



# CRONICAS Y NOTICIAS

CRONICAS

1

## LA REORGANIZACION DE LA OFICINA FEDERAL DE INVESTIGACION (F. B. I.)

35.047

Una organización concreta como sistema de fuerzas, cuya resultante ha de aplicarse y dirigirse al objetivo para el cual surgió, es buena en tanto dicho objetivo sea alcanzado. La reorganización del *Federal Bureau of Investigation* comenzada en 1924 puede hoy considerarse lograda. Las normas seguidas en ella son el motivo de la presente crónica.

### I. Introducción

Durante la presidencia de Harding, pese a la buena consideración personal que disfrutaba, se desató en parte de la Administración norteamericana un huracán de inmoralidad. Se reprochó al Presidente el poco tino en la elección de amistades y la ineficacia, debida al nepotismo político y al soborno que hizo presa de algunas oficinas y servicios federales. Cuando en San Francisco, el 2 de agosto de 1923, una neumonía cortaba la vida de Harding, le fué preciso a Calvin Coolidge, a la sazón Vicepresidente, usar toda la moderación y cautela para depurar y tornar eficaces ciertos sectores y ganarse la confianza de los ciudadanos. Su lucha contra la inmoralidad y la incapacidad debió ser lo suficientemente acertada, pues al año siguiente fué reelegido Presidente por casi el duplo de votos que su contrincante, y creemos hubiera prolongado su gestión cuatro años más a no impedirlo su personal y categórica oposición.

¿Cómo enfrentó los hechos el hombre de la estabilización comercial americana? Tomaremos como muestra la reorganización del *Federal Bureau of Investigation* (F. B. I.). El F. B. I. se creó el 16 de marzo de 1909 con el nombre de Oficina de Investigación, bajo la inmediata autoridad del Procurador general, quien sería responsable de ella ante el propio Presidente. Durante mucho tiempo sus características fueron:

- desorganización,
- mala dirección,
- ausencia de disciplina,
- ausencia de normas de adiestramiento y de conducta,
- selección del personal por apoyo político más que por capacidad.
- ausencia de espíritu propio (oficina amorfa, un servicio administrativo más).

En la gran guerra, el F. B. I. fracasó en sus primeras misiones importantes. Cundió el sabotaje, se quemaron cosechas, hubo alguna voladura de cierta importancia: una explosión, cuya onda alcanzó a 150 km. a la redonda, aniquiló impunemente en el puerto de Nueva York el arsenal más importante de los Estados Unidos. La entrada del país en la conflagración evidenció la insuficiencia de los hombres del F. B. I. para la tarea encomendada. Cuatrocientos agentes deberían controlar las infracciones de las leyes federales, mantener la legalidad, investigar las desercciones y la conducta de los súbditos enemigos residentes en los Estados Unidos. Esta insuficiencia de medios humanos no se remedió a pesar de haber duplicado el personal. La selección y el adiestramiento requerían una especial atención ya que por entonces sólo se pedía a los aspirantes saber leer, escribir y «conocer los diez mandamientos».

La agitación social sentida en 1919 y 1920 obligó a una serie de determinaciones impopulares: detenciones colectivas, simultáneas en más de tres decenas de ciudades, de anarquistas, comunistas, etc., y de extranjeros que pretendían el derrocamiento del Gobierno por la fuerza y fueron, en muchos casos obligados a abandonar el país por los organismos de inmigración...

La Oficina de Investigación estuvo a punto de zozobrar. Hasta que el Presidente Coolidge, en 1924, deseoso de restaurar el prestigio de la Secretaría de Justicia aceptó la renuncia de W. J. Burns y nombró Procurador general a Harlan Fiske Stone, poniendo así el punto final a una situación organizativamente inconsistente. Stone eligió al joven Abogado J. E. Hoover para dirigir provisionalmente la Oficina de Investigación, y éste permaneció en el puesto durante más de veinticinco años.

Hoover, joven de veintinueve años, aceptó con condiciones: 1.ª Los nombramientos se harán por méritos. 2.ª Los ascensos, por capacidad demostrada. 3.ª La Oficina atenderá ante el Procurador general, etc. Prefería renunciar a un puesto apetezible para un joven Abogado a tomarlo sin apoyo, sin fuerza y sin medios.

Intentaremos resumir las principales medidas adoptadas por Hoover desde que tomó posesión de su cargo, para concluir luego con los principios de buena organización que le condujeron al éxito.

## II. Medidas y principios de la reorganización

### DETERMINACIÓN Y DIVULGACIÓN DE LOS OBJETIVOS

La dirección de cualquier empresa requiere «establecer objetivos, planificar la actividad y organizar y controlar los recursos materiales y humanos de que se dispone para cumplir los objetivos». Cuando Hoover toma el mando, concreta y hace conocer el fin de su Oficina: «la misión exclusiva del F. B. I. será reunir datos y medios de prueba relativos al incumplimiento de las leyes federales».

### APOYO DE LA AUTORIDAD

La Jefatura de una oficina ha de ser la encarnación de su propia finalidad, para lo cual es menester que el Jefe cultive sus cualidades de mando, pero es necesario además el apoyo del inmediato superior. El poder psicológico que caracteriza a Hoover cuenta con ambos. «Las investigaciones se realizarán por orden del Procurador general».

### ADECUACIÓN DE MEDIOS AL FIN

Era necesario, para que la reorganización fuera eficaz, disponer de medios humanos, materiales y mixtos que, bien dirigidos y empleados, fueran además idóneos para alcanzar los fines propuestos.

#### 1. MEDIOS HUMANOS

El factor más importante en toda organización son los hombres que la sirven, por eso en la reorganización de Hoover se procedió al licenciamiento de los inútiles, de los hombres indignos de confianza, y de los que ocupaban sus puestos por razones políticas. El nuevo Jefe promulgó un «código de conducta» e «instauró una disciplina absoluta» que llegaría a afectar a 6.200 agentes y a 8.000 empleados técnicos y auxiliares. Se procuró motivar a todo el personal con un ideal trascendente: «sin legalidad no es posible la libertad», «honestidad y eficacia». Todas las medidas, a pesar de su dureza, no engendraron descontento duradero. Hoy, de cada 200 hombres solamente uno deja al año el F. B. I. El 5 por 1.000 constituye un índice de rotación muy discreto en el país de las oportunidades.

Además de el «espíritu» se aumentaron los sueldos y se estructuraron las categorías sobre la base del mérito. La buena solución al doble problema retributivo—económico y psicológico—encauza muchos más problemas, porque las soluciones correctas a este respecto aquietan casi todos los deseos básicos del hombre y liberan sus energías constructivas multiplicando la aptitud para

rendir. Y decimos la aptitud y no el rendimiento, porque la mera satisfacción personal del funcionario no basta necesariamente y sin otras urgencias. Nos parece correcto elevar los sueldos y que a cada categoría corresponda una retribución, y que las categorías se confieran sobre los méritos porque el mérito es un esfuerzo elogiabile y retribuible, en el cual el fin se actúa en un caso concreto y encarna en una conducta. Si las actuaciones de todos los hombres son meritorias en este sentido se arriba por definición al máximun de eficacia.

Organizativamente, los méritos son los avances en el camino que conduce al fin. Si se tiene por mérito cuanto el objetivo de la organización realiza e incorpora por conductas concretas, toda política motivacional basada en el mérito es bueno, e idónea para alcanzar la plenitud de la misión de una organización.

Hoover implanta un nuevo estilo de conducta que concreta en diversas normas: discrección, corrección en el vestir, templanza; «todos representamos a la oficina aun en nuestras vidas privadas, incluso los auxiliares y taquígrafos»; «nadie se retrasará en el pago de los impuestos ni aceptará recompensas»; las sanciones deben ser oportunas, rápidas y tajantes; debemos tratar de que la conducta pueda ser encarnación del objetivo común; ciertos hábitos de vida, aun sin ser punibles, pueden suponer un esfuerzo, una distracción de energías y abocar a posibles claudicaciones»; «el sentido común representa una gimnasia para la disciplina».

## 2. MEDIOS MIXTOS

Organizar significa conjuntar una serie de medios humanos, materiales y mixtos para la consecución de un objetivo. Las medidas de índole racional aplicadas a los seres humanos y a los medios materiales, constituyen a nuestro juicio los medios mixtos; en este sentido se adoptaron las siguientes medidas:

- selección racional,
- aumento de atribuciones a los agentes especiales,
- creación de una línea jerárquica (antes todos remitían directamente su información a Washington).
- separación de Policía y Política,
- aclaración de los principios de permanencia en la Dirección y en las Directivas,
- política de relación con intelectuales y pensadores,
- no actuación en terrenos afines a la misión específica, pero que la rebasan y perturban,
- control severísimo de cantidad y calidad a través de informes y de una disciplina absoluta,
- y muchas otras cuestiones indicadas al tratar de los medios humanos.

### 3. MEDIOS MATERIALES

Se modificó también la estructura de la Oficina, estableciendo 52 circunscripciones territoriales; 1.200 agencias locales, y se crearon:

- La Academia del F. B. I., de verdadera especialización para formar hombres a la altura de su misión, con una gama de intensos estudios, que van desde técnicas de investigación y administrativas hasta «jiu-jitsu» y prácticas de defensa para la cobertura y tiro rápido. Sin esta adecuación de medios al fin se pedirían milagros no realizados por aquellos viejos policías a quienes bastaba conocer los diez mandamientos.
- El laboratorio con técnicos a su servicio ocupados en los curiosos estudios del «bertillohage»; o en el de los cabellos, huellas de automóvil, magnetófonos, claves de espionaje, etc.
- Un archivo eficaz con millones de datos fáciles de hallar.

### III. Conclusión

Como puede observarse, la tónica de esta reorganización, como todas las reorganizaciones eficaces, podría resumirse en «adecuación de los medios al fin». Tal vez por ello, aquel joven Abogado que se hizo cargo de la reorganización del *Bureau*, a cada ampliación de fines exigió ampliación de los medios, consiguiéndolo en las misiones de contraespionaje, represión del contrabando, «gansters», etc.

Una organización tal suscitó, y suscita todavía, recelos: el poder y la eficacia pueden desviarse, y ello es un problema que se presenta en el terreno personal y en el organizativo a todo jefe eficaz. Se trata de un problema podríamos llamar de garantías al ciudadano. Hoover, muy atacado, pensó en esto, y su pensamiento podríamos resumirlo así:

«Considero que la Oficina no será instrumento de presión del Gobierno, ni de una camarilla:

1.º Mientras el Presidente de los Estados Unidos no se oponga a la pureza y permanencia del fin, y los directores y el personal sean íntegros, mantengan el espíritu de las leyes (conservación de la aptitud moral de los medios humanos y su ordenación al fin).

2.º En tanto que el Congreso vigile y la Oficina del Presupuesto controle el empleo de los fondos (recto uso de los medios materiales).

3.º En tanto que el poder judicial pueda dudar de los procedimientos de investigación y proteger a los acusados (evitación de un uso perturbador de los medios: la infabilidad unilateral de la policía además de restar facultades al Poder Judicial equivale a gastar sus medios en algo ajeno a su misión).

4.º En tanto que la Prensa pueda denunciar irregularidades (control extensísimo y popular de los medios).

5.º En tanto que la Oficina tenga independencia política.

6.º En tanto que se evite enérgicamente la repetición de los errores, mecánicos o intencionales.

7.º En tanto la Constitución y la Nación eviten los gérmenes dictatoriales.»

La eficacia de la Oficina reorganizada ha traspasado las fronteras y los éxitos en numerosísimas misiones son conocidos y acaso aureolados en demasía.—**JOSÉ MANUEL GONZÁLEZ PÁRAMO.**