

EL ESTILO DE MANDO DE AHUMADA

JOSE RUIZ-FORNELLS SILVERDE

Coronel de la Guardia Civil

A partir de la transición ha sido publicada una serie de libros que bien de forma directa o tangencialmente tratan diversos aspectos de la Guardia Civil en la época fundacional. Los de F. Aguado y Martínez Ruiz bajo un punto de vista histórico y descriptivo; los de López Garrido, Ballbé y Morales Villanueva más relacionados con cuestiones jurídico-administrativas y la discusión del modelo policial adoptado en el Nuevo Régimen (1).

Dentro de estos últimos, ni aun los más críticos dudan de la eficacia alcanzada por la Institución. "En su primer siglo de vida, la Guardia Civil desarrolla una actividad policial esforzada e ingente", dice López Garrido (2) y continúa "la eficacia stajanovista de la Guardia Civil no dejó espacio para un desarrollo de cierta entidad de otras fuerzas de orden público..." (3). El mismo autor aporta (4) un cuadro de la evolución de las plantillas de 1844 a 1900, que refleja (menos en el bienio liberal en que existe una ligera disminución, un 10 por 100 escaso) un crecimiento notable y continuado en todos los Gobiernos y diferentes regímenes políticos del período.

En ninguno de estos libros se encuentran, a mi juicio, suficientemente razonadas las claves de esta eficacia y funcionalidad, aunque sí aparecen con frecuencia conceptos tales como paternalismo, endogamia, adoctrinamiento, control interno, que comúnmente son utilizados

y entendidos con un sentido claramente peyorativo.

Falta por tanto un análisis más detallado y metódico de los aspectos puramente organizacionales de la primera época de la Guardia Civil, en concreto la referida a los dos períodos de mando de su primer Director, bajo un enfoque actual, es decir, del conjunto de conocimientos y experiencias que pueden englobarse en lo que hoy se conoce como Psicología de las Organizaciones, de modo que aclare y haga más comprensible junto a la eficacia alcanzada la inclusión de conceptos que como los anteriores puedan hacer dudar de su autenticidad o desmerecerla.

Sin embargo, no se pretende en estas líneas realizar una investigación completa y exhaustiva; más modestamente, sólo resaltar algunas facetas de la personalidad y estilo de mando del Duque de Ahumada que puedan estimular el estudio de su figura y obra desde una perspectiva diferente.

Porque, efectivamente, del estilo de mandar o dirigir de jefes, líderes, directores y managers, conceptos que muchas veces se confunden y solapan, depende gran parte de la eficacia y operatividad de las organizaciones. Por esta razón, de sus características, personalidad, interacción mando-subordinado y estilo o forma de ejercer sus funciones, junto a temas tales como poder, autoridad, jerarquía e influencia, se han ocupado a lo largo de la historia bajo una ordenación descriptiva o experimental desde filósofos hasta tratadistas militares, desde sociólogos y psicólogos sociales hasta psiquiatras que han tratado de rastrear en los grandes conductores de la humanidad, alteraciones y síntomas que justificasen su genio, benefactor o perverso.

Personalidad por tanto y estilo que, aunque estrechamente relacionados, la personalidad determina el estilo, éste expresa la personalidad, se comentan separadamente.

La personalidad

Abordar el conocimiento del carácter, temperamento, la forma de ser en una palabra de cualquier personaje histórico, es tarea siempre aventurada. Biógrafos e historiadores acuden a todo tipo de fuentes disponibles y tratan de descubrir otras nuevas para reelaborar lo ya escrito o poner de manifiesto aspectos desconocidos.

Intentar en nuestro caso un esbozo de la personalidad de Ahumada nos obliga a recurrir

necesariamente a la única biografía disponible, la de F. Aguado, en la que, además de en la mayoría acertados comentarios sobre su personalidad, podemos encontrar numerosas referencias históricas y documentales.

Como datos biográficos más destacados que pudieron influir en su personalidad y evolución sobresalen, en primer lugar, los de ser hijo único y su infancia solitaria, con la sola compañía de su abuelo prácticamente hasta la pubertad (aunque posteriormente resultó padre prolífico; tuvo nada menos que catorce hijos, de los que le vivieron nueve).

Su biógrafo describe así esta época de su vida:

"En su infancia estuvo falto de las instancias más resolutorias, es decir, del cuidado y amor de sus padres; infancia harto desdichada; interminable calvario de la mano de su abuelo; incomprensible soledad; quien únicamente mostró verdadero amor por nuestro personaje fue sin duda su abuelo..." (5).

No parece que este panorama afectivamente desolador haya sido exagerado por el autor llevado por el cariño hacia su personaje, pero lo más interesante son las citas posteriores que, aunque aparentemente contradictorias, confirman el peso de esta carencia emocional en su forma de ser.

Aunque de "temperamento vehemente", "el trato con los ingleses no te gustará porque es muy seco y tú eres latino", le escribe su madre; desde siempre "fue un hombre sin aparentes motivaciones emocionales". Entre sus inferiores y compañeros "adquiere fama de un hombre un tanto extraño, encerrado en su mundo profesional, obediente y cumplidor; se muestra "introverso hasta el punto de no pensar si quiera en contraer matrimonio" (se casó posteriormente a los treinta años y por poderes) y "se crea en apariencia un ambiente de frialdad para quien no le trata con frecuencia". El mismo se define como "nada romántico"; "hombre frío y realista, pero siempre humano"; no se deja llevar por la ligereza y "actúa tras largas meditaciones y reflexiones". Finalmente, sólo el paso de los años "le han hecho aficionado a frecuentar los medios sociales..., a los que tan reacio fue en su juventud" (6).

Todas estas descripciones refuerzan la idea de una afectividad coartada por su penosa infancia solitaria, sin hermanos, en un medio potencialmente hostil, y aunque no falto del cariño de sus padres, sí de su compañía, especialmente de la madre que seguía fielmente a su esposo en sus múltiples viajes y traslados. Afectividad, que reprimida más o menos cons-

cientemente en forma de introversión social, sólo vencida "con el paso de los años", proyecta cálidamente hacia los suyos, su familia, con el curso del tiempo.

Otra vía de aproximación a la personalidad de Ahumada la puede constituir el examen de su tipología, una de las tendencias más antiguas dentro de la psicología de la personalidad.

De las ocho reproducciones que se recogen en la citada biografía creemos que sólo tres, el cuadro de Medrazo de 1843, el de Esquivel de 1853 y el que se conserva en el Museo del Ejército de fecha y autor desconocidos (7), corresponden o se acercan más a lo que pudo ser el hábito mortal del primer Director de la Guardia Civil. En estos tres se puede apreciar la permanencia y continuidad de ciertos rasgos de su fisonomía, óvalo del rostro, amplitud y altura de la frente, forma y grosor de las cejas, inclinación de los ojos y la calidad, textura y abundancia, o mejor dicho, escasez del cabello, evidente en los dos últimos, más en consonancia con la fotografía de 1866 (8) en la que los signos de senilidad son ya evidentes, que la briosa y ondulada cabellera, las cejas enmarcadas, el entrecejo adusto y malhumorado, la mandíbula casi cuadrada y, en definitiva, el aire impositivo, autoritario e intransigente que nos han querido transmitir los demás autores, influenciados quizá por estereotipos de lo que debe ser la figura de un General enérgico, de prestigio.

Si se fija la atención por tanto en estos tres cuadros, de acuerdo a la tipología de Sheldon (1940) se le podría incluir preferentemente (no existen tipos puros) dentro de los ectomorfos, en cuya constitución predomina el desarrollo cerebral y nervioso sobre el somático, de formas corporales lineales, extremidades largas y delgadas, etc... Esta constitución presenta como rasgos psicológicos más sobresalientes: tendencia a la intimidad y soledad, hiperatención y reacciones rápidas, trato social inhibido, juventud en las maneras y apariencia, necesidad de soledad en situaciones difíciles, características de los cerebrotónicos según la clasificación del mismo autor (9).

Existen, finalmente, otros documentos en donde poder profundizar en la personalidad de Ahumada: la correspondencia mantenida entre padres e hijo, cuya transcripción se conserva en el CEHGC (10), durante dos épocas de su vida, de 1820 a 1831 y de 1838 a 1840, que tanto por el amplio período de tiempo que abarca, su extensión, más de cuatrocientas cartas con un volumen aproximado de seiscientos folios, como por la riqueza de datos psicológicos,

históricos y socioculturales que contiene, merecería un tratamiento aparte (11).

La correspondencia entre 1820 a 1831 se compone de las cartas que padre y madre dirigen al hijo, entonces entre los diecisiete y veintisiete años de edad. Todas están llenas de cariño y ternura, pero sin afectación ni exageraciones, al contrario, salpicadas de humor e ironía.

Las de la madre, navarra, aunque nacida en Cuba (¿con que mi tierra, la perla de ambas américas, es ya posesión británica?, le dice en una de ellas), son encantadoras y divertidas. Los temas, los que podrían esperarse: consejos al hijo, comentarios sobre la casa, ropas, amistades, el teatro en Sevilla al que era muy aficionado, referencias al marido y en general a toda la familia, y sobre política y actualidad, son los tópicos comunes. En algunas de ellas en vez del habitual "tu amante mamá", se despide con un "tu amiga" o "tu mejor amiga", suficientemente significativos.

En las del padre, aunque también los temas anteriores, los intereses son psicológicamente diferentes. En su papel de padre y militar consejos y advertencias, opiniones políticas sobre el momento, pasado y futuro, numerosas explicaciones y descripciones de Botánica, detalles de propiedades, rentas, alquileres, diversiones, toros, espectáculos, y naturalmente la familia.

Es difícil resumir en pocas palabras esta copiosa correspondencia, todas las cartas se leen y releen con agrado y facilidad. Del estilo vivo y chispeante de la madre, aun en las quejas, y del más grave, aunque también salpicado de humor del padre, vayan estos dos ejemplos, sintiendo que el espacio no dé para más.

La madre desde Chiclana le escribe a Gibraltar donde acompaña a su padre exiliado: "...A mí siempre me toca el mochuelo, Antequera, Toledo, todo, y ahora que me encontraría sabiendo un idioma que deseo, con poco trabajo, Chiclana y sola como un grajo..."

El padre: "...Tu mamá y yo nos conservamos muy buenos, sin la menor alteración en nuestro ordenado sistema de vida; tampoco en casa hay novedad alguna en familia, bichos y plantas creciendo, engordando y vegetando respectivamente, todos en la mayor prosperidad..."

Pero lo verdaderamente importante es que refleja una relación continua e intensa, pero afectivamente normal, sin arrebatos ni apasionamientos excesivos.

Es sin embargo lógica la preocupación por el hijo, que curiosamente ambos expresan en las despedidas con un "diviértete" o "diviértete

pero sin perjuicio para la salud", "no trabajes demasiado" o "que haya buen humor".

La madre manifiesta otras prevenciones complementarias, "...Dios quiera que sea cierto cuanto me dices de tu buen apetito y salud a lo que debe seguirse el nutrirse y no parecer un espectro..." y "...me alegro que esté ahí Cristóbal y que te haya presentado en algunas partes, pues con estas caravanas te ibas haciendo un huronato (sic.)..."

El padre en el mismo sentido "...siento de veras que me escribas unos cartapacios tan largos porque aunque me interesan y divierten considero la pena que te tomas para escribirnos...; el otro día decía el tío que no habías salido por escribir..."

Fragmentos que confirman lo apuntado anteriormente acerca de la tendencia de Ahumada a refugiarse en sí mismo y en su círculo íntimo, como característica destacada de su personalidad.

La segunda parte de este extenso epistolario, 338 cartas, lo componen las que dirige a sus padres entre mayo de 1838 y octubre de 1840, apenas una veintena son de su esposa Nicolasa a sus suegros y otros documentos.

Ahumada sigue con su inveterada afición a escribir, el mismo confiesa: "...y así mi diversión es escribir y lejos de incomodarme, me gusta..." (f. 63); "...como mi diversión es escribir, sin saber como se me van las cuartillas..." (f. 117), o "...aprovecho el tiempo de escribir cuando lo hay y de aquí en adelante irán escaseando las cartas yentes y vinientes y si sucede lo contrario será un feliz barómetro..." (f. 123).

Pero este apego a la escritura no es sino signo evidente de la necesidad de comunicación con los suyos, comunicación, o información si se quiere, en los dos sentidos. No extraña por tanto que en diversas ocasiones les inste a que le escriban y den noticias (aunque no era necesario) y les señale cuidadosamente adonde dirigir el correo para que llegue más fácil y seguramente a su poder, o que él lo haga a su vez "...por tres distintas direcciones a ver si alguna de ellas llega..." (f. 65).

Durante, este período, 1838 al 40, Ahumada ostenta diversos mandos en el Ejército de Reserva de Andalucía, con el que toma parte en las operaciones de La Mancha, Toledo y Avila y como Jefe de la Segunda División del Centro, en las de Aragón. Son pues la mayoría cartas de guerra, donde la nostalgia y recuerdo de los suyos se hace más patente y ostensible.

Su contenido responde en general a esta situación y a su personalidad. La familia en primer lugar, esposa e hijos; numerosas des-

cripciones de las acciones en las que participa y de los pueblos y ciudades que atraviesan, comentarios sobre personajes y sucesos y un cuidado interés y detalle por los asuntos económicos familiares. En ellas pone de manifiesto su gran capacidad de observación, espíritu crítico, sensibilidad e ironía. Es un extraordinario narrador, y al igual que posteriormente en algunas de sus Circulares, el lenguaje que emplea es, por su gran poder de evocación, casi cinematográfico.

Las referencias a su esposa Nicolasa son continuas y llenas de cariño. Es extraño leer alguna en que no la nombre, siempre en términos elogiosos "...cada día quiero más a Nicolasa, por que veo en ella grandes prendas que la hacen digna de ser querida..." (f. 145). Lo mismo sucede con los hijos y especialmente con el mayorazgo, Periquillo, que aunque de "...tan fuerte genio... Dios quiera que con la edad se le vaya gastando..." (f. 100) le ríe sus "monadas" porque "...confieso que como Vm. pronosticaba soy un padrazo..." (f. 160).

En un nuevo embarazo, "...quinta edición de las obras... bueno sería que las demás quedasen inéditas..." (f. 177) que cree ha de ser niña y bautiza como Inesita, y que según su madre "...ya es buena muchacha y la deja en paz..." (f. 141), no se desanima, y la acoge con alegría aunque resulte "...el señor don Fernando Girón... más valen chicos..." (f.189). Pero en cuanto al aumento de familia posterior es tajante "a ver cuando Dios quiere que estemos los siete juntos... que no se haga pares la familia, que no hay necesidad de más y sobre todo para la pobrecilla que los ha de parir" (f. 225), y más adelante añade "...y basta, por la pobrecilla que los ha de parir y por el bolsillo que los ha de mantener y criar..." (f. 229). (No anduvo Ahumada muy acertado en estos asuntos, esperaba a Inesita y llegó don Fernando, quiso pararse en los cinco hijos y tuvo hasta catorce.)

Su acusada sensibilidad en cuanto dejarse llevar por el afecto y capacidad de compasión, humanidad y ternura, se pone de manifiesto no sólo en lo referido a su "pequeño mundo" o en crisis como la muerte de un hijo "...estoy desatinado, he derramado más lágrimas que pelos tengo en el cuerpo..." (f. 100), también en la atención que presta a sus soldados en relación con el clima, falta de alimentos o retraso en las pagas, y en las vivas descripciones de la miseria y escenas de la guerra y de los tipos humanos que va conociendo.

Así, cuando se alegra de dirigirse en principio a Valencia "...porque hay muchísimos más recursos y mejor clima para mis andaluces que

el bajo Aragón, totalmente devastado...", (f. 37), al encontrarse en él, con una cuarta de nieve y un cierzo que les tenía "bastante aquejados", no puede dejar de exclamar "...rabia y envidia me dan estos almas de cántaro de aragoneses con el pecho abierto al hielo y a la nieve..." (f. 38).

En la descripción de las personas, además de sus dotes de narrador, trasciende su humanidad, aunque el personaje sea enemigo o delincuente, como cuando relata su encuentro con un faccioso "...se me acaba de presentar un facciosillo de 18 años, el chico más vivo y más listo que he visto en mi vida, que pólvora y a los 18 años ya le habían roto la pierna de un balazo..." (f. 136), o el fusilamiento de un soldado, "...Salió de la capilla diciéndole a sus conocidos; abrazos fulano, adiós zutano; luego al Comandante del piquete: mi Teniente, si Vm. gusta, al paso redoblado que se lleva siempre mejor que el regular; luego decía: como esto hace siete años debía haber sucedido, no me coge de sorpresa, ea muchachos despacharme bien, fuego... que lástima de bravura" (f. 228).

El acostumbrado sentido del humor y la ironía familiar también están presentes en estas cartas. "...A otra la llevaron al hospital que se formó; un paisano también intifado se levantó de la cama y le dio la locura por acostarse con la muchacha y no sé si con este remedio o con los otros se puso buena..." (f. 171), al comentar al padre una epidemia de tífus, o en otra; "...si alguna de mis cartas lleva la letra alterada y peor de que ordinario es porque estoy de prisa, o cansada la pluma, porque acabo de echar un pelucón (12), o de saber que han hecho mariscal de campo a quien no ha visto una boina..." (f. 155), se refiere a la boina carlista naturalmente... etc.

Para terminar este esbozo de la figura de Ahumada es interesante resaltar una característica constante dentro de su dinámica personal. Su gran capacidad de observación, reflexión y cultura le dotan de un agudo sentido crítico, que junto a los fuertes lazos afectivos que le unen a los suyos desemboca en una postura ambivalente frente a su vida profesional.

En diversas ocasiones patentiza su nostalgia y deseos de refugiarse en su hogar, "...yo estoy muy recompensado con haber tenido el honor de mandar una división año y medio y me iré muy contento a casa..." (f. 196), aspiración esta última que aunque puesta de manifiesto en numerosas ocasiones, bien por vocación, sentido del deber o conciencia de su apellido y posición personal, nunca llega a realizar.

Pero quizá sea él mismo quien mejor que nadie describa esta postura en una de las últimas cartas a su padre, ya propuesto para el ascenso a Mariscal de Campo.

"...De todos los propuestos, soy yo el que menos prisa tiene, porque en nada varía mi posición, de lo que más prisa tengo, es que esto se acabe y reunirme con mi familia, lo que cada día deseo más..." y añade dos párrafos más abajo: "Por curiosidad, ¿hay ya charreteras hechas?, ¿cuánto cuestan?" (f. 212).

El estilo de mando

Poco tiempo después de la fecha de terminación de estas cartas, Ahumada, con una larga experiencia en el mando, es nombrado primer Director de la Guardia Civil.

Se podrían establecer diferencias, y de hecho tanto conceptual como funcionalmente existen, entre mandar y dirigir, pero sus aspectos comunes están englobados dentro de la Psicología de la Organización, en lo referido a los líderes y liderazgo. Sería imposible en este momento hacer una revisión de los muchos estudios, teorías y enfoques hechos y por hacer sobre el tema, la teoría de los rasgos, de la contingencia, la malla gerencial, el liderazgo autocrático, democrático, laissez-faire, la toma de decisiones, etcétera, pero sí es interesante hacer notar que los resultados de todas estas experiencias son aplicables tanto a organizaciones civiles como a la militar.

Lo cierto es que Ahumada, durante los doce años que estuvo al frente de la Guardia Civil, mandó la Institución en cuanto a hacer que se cumpliera lo preceptuado en normas y reglamentos y la dirigió hacia la consecución de sus objetivos mediante una acción continuada que plasmó en sus Circulares. Fueron éstas, más que Cartilla y Reglamentos, las que verdaderamente crearon la personalidad y el clima organizacional.

Si se tiene en cuenta su número, 607, y que en los tomos de recopilación sólo se recogen las de interés (13), se puede asegurar de forma evidente que la comunicación, capítulo tan importante en la vida de las organizaciones, fue muy intensa. Pero también en sentido ascendente tuvo que ser muy activa; muchas de ellas comienzan por "he sabido", o "atendiendo a las razones", o "hecho cargo de cuanto manifiesta" y también "he sabido con disgusto", por supuesto.

Esta intensidad en la comunicación no extraña conociendo la forma de ser de Ahumada, como

antes pone de relieve en su epistolario, y que trascendiese del círculo primario, familiar, al secundario, profesional. No hay que olvidar que puso condiciones, que le fueron aceptadas, para hacerse cargo de la puesta en marcha y dirección de la Guardia Civil, él, por así decirlo, la "creó", la hizo propia.

El contenido de las circulares abarca los más variados aspectos, desde normas deontológicas, a cuestiones que actualmente se incluirían dentro de programas de seguridad (14), imagen y acción o asistencia social; trata de "estructurar la tarea" en numerosas normas para el servicio, pero la mayor parte, como no podía menos de ser, se refiere al personal. Sabe que de su elección, formación y motivación va a depender el éxito de la Institución y cuida fundamentalmente todo lo que concierne al "factor humano".

En muchas de ellas, por estilo y lenguaje, se adivina la pluma de Ahumada (como en las dos sobre el entierro de los Guardias fallecidos, donde paso a paso describe el solemne ritual), que retraen necesariamente al lector a las dos cartas en que narra a su padre la exhumación y traslado de los restos de su querido abuelo (15).

Finalmente es de resaltar que todas las circulares están motivadas. En su preámbulo o exposición de motivos da las razones que las hacen necesarias y exhorta a su cumplimiento.

Se achaca a Ahumada una previsión y ordenancismo exagerados, y efectivamente la lectura de algunas produce esta impresión por su excesiva minuciosidad y detallismo. Pero aparte de que este defecto es imputable a la mayoría de los considerados "buenos mandos", él, en su profesión, no es nada romántico, en el sentido de dejar algo al azar, y ha sufrido las inconveniencias de la improvisación, por lo que trata de planificar y programar dos clásicas funciones directivas, en lo posible hasta el más mínimo detalle.

El principio fundamental de lo que se puede considerar su teoría del Mando lo expone Ahumada en una de las primeras, la número 8 de 20 de diciembre de 1844:

"...a los Guardias Civiles no basta con mandarlos, es necesario convencerles y educarlos; y en esto ha de poner V.S. especialísimo cuidado..."

Llevaría demasiado tiempo en este momento analizar la diferencia, por otra parte obvia, entre mandar y convencer, y la más sutil entre educar y formar. Lo que resulta evidente es que Ahumada se aparta del conocido "orden y mando"

característico del mando autocrático y que sin esfuerzo se le podría incluir dentro de la actual aproximación del liderazgo, basada en la concepción optimista de la naturaleza humana (16), que refuerza el concepto de integración del trabajador como tal ser humano, en el trabajo, en la empresa, en la organización.

Mayor interés tiene la fecha en que está suscrita. Taylor no había aún concebido su mecánica idea de la productividad; Gilbreth con la misma filosofía, sus threbligs, y quedaba casi una centuria para que Elton Mayo, Maslow y Herzberg considerasen que el rendimiento y la motivación dependen de algo más que de las condiciones físicas del trabajo y del premio y castigo.

En el ámbito militar el precepto de Ahumada se publica veintidós años antes que Almirante dijese en su Diccionario: "Mandar o tratar a la baqueta es por desgracia algo frecuente en la Milicia...", o que denunciase como principio funesto el de que "el Soldado debe tener más miedo a la espada del oficial que a la bala enemiga" (17).

Pero con lo que está en plena consonancia es con el contenido del artículo 87 de las Reales Ordenanzas de las FAS vigentes desde 1978:

"El que ejerza mando tratará de inculcar una disciplina basada en el convencimiento."

En numerosas circulares posteriores Ahumada recalca esta idea principal, la de convencer, al utilizar sinónimos tales como infundir, imbuir, inculcar en el ánimo, etc.

Otro aspecto interesante en su forma de ejercer el mando en relación con su personalidad es la continuada referencia a la importancia de la misión y tarea a realizar, apelando a saberse elegido y distinguido. Ya se ha comentado la postura ambivalente respecto a su familia y profesión en el período en que escribe sus cartas. En no retirarse con los suyos, deseo que manifiesta en numerosas ocasiones, influyó sin duda de forma importante, la conciencia de sí mismo y de su apellido, que algunas veces pone de manifiesto, pensamiento que le transmite su padre repetidamente. No es raro por tanto que proyecte esta forma de autoestima en los demás, como en el artículo 21 de la Cartilla, "...deberá estar muy engreído de su posición...", en la primera Circular, "...los que tengan la suerte de ingresar en la Guardia Civil..." o refiriéndose a la Institución como distinguido Cuerpo, en posteriores.

(Es curioso que en los experimentos Hawthorne, 1927, que se iniciaron para determinar la influencia de variables físicas en el rendimiento, una de las primeras conclusiones fue la de que sólo la pertenencia al grupo experimental, elegido, influía positivamente en la productividad.)

Martínez Ruiz, quizá el autor que más ha profundizado en los aspectos psicológicos y sociológicos de la Guardia Civil de la época fundacional, define como una de sus principales características **el paternalismo** (18).

El paternalismo o tendencia a aplicar las formas de autoridad y protección del padre en la familia se usa generalmente en sentido peyorativo. Conviene por tanto incidir algo más profunda y extensamente, en su significado y acepciones, para comprender mejor esta faceta del estilo de mando de Ahumada.

Bajo el punto de vista sociológico, el término se debe a M. Weber (19), y tiene dos funciones, la transmisión de bienes y servicios entre generaciones y niveles sociales, y la provisión de medios de acceso a recursos a personas normalmente carentes. Las ideas básicas que motivan el paternalismo se fundamentan en primer lugar en que como el "menor" está indefenso y carece de bienes, necesita asistencia y apoyo; en segundo, en que el "menor" no tiene plena conciencia de su papel y no es plenamente responsable, por lo que necesita guía. Son las dos ideas del paternalismo benévolo. En tercer lugar en el que el "menor" es ignorante, por lo que puede ser engañado fácilmente en beneficio de los intereses del "adulto", es el paternalismo explotador (20).

Sería obvio discutir la posibilidad de este último paternalismo explotador que no cabe dentro de la personalidad de Ahumada, ni por sí mismo, ni en su beneficio. Un paternalismo benévolo en el sentido de asistencia y apoyo, padre nutricio en análisis transaccional, al crear instituciones de acción social que complementasen las existentes, sí estuvo presente en la Guardia Civil durante su mandato.

Pero más que nada, lo que demostró fue una actitud paternal integradora, conforme a su sensibilidad, que esperaba fuese correspondida en bien del servicio. El mismo lo expresa sin tapujos en la Circular número 75 de 4 de abril de 1846:

"Una de las ventajas que la Guardia Civil ha de reportar... la cual es digna de atención, es la fijeza en el destino, no solamente en bien de los individuos... y uno de los medios más eficaces de poder exigir en el servicio de la Guardia Civil la mayor puntualidad es que el arma esté regida

bajo las bases más paternales posibles, en cuanto conciliable sea con el servicio..."

Paternal y paternalidad aparecen por tanto en las circulares en varias ocasiones, con toda naturalidad. Es más, en la número 135 de 21 de septiembre de 1847, sobre destinos civiles a los que se podía optar con determinados años de servicio, aparece la palabra "maternal", referida a la Reina.

"S.M. siempre solicita a recompensar los buenos servicios que empieza a prestar la Guardia Civil... llena de maternal bondad..."

Actitudes y medidas parecidas podrían haberse incluido hace pocos años, en el ámbito empresarial, entre las destinadas a aumentar la satisfacción en el trabajo y el buen clima laboral.

Para finalizar veamos cómo Peña Baztán (21) describe el paso del empresario autoritario al paternalista en Estados Unidos "...las presiones sindicales acabaron con el mando autoritario y despótico... (que) tiene que ser sustituido por el dirigente bondadoso, interesado por las dificultades de los miembros de sus plantillas... es el empresario paternalista que por contraste con el anterior fue considerado como un buen patrono y respetado como tal al principio".

Pero lo más importante en relación con lo anterior es que Ahumada plasmó esta actitud paternal, o paternalismo si se quiere, en medidas reales y tangibles de **acción o asistencia social** en numerosas circulares.

Friedrichs (22) describe la evolución de la asistencia social en las empresas y comenta sus orígenes en reflexiones caritativas coincidentes con los criterios patriarcales de la época, que el desarrollo de intenciones manipulativas, motivación, contratación y conservación de la mano de obra, surgió posteriormente. Con la evolución de la política social de los Estados, su concepto ha sufrido una notable transformación y hoy en día se considera que no influye para nada en la disposición al rendimiento.

Es difícil resumir, en poco espacio todas las normas referidas a asistencia social dictadas por Ahumada; a continuación se enumeran las que nos han parecido de mayor relieve o importancia.

- En junio de 1845, Circular número 37, al describir el ritual a seguir en los entierros, dispone que los gastos que se deriven de los mismos se carguen al fondo de la Compañía (un adelanto de las actuales normas de Socorros Mutuos).
- El 23 de mayo de 1846, Circular número 79, consigue que se reconozca el derecho

a pensión a las viudas de Sargentos, "inclusive abajo", si sus maridos mueren en acción de guerra, sus resultas o cumpliendo con las obligaciones del Instituto.

- *En septiembre del mismo año ordena la creación del fondo de insolventes para cubrir las deudas del caballo, vestuario y equipo. El remanente que quedase a final de año se repartiría entre los individuos que hubiesen sufrido el descuento. Circular número 100.*
- *En agosto de 1847 consigue que con efecto retroactivo los Guardias retirados o licenciados por inútiles puedan optar a plazas de mozos en telégrafos. Circular número 130.*
- *En agosto de 1848 dispone que antes de dejar el Cuerpo un Guardia por encontrarse inútil en cualquier concepto o se aproxime a cumplir el tiempo de su empeño, sin que su edad o achaques le permitan continuar en el servicio, tenga algún tiempo, al menos de cuarenta días, para procurarse su ulterior subsistencia. Circular número 172.*
- *En septiembre de 1848 se crea el fondo de remonta y montura que mejora la situación de los Guardias de Caballería. Circular número 177.*
- *En febrero de 1849 concede asistencia económica a la viuda de un Guardia licenciado muerto al auxiliar a sus excompañeros en una acción, de guerra. Circular número 213.*
- *Un año después, febrero de 1850, ordena se conceda adelanto del haber a los Guardias cuando exista "alguna necesidad de ellos o de su familia" para que no contraigan deudas.*
- *En agosto de 1851, Circular número 351, da normas en caso de que el reparto de haberes se retrase más de diez días.*
- *En junio del 52 ordena se abone a los licenciados todos sus alcances, aunque para ello sea necesario cargarlo al fondo de la Inspección para evitar los enajenen y que "los logrerros se lucren con tanto perjuicio de los interesados". Circular número 393.*

Y así un largo etcétera, en el que habría que incluir la atención que mantiene sobre asistencia médica a los Guardias, que los que pasen a hospitales reciban el debido cuidado, Circular número 398, la creación de la Compañía de Guardias Jóvenes. Circular número 412...

Junto con la anterior quizá una de las más afectivas en el aspecto de apoyo o asistencia social sea la 325 de 2 de diciembre de 1850, en que ordena se cuide que los Guardias casados puedan dar la debida instrucción a sus hijos en los siguientes términos:

"En mi Circular de 5 de junio de 1845 ...previene ...las circunstancias para el destino de los Guardias. De aquella fecha acá ...han aumentado las consideraciones que hacen necesaria una paternal consideración en el destino de los individuos: ...que el voluntario que ...entró a servir con un niño de tres a cuatro años tiene en el día de nueve a diez cumplidos, y si su padre no está destinado a un pueblo donde haya escuela, no podrá esta criatura adquirir los primeros conocimientos necesarios para poder prosperar en el mundo, y sus padres con la ilustración que da el servicio en el Cuerpo, no podrán menos de ver con sentimiento esta privación ...cuidará V.S. de que en el Tercio o Compañía de su cargo, los Guardias casados que tengan hijos de siete años para arriba y vivan en compañía de sus padres, sean destinados a los puestos en que haya escuela para que puedan sus hijos adquirir en ellos la competente instrucción primaria..."

Sin duda conocía Ahumada el valor del **factor humano** tras su larga experiencia de mando (Capitán de las Milicias Provinciales desde los doce años según usos del Antiguo Régimen.) No sorprende por tanto que en el documento que sobre la organización del Cuerpo dirige a los Ministros de Estado y Guerra de 20 de abril de 1944 insista en la necesidad de una adecuada selección "...con la seguridad de que servirán más y ofrecerán más garantías de orden 5.000 hombres buenos que 15.000 no malos, sino medianos que fueran..." (23).

Da muestra de su profundo conocimiento de las posibilidades y limitaciones del ser humano a lo largo de todas sus circulares, pero especialmente en la 33 de junio de 1885, en la que dispone la distribución de efectivos de acuerdo a sus aptitudes, "...pues de la buena elección del personal dependerá en gran manera el resultado del servicio..."

Comienza por diferenciar dos clases de servicios: en el interior de las poblaciones, y en los caminos reales y persecución de malhe-

chores. Explica las características necesarias para cada uno de ellos (tacto, circunspección y prudencia, robustez y agilidad respectivamente) y termina describiendo el tipo idóneo en cada caso: En las grandes poblaciones Guardias de 1.ª clase "...hombres de más madura edad, experiencia y tino...", en los caminos Guardias 2.ª, y de éstos los más ágiles y jóvenes, los encargados de la persecución de malhechores. Como última prevención añade, "...la experiencia irá demostrando la aptitud de cada Guardia ...y la clase de servicio para la que es más adecuado..." (Casi toda una secuencia de análisis de tareas, requerimientos del puesto de trabajo y elaboración del profesiograma.)

Otro punto al que prestó especial atención fue a las calificaciones de Jefes y Oficiales, "...una de las más graves obligaciones ...de las que más responsabilidad le impone ...el honor del Oficial, su reputación, la suerte de su familia va cifrada en esta gravísima calificación...". Por lo que al observar la disparidad de criterios con que se realizan (nada nuevo) trata de unificarlos mediante la Circular 49 de marzo de 1845. Los factores a medir, aplicación, capacidad y disposición estaban divididos en cinco grados, tiene, mucha, mediana, poca, ninguna.

Como continuación a la circular anterior sobre distribución de efectivos, cinco años después, en julio del 50, publica la 302, en la que como buen observador realiza un extenso análisis y elogio a los valores personales de los veteranos. Sin comentarios se transcriben algunos párrafos.

"He observado que algunos Jefes reputan por edad avanzada en los Guardias la de 40 a 45 años ...con lo que no estoy conforme ...pues que la edad de un Guardia debe reputarse por el servicio que últimamente pueda prestar, el estado de robustez y la agilidad en que se encuentre... En junio de 1845 previene que si la juventud tiene ventajas ...para persecuciones en despoblado ...la veterana madurez respetable por sus canas... las tenía también para el servicio dentro de las poblaciones ...esta justa consideración hace que prevenga a V.S. ...no debe reputarse como edad avanzada... 45 años ...ni aun la de 50 para un Sargento; a esta edad se está libre de las pasiones y escarrios (sic.) propios de la juventud...".

Fue sin duda este conocimiento y valoración

del factor humano lo que hizo a Ahumada tan exigente al establecer las condiciones de ingreso y la imposición de una formación continuada, aspectos en los que insiste periódicamente hasta su cese en 1858. Y quizá la principal clave de su éxito.

Algunas circulares recogen también los **premios y castigos** concedidos e impuestos, es decir el empleo del poder premiator y poder coactivo de la Dirección (25).

Su publicación responde más a un principio de ejemplaridad que al reflejo de la realidad en sí, su número es mínimo en relación con el total.

En las que se refieren a castigos, no más de una docena, aparece como característica la rapidez con que la falta es castigada, "...cuatro Guardias de la 2.ª Compañía del 6.º Tercio, al dirigirse a esta corte cometieron el delito de desertión. En el día de la fecha ya están navegando para cumplir el tiempo de su empeño en América...". Circular número 165 de junio del 48.

En la mayoría figura el infractor con nombre y apellidos, posiblemente para que la impresión sea más viva y cunda más fácilmente el ejemplo, y no es raro que se publiquen unas a continuación de otras. (Por ejemplo, de finales de mayo a mediados de junio de 1848, cuatro seguidas.)

Los malos tratos a paisanos los castigó Ahumada severamente. La Circular número 269 de marzo de 1850 da prueba evidente:

"El Cabo..., Comandante de Puesto de Getafe, se permitió dar de palos el día 3 del actual a un vecino de aquel pueblo. Este proceder tan contrario a cuanto está prevenido en los Reglamentos del Cuerpo, ha sido castigado con una rigurosa prisión, pérdida de los galones y una multa de 120 rs. a favor del interesado..."

Otra nota peculiar en este aspecto fue la creación del Fondo de Multas en octubre de 1845 con la finalidad de "...adoptar medidas de corrección..." a los desapicados en la instrucción primaria, obligatoria, Circular número 49, fondo que posteriormente se aplicó en diversas atenciones.

Aunque parezca extraño el empleo de sanciones pecuniarias en la Guardia Civil, donde los castigos eran impuestos de acuerdo a lo determinado en las Reales Ordenanzas y en el Capítulo 6 del Reglamento, existían antecedentes en otras organizaciones que posiblemente indujeran a tomar esta decisión. En el Nuevo

Colón figuran como tales el Cuerpo de Carabineros, las Brigadas Sanitarias y otras instituciones militares (25).

Si se revisan en conjunto las circulares, destaca finalmente en gran parte la secuencia en el empleo de los tres medios que para dirigir la conducta humana describía Mira y López (26): se apela a la **razón** (persuasión) al exponer motivos y fundamentos, al **sentimiento** (sugestión) al exaltar valores personales, el compañerismo y la familia, y se apela al **deber** (compulsión) al realizar la misión su aprecio social, y dar a conocer las consecuencias de su incumplimiento.

En resumen, el estilo de mando de Ahumada se caracterizó por una clara tendencia humanista, una motivación basada en el convencimiento y en la importancia de la misión, una comunicación muy intensa, numerosas medidas de acción social, empleo de incentivos, y un uso moderado de los medios coercitivos. Destacó la importancia del factor humano tanto en conjunto como individualmente, y con una clara misión de objetivos concibió una Institución de servicio al Estado y de auxilio y apoyo a sus ciudadanos.

Su personalidad y estilo sin duda influyeron poderosamente en la organización, en su continuidad y en su eficacia. ■

NOTAS

- (1) F. Aguado Sánchez. "El Duque de Ahumada fundador de la Guardia Civil". Madrid 1985. (2.ª edición, 1.ª en 1965). E. Martínez Ruiz. "Creación de la Guardia Civil". Madrid 1976.
- (2) D. López Garrido. "La Guardia Civil y los orígenes del Estado centralista". Madrid 1982.
- (3) M. Ballbé. "Orden Público y Militarismo en la España constitucional". Madrid 1983.
- (4) A. Morales Villanueva. "Las fuerzas de orden público". Madrid 1980.
- (5) (3) y (4) D. López Garrido, ob. cit., págs. 151 y 156.
- (6) F. Aguado Sánchez, ob. cit., págs. 19, 25, 28, 32 y 36.
- (7) F. Aguado Sánchez, ob. cit., págs. 65, 114, 117, 118, 122, 198, 304 y 341.
- (8) F. Aguado Sánchez. Láminas IV y XII y página 338.
- (9) Por ejemplo en Psicología de J.O. Whittaker. México 1970.
- (10) Centro de Estudios Históricos de la Guardia Civil.
- (11) J. A. Vallejo-Nájera atribuye gran importancia a la correspondencia interna como fuente de estudio del psiquismo. "Locos egregios", pág. 16. Madrid 1977.
- (12) Bronca o "chorreo".
- (13) Recopilación de Reales Ordenes y Circulares de interés general para la Guardia Civil. Madrid 1854. CEHGC.
- (14) Nos referimos a las normas para evitar accidentes con armas de fuego, que recogimos en la Revista de Estudios Históricos de la Guardia Civil número 38 de 1987.
- (15) Circulares números 37 y 38 de julio de 1845.
- (16) Knowles y Saxberg. "Estilos de Dirección". Bilbao 1980.
- (17) J. Almirante. "Diccionario Militar". voces: Baqueta, Disciplina, Táctica. Madrid 1869.
- (18) M. Weber. "Economía y Sociedad". México 1944.
- (19) Enciclopedia de las Ciencias Sociales. Madrid 1979.
- (20) M. Pena Baztán. Dirección de Personal. Barcelona 1982.
- (21) H. Fricchichs. "La moderna dirección de personal", pág. 231. Madrid 1976.
- (22) F. Aguado Sánchez, ob. cit., pág. 305.
- (23) E. F. Huse y L. Bowdich. "El comportamiento humano en la organización". Bilbao 1975.
- (24) A. de Bacardi Nuevo Colón. "Tratado de Derecho Militar de España y sus Indias". Barcelona 1878, 3.ª ed.
- (25) E. Mira y López. "La Psiquiatría en la guerra", pág. 157. Buenos Aires 1941.