Saber mandar o saber establecer reglas

EL PROBLEMA DE LA DISCIPLINA

«Los padres (y maestros) prefieren mandar, en vez de establecer reglas; el que establece una regla no puede rehuirla, y queda también sujeto a ella. Es más agradable situarse fuera o encima de las leyes, y ejercer una autoridad sin regla que no se digna dar razones» (COUSINET)

HAY demasiada gente desbordada. Si destapáramos los tejados, descubriríamos colmenas de gritos y desazones. Se manda a voces, con insultos, con tópicos y frases hechas. Se manda mal, muy mal. «Te he dicho veinte veces...» (hay números mágicos en esto de fracasar en la autoridad y obediencia): «mire Vd., es que no puedo con ellos» (dos «angelitos» de 4 y 2 años respectivamente). «Estos hijos me tienen amargada». Y también, «me tiene comida la moral», terrible, ese de que los niños modernos aprendan la antropofagia espiritual de sus más queridos seres.

Verdaderamente deberíamos llorar por este desastre educativo que ofrecen tantos, así llamados, hogares, donde lo único que arde es la ira de los padres contra la agresividad de los hijos. Requiem por el noble ejercicio de la autoridad. Habría que entonarlo solemnemente. Es una realidad. Y por eso surgen generaciones de niños inaguantables, estúpidos...; o bien de niños - cada vez menos, es verdad - reprimidos o supertímidos. En realidad, la moda estadística de los niños actuales es más bien la de los que disimulan y esperan a tomar la iniciativa de hacer la vida por su cuenta. Saben esperar la alternativa, que en la cultura actual les viene enseguida, a la vuelta de la esquina. Usan el chantaje afectivo, las reivindicaciones, el refugio en la pandilla, el «eso es cosa mía»... Conocen todas las técnicas.

Hay señores que son capaces de amaestrar perritos, y lo hacen muy bien. Es admirable su paciencia. Saben tolerar la frustración, la conducta espontánea de los animales, los
retrocesos en el aprendizaje aún no bien integrado; les adiestran paso a paso, cual expertos psicólogos experimentales. Y si el perro que han comprado, y tanto les ilusiona, les sorprende con alguna reacción extraña, saben preguntar, dudar de sí mismos. Son, en suma, bastante buenos como amaestradores. Se diría que valen para educadores, pues si un perro les despierta tanta ilusión y cariño, y gozan tanto con ver el progreso de su inteligencia animal, uno afirmaría que tienen capacidad de entusiasmarse con la tarea apasionante de ayudar al crecimiento espiritual de un niño, de educarle, de llevarle de la mano con firmeza y respeto por el camino de unos valores y unas reglas de vida. Pues no. No les interesa. No les ilusiona lo más mínimo.

Demasiada gente llega a casa «agotada» (?pero realmente se trabaja tanto como se dice? ¿o es que se trabaja desorganizada, impulsivamente?) Llega cansada y «no tengo humor» de atender a los niños. A esas alturas, naturalmente, por el efecto del cansancio del trabajo de muchos años, ya los niños son inaguantables. Y entonces cansan más: Hay que postergarlos, recluirlos en habitaciones aparte, darles de cenar pronto, mandarlos a la cama, o atarlos ante un televisor. Sin embargo, es menos fatiga crear disciplina en un principio que sentarse en un sillón a leer el periódico, y tener que levantarse cuatro o cinco veces cada tarde ante el SOS de la madre o de la abuela.

NO TENGO AUTORIDAD

Dicen que el que manda es como un alfarero, y su labor, de creación. Pero mandar y no ser obedecido es no mandar, ser relegado a la nada. No hay creación. Muchos educadores hacen esfuerzos para salir de esa nada, para que su autoridad sea eficaz (autoridad viene de autor, el que hace algo). Pero otros educadores, en cambio, evitan esa derrota humillante y dolorosa, retirándose y absteniéndose de mandar. Dicen que saben por experiencia o por conocimiento de sí mismos, que no tienen aptitudes para mandar. Y así, muchos padres de familia logran tener éxito en todas las obligaciones familiares excepto en la de mandar. Y muchos profesores se refugian en la instrucción y en la programación de la asignatura, pero «el que quiera que atienda y que estudie», y el que no lo haga, «ya veremos después las consecuencias». Suministran conocimientos y corrijen exámenes, pero no establecen disciplina, la disciplina de un interés y una actividad constante. «Allá ellos.»

«NO JUEGUE VD. CONMIGO»

Por otra parte, los niños son encantadores. Tienen la simpatía, la espontaneidad. Se ponen cariñosos. Y en general, cuando son pequeños, hay que reconocer que son bastante guapos. «Muñequitos a pilas... son tan ricos.» Y entonces nos recreamos demasiado en ellos, y les estropreamos. «Niño, con esto no se juega», se les dice. Pero ellos podrían decírnos muchas veces: «No juegue Vd. conmigo.» Se puede jugar con un niño a algo distinto de uno mismo y del niño. Pero jugeue no puede ser el niño mismo. Hay demasiados desahogos afectivos que utilizan a los hijos como objeto. El niño-objeto, habría que decir. Muchas caricias y amores entrañables a los hijos son falsas compensaciones de fracasos afectivos o de realización personal. Se refugia uno en los niños con un cariño tan irregular, tan desconcertante que aprenden muy pronto la técnica del chantaje afectivo: si no me das lo que yo quiero, entonces no te quiero.
¿POR QUE NO SE OBEDECE?

No porque la autoridad sea menoscapiada. Ellos desean
la autoridad en sus educadores. Es lo que más aprecian de
ellos, la realidad del mando seguido de obediencia. La
autoridad es para los muchachos garantía de orden y de
equilibrio, cosas que les son indispensables. El verdadero
mando es un apoyo necesario; y de hecho, cuando se da,
existe obediencia con bastante facilidad. (Se obedece
bastante, aun en casos de falta de autoridad verdadera; en
un niño «desobediente» el número de actos de obediencia
da al día, es mucho mayor que el de sus desobedencias; si se
hace un recuento, se puede comprobar.
¿Por qué no se obedece? Quizá los que mandan no saben
mandar. ¿Tienen las cualidades indispensables de mando?
¿Se emplean las técnicas elementales del sentido común y
de la psicología educativa?

COMO CREAR DISCIPLINA

Correll define la disciplina como una conducta ordenada,
adequada a las reglas de la casa o la escuela, con dominio
de sí mismo.
A menudo se confunde disciplina con aplicación de san-
ciones. Cuando un claustro de profesores reflexiona sobre
la falta de disciplina que se viene notando en el centro, la
conversación suele centrarse en el problema de las san-
ciones. «Hay que actuar.» Se sacude el polvo al código de
sanciones y se insta su riguroso cumplimiento. Pero la
disciplina es algo más que una actuación frente a las
transgresiones. La disciplina es un proceso que empieza en
las actitudes personales del que manda, y en los objetivos
que pretende, es decir, mucho antes de que aparezcan las
reglas de juego, las faltas y los castigos.

LOS TRES ASPECTOS DE LA DISCIPLINA

Si se trata de crear autodisciplina en los niños y adoles-
centes, y no mera disciplina coactiva, la sana pedagogía
suele considerar tres aspectos o fases del ejercicio equili-
brado de la autoridad:
1.º ESTABLECER NORMAS
2.ºENSEÑAR A CUMPLIRLAS
3.º ACTUAR FRENTE A LAS TRANSGRESIONES

Los tres aspectos son necesarios. No podemos limitarnos a
establecer normas, por muy alto que se dicten y muchos
reglamentos que se publiquen, si no existe una pedagogía
de su cumplimiento. Ordinariamente establecemos normas
y aplicamos sanciones. Pero no enseñamos la auto-
disciplina. Tendemos a omitir lo sustancialmente edu-
cativo.

En este primer capítulo del «PROBLEMA DE LA
DISCIPLINA» nos vamos a limitar al primero de los
aspectos, establecer las normas. Pero antes de todo, hay
que señalar que no hay técnicas para lo fundamental, que
es la persona que establece normas, enseña a cumplirlas o
actúa frente a las sanciones.

Mandar, ¿es un don? Si es un don venido de lo aito, los
educadores que se analicen, reflexionen y confiesen since-
ramente si poseen ese don de la naturaleza, el don de
mandar. El artista nace, no se hace. Si mandar es un arte
original e intransferible, entonces no está al alcance de
todos. Y en ese caso, que se retiren todos los que no tienen
ese arte.

Pero hay artes prácticas, en las que lo básico son unas
actitudes humanas que en mayor o menor grado se
pueden conseguir, a condición de que exista en la persona
un equilibrio aceptable, y un deseo de autenticidad moral
personal.

LAS ACTITUDS
PERSONALES PREVIAIS

A) FIRMEZA. Para establecer normas, enseñarlas y
actuar frente a sus transgresiones, hace falta en primer
lugar una firmeza de carácter juntamente con un equili-
brio. Pocas órdenes y mantenidas con rigor, sin deroga-
ciones, a no ser por justos motivos. Crear disciplina es
mantener constantemente las mismas consignas, reiterar
una y otra vez su cumplimiento, insistir. La suave ter-
quedad gana la partida. El educador requiere energía
constante, que no cede ante las tentativas de aflojamiento
y blandura. El educador es exigente, marca un ritmo serio
y no cede..., a no ser por justas razones.

B) COMPRENSION. Pero tras la firmeza se esconde
una mirada benevolente, una ternura, un humor profundo
ante el niño y adolescente. Se les exige, pero se sabe que
ellos no pueden menos de ser así, fallar una y otra vez, a
pesar de ellos mismos. Comprender que son niños, y están
en vías de formación. Saber que están sometidos a fuerzas
nuevas, evolutivas, que no saben manejar aún. Que
muchas faltas son por falta de madurez y de control de sí
mismos. El educador no caerá en la trampa de creer que
existe mala intención, ni llegará a situaciones de enfren-
tamiento de poder a poder.

La tolerancia para con el infantilismo de un niño no es el
consentimiento del dejar hacer. Tienen derecho a expresar
su mundo mágico, su conducta imaginaria o simbólica, o
sus impulsos y obcecciones de adolescente; lo cual no
impide que se ponga un límite, con firmeza, a los actos
indeseables.

C) COMPROMISO. En tercer lugar, es necesario que
padres y maestros cumplan sus propias órdenes. Es una
actitud humana de compromiso. Porque la verdadera
obediencia educadora es obediencia a una ley objetiva, no
una sujeción a una persona. La obediencia al individuo es
un servilismo humillante. El acatamiento a una ley es una
garantía contra el capricho personal. El educador queda
comprometido con la ley que proclama. Sometido tam-
bién a ella, su autoridad se ve enalteceda. El educador
solamente puede ser ejemplo —frase de Cousinet—
sometiéndose él mismo a la regla. «Cuando da órdenes, su
ejemplo es de mando, no de obediencia»

D) INGENIOSIDAD. En cuarto lugar, el educador
será ingenioso para favorecer el cumplimiento de lo
mandado. Es una actitud de poner las cosas asequibles. Si
la circunstancia en que situamos a un conjunto de niños es demasiado tentadora, hay que suponer un fracaso casi total de obediencia. Es mejor saber llevarles por las buenas, con un poquito de ingenio. La ingeniosidad es una forma de ser autor, y por lo mismo de tener autoridad.

**ESTABLECER NORMAS**

**DOTE DE MANDO**

Con frecuencia, las personas que admiramos por sus «dotes de mando», nos dicen que muchas de tales dotes son susceptibles de aprendizaje, que es cuestión de táctica, que existen verdaderas técnicas del buen mandar, de establecer las normas. Es indudable que hay personas con dificultades insalvables para mandar y ser obedecidos. ¿Complejos de inferioridad? ¿Inseguridad profunda en sí mismos? ¿Timidez? ¿Falta de energía personal, de agresividad elemental? Es posible. Aunque, si son enfermedades psicológicas, también es posible su recuperación o curación lenta. Pero si hay tantos enfermos psíquicos como educadores y padres con fracaso de autoridad, se diría que la humanidad está llegando a límites patológicos extremos y no puede ser así. Creemos que la mayor parte de los educadores tienen equilibrio humano suficiente como para lograr un mayor éxito en la tarea de ser obedecidos.

Por otra parte, se ha observado que las personas afortunadas en el mando, emplean consciente o inconscientemente unas técnicas semejantes. Existe, en efecto, un estilo de mandar. Hay una manera concreta en el fondo, con pluralismo en las formas, que conduce a la eficacia educativa.

**TECNICAS PARA ESTABLECER LIMITES**

Hablamos sobre todo de límites, en vez de normas, porque los límites de lo que se puede hacer es donde está la dificultad. Y en el fondo, todo mandato ha realizar una actividad concreta, incluye la prohibición de realizar otras cosas que a un niño se le pueden ocurrir.

**Primero: PROHIBA USTED LAS COSAS CON CLARIDAD**

Toda limitación o prohibición ha de expresar muy claro lo que prohíbe. Nada de parábolas y metáforas. No deje usted nada sobreentendido. Construya sus frases con sencillez gramatical. Sujeto, verbo y predicado. Sea concreto y preciso.

«Los almohadones no se pueden arrojar; ahí tienes el balón.» Lo ideal es poder ofrecer al niño un sustitutivo. Pero en una vivienda de pisos, el balón también es prohibitivo. Sin embargo, el arte consiste en concretar las cosas. Una de las normas de la claridad es la formulación breve y referida a una sola cosa cada vez.

¿Qué estás haciendo ahí? ¿Es que crees que los almohadones son balones de reglamento?» Nos gusta hablar con retórica y usar comparaciones gráficas cuando refújimos; pero los niños, después de quedarse un momento paralizados por el miedo de ver la cara lívida y congestionada del padre, les queda una idea confusa de lo que se quiere o no se quiere de ellos. Y en realidad, se les ha reforzado la idea de lo apropiados que son esos almohadones del sofá para ensayar estiradas de portero. Si dentro de unos días les sobreviene el impulso de jugar de esa manera, podrán agarrarse a la letra de que no hubo una prohibición expresa. Inútil retórica de nuestros gritos.

**Segundo: FORMULE USTED PROHIBICIONES TOTALES.**

No se le puede decir a un muchacho, «no vuelvas muy tarde, que no pase mucho de las nueve». Vd. está pensando que sus palabras significan venir hacia las nueve y cinco, o nueve y diez; pero él puede interpretar nueve y veinticinco o nueve y treinta. Si Vd. quiere que esté en casa a cierta hora, formulé de modo absoluto, «a las nueve, en casa, ni un minuto después».

—Podéis jugar aquí con el balón —un maestro a unos niños en el patio de la escuela— pero no lo lancéis muy alto, pues a tres metros hay cristales.» En efecto, se romperán los cristales, uno a uno. O se les dice, «aquí no se puede jugar al balón, en absoluto», o se ponen rejas en las ventanas.

Dican que el mando debe ser tajante. Lo que se prohíbe debe ser total; en tal sitio, a tales horas, esto no se puede hacer. Muchas leyes de tráfico son tan indeterminadas que no se pueden hacer cumplir; la escena clásica del policía con un block en la mano y el conductor asomado a la ventanilla y discutiendo sobre la interpretación de la ley. Para los chicos las normas no deben dar pie a interpretación. Tanto esta técnica como la anterior, acerca de la claridad, son esenciales para la eficacia. La primera estrategia defensiva que aprenden los niños es la de desobedecer y pasar por obedientes. —Yo creo que Vd. había dicho...—: «tú lo que no dijiste es que no hicieramos mucho ruido cuando hay visitas...» Y nos enzarzamos con ellos en peleas verbales, de los cuales salta algún calificativo «eres un cinco» que estropea más las relaciones personales. Ellos se agarran a la letra de la ley, cuando les conviene, es decir, cuando está mal formulada, de manera imprecisa.
Tercero: MANDE USTED LAS COSAS SERIAMENTE

Y, desde luego, procure que le escuchen con seriedad, atención y concentración. En la vida pública, el protocolo de la ley es algo serio, se rodea de solemnidad. Porque incumbe a todos y tiene sus consecuencias de responsabilidad. Sin embargo, ciertos profesores dan normas inoportunamente, cuando los chicos no están atentos, o no pueden estarlo, porque van a salir tarde y el autobús se les escapa; o tienen después un examen muy importante, y están nerviosos o preocupados... No es momento de seriedad. Otras veces, se dicen las cosas medio en broma, alegremente; con lo que la obediencia resulta también de risa. Hay madres que mandan las cosas sin interrumpir lo que están haciendo: «¿habéis oído?», o en un acceso de ira que sorprende al niño («qué le habrá pasado a mamá que se pone así»); y con el susto presta menos atención a lo que le manda. Otros padres juegan tanto con los hijos que no saben ponerse serios con ellos: ¿tanto desconfian de su autoridad? ¿de su capacidad personal para hacerse obedecer? Finalmente, otros mandan con tal escepticismo o pesimismo acerca de la norma que dan o de su cumplimiento, que ya salen derrotados antes de la pelea. Las cosas serias se dicen seria y firmemente, aunque haya que poner cara de circunstancias.

Si el educador no está seguro de lo que tiene que mandar, que lo piense y lo madure, o no mande nada; pero que no trasmita inseguridad. Eso no es seriedad ni firmeza. Los muchachos se dan cuenta, «esto no va en serio».

Tampoco es serio el rogar las cosas. Esas expresiones cansinas y de misericordia es la derrota a priori. «¡Queréis hacerme un favor de...», «¿es que no os das cuenta de que me estás levantando un dolor de cabeza...?». Las cosas que se mandan no se ruegan, no se mendigan por amor de Dios.

Cuarto: MANDE VD. ACCIONES EXTERIORES, NO ACTITUDES INTERNAS

Las actitudes no se mandan, se promueven. No se le puede mandar a un niño que sea bueno. Eso es una modificación interior, una actitud profunda, que muchas veces no tiene relación con su comportamiento exterior. Lo que se le puede mandar es que actúe de esta o de otra manera. Los niños no deben sacar la conclusión de que son malos porque no hacen lo que a nosotros nos gustaría que hicieran (a veces hacen muy bien no hacer lo que les mandamos, pues no nos acomodamos a la mentalidad o edad de los chicos; y ellos por instinto de conservación, ponen a salvo su salud psicológica y quieren ser niños de verdad, no hombrecitos estereotipados). Los niños son buenos, pero hacen cosas mal, están actuando mal (hay que usar el verbo «estar», en vez del verbo «ser»). No se puede mandar el ser de una manera o de otra. Se le puede mandar al niño que coja el pincel de esta manera, pero no que sea un artista. La docilidad, el interés por el estudio, la amabilidad con los demás no se mandan, se educan, es decir, se motiva y se favorece el crecimiento (se abona la tierra).

Lo que se manda son comportamientos verificables o comprobables, susceptibles de evaluación clara, premio o sanción. «Siéntate bien», «no hablas mientras comes», «usa papel y lápiz para estudiar matemáticas» (verdaderamente, somos muy poco concretos al mandar, manda-

Quinto: MANDE VD. DE FORMA POSITIVA

Cuando le decimos a un niño «las paredes sólo están bonitas cuando están limpias, no con garabatos de tiza», o «mantén limpio el Colegio», o «los sillones son para sentarse y no para pisarlos», les estamos indicando las funciones de las cosas, de modo positivo y alentador, sugiriéndoles lo atractivo del orden, el bien y la pulcritud. Son negativas, en cambio, expresiones tales como «no tires papeles en el suelo», «no manchéis las paredes, eso es de niños sucios y maleducados», «no te subas encima de los sillones», etc...

Afirmamos que las órdenes negativas destruyen el interés de los niños. A no ser tratándose de algún niño especialmente difícil o agresivo, todos los demás obedecen mejor a
mandatos que se enfocan hacia valores positivos, cuya
realización les deja más satisfechos de sí mismos. Una
manera de ser positivo es señalar la función de un objeto,
al mismo tiempo que se indican los límites de las cosas. «El
balón es para jugar en la calle o en el parque, no en casa», «el
lápiz es para escribir, no para morderlo», «de siete a
ocho es la hora de estudio, ya jugarás más tarde», etc. Se
les acuentúa más la posibilidad positiva del tiempo o de la
actividad. Cada objeto tiene una función y cada hora un
debido; hacia eso deberá apuntar nuestra flecha in-
dicadora.

Sexto. AL MANDAR, RESPETE VD. LA
DIGNIDAD DE LA PERSONA

El mando suele estar contaminado de insulto, ironía,
desprecio, sarcasmo. ¿Por qué mandamos insultando? En
el ejército, los sargentos clásicos lo hacen continuamente.
El recluta, por lo visto, no tiene dignidad. Afortunada-
damente, hoy la gente reivindica los más elementales dere
chos humanos, pero sobre la cabeza del niño siguen
lluyendo denuestros e imprecaciones con motivo de lo que
tiene que hacer. Hay un tono burlón en tantos profesio
nales de la enseñanza, que al mandar —de paso— le
insinuan a uno que «es un bicho raro» (=mamá, “el profe”
me ha dicho que soy un bicho raro, ¿qué quiere decir? =
y la madre explota de indignación). Estas cosas, tan ele
mentales, estropean a veces la imagen de un centro y toda
la labor educativa de una persona.

La obediencia es muy dura, ya nos hemos olvidado, y no
debemos recordarla con el efecto de una voz áspera y un
tonó irónico, «¡vaya hombre, te has puesto gafas!; a ver si
por fin te enteras de lo que lees», (el muchacho lo recor
daba cuatro años después). Con lo cual, no trasmitimos
autoridad, sino insulto. Incluso ciertos matices, no direc
tamente humillantes, no salvan del todo la autoestima del
muchacho. «Tú eres muy joven para estar aquí tan tarde»
(sería mejor decir, «ya sabes que no hay televisión los días
laborables»).

También sentimos a veces la tentación de solucionar todo
con un gran impulso o show de fuerza. De repente, apa
recemos en la escena y arremetemos a gritos y portazos.
De este modo nos tranquilizamos de que aún conservamos
el poder de asustar y paralizar al niño. Y cuando está
nuestra dignidad educadora por los suelos, nos volvemos
satisfechos de «nuestra autoridad».

Séptimo: CONCEDA VD. PARTICIPA-
CION A LA HORA DE ESTABLECER
NORMAS FIJAS

Una clase de cuarenta chicos, ya a partir de ocho años,
tiene algo que decir cuando se les va a imponer un
reglamento que condiciona su vida. Al manos, hay que
oirlos o dialogar con ellos, lo cual no significa ceder ni
consentir. Lo jóvenes adolescentes actuales lo desean
vivamente.

Podemos elaborar nosotros solos, en nuestro despacho de
tutor o profesor, toda una lista de reglas y prohibiciones.
 Pero sin olvidar su punto de vista, podemos olvidarnos, como
sucede a menudo, de lo que un niño puede hacer, y
remontarnos a las alturas de un idealismo moralizante. O
bien, podemos tener nuestras manías personales acerca de la
limpieza, el orden o la urbanidad que hay que exigir. Y
no conviene imponer manías, sino leyes razonables.
Si queremos CREAR AUTODISCIPLINA, y no una
obediencia coactiva sin razones, tendremos que entrar en
e el juego participativo desde el principio, desde el momento
de establecer las normas, con todo el equilibrio y
educación gradual de la libertad que la edad de los niños
can soportar. La participación es, por otra parte, una
condición de realismo y eficacia, tanto en la vida escolar,
cmo en la vida familiar.

Fernando de la Puente

Nota: — En el próximo número seguiremos desarrollando los otros aspectos del PROBLEMA DE
LA DISCIPLINA, es decir, cómo enseñar a cumplir las normas establecidas, y cómo actuar ante
las transgresiones.

ACTIVIDADES PARA UNA ESCUELA DE PADRES

Lab. 2.07: Documentos

Utilizando la documentación básica que figura en el apartado 7 del Laboratorio 6, y, en especial, la Carta de Kafka a su padre,
seguir el guión de trabajo:
1. Presentación de la personalidad de Kafka y su obra.
2. Selección de fragmentos de la carta de Kafka a su padre, en los que inciden más claramente los problemas de disciplina y
autoridad.
4. Repercusión en la personalidad de Kafka del sistema de educación paterno.
5. Reflexión y extrapolación a una posible situación actual.