

# Algunas consideraciones sobre la moral y la disciplina

JOSE GARCIA RODRIGUEZ  
Coronel de Aviación

## INTRODUCCION

**P**RETENDEMOS en este trabajo plasmar unas reflexiones sobre dos conceptos mutuamente relacionados y dependientes —MORAL Y DISCIPLINA— de significada importancia para conseguir un desarrollo óptimo de la organización a la cual nos debemos: LAS FUERZAS ARMADAS.

Estamos persuadidos de que la evolución de las FUERZAS ARMADAS en las últimas décadas, en el aspecto del *material*, se ha visto notablemente incrementada con la adquisición y manejo de sistemas de armas modernos, con tecnología avanzada y perfectamente homologados a los de los países de nuestro entorno europeo. Sin embargo, en el aspecto de *personal* —creemos— nuestra evolución no ha sido la misma, ya que pensamos y actuamos con valores y criterios que necesitan ser revisados a la luz del tiempo en que vivimos.

En segundo lugar, hay que subrayar que las líneas que a continuación se exponen en nada se apartan de nuestras Reales Ordenanzas —regla moral de la Institución Militar—, donde en más de una treintena de artículos se trata a la moral y a la disciplina (ver cuadro n.º 1), sino más bien se escriben en desarrollo de ellas, con un léxico menos solemne y más sencillo, con un fin de reflexión para todo aquel que ejerza el MANDO, sea cual sea su puesto en la jerarquía militar.

Además hay que decir que los conceptos MANDO y SUBORDINADO, que continuamente vamos a contemplar, los entendemos como eslabones de la jerarquía de poder, autoridad y trabajo que se extiende desde el Comandante en Jefe hasta la Tropa y que, actuando unas veces como MANDO y otras como SUBORDINADO, hacen posible el

## CUADRO NUM. 1

### "LA MORAL Y LA DISCIPLINA EN LAS REALES ORDENANZAS PARA LAS FUERZAS ARMADAS"

#### Artículos

#### MORAL

- 71 Elevar la moral de las fuerzas.
- 73 Responsabilidad del oficial.
- 78 Virtud del mando (entereza).
- 115 Atención a ella.
- 130 Defenderla contra la acción psicológica enemiga.

#### DISCIPLINA

- 1 Base del cumplimiento del deber.
- 10 Características de las FA.s.
- 11 En la Institución Militar.
- 25 En la vocación militar.
- 27 Prontitud en la obediencia.
- 28 En el militar.
- 32 Acatar órdenes.
- 32 Forma de presentar objeciones.
- 33 Relación con responsabilidad e iniciativa.
- 34 Límites de la obediencia.
- 41 El saludo como muestra.
- 50 A quién debe obediencia (soldado o marinero).
- 52 Contribuye a la victoria.
- 53 Conservarla siempre (soldado o marinero).
- 55 En trabajos y comisiones de servicios (soldado o marinero).
- 66 Inculcar al soldado o marinero (cabo).
- 67 Conocimiento de las obligaciones (cabo).
- 69 Obediencia en el suboficial.
- 73 Responsabilidad en el cumplimiento de las órdenes.
- 75 Responsabilidad del jefe de unidad.
- 81 Primera obligación del mando.
- 84 Deber de exigir obediencia.
- 87 Estilo de disciplina.
- 88 Conocimiento de las obligaciones (mando).
- 90 Responsabilidad del jefe.
- 95 Exigencias de la disciplina (sostener las órdenes).
- 111 Hacer suyas las directrices del mando (auxiliar del mando).
- 128 Conservarla en el combate.
- 130 No elogiar la del enemigo.
- 141 Entre los prisioneros.
- 155 Cumplir las normas técnicas.
- 163 La logística coopera.
- 164 Cumplimiento de disposiciones (logística).

funcionamiento de las Fuerzas Armadas.

## LA MORAL

Puede definirse como "la capacidad de un grupo de personas para integrarse entre sí, de una manera continuada y armónica en el logro de un objetivo común". Analicemos someramente estos términos: La palabra *integrada* expresa muy bien la cohesión de un grupo animado de un verdadero deseo de cooperar. La expresión de una *manera continuada y armónica* refleja su decisión de lograr el resultado mediante una disciplina colectiva. Y *objetivo común* revela un fin único que todos persiguen.

Por otra parte, para que el individuo aporte su contribución máxima al grupo y a su *moral* tiene que conducirse de una manera *disciplinada*. MORAL y DISCIPLINA son pues, dos caras de una misma moneda. Ambas representan valores positivos. Como sabemos, muchas veces la DISCIPLINA es concebida en un sentido negativo, como el castigo que se impone a quienes no cumplen con ciertas normas. Sin embargo, la verdadera finalidad de la disciplina, tanto colectiva como individual, es *dirigir la conducta hacia la realización armónica de los objetivos deseados*.

El MANDO eficaz deberá fomentar siempre una moral elevada y una buena disciplina. Veamos, pues, unas técnicas de dirección que la experiencia en grandes y brillantes organizaciones ha mostrado, ser eficaces como medio de *estimular y mantener* estos valores.

## EL MANDO DEBE MOSTRAR ENTUSIASMO

"Entusiasmo" es una palabra de uso corriente. Todos conocemos su

significado más común, al que asociamos "un estado de ánimo alegre y eufórico". En griego esta palabra significa "Estar poseído por un dios". El Diccionario Enciclopédico de la Guerra del General López Muñiz al definir este término lo hace con las siguientes palabras: "El entusiasmo es un estado de ánimo que transforma al hombre que de él se halla poseído en otro de más vida, superior aliento, dispuesto a acometer empresas que a la fría luz de la razón pudieran parecer desatinadas, pero que emprendidas con *entusiasmo*, llevan casi siempre al triunfo".

En síntesis, viene a ser como "un anhelo apasionado en la búsqueda de algo o en favor de una causa".

Así pues, es importante que el MANDO procure despertar el entusiasmo de sus subordinados por el trabajo. Y además debe hacer que lo conserven.

Para ello el propio MANDO debe mostrar *entusiasmo* por su cometido. Si se comporta a la altura de tal función no sólo sus subordinados procuraran manifestarle su admiración, sino que además lo imitarán. Pero, en cualquier caso, se darán cuenta rápidamente de su actitud con respecto a las actividades, progresos y posibilidades futuras de la unidad que tiene a su mando. Si muestra *poco entusiasmo*, lo más probable es que en la misma medida pierdan también su interés.

### **ELOGIO DEL SUBORDINADO**

El MANDO debe elogiar al subordinado cuando éste merece el elogio. La mayoría de los subordinados *anhelan* ser objeto de tal reconocimiento, pero algunos MANDOS no aciertan a reflexionar cómo deben actuar a este respecto.

Se aprecian en este punto dos tendencias extremas. La del MANDO que nunca elogia a sus subordinados, por temor a que puedan "echarse a perder", tal vez en el convencimiento de que el individuo, en tal caso, tendería a disminuir su esfuerzo e incluso se sentiría demasiado ufano de sí mismo. Es indudable que hay subordinados que reaccionan de esta forma. Sin embargo, *¿cómo puede saber el interesado que su trabajo es apreciado debidamente?*

He conocido casos de personas que llegan a dejar un destino con-

vencidos de que su *Mando* estaba descontento con su trabajo, cuando, en rigor, estaba plenamente satisfecho del mismo, pero mostró tanto cuidado en no hacérselo saber al interesado, que éste acabó afirmando que no le gustaría volver a trabajar con él.

El otro extremo es el MANDO que elogia *demasiado* y con *demasiada* frecuencia. Una primera y discreta alabanza podrá complacer al subordinado, pero si él menudea en exceso su elogio, el subordinado podrá interpretarlo como insinceridad o que se trata solamente de un modo de "comprar" su amistad.

Las personas que no tienen dotes para el desempeño de puestos de mando tienden a veces a compensar sus deficiencias de esta forma.

El mejor criterio es usar del elogio con *parsimonia*, *sin vacilar*, sin embargo, en alabar al subordinado que realmente lo merezca. El ELOGIO no cuesta nada al MANDO. Si se regatea al que lo merece a buen seguro repercutirá en la moral del subordinado.

### **EL INTERES PERSONAL POR LOS PROPIOS SUBORDINADOS**

La moral del subordinado también se ve influida por el interés personal que el MANDO muestra por ellos y por sus carreras.

Los subordinados no sienten agrado por el MANDO que los utiliza como meros peldaños de su progreso personal. Por la misma razón, sienten gran respeto por el jefe que, aunque sea estricto en cuanto al rendimiento, les profesa el respeto que merecen en su calidad de seres humanos.

#### **CUADRO NUM. 2**

"La disciplina no se crea en un solo día; es efecto de las costumbres y de la educación moral del Ejército; es el resultado de la acción lenta e incesante del *Mando Justo*, y esta educación no se consigue tanto por los grandes castigos de los delitos notables, cuando por la acertada aplicación de los correctivos a pequeñas faltas".

Comandante VILLAMARTIN  
"NOCIONES DE ARTE MILITAR"

No sólo nos referimos a los problemas domésticos o personales del subordinado, sino también a su derecho al deseo de progresar. Es tan humano como el MANDO y puede sentirse profundamente frustrado si éste no muestra interés alguno por su carrera.

En ninguna esfera del esfuerzo humano es posible progresar sin el consejo y la ayuda de otro. Para progresar es preciso que la valía personal del individuo sea reconocida debidamente. El MANDO es normalmente el que decide sobre el futuro del subordinado a través del sistema de informes personales. Puede ayudarle, o puede desinteresarse de él. Puede incluso interponerse en su camino.

Ayudar al subordinado en su carrera significa no solamente no *bloquear su progreso*, sino igualmente hacer unos esfuerzos positivos por ayudarle a progresar. Es fácil que el MANDO se olvide de los problemas de sus subordinados. Después de todo, el propio MANDO lucha también por su propio futuro y puede convencerse fácilmente a sí mismo de que no tiene tiempo para pensar en las dificultades de otro. Por otra parte, las Instrucciones Generales, Particulares y los Procedimientos Operativos tampoco le ordenan explícitamente que deba ayudar de esta forma al subordinado.

Así es, en verdad. Este género de obligaciones no está incluido en la descripción del puesto del MANDO. Pero también es cierto que ninguna de sus obligaciones en materia de *RELACIONES HUMANAS* constan en dicha descripción. Pero si el MANDO tiene la suficiente *AMPLITUD DE VISION*, notará que una parte importante de su trabajo es la de interesarse personalmente por las cosas de sus subordinados. Ninguna otra actitud le deparará la amistad del subordinado. El cumplimiento de las normas reglamentarias es una cosa, la colaboración entusiasta, otra muy distinta.

### **EFFECTOS DE LAS CONDICIONES FISICAS DEL TRABAJO**

La moral depende en gran medida de las condiciones físicas del trabajo. El Mando no debe limitarse a conseguir deficiencias en este sentido, sino que además debe procurar facilitar un ambiente material de trabajo *lo más grato posible*.

La razón básica es la de que el cometido del MANDO no consiste solamente en *adaptar al hombre al trabajo*, sino igualmente en *adaptar el trabajo al hombre*.

### LA DISCIPLINA

Decíamos que existe una *estrecha relación* entre la *moral* y la *disciplina*. Si las personas están satisfechas con su trabajo, normalmente se conducirán con disciplina. Si su moral es baja tendrán a adquirir costumbres desviadas y desaparecerá la actitud de colaboración con el MANDO. En general, se cumplirán las órdenes, pero con una singular falta de *entusiasmo*.

En tales situaciones, ¿deberá el MANDO "disciplinar" al personal? Sin duda hay motivos concretos para afirmar que el personal no se conduce como debiera. Sin embargo, por la mera reprimenda o por la adopción de medidas disciplinarias contra el mismo no se remediará la situación. El personal está insatisfecho y su descontento explica su conducta. *Sancionarlos* sin un previo análisis de las razones de sus actos, no hará sino empeorar las cosas.

La causa real es el *deterioro* de la moral del personal. Una vez que se haya puesto remedio a las causas de dicho deterioro, la actitud de los interesados cambiará y estos consagrarán a su trabajo la atención que deben.

### EL VERDADERO SIGNIFICADO DE LA DISCIPLINA

Naturalmente ésta no es siempre la explicación de la conducta indisciplinada del subordinado. Por muy alta que esté la moral de la organización en su conjunto, siempre habrá quien plantee problemas de disciplina. Por otra parte, cabe que el individuo se comporte muy bien, pero no obstante cometa errores en su trabajo sobre los cuales sea preciso llamarle la atención.

Sin embargo, aún en tales casos, lo que procede es *indagar* la causa de las dificultades del subordinado y hacer todo lo posible por ayudarle a modificar su conducta o su rendimiento. A esto nos referíamos cuando al comienzo de este trabajo decíamos que la disciplina debe ser



concebida en un *sentido positivo*. En su acepción más generalizada, la voz "disciplina" denota con harta frecuencia una idea de castigo, pero no es éste su verdadero significado. Deriva de la palabra latina *Disciplina*, que significa *ejercitación mental y moral y de formación de carácter*. Esto nos lleva a cargar el acento en el aspecto de la ayuda al subordinado, a que despliegue una actitud adecuada hacia su trabajo y una identificación con los fines de la organización y de la doctrina vigente; y en tal sentido es como debe entender el MANDO su papel con relación a la disciplina.

Es conveniente —creemos— hacer nuestras las reflexiones que escribió nuestro gran tratadista militar, el Comandante VILLAMARTIN, quien en pocas palabras condensa el significado del término disciplina (Ver cuadro n.º 2).

### EL PAPEL DEL MANDO CON RESPECTO A LA DISCIPLINA

#### Primero

¿Cómo ha de entender el MANDO EFICAZ su papel con respecto a la disciplina? Ante todo no incurrirá en el error de admitir que el uso frecuente de la disciplina es la prueba de la eficiencia de una organización. Existe un tipo de MANDO que parece pensar que si no está *recordando* continuamente el reglamento al personal o si no lo "atormenta" por una u otra razón, el servicio no está bien dirigido.

Este tipo de MANDO confunde la *apariencia* de disciplina con la realidad auténtica de la misma. En realidad, si el MANDO tiene que invocar la disciplina con mucha frecuencia, es probable que él mismo sea poco eficiente.

## Segundo

El *MANDO EFICIENTE* no demuestra el *llamar la atención* a los subordinados cuyo trabajo o comportamiento no es satisfactorio.

## Tercero

El *MANDO COMPETENTE* no debe criticar al subordinado en la presencia de otra persona. Siempre habla con él en privado cuando se trata de tales cuestiones. Una vez más, el MANDO debe colocarse en la posición del subordinado para poder comprenderlo ¿cómo se sentiría él mismo si su superior jerárquico le reprende delante de otros?

## Cuarto

El *MANDO INTELIGENTE* no se vale de amenazas como medio de compeler al subordinado a mejorar su trabajo. La actitud fundamental a este respecto es la de presumir que el miedo moverá al subordinado a acelerar al máximo el ritmo de su trabajo o, en general, a mejorar éste. Lo que tal actitud ignora, sin embargo, es que el subordinado puede ponerse demasiado nervioso y trabajar incluso con menos eficacia.

El procedimiento adecuado para lograr que el subordinado produzca más *no consiste* en aumentar sus preocupaciones y su ansiedad psicológica, sino más bien en convencerle de que puede trabajar mejor y en mostrarle *cómo*.

Lo cierto es que algunos MANDOS todavía parecen creer que los individuos no quieren trabajar, y que trabajan solamente porque temen a la escasez de recursos económicos o porque desean alguna recompensa material. Es la teoría del "hombre económico", que es rechazada, sin embargo, por los psicólogos modernos, los cuales creen firmemente que el hombre "quiere trabajar". Este es el punto de vista correcto y el que debe guiar al MANDO.

## Quinto

El *MANDO PRUDENTE* no amonesta o sanciona al subordinado que, habiendo cometido un error, lo reconoce. Muchos subordinados, sobre todo los que son conscientes, serán los primeros en admitir sus propios errores. No tiene, pues,

objeto llamarles la atención por tal motivo. Con tal de que tengan el propósito de evitar tales errores en lo sucesivo, el MANDO deberá sentirse satisfecho. Si a pesar de ello insiste en reprenderles, pensarán que se complace en la represión. En realidad, debería sentirse orgulloso de tener subordinados que se *disciplinan a sí mismos*.

## Sexto

El *MANDO TOLERANTE* sabe que nadie es perfecto y que todo el mundo se equivoca. Por ello, no se irrita si sus subordinados cometen errores. Desea que hagan lo posible para no cometerlos, pero, con una visión realista de la cuestión, espera que los cometan.

Es fácil magnificar los defectos de los subordinados. El MANDO INTOLERANTE tiende fácilmente a quejarse y a sentirse desgraciado por tener unos colaboradores tan torpes. Si muestra tal actitud, lo más probable es que sea demasiado presuntuoso y haya hecho muy poco por ayudar a sus subordinados a mejorar su rendimiento.

## Séptimo

Lo mismo que decíamos del elogio al comienzo del trabajo, la *represión* debe ser suave o fuerte, según lo que el subordinado hizo o dejó de hacer. El MANDO ha de poseer el sentido de la proporción.

## RESUMEN

Compendiando lo que antecede en los siete puntos expuestos, creemos necesaria una actitud *positiva* con respecto a la disciplina, es decir, una actitud que haga de la disciplina un elemento integrante de una actuación dirigida al mejoramiento de la moral del personal.

Pero, ¿cuándo sabremos que la moral del personal es buena? Aventuramos el siguiente criterio:

"CUANDO EL INDIVIDUO CONSIDERA LOS FRACASOS DE LA ORGANIZACION COMO FRACASOS SUYOS, SUS EXITOS COMO EXITOS SUYOS, Y CUANDO CONCIBE SU PROPIA REPUTACION EN FUNCION DE LA MISMA ORGANIZACION".

Este criterio puede resultar demasiado exigente, pero sin duda apunta en la dirección del único

criterio posible de la *buena motivación del personal*: La PLENA IDENTIFICACION DEL INDIVIDUO DENTRO DE LA ORGANIZACION.

## CONCLUSION

Creemos que la función de *MANDO* consiste en la *puesta en marcha de los recursos, coordinados y organizados, encauzándolos por las líneas de acción establecidas hacia el objetivo común*.

Así el MANDO como responsable de la dinámica general va conduciendo los recursos señalando los momentos de *puesta en marcha, las aceleraciones y los frenos, los cambios de itinerario, la coordinación de actividades, etc.*

Cuando se trata de *máquinas*, es suficiente que éstas reciban el impacto conductor para que cumplan las instrucciones. Cuando los recursos son:

- \* LAS PERSONAS
- \* LOS GRUPOS

es necesario además *atenderlas, motivarlas*, pero no con simples palabras o vanas promesas, sino mediante:

- \* La adaptación de los elementos materiales, desde el contexto ambiental, pasando por la humanización de la tarea, hasta la organización coordinada.
- \* La interacción humana adecuada en el modo de tratar y de dirigir.

En síntesis, la labor del MANDO quedará facilitada si sus aptitudes de inteligencia, responsabilidad, decisión y dinamismo entusiasta añade:

- \* UNA COMPETENCIA PROFESIONAL EJEMPLAR Y, SOBRE TODO,
- \* UN HUMANISMO SENSIBLE.

Una representación gráfica de esta conclusión viene reflejada en el cuadro n.º 3.

## BIBLIOGRAFIA

- DICCIONARIO ENCICLOPEDICO DE LA GUERRA. General López Muñiz. Madrid 1966.
- NOCIONES DE ARTE MILITAR. Comandante Villamartin. Madrid 1949.
- MOTIVACION DEL PERSONAL. A Dale Temple. Plaza y Janés. Madrid 1989.
- RECURSOS HUMANOS. Lee Bowes. Plaza y Janés. Madrid 1988. ■