

# PREFACIO

Como quizá ya habrán imaginado, los autores de este libro somos hermanos; por lo tanto, sabemos muy bien qué es la competencia. Cuando éramos niños, corríamos carreras para ver quién llegaba primero a la puerta, medíamos las porciones de torta (o de cualquier otra cosa) para ver quién se quedaba con la más grande y peleábamos para ver quién se sentaría junto a la ventanilla en el auto. Ambos recordamos claramente una pelea que tuvimos una vez con unas mazorcas de maíz. Durante unos años vivimos (¡y trabajamos!) en una granja en Indiana. Solíamos practicar puntería con las mazorcas y, con mucha frecuencia, nuestra forma de ejercitación consistía en usar al otro como blanco. En una de esas terribles batallas, cada uno de nosotros tenía una bolsa llena de mazorcas y nos íbamos abriendo paso por el granero. Cuando el mayor llegó a dominar la situación, como solía ocurrir, el menor trepó por la escalera rápidamente hasta el henil, mientras recibía un certero golpe de maíz en el trasero. La ventaja que proporcionaba el henil era un problema para el hermano mayor, que empezó a recibir golpes sin siquiera poder acercarse a su rival. Entonces, con su bolsa de maíz entre los dientes, comenzó a subir por la escalera. A mitad de camino, se dio cuenta de que estaba recibiendo una lluvia de mazorcas. Al mirar hacia arriba, vio que el otro estaba parado en lo alto de la escalera, vaciando la bolsa de mazorcas sobre él y disfrutando intensamente de la situación. Todo cambió cuando el mayor llegó arriba y el menor descubrió que se había quedado sin municiones. Fue entonces el turno del menor para recibir su parte, que el mayor le fue propinando lenta y cuidadosamente, mazorca por mazorca. Aún hoy seguimos discutiendo quién llevó la peor parte en aquella batalla.

Estamos seguros de que aquellos que nos conocen desde entonces se sentirán absolutamente sorprendidos al vernos cooperar en este libro y en los talleres pedagógicos que realizamos. No debería resultar sorprendente para nadie. Las ideas que aquí presentamos sobre cómo reconocer los esfuerzos competitivos, individualistas y cooperativos adecuados e inadecuados son lo suficientemente importantes como para que hasta dos hermanos sean capaces de cooperar. De manera accidental, pero al mismo tiempo admirable, estamos en condiciones de cooperar en este tema.

David se graduó en la Universidad de Columbia, donde se especializó en psicología social, y Roger, después de varios años de trabajo en escuelas primarias, eligió el camino fácil en la Universidad de California, como miembro de tiempo parcial del personal de formación docente. Con nuestros años de práctica docente y de investigación y escritura en psicología social, y reunidos en la Universidad de Minnesota, pronto pudimos ver el potencial de este esquema conceptual para estructurar el aprendizaje en formas que resultaran coherentes con los objetivos de la educación.

Creemos que las tres estructuras de objetivos (competitiva, individualista y cooperativa) pueden usarse de manera productiva e integrarse en una misma clase. Estamos convencidos de que todos los alumnos tienen que poder competir por placer, trabajar solos de manera autónoma y cooperar con los demás de manera eficaz. Y es igualmente importante que sepan *cuándo* competir, *cuándo* trabajar solos y *cuándo* hacerlo cooperativamente. Si bien las tres estructuras pueden resultar eficaces en determinadas condiciones, los esfuerzos competitivos e individualistas sólo son eficaces cuando se los usa en un ámbito cooperativo. La cooperación cuidadosamente planificada se convierte en el marco dentro del cual pueden tener lugar los esfuerzos competitivos e individualistas. Además, puede recurrirse a los diferentes tipos de aprendizaje cooperativo (formal, informal y grupos cooperativos de base) de una forma integrada, para mejorar los resultados en cualquier actividad.

En nuestro trabajo con docentes en talleres y en nuestras propias clases en la Universidad de Minnesota, hemos encontrado algunos obstáculos que pueden dificultar su puesta en práctica. En primer lugar, muchas veces los docentes no comprenden el potencial que tiene la implementación adecuada de las estructuras de objetivos en sus clases. Las investigaciones sobre el tema son bastante

claras al respecto (véase Apéndice A). Los logros se incrementan, las relaciones resultan más positivas y la salud psicológica mejora si se usan adecuadamente las estructuras de objetivos. Después de todo, las estructuras de objetivos se concentran en la variable más poderosa de las situaciones de aprendizaje: los patrones de interacción y las formas de interdependencia de los alumnos mientras trabajan en pos de un objetivo.

El segundo obstáculo para reconocer la importancia del uso de las actividades cooperativas, así como también de las competitivas y las individualistas, es la poderosa mitología que rodea a la competencia. ¿Cuántas veces hemos oído alguna versión del darwinismo social que habla de un mundo en el que “el hombre es lobo del hombre” o de “la supervivencia del más apto” o que dice que “los alumnos tienen que aprender a competir para poder sobrevivir en el mundo de los negocios”? Pero, en realidad, ni en el mundo de los negocios se cree en la competencia salvaje. Como psicólogo social con formación especial en gerenciamiento, David pasó mucho tiempo enseñándole a ejecutivos de la industria y los negocios cómo reducir la competencia innecesaria y aumentar la cooperación en sus empresas. No se puede definir la sociedad como competitiva; es, por definición, cooperativa, pero dentro del marco cooperativo de la sociedad existe la competencia y a veces es excesiva.

Otro obstáculo que hemos observado es la sensación que tienen muchos docentes de que “eso es precisamente lo que yo hago”, cuando nos referimos a la cooperación. Si realmente lo están haciendo tan bien, gran parte de este libro no les resultará de utilidad alguna. Sin embargo, con frecuencia descubrimos que los docentes que dicen (o piensan) que están usando adecuadamente las estructuras de objetivos se sorprenden por ciertos aspectos de cada una de ellas, cuando se las describe detalladamente desde la perspectiva de la psicología social y cuando se les explican los pasos para llevarlas a la práctica y verificar su uso. Finalmente, la historia educativa real de muchos alumnos y docentes es tal que la cooperación en la escuela les resulta algo extraño y difícil. Nuestros propios alumnos parecen sentirse aliviados cuando comprueban que no tendrán que competir y un suspiro de alivio parece cruzar el aula cuando les anunciamos que recurriremos a un enfoque cooperativo; pero, con frecuencia, los alumnos son algo renuentes a cooperar con los demás al principio y tienen tendencia a trabajar de manera individualista cuando deberían cooperar. Es necesario construir relaciones y crear confianza entre ellos antes de que puedan compartir ideas y ayudarse de manera eficaz para producir un verdadero esfuerzo grupal. Los alumnos de nuestros lectores pueden tener algunas de estas actitudes de las que estamos hablando (así como también los propios docentes). En ese caso, quizá sea necesario enseñar y fomentar las habilidades necesarias para trabajar juntos.

Ojalá pudiéramos estar junto a cada uno de ustedes para ayudarlos a poner en práctica las estructuras de objetivos adecuadas en sus programas. Este libro y las ideas que aquí planteamos son lo mejor que tenemos para ofrecerles. Creemos que sus clases florecerán como florecieron las nuestras y las de los docentes que conocemos. Una cosa es segura: quienes quieran compatibilizar los patrones de interacción estudiantil adecuados con los objetivos educativos y avanzar hacia un aula predominantemente cooperativa podrán encontrar aquí los fundamentos para hacerlo y estarán en condiciones de discutir con cualquiera la problemática de la estructuración de objetivos. Esperamos haberles ofrecido una cantidad suficiente de estrategias, pero la puesta en práctica de las ideas es tarea de ustedes y si algo falta, confiamos en que puedan descubrirlo e incluirlo. Y, sobre todo, disfruten del proceso. Practiquen sus propias habilidades mientras las estimulan entre sus alumnos. Intenten, si quieren, cooperar con otros docentes. En realidad, consideramos que la mejor manera de trabajar con las ideas propuestas en este libro es emprender la tarea cooperativamente con un docente amigo, con quien uno pueda compartir ideas y éxitos. Disfruten, perseveren y acepten los éxitos resultantes con modestia.

Debemos agradecer a mucha gente por su ayuda en la escritura de este libro y la preparación del manuscrito. Nuestra propia hermana, Edythe Johnson Holubec, siempre estuvo a nuestra disposición para ayudarnos con alegría cuando la necesitamos. Y Linda Johnson, a quien recurrimos con frecuencia para ensamblar el todo a partir de los fragmentos. También estamos en deuda con muchos psicólogos

sociales que han investigado y teorizado sobre este tema y con los docentes que escucharon nuestras ideas y nos ayudaron a reconstruirlas cuando hizo falta. Y mucho les debemos a nuestros alumnos, que han sido pacientes con nuestro entusiasmo y siempre estuvieron dispuestos a discutir y practicar nuestras propuestas. Finalmente, estamos en deuda con nuestras esposas e hijos, que han hecho que nuestras vidas sean algo realmente cooperativo.

David W. Johnson

Roger T. Johnson

# Capítulo 1

## APRENDIZAJE COOPERATIVO, COMPETITIVO E INDIVIDUALISTA

Hace muchos años, en un pasado muy remoto, después de años de vagabundear hacia el sur, una tribu decidió establecerse en un valle lejano de lo que en la actualidad es parte de los Estados Unidos. Para ello, debían enfrentar los desafíos de construir refugio, garantizar una provisión suficiente de agua y alimento para todo el año, ocuparse de su propia defensa y crear una buena vida para sí mismos y para sus hijos. Para lograr estos objetivos, tuvieron que elegir entre tres formas de organización:

1. La tribu podía enfatizar la competencia entre sus miembros para decidir quién era el mejor. Era importante que los mejores y los más brillantes estuvieran a cargo de la tribu. Para cada tarea, los miembros deberían competir para ver quién podía hacer las cosas mejor y más rápidamente. Los ganadores serían colocados en puestos de autoridad y se les otorgaría más alimento y las mejores cuevas. Los que quedaran en los últimos lugares recibirían poca comida y las cuevas más frías y menos seguras. De esta forma, la tribu creía que florecería, asegurando que sus integrantes más fuertes, rápidos y exitosos se beneficiaran más.
2. La tribu podía subrayar el trabajo solitario e individualista. Cada miembro de la tribu realizaría cada tarea solo, separado y aislado de los demás. Cuando alguien tuviera hambre, debería cazar o sembrar por sí mismo. Cuando algún peligro los amenazara, cada uno sería responsable de su propia seguridad. Se esperaba que cada uno fuera un individualista extremo.
3. La tribu podía subrayar el trabajo cooperativo. Para cada tarea, los integrantes de la tribu crearían una división del trabajo en la que cada uno tuviera una parte y todos contribuirían. Todos se beneficiarían, compartiendo los resultados. Algunos cazarían, otros sembrarían, algunos se ocuparían de cuidar y educar a los niños y otros construirían y arreglarían las viviendas. Cada uno ayudaría a los demás. Como todos colaborarían de alguna manera, los miembros de la tribu trabajarían para mejorar la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones y la forma de resolver los conflictos. Así, se convertirían en una tribu amigable, plena de fiestas y diversión.

### Ejercicio 1.1 ¿Cuál prefieres?

¿De qué forma organizarías la civilización?

En la tabla 1.1, haz una clasificación desde la forma que te resulte preferible (“1”) hasta la que creas menos conveniente (“3”) y explica tus motivos. Busca un compañero. Comparte con él tu clasificación y tus motivos. Escucha sus propuestas. Lleguen a un acuerdo entre ambos sobre cómo debe organizarse la civilización.

**TABLA 1.1**

POSICIÓN	INTERDEPENDENCIA	MOTIVOS
_____	Competencia	
_____	Esfuerzos individualistas	
_____	Cooperación	

En cualquier actividad, los seres humanos pueden organizar sus esfuerzos de tres maneras: competitiva<sup>1</sup>, individualista o cooperativa. Cada una de ellas tiene sus partidarios y sus críticos. La verdad puede radicar en que los seres humanos son buenos en las tres. Competimos por diversión, nos provocan satisfacción nuestros logros individuales y autónomos y cooperamos con concentración y determinación. Cada una de estas formas puede ser eficaz en determinadas condiciones. Cada vez que interactuamos con otro ser humano hacemos una elección respecto del equilibrio entre estas tres formas de relación.

Para hacer una elección consciente entre las tres posibilidades, los docentes tienen que poder contestar las siguientes preguntas (véase también la figura 1.1):

1. ¿Qué son los esfuerzos cooperativos, competitivos e individualistas?
2. ¿Cuáles son los resultados esperables de cada uno de estos esfuerzos?
3. ¿En qué condiciones pueden usarse con eficacia los esfuerzos cooperativos, competitivos e individualistas?
4. ¿Cómo estructura usted las clases de manera cooperativa, competitiva e individualista?
5. ¿Cómo usa el aprendizaje cooperativo, competitivo e individualista de una forma integrada?

**FIGURA 1.1. El uso adecuado de las estructuras de objetivos**



## LA ESTRUCTURACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

En el aula, el docente tiene las mismas posibilidades de elección que tenía la tribu. Puede estructurar sus clases de manera tal que los alumnos:

1. Se involucren en un combate con ganadores y perdedores para ver quién es el mejor en la realización de una actividad.
2. Trabajen independientemente en alguna actividad.
3. Trabajen juntos en grupos pequeños, asegurando que todos los integrantes completen la actividad.

<sup>1</sup> Si quieren recibir una versión acongojada y desconsolada, pero real, de las miserias de tener que convivir con la competencia furiosa entre los hijos, los lectores pueden escribirle a nuestra propia madre, la Sra. Frances W. Johnson, 7208 Cornelia Drive, Edina, Minnesota 55435, United States of America.

Los objetivos de aprendizaje de los alumnos pueden estructurarse de manera tal que se favorezcan las actitudes cooperativas, las competitivas o las individualistas. En cualquier aula, las actividades educativas buscan alcanzar objetivos y se desarrollan según una estructura de objetivos. Un **objetivo de aprendizaje** es un estado futuro deseado de demostración de competencia o dominio en la materia que se está estudiando. La **estructura de objetivos** especifica las formas de interacción de los estudiantes entre ellos mismos y con el docente para alcanzar ese objetivo. Los alumnos pueden interactuar para estimular el éxito ajeno o para obstaculizarlo. También pueden evitar la interacción y por lo tanto no tener injerencia alguna sobre el éxito o el fracaso de los demás. Cuando la gente intenta alcanzar algún objetivo, puede involucrarse en esfuerzos de tipo cooperativo, competitivo o individualista. Cada estructura de objetivos tiene su lugar (Johnson y Johnson, 1989). En un aula ideal, todos los alumnos aprenderían a trabajar cooperativamente con otros, a competir por diversión y a trabajar de manera autónoma.

El docente decide qué estructura de objetivos implementar en cada clase. La estructura de objetivos más importante es la cooperación y es la que debe emplearse la mayor parte del tiempo en las situaciones de aprendizaje.

La interdependencia social existe continuamente. Es el aspecto fundamental y más ubicuo del ser humano y afecta todas nuestras actividades, incluyendo la productividad, la calidad de nuestras relaciones y nuestra salud psíquica. Nada es más básico en el ser humano que estar a favor, en contra o ser indiferente. Puede ser de manera personal o impersonal, podemos ser más o menos conscientes de ello, pero en todas las aulas hay interdependencia social. Para poder decidir qué estructura de objetivos o qué combinación de estructuras de objetivos utilizar en una actividad, los docentes tienen que entender la naturaleza de los esfuerzos de tipo cooperativo, competitivo e individualista; las condiciones en las que cada uno de ellos resulta eficaz y el papel del docente en el uso de cada estructura de objetivos.

Nuestra yegua, Maude, era maravillosa para pasear. No le gustaba salir del granero. Los cuatro mayores de nosotros (Frank, Helen, Roger y David) teníamos que arrastrarla hacia fuera para poder conseguir un buen paseo. Luego, todos saltábamos sobre su lomo y esperábamos lo inevitable. Primero, Maude trataba de librarse de nosotros saltando sobre cercos, mientras intentábamos alejarla del granero. Una vez que retomaba el camino hacia el granero, el paseo era maravilloso. Maude se lanzaba al galope (el más joven de los autores de este libro nunca recordaba que debía bajar la cabeza cuando la yegua entraba al granero). No quería abandonar el granero y siempre quería volver a él cuando estaba fuera. Todos los docentes conocen bien la diferencia entre los alumnos que quieren cumplir los objetivos de aprendizaje y los que no quieren hacerlo. Si no quieren hacerlo, son como Maude alejándose del granero. Si quieren alcanzarlos, son como Maude volviendo al granero. Aproveche el consejo del más joven de nosotros y bajen la cabeza una vez que hayan logrado “encender” a sus alumnos.

### **EJERCICIO 1.2. Ejercicio de definiciones**

La tabla 1.2 ofrece tres conceptos y tres definiciones de Deutsch (1962) y Johnson y Johnson (1989). Une cada definición con el concepto correspondiente. Busca un compañero, comparen sus respuestas y expliquen sus razones.

**TABLA 1.2**

1. <i>Esfuerzos competitivos</i>	a. Existen cuando hay interdependencia positiva entre los logros de los objetivos de los alumnos. Los alumnos sienten que pueden alcanzar sus objetivos si y sólo si los otros alumnos de su grupo alcanzan también los suyos.
2. <i>Esfuerzos individualistas</i>	b. Existen cuando hay interdependencia negativa en los logros de los

---

	objetivos. Los alumnos sienten que pueden alcanzar sus objetivos si y sólo si los demás no logran alcanzar los propios.
3. <i>Esfuerzos cooperativos</i>	c. Existen cuando no hay interdependencia entre los logros de los objetivos. Los alumnos sienten que el logro de sus objetivos no tiene relación con lo que hagan los demás.

---

## LOS ESFUERZOS COOPERATIVOS

*Ua dullah maa al-jama.*  
(La mano de Dios está con el grupo.)  
Proverbio árabe

La especie humana parece tener un **imperativo de cooperación**: Deseamos y buscamos oportunidades para actuar en conjunto con otros para poder así alcanzar objetivos mutuos. La cooperación es un hecho inevitable de la vida. Desde la cuna hasta la sepultura cooperamos con otros en nuestras familias, en nuestro trabajo, en nuestros momentos de ocio y en la comunidad, trabajando conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. A lo largo de la historia de la humanidad, la gente siempre se ha unido para lograr cosas que nadie hubiera podido hacer solo y para compartir penas y alegrías. Desde la concepción de un hijo hasta el lanzamiento de una nave espacial a la luna, nuestros éxitos exigen cooperación entre las personas.

**Cooperar** significa trabajar juntos para alcanzar objetivos compartidos. En las situaciones cooperativas, las personas buscan resultados beneficiosos para sí mismas y para los otros integrantes de sus grupos. El **aprendizaje cooperativo** es el uso en la educación de grupos pequeños en los que los alumnos trabajan juntos para mejorar su propio aprendizaje y el de los demás (ver tabla 1.3). Los alumnos sienten que pueden alcanzar sus objetivos de aprendizaje sólo si los demás integrantes de su grupo también los alcanzan (Deutsch, 1962; Johnson y Johnson, 1989). Existen tres tipos de aprendizaje cooperativo: el aprendizaje cooperativo formal, el aprendizaje cooperativo informal y los grupos cooperativos de base (capítulo 3). Pero no todo agrupamiento es cooperativo. Para que un grupo resulte realmente cooperativo se deben llevar a la práctica varios elementos básicos (véase capítulo 5). El papel del docente se centra en la implementación de estos elementos en las clases cooperativas.

Los esfuerzos cooperativos dan como resultado que los participantes reconozcan que todos los integrantes del grupo comparten un destino común (“Nos salvamos juntos o nos hundimos juntos”); trabajen para el beneficio mutuo de manera que todos obtengan réditos del esfuerzo de cada uno (“Tus esfuerzos me benefician y mis esfuerzos te benefician”), reconozcan que el desempeño de cada uno es provocado mutuamente por uno mismo y por sus colegas (“La unión hace la fuerza”), otorguen poder a los demás (“Juntos, podremos lograr lo que nos proponíamos”) y se sientan orgullosos y festejen conjuntamente los logros de cualquier integrante del grupo (“¡Te sacaste un 10! ¡Es maravilloso!”).

En los últimos cincuenta años, el aprendizaje cooperativo ha sido la estructura de objetivos menos usada en la educación. El empleo del aprendizaje cooperativo tiene críticos y defensores. El desacuerdo puede resolverse mediante: (a) el análisis de las investigaciones (Apéndice A) y (b) el detalle de la naturaleza del aprendizaje cooperativo constructivo, el papel del docente en su puesta en práctica y los elementos básicos que lo hacen funcionar (capítulos 2-6).

Dondequiera esté yo, también está Pooh. Siempre estamos juntos. Le dije a Pooh: “¿Qué sería de mí si no fuera por ti?” y Pooh me respondió: “¡Es verdad! No es muy divertido para uno solo, pero juntos podemos hacerlo. ¡Así es como funciona todo!”.

A. A. Milne

**TABLA 1.3. Aspectos de la cooperación**

---

<i>Objetivo</i>	Los miembros de la clase son ubicados en grupos pequeños (con frecuencia, heterogéneos) y se les enseña a: (a) aprender los materiales asignados y (b) asegurarse de que todos los demás integrantes del grupo hagan lo mismo.
<i>Niveles de cooperación</i>	La cooperación puede extenderse a la clase entera (asegurando que todos hayan aprendido el material asignado) y a la escuela (asegurando que todos los alumnos de la escuela estén progresando académicamente).
<i>Esquema de interacción</i>	Los estudiantes estimulan el éxito de los demás. Discuten los materiales con otros, explican cómo completar la actividad, escuchan las explicaciones del otro, se alientan para esforzarse y se proporcionan ayuda académica. Este patrón de interacción existe tanto entre grupos como dentro de los grupos.
<i>Evaluación de resultados</i>	Se emplea un sistema de estudio y evaluación basado en criterios. El acento está puesto usualmente en el aprendizaje y el progreso académico del estudiante individual, pero también puede incluir al grupo en su conjunto, a la clase y a la escuela toda.

---

## LOS ESFUERZOS COMPETITIVOS

Practicamos la competición en las canchas de tenis y en las de golf, en la Bolsa de Comercio, en el campo de deportes, en el pizarrón y en la pista de baile. Se la ensalza en los almuerzos de negocios y en las competencias de *Junior Achievement*. La fomentan con bombos y platillos economistas y políticos como si fuera la cura para todas las enfermedades financieras y se la glorifica como la preparación para la vida en el mundo real. Los elogios a la competencia se remontan hasta la Grecia antigua. El lenguaje de los negocios, el de la política e incluso el de la educación están llenos de terminología relacionada con el éxito o la derrota. Uno *gana* un ascenso o un aumento, *vence* a la oposición, *le gana en astucia* a un docente, se convierte en una *superestrella* y *pone* a sus rivales *en su lugar*. Competir con un oponente y vencerlo es una de las cosas más reconocidas en la interacción personal de nuestra sociedad.

La **competencia** consiste en trabajar contra los demás para alcanzar un objetivo que sólo puede alcanzar un estudiante (o unos pocos). En las situaciones competitivas, los individuos buscan resultados que sean beneficiosos para sí mismos y perjudiciales para los demás. El **aprendizaje competitivo** consiste en la concentración del esfuerzo del alumno para que se desempeñe mejor y con más precisión que sus compañeros (ver tabla 1.4). Los estudiantes sienten que pueden alcanzar sus objetivos sólo si los otros fracasan en alcanzar los propios (Deutsch, 1962; Johnson y Johnson, 1989).

**TABLA 1.4 Aspectos de la competencia**

---

<i>Objetivo</i>	Se instruye a los miembros de la clase para que se desempeñen más rápido y con más precisión que sus compañeros.
<i>Niveles de cooperación</i>	La competencia puede centrarse en el grupo (la búsqueda de ser el mejor del grupo), en la clase (ser el mejor de la clase), en la escuela (desempeñarse en un nivel superior a cualquier otro alumno de la escuela) y a veces en la nación (buscar desempeñarse mejor que cualquier otro ciudadano del país). No se la puede extender a la competencia intergrupala sin que se convierta en cooperación intragrupal.
<i>Esquema de interacción</i>	Los estudiantes obstruyen el éxito de los demás. Trabajan solos, ocultan su trabajo a los demás, se rehúsan a ayudarlos y pueden interferir con los esfuerzos de los demás por aprender e intentar disminuir su rendimiento.
<i>Evaluación de resultados</i>	Se emplea un sistema de evaluación basado en normas. El acento está puesto en la clasificación del desempeño de los alumnos del mejor al peor.

---



Los alumnos reconocen su destino como algo vinculado de manera negativa (“Cuanto más ganes, peor para mí; cuanto más gane yo, peor para ti”), se esfuerzan por ser mejores que sus compañeros (“Puedo vencerte”), trabajan para despojar a los demás (“Mi ganancia significa tu pérdida”), consideran que las recompensas tales como las notas son algo limitado (“Sólo unos pocos podrán sacarse un 10”), festejan los fracasos de sus compañeros (“Tu fracaso facilita mi éxito”) y creen que los individuos más capaces y merecedores se vuelven “ricos” y los menos capaces y merecedores se vuelven “pobres” (“Los ganadores siempre ganan, los perdedores siempre pierden”). La mayoría de los estudiantes siente que la escuela es una empresa predominantemente competitiva (Johnson y Johnson, 1983a).

El empleo de la competencia en el aula y la escuela ha sido motivo de considerables controversias. Al igual que el aprendizaje cooperativo, el aprendizaje competitivo tiene sus críticos y sus defensores. Esta controversia puede resolverse: (a) examinando las investigaciones (Apéndice A) y (b) detallando la naturaleza del aprendizaje competitivo constructivo, el papel del docente en su puesta en práctica y los elementos básicos que lo hacen funcionar (capítulo 7).

## LOS ESFUERZOS INDIVIDUALISTAS

Los seres humanos no siempre interactúan con otros. A veces, la gente quiere soledad. Una larga caminata hacia un lago en las montañas, un paseo por una playa desierta, el registro de los pensamientos personales en un diario, la reflexión sobre los propios objetivos, la planificación de un día de actividades, la memorización de los parlamentos de una obra o incluso la escritura de un libro son actividades que suelen hacerse solitariamente. A veces, los individuos actúan independientemente de los demás, sin que haya interdependencia. Los **esfuerzos individualistas** consisten en trabajar solos para alcanzar objetivos no relacionados con los de los demás e independientes de ellos (Deutsch, 1962; Johnson y Johnson, 1989). El hecho de que un individuo cumpla su objetivo no influye sobre el hecho de que otros alcancen los suyos. En las situaciones individualistas, los individuos buscan resultados beneficiosos para sí mismos. El **aprendizaje individualista** consiste en trabajar por uno mismo para garantizar que el propio aprendizaje alcance un criterio preestablecido, independientemente de los esfuerzos de los demás estudiantes (véase tabla 1.5).

**TABLA 1.5 Aspectos de los esfuerzos individualistas**

<i>Objetivo</i>	Se instruye a los miembros de la clase para que se desempeñen hasta alcanzar determinado criterio, independientemente de sus compañeros.
<i>Niveles de cooperación</i>	Los esfuerzos individualistas se centran en que la persona alcance un criterio preestablecido de desempeño.
<i>Esquema de interacción</i>	Los estudiantes no interactúan con los demás. Cada uno trabaja solo, de manera independiente.
<i>Evaluación de resultados</i>	Se emplea un sistema de evaluación basado en criterios. El acento está puesto en determinar si el desempeño académico de un estudiante alcanza un criterio preestablecido.

Cada estudiante tiene sus propios materiales, trabaja a su propio ritmo, trata de no molestar a sus compañeros y sólo busca ayuda del docente. Se espera que los alumnos se concentren en sus propios objetivos y se los alienta a que lo hagan (“Cuán bien puedo desempeñarme”), sólo se interesen por sí mismos (“Qué ganaré con ello”), consideren que su éxito depende de sus propias aptitudes (“Si soy capaz, recibiré una buena calificación”), sólo se alegren por sus propios éxitos (“¡Lo logré!”) e ignoren los éxitos o fracasos de los demás como si fueran algo irrelevante (“Si mis compañeros triunfan o fracasan, no me afectará”).

El empleo del aprendizaje individualista en el aula ha sido motivo de ciertas controversias y su práctica tiene críticos y defensores. Estas controversias pueden resolverse: (a) examinando las investigaciones (capítulo 2) y (b) detallando la naturaleza de la competencia constructiva, el papel del docente en su puesta en práctica y los elementos básicos que la hacen funcionar (capítulo 8).

La tabla 1.6 incluye las características fundamentales de estas tres formas de interdependencia social.

**TABLA 1.6 Características de la interdependencia social**

CARACTERÍSTICA	COOPERATIVO	COMPETITIVO	INDIVIDUALISTA
Destino	Mutuo	Opuesto	Independiente
Beneficio	Mutuo	Diferencial	Propio
Perspectiva temporal	Largo plazo	Corto plazo	Corto plazo
Identidad	Compartida	Relativa	Separada
Causa	Mutua	Relativa	Propia
Recompensas	Ilimitadas	Limitadas	Ilimitadas
Motivación	Intrínseca	Extrínseca	Extrínseca
Atribución	Esfuerzo	Aptitud	Aptitud
Festejo	Éxito propio, éxito ajeno	Éxito propio, fracaso ajeno	Éxito propio

### Ejercicio 1.3 ¿Qué es?

Revisa las doce afirmaciones siguientes. Forma una pareja con un compañero y discute si cada una de ellas refleja una situación cooperativa, competitiva o individualista. Coloca cada afirmación en la columna correspondiente de la tabla 1.7.

#### Afirmaciones

1. Esfuérate por el éxito de todos.
2. Esfuérate por ser mejor que los demás.
3. Esfuérate sólo por tu propio éxito.
4. Lo que te beneficia a ti no afecta a los demás.
5. Alégrate por el éxito conjunto.
6. Lo que te beneficia a ti beneficia a los demás.
7. Alégrate sólo por tu propio éxito.
8. Motivado para ayudar a los demás.
9. Lo que te beneficia a ti priva o hiere a los otros.
10. Motivado sólo para optimizar la productividad propia.
11. Alégrate por el éxito propio y el fracaso ajeno.
12. Motivado para asegurarte de que nadie sea mejor que tú.

**TABLA 1.7**

COOPERATIVO	COMPETITIVO	INDIVIDUALISTA

### Ejercicio 1.4 ¿Estás de acuerdo o en desacuerdo?

La siguiente es una serie de citas de figuras históricas prominentes acerca de los esfuerzos cooperativos, competitivos e individualistas. En cada cita, indica tu nivel de acuerdo.

## Desacuerdo 1-2-3-4-5 Acuerdo

1. Unidos venceremos, divididos fracasaremos. (Consigna de la Revolución de los Estados Unidos)
2. Ganar no es lo más importante; es lo único importante. (Vince Lombardi)
3. Párate sobre tus propios pies. (Horatio Alger)
4. Un camello es un caballo diseñado por un comité. (Anónimo)
5. No es cuestión de ganar o perder, sino de cómo se juega. (Anónimo)
6. Un roble solo puede ser derribado por el primer viento. (Un biólogo)
7. Dos cabezas piensan más que una. (Heywood)
8. Cada vez que uno gana, renace; cada vez que pierde, muere un poco. (George Allen, entrenador de los Pieleros Rojos de Washington)
9. Dios ayuda a quien se ayuda. (Benjamin Franklin)
10. Los grupos son para los débiles que no pueden solos. (Anónimo)
11. Ganar no significa nada. (Estudiante anónimo)
12. Los lobos se comen a las ovejas aisladas. (Corán)

Cooperativo	Competitivo	Individualista
1.	2.	3.
4.*	5.*	6.*
7.	8.	9.
10.*	11.*	12.*
<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>

\* Invierte la puntuación en los puntos marcados con un asterisco. Si superas los 12 puntos, tu actitud hacia ese tipo de interdependencia es positiva.

## LA ELECCIÓN: USAR LA INTERDEPENDENCIA ADECUADAMENTE

En una caja de herramientas puede haber un martillo, una sierra y un destornillador. Cada uno tiene su lugar y cumple una función diferente. Uno no utiliza un martillo para cortar una madera en dos ni una sierra para ajustar un tornillo. Lo mismo sucede con el aprendizaje cooperativo, el competitivo y el individualista. Cada uno tiene su lugar y cumple una función diferente. Los esfuerzos cooperativos, competitivos e individualistas no compiten entre sí. La supervivencia del más apto no se aplica en lo que hace a la estructuración adecuada de las situaciones de aprendizaje. Cuando las tres estructuras se usan adecuadamente y de manera integrada, su suma resulta mucho más poderosa que cada una de ellas usada separadamente. Cuando las estructuras de objetivos se emplean de manera inadecuada (como el mal uso o el abuso del aprendizaje competitivo o individualista), surgen problemas tanto para los estudiantes como para los docentes. En cada actividad hay que decidir si se quiere que los alumnos cooperen, compitan o trabajen individualmente. Saber cómo y cuándo usar cada tipo de estructura de objetivos es esencial para la enseñanza (véase tabla 1.8).

En un aula ideal, se emplean las tres estructuras de objetivos; pero esto no significa que se las deba usar por igual. El fundamento básico de la educación, el contexto subyacente sobre el cual reposa toda forma de enseñanza, debe ser la cooperación. A menos que se las use en un contexto cooperativo, las formas de aprendizaje competitivo e individualista perderán gran parte de su eficacia. Una estructura de objetivos cooperativa debe ser dominante en el aula y utilizarse entre el 60 y el 70% del tiempo. Se puede usar una estructura individualista el 20% del tiempo y una competitiva entre el 10 y el 20% restante. Todos los esfuerzos competitivos e individualistas tienen lugar en un marco cooperativo más amplio. La cooperación es el bosque, en tanto que los esfuerzos competitivos e individualistas no son más que árboles.

**TABLA 1.8 Elementos de la interdependencia social adecuada**

ELEMENTOS	COOPERATIVO	COMPETITIVO	INDIVIDUALISTA
Interdependencia	Positiva	Negativa	Nula
Importancia del objetivo	Alta	Baja	Baja
Interacción	Promotora	De oposición	Nula
Responsabilidad	Individual, grupal	Individual	Individual
Habilidades sociales	Todas	Comparación	Nulas
Tarea	Cualquiera, incluyendo las nuevas, complejas, divisibles	Simple, unitaria, indivisible, sobreaprendida	Simple, unitaria, indivisible, nueva
Procedimientos, reglas	Claros, ambiguos	Claros	Claros

## ¿QUÉ CONTIENE ESTE LIBRO?

Los objetivos de este libro son ayudar al lector a elegir qué estructura de objetivos usar en cada unidad que enseña y ayudarlo a implementar cada estructura de objetivos de manera competente y exitosa.

El Apéndice A se ocupa de las investigaciones que comparan la eficacia de las tres estructuras de objetivos. Los capítulos 2 al 7 se ocupan del empleo del aprendizaje cooperativo. El capítulo 8 se refiere al uso del aprendizaje competitivo. En el capítulo 9 se habla del empleo del aprendizaje individualista. El capítulo 10 se ocupa del uso integrado de los tres tipos de aprendizaje. El capítulo 11 resume lo aprendido y señala los pasos posteriores para alcanzar destreza en el uso de las tres formas de estructurar la interacción alumno-alumno eficazmente.

## RESUMEN

La interdependencia social es a los seres humanos lo que el agua es a los peces. Está constantemente presente e influye en todo lo que hacemos. Pero, como estamos inmersos en ella, puede escapar a nuestra percepción. Hay dos tipos de interdependencia social: la cooperativa y la competitiva. La ausencia de interdependencia da como resultado los esfuerzos individualistas. Los docentes pueden elegir estructurar cada actividad de aprendizaje de manera cooperativa, competitiva o individualista. La estructura que elijan determinará la forma de interacción de los alumnos entre sí y ésta a su vez determinará los resultados que se alcancen. En los últimos cincuenta años, los esfuerzos competitivos e individualistas han sido los predominantes en la escuela. El aprendizaje cooperativo ha sido relativamente ignorado y muy poco utilizado por los docentes, aun cuando es sin duda la forma más poderosa e importante de estructurar las situaciones de aprendizaje. El capítulo 2, que reseña las investigaciones básicas que se han realizado hasta la fecha sobre las tres estructuras de objetivos, lo muestra claramente; pero esto no significa que deban abandonarse las formas competitivas e individualistas de aprendizaje. Cada estructura de objetivos tiene su lugar y cuando se las usa de manera adecuada, las tres constituyen un todo integrado. En el resto de este libro analizaremos con profundidad el uso adecuado de cada estructura de objetivos.