

# COOPERAR

Estrategias para Gestionar  
el Comportamiento Humano en el Trabajo.

Una División de Tablero de Comando.



<http://www.tablero-decomando.com>

## ¿COMPETIR O COOPERAR?

*"La manera en que se juega,  
puede hacer el juego mas importante de lo que imaginamos,  
pues significa nada menos que la manera en que estamos en el mundo"*

*J.B Leonard*

Jugar -y trabajar- es una OPORTUNIDAD creativa para ENCONTRARSE:

- Con la gente
- Con los demás
- Con el TODO

A partir de ahí, el "juego" pasa a ser consecuencia de nuestras visiones, acciones y relaciones.

Existen dos "estilos" básicos de juego:

1. Jugar CON el otro: **COOPERACIÓN.**
2. Jugar CONTRA el otro: **COMPETICIÓN.**

Según el "juego", podemos aumentar o disminuir la distancia entre cada jugador, entre "Yo" y "El".

Según Sedeh (1968), el movimiento de aproximación se denomina "proceso asociativo", que puede presentarse bajo la forma de cooperación, acomodación y asimilación.

El proceso de distanciamiento recibe el nombre de "proceso disociativo" y a su vez, se manifiesta como competición y conflicto.

Estos dos estilos de juego social están presentes en toda situación de interdependencia, o sea, en toda situación donde dos o mas personas o grupos - o individuos de una especie, y especies- interactúan ejerciendo, una sobre otra, influencia mutua.

---

Administración:

Av. Corrientes 5143, 1er piso "B" (1414) - Capital Federal, Bs. As. - Argentina

Tel/Fax: (54.11) 4.855.1189 mail:

[co-operar@co-operar.com.ar](mailto:co-operar@co-operar.com.ar)

[tablero@tablerodecomando.com](mailto:tablero@tablerodecomando.com)

Copyright 1999-2004 - Lic. Victoria Schwartzman-Prof. Mario H. Vogel.

# COOPERAR

Estrategias para Gestionar  
el Comportamiento Humano en el Trabajo.

Una División de Tablero de Comando.



<http://www.tablero-decomando.com>

De acuerdo con la Teoría Quántica, todos los fenómenos del mundo son expresiones de "un todo dinámico, indivisible, cuyas partes están, esencialmente, Inter.-relacionados, y solo pueden ser entendidas como modelos de un proceso cósmico" (Capra, 1982).

Esa conciencia de interdependencia cósmica de todas las cosas, también llamada "visión holística", sugiere que participemos de este "gran juego" de una manera co-responsable, pues este mundo...

*"... según se dice, es como un recamado de perlas, dispuestas de tal forma que, mirando una sola perla, se ven todas las demás reflejadas en ella.*

*Del mismo modo, cada objeto en el mundo no es, únicamente, el mismo, sino que envuelve a todos los demás objetos y, de hecho, esta en todos ellos."*

*Sutra hindú*

Basta imaginar cualquier escena de nuestra cotidianidad para percibir que vivimos en ese inmenso recamado de mutua dependencia. Y que tenemos una posición importante para ocupar en ese "juego".



Siendo así, ¿no cree usted que es fundamental reflexionar sobre cual ha sido nuestro "estilo de juego"? ¿Sobre que bases -científicas o místicas- hemos construido los "juegos" de la vida?

Administración:

Av. Corrientes 5143, 1er piso "B" (1414) - Capital Federal, Bs. As. - Argentina

Tel/Fax: (54.11) 4.855.1189 mail:

[co-operar@co-operar.com.ar](mailto:co-operar@co-operar.com.ar)

[tablero@tablerodecomando.com](mailto:tablero@tablerodecomando.com)

Copyright 1999-2004 - Lic. Victoria Schwartzman-Prof. Mario H. Vogel.

# COOPERAR

Estrategias para Gestionar  
el Comportamiento Humano en el Trabajo.

*Una División de Tablero de Comando.*



<http://www.tablero-decomando.com>

Comencemos aclarando el concepto de cada uno de los "estilos": cooperación y competición.

## **COOPERACION**

Una situación cooperativa, según Mortort Deutsch, es aquella "en la cual los objetivos de los individuos son de tal orden que, para que el objetivo de uno de ellos pueda ser alcanzado, todos los demás integrantes deberán alcanzar igualmente sus respectivos objetivos" (Rodrigues, 1972).

El psicólogo social Robert Zajonc (1973) considera que una actitud es cooperativa cuando "lo que hace A es simultáneamente beneficioso para sí y para B, y lo que hace B es simultáneamente beneficioso para sí y para A".

Según Ulrich (1977), "cuando las personas o grupos combinan sus actividades, o trabajan juntos para conseguir un objetivo común, de tal manera que el mayor éxito de una de las partes concurre al mayor éxito de las demás, he aquí el proceso social de cooperación" (Tani, 1988).

## **COMPETICION**

Para Deutsch, una situación en la cual, "para que uno de los miembros alcance sus objetivos, los demás estarán incapacitados de alcanzar los suyos, se caracteriza como una situación competitiva" (Rodrigues, 1972).

De acuerdo con Zajonc (1973), una actitud es competitiva cuando "lo que hace A es en su propio beneficio, pero en detrimento de B, y cuando B actúa en su propio beneficio lo hace en detrimento de A".

"Cuando una persona o un grupo tiene como objetivo un mejor resultado en relación con otra persona o grupo, se genera la oposición. Esta podrá derivar en competición o conflicto. La competición siempre esta dirigida a un objetivo; en este sentido, habrá una interacción positiva dentro de las partes, pero negativa entre esas partes" (Tani, 1988).

---

Administración:

Av. Corrientes 5143, 1er piso "B" (1414) - Capital Federal, Bs. As. - Argentina

Tel/Fax: (54.11) 4.855.1189 mail:

[co-operar@co-operar.com.ar](mailto:co-operar@co-operar.com.ar)

[tablero@tablerodecomando.com](mailto:tablero@tablerodecomando.com)

Copyright 1999-2004 - Lic. Victoria Schwartzman-Prof. Mario H. Vogel.

# COOPERAR

Estrategias para Gestionar  
el Comportamiento Humano en el Trabajo.

*Una División de Tablero de Comando.*



<http://www.tablero-decomando.com>

Muchas de las opciones —conscientes o inconscientes— que hemos hecho para "jugar" tienen sus raíces en el MITO de la "naturaleza competitiva" del hombre.

Contra poniéndose con la distorsionada y parcial comprensión de la teoría darwiniana de la selección natural de las especies, existe, actualmente, un conjunto de evidencias que demuestra que es la cooperación, y no la competición, el lema básico de la naturaleza, según lo afirma el zoólogo Marvin Bates (Khon, 1990).

Decir que, cuanto mejor se adapta un individuo al medio ambiente en transformación, mayores son sus chances de sobrevivir y reproducirse, no implica, necesariamente, que el mejor modo de adaptación sea la competición.

Al contrario, "Charles Darwin afirmó claramente que para la raza humana el valor más alto de supervivencia está en la inteligencia, en el sentido moral y en la cooperación social" (Orlick, 1989).

Lewis Thomas (Copra, 1982) destaca que, en la dimensión biológica de la vida, la tendencia al establecimiento de vínculos para vivir unos dentro de otros y cooperar es una característica esencial.

Es interesante notar que estudios realizados en diferentes áreas demuestran que las relaciones entre organismos vivos, en su mayoría, son esencialmente cooperativas, caracterizadas por la coexistencia, la interdependencia y la simbiosis de varios grupos.

Aunque haya competición, ésta ocurre, comúnmente, en un contexto más amplio de cooperación, de modo que el sistema mayor se mantiene en equilibrio, afirma Copra (1982). Ahora bien, si la naturaleza del hombre no es la competición —y sí la cooperación—, aun así hemos perpetuado en nuestras sociedades la ilusión de que:

**¡LO IMPORTANTE ES COMPETIR!**

Administración:

Av. Corrientes 5143, 1er piso "B" (1414) - Capital Federal, Bs. As. - Argentina

Tel/Fax: (54.11) 4.855.1189 mail:

[co-operar@co-operar.com.ar](mailto:co-operar@co-operar.com.ar)

[tablero@tablerodecomando.com](mailto:tablero@tablerodecomando.com)

Copyright 1999-2004 - Lic. Victoria Schvartzman-Prof. Mario H. Vogel.

# COOPERAR

Estrategias para Gestionar  
el Comportamiento Humano en el Trabajo.

Una División de Tablero de Comando.



<http://www.tablero-decomando.com>

Para el físico Fritjof Capra (1982), "la agresión excesiva, la competición y el comportamiento destructivo son aspectos apenas predominantes dentro de la especie humana; ellos tienen que ser tratados en términos de valores culturales, en vez de intentar de explicarlos pseudo científicamente como fenómenos intrínsecamente naturales".

La antropóloga Margaret Mead (Orlick, 1978), sintetizando la opinión de diversos investigadores, dice que "es la estructura social la que determina si los miembros de determinada sociedad competirán o cooperarán entre sí". Cita, por ejemplo, que algunas culturas – como la de los indios zuni y los bathongas, en África del Sur- no utilizan la competición en sus sistemas económico, educacional o recreativo.

Según Orlick (1978), las otras tribus como los "dobuans" desconfían de todo el mundo, y lo tratan como posibles enemigos. El éxito de uno llega a costa de los demás. Para ellos, parece que la vida es una lucha entre antagonistas mortales, que se enfrentan por la obtención de bienes materiales. Les suena familiar?

Alfred Adler, fundador del sistema holístico de la psicología individual, creía que "la inferioridad orgánica puede ser un estímulo para logros superiores, en vez de causar, necesariamente, una derrota en la lucha por la vida".

Así, se puede considerar que el proceso de constante perfeccionamiento humano en dirección a objetivos superiores puede tomar un camino positivo o negativo:

**Positivo:** si se traduce en preocupaciones e interés por el bienestar de los demás. Lucha por el crecimiento, desarrollo de las capacidades y habilidades, y por la búsqueda de un modo de vida superior.

**Negativo:** si los individuos luchan por la superioridad personal y desean dominar a los demás. "Es una perversión neurótica, resultado de un fuerte sentimiento de inferioridad y una falta de interés social"

---

Administración:

Av. Corrientes 5143, 1er piso "B" (1414) - Capital Federal, Bs. As. - Argentina

Tel/Fax: (54.11) 4.855.1189 mail:

[co-operar@co-operar.com.ar](mailto:co-operar@co-operar.com.ar)

[tablero@tablerodecomando.com](mailto:tablero@tablerodecomando.com)

Copyright 1999-2004 - Lic. Victoria Schwartzman-Prof. Mario H. Vogel.



# COOPERAR

Estrategias para Gestionar  
el Comportamiento Humano en el Trabajo.

*Una División de Tablero de Comando.*



<http://www.tablero-decomando.com>

El comportamiento cooperativo es un aspecto fundamental del "interés social"

Adler "creía que solamente a través de la cooperación con otros, y obrando como un valioso miembro de la sociedad, podemos superar nuestras inferioridades reales, o nuestro sentimiento de inferioridad".

Por otro lado, la falta de cooperación y el consecuente sentimiento de inadecuación y fracaso son las raíces de todo estilo de vida neurótico o inadaptado.

Para ese autor, "si una persona coopera, nunca será neurótica" (Fadiman, 1979).

La antropóloga Ruth Benedict (Fadiman, 1979) utilizó el término "sinergia" para referirse al grado de cooperación y armonía interpersonal en una sociedad. También relacionó ese concepto con la acción cooperativa de elementos que da como resultado un efecto global mayor que el de todos los elementos tomados separadamente.

Con baja sinergia social:

El éxito de un miembro provoca pérdida o fracaso del otro.

Con elevada sinergia social:

La cooperación alcanza el máximo, habiendo beneficio mutuo por el éxito alcanzado.

En el campo de la psicología social, los estudios de Morton Deutsch (Rodríguez, 1972) sobre cooperación y competición, fortalecen una serie de evidencias relacionadas con los individuos en pequeños grupos cuando se encuentran ante la necesidad de alcanzar metas o solucionar conflictos.

---

Administración:

Av. Corrientes 5143, 1er piso "B" (1414) - Capital Federal, Bs. As. - Argentina

Tel/Fax: (54.11) 4.855.1189 mail:

[co-operar@co-operar.com.ar](mailto:co-operar@co-operar.com.ar)

[tablero@tablerodecomando.com](mailto:tablero@tablerodecomando.com)

Copyright 1999-2004 - Lic. Victoria Schvartzman-Prof. Mario H. Vogel.

# COOPERAR

Estrategias para Gestionar  
el Comportamiento Humano en el Trabajo.

*Una División de Tablero de Comando.*



<http://www.tablero-decomando.com>

SITUACION COOPERATIVA	SITUACION COMPETITIVA
Perciben que el cumplimiento de sus objetivos es, en parte, consecuencia de la acción de los demás miembros.	Perciben que el cumplimiento de sus objetivos es incompatible con la obtención de los objetivos de los demás.
Son más sensibles a los requerimientos de los demás.	Son menos sensibles a los requerimientos de los demás.
Se ayudan mutuamente con frecuencia.	Se ayudan mutuamente con menor frecuencia.
Hay mayor homogeneidad en la cantidad de contribuciones y participaciones.	Hay menor homogeneidad en la cantidad de contribuciones y participaciones.
La productividad en términos cuantitativos es mayor.	La productividad en términos cuantitativos es menor.
La especialización de actividades es mayor.	La especialización de actividades es menor.

Respecto a la manifestación de cooperación y competición en pequeños grupos, Deutsch comenta:

“La intercomunicación de ideas, la coordinación de esfuerzos, la amistad y el orgullo de pertenecer al grupo, que son fundamentales para la armonía y la eficacia, parecen desaparecer cuando sus miembros se ven en situación de competir para la obtención de objetivos mutuamente excluyentes.

Administración:

Av. Corrientes 5143, 1er piso “B” (1414) - Capital Federal, Bs. As. - Argentina

Tel/Fax: (54.11) 4.855.1189 mail:

[co-operar@co-operar.com.ar](mailto:co-operar@co-operar.com.ar)

[tablero@tablerodecomando.com](mailto:tablero@tablerodecomando.com)

Copyright 1999-2004 - Lic. Victoria Schwartzman-Prof. Mario H. Vogel.

# COOPERAR

Estrategias para Gestionar  
el Comportamiento Humano en el Trabajo.

*Una División de Tablero de Comando.*



<http://www.tablero-decomando.com>

Además, hay algunas indicaciones de que la competición produce mayor inseguridad personal (expectativa de hostilidad por parte de los demás) que la cooperación”

A pesar de las evidencias de todo ese conjunto transdisciplinar, es curioso e importante observar que diversos estudios subsiguientes demostraron que (según Freedman, 1973):

**“Aún cuando es obvio que la cooperación es la mejor estrategia,  
muchas personas prefieren competir a cooperar”**

## Bibliografía

- Otuzi Brotto, Fábio, Editorial Lumen

Lic. Victoria Schvartzman  
Directora de CO-OPERAR  
Estrategias para Gestionar  
el Comportamiento Humano en el Trabajo  
[www.co-operar.com](http://www.co-operar.com)

Una División del Club Tablero de Comando  
[www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com)

---

Administración:

Av. Corrientes 5143, 1er piso “B” (1414) - Capital Federal, Bs. As. - Argentina

Tel/Fax: (54.11) 4.855.1189 mail:

[co-operar@co-operar.com.ar](mailto:co-operar@co-operar.com.ar)

[tablero@tablerodecomando.com](mailto:tablero@tablerodecomando.com)

Copyright 1999-2004 - Lic. Victoria Schvartzman-Prof. Mario H. Vogel.