

# Los garrotes y las zanahorias

1

## LOS GARROTES Y LAS ZANAHORIAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LA CIUDAD DE MÉXICO  
Fray Servando Teresa de Mier núm. 99, Col. Centro,  
Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06080 México, DF  
Tel: 51 34 98 04

DIFUSIÓN CULTURAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA  
Fray Servando Teresa de Mier núm. 92, 2do. piso, Col. Centro,  
Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06080 México, DF  
Tel: 51 34 98 04 exts. 1416, 1502, 1616 y 1628

colección  Galatea

# Los garrotes y las zanahorias

[Glosa de un ensayo de Alfie Kohn]

Manuel Pérez Rocha

1

**UACM**  
Universidad Autónoma  
de la Ciudad de México  

---

Nació fuertemente es que a

COLECCIÓN: GALATEA

Director de la Colección  
Manuel Pérez Rocha

Primera edición, 2005.

D.R. © Universidad Autónoma de la Ciudad de México  
Fray Servando Teresa de Mier núm. 99  
Col. Centro, Delegación Cuauhtémoc  
C.P. 06080, México, DF

Publicaciones: Eduardo Mosches  
Diseño gráfico: Alejandra Galicia  
Marco Kim  
Cuidado de la edición: Felipe Vázquez

Distribución gratuita  
Hecho e impreso en México/*Printed in Mexico*  
editorial\_uacm@yahoo.com.mx

## PRESENTACIÓN

**GALATEA ES EL NOMBRE** que el escultor Pigmalión dio a la escultura más hermosa que haya cincelado. Observa la piedra, imagina la figura, talla, pule, revisa, corrige, detalla. En ella deposita amor, anhelo, deseo y esperanza. Gracias a la intervención de la diosa Afrodita, Galatea cobra vida y se convierte en la compañera de Pigmalión.

Galatea representa el proyecto y la realización, la aspiración y el logro, el esfuerzo, la tenacidad, la perseverancia, la expectativa y la consumación de la misma: el cumplimiento de la profecía. Por ello, el mito griego nos ha dado la clave para elegir Galatea como nombre del Proyecto.

La *Colección Galatea. Cuadernos de educación* está dedicada a estudiantes y profesores que se encuentran en el proceso de aprender. Se dirige también a las personas que participan en las distintas áreas que conforman una institución educativa y la hacen posible. Es indispensable que los responsables de la gestión, la administración, la planeación y la organización de las escuelas dialoguen y busquen la coincidencia en los principios educativos, los objetivos y las maneras de hacer las cosas.

Esta Colección pertenece al Proyecto Galatea, que comprende la producción editorial, un sitio en la red con

un foro de debate e intercambio, y espacios de encuentro de la comunidad educativa.

La Colección Galatea surge con la pretensión de ser un material vivo. En este sentido los escritos que se ofrecen no se consideran acabados sino en constante progreso.

Queremos que cada documento, cada idea, sea motivo para el encuentro, la discusión y la construcción educativa. Se propone una lectura reflexiva sobre las ideas impresas y se ofrece un espacio para que el lector plasme sus reflexiones y construya un nuevo texto y que con él acuda a las sesiones de discusión presenciales o virtuales.

El contenido de las sesiones se apoyará en las ideas de los autores pero principalmente en las de los lectores, los hacedores de la educación. El fruto de la reflexión será a su vez el material que podrá discutirse en los espacios que creativamente construyamos todos.

Este material es valioso tanto para los maestros como para los estudiantes porque en estos últimos, finalmente, se confunden Pigmalión y Galatea.

La Colección Galatea ofrece a sus lectores diversas obras cuyas ideas pueden ser divergentes e incluso opuestas, sin embargo su finalidad consiste en incitar a la reflexión y a la discusión.

## LOS GARROTES Y LAS ZANAHORIAS<sup>1</sup>

- Si la pregunta es “¿Los premios motivan a los estudiantes?”, la respuesta es “Sí: motivan a los estudiantes a obtener premios”.
- Los castigos tienden a generar enojo, despecho y deseo de venganza. Más aún: ponen como ejemplo de comportamiento el uso del poder, en vez del de la razón, y rompen la importante relación entre el adulto y el niño.
- Los castigos y los premios realmente no son opuestos, son los dos lados de una misma moneda. Ambas estrategias son formas de tratar de manipular el comportamiento de alguien.

ALFIE KOHN

---

<sup>1</sup> El título del trabajo en el que se basa este artículo es “El riesgo de los premios”. Hemos escogido este otro porque nos presenta de modo más gráfico los planteamientos que queremos poner a discusión. Para hacer caminar a una mula o a otros animales, generalmente los garrotes son efectivos, y si no se tiene éxito se les ofrecen las zanahorias, o ambas cosas a la vez; de aquí que en el idioma inglés se use la expresión “stick and carrot” (garrote y zanahoria) para referirse a los métodos de persuasión basados en premios y castigos. Es importante que usemos esta expresión gráfica pues en nuestro ámbito educativo han proliferado las políticas de persuasión (a instituciones, estudiantes y maestros) basadas en premios y castigos.



*Estas son algunas de las provocadoras afirmaciones de Alfie Kohn, un autor con creciente popularidad en Estados Unidos, de donde es originario, y en otros muchos países. Kohn es autor de varios libros, artículos y ensayos que son ampliamente citados,<sup>2</sup> imparte conferencias y participa activamente en programas de televisión. Sabemos que una popularidad así en Estados Unidos pudiera ser síntoma de superficialidad; este no es el caso. Kohn apoya sus tesis con referencias y citas de una cantidad impresionante de investigaciones y experimentos y en un trabajo que se caracteriza por una evidente honestidad intelectual.*

*En este artículo presentamos algunos de los planteamientos de Kohn<sup>3</sup> y de las investigaciones en que se apoyan. Este texto hace frecuentemente referencia a niños, si sus planteamientos son válidos para niños, lo son con mayor razón para estudiantes universitarios.*

Kohn afirma que hacer sufrir a los niños puede lograr en ellos un sometimiento temporal, pero tiene graves consecuencias: “tiende a generar enojo, despecho y deseo de venganza”. Más aún: la imposición de castigos “pone como ejemplo de comportamiento el uso del poder, en vez del de la razón, y rompe la importante relación entre el adulto y el niño”. Si lo que se busca es ayudar a los niños a comportarse como sujetos que deciden con criterio ético y con sensibilidad, los castigos resultan totalmente contraproducentes.

---

<sup>2</sup> Alfie Kohn tiene una página en internet: <[www.alfiekohn.org](http://www.alfiekohn.org)>.

<sup>3</sup> Principalmente seguiremos el texto que publicó el Educational Resources Informations Center (ERIC) del Departamento de Educación de Estados Unidos con el título “El riesgo de los premios”. Esta síntesis comentada se publica aquí con permiso del autor. Cf. “The Risks of Rewards” en ERIC Digests, December, 1994, ERIC Identifier: ED376990. Web: <[www.eric.ed.gov](http://www.eric.ed.gov)>

“Muchos de los maestros y padres que aceptan que los niños no deben ser castigados usan, en cambio, los premios [...] Igual que los castigos, la promesa de premios puede lograr, en muchos casos, un sometimiento temporal. Por desgracia, las zanahorias no resultan más efectivas que los garrotes cuando lo que se busca es ayudar a los niños a ser sensibles y personas responsables, o de que aprendan autónomamente a lo largo de la vida”.

Los estudios realizados a lo largo de muchos años han demostrado que los premios y los castigos (académicamente llamados “programas de modificación de conducta”)<sup>4</sup> “pocas veces generan cambios duraderos en las actitudes, e incluso en los comportamientos. Regularmente, cuando se suspenden los premios, la gente regresa a la forma de actuar antes de que se iniciara el programa”.

#### LOS PREMIOS SON ENEMIGOS DE LOS BUENOS VALORES

Pero los premios y los castigos no solamente son ineficaces para propiciar cambios efectivos, además son perniciosos, pues generan actitudes negativas. Kohn sostiene que es muy inquietante “el descubrimiento reciente hecho por los investigadores<sup>5</sup> en el sentido de que los niños cuyos

---

<sup>4</sup> Son los programas (ejercicios, prácticas, cursos, procedimientos administrativos y demás medidas) que, sustentados en la teoría conductista, pretenden modificar la conducta de los individuos mediante “refuerzos”.

<sup>5</sup> El autor cita las investigaciones de R. A. Fabes y otros autores cuyos resultados aparecieron en la revista *Developmental Psychology* (núm. 25, julio 4, 1989); J. W. Fantuzzo y otros autores publicados en la revista *Psychology in the Schools* (núm. 28, 2 de abril, 1991). Cita también su propio libro titulado *El lado más brillante de la naturaleza: altruismo y empatía en la vida diaria* (1990).

padres hacen uso frecuente de los premios tienden a ser menos generosos que los demás”. Los premios, pues, son enemigos de los buenos valores.

Los premios y los castigos son motivaciones externas, “extrínsecas”, ajenas a la tarea o el comportamiento que se está buscando; por ejemplo, una golosina nada tiene que ver con hacer los ejercicios de la tarea de matemáticas. Estas motivaciones externas, dice Kohn, no cambian las cargas emocionales y los conocimientos que originan el comportamiento de los niños. En consecuencia, “a un niño al que se le promete un regalo por aprender, o por actuar responsablemente, se le están dando todas las razones para dejar de hacer eso cuando ya no pueda obtener la recompensa”.

La investigación y la lógica —dice el autor— nos hacen ver que los castigos y los premios realmente no son procedimientos opuestos, son los dos lados de una misma moneda. “Ambas estrategias significan también formas de tratar de manipular el comportamiento de alguien; en un caso, apuntando a la pregunta: ‘¿Qué quieren ellos que haga, y qué me pasa si no lo hago?’ y en el otro caso orillando al niño a preguntar: ‘¿Qué quieren ellos que haga, y qué obtengo si lo hago?’ Ninguna de esas estrategias ayuda a los niños a enfrentar la pregunta: ‘¿Qué clase de persona quiero ser?’”

#### LOS PREMIOS OBSTACULIZAN EL BUEN DESEMPEÑO

Los premios son ineficaces para fomentar buenos valores y también para provocar un buen desempeño. “Por lo menos dos docenas de estudios han mostrado que la gente que está esperando recibir un premio por realizar una

tarea (o por hacerla exitosamente) simplemente no tienen un desempeño tan bueno como aquellos que nada esperan.<sup>6</sup> Este efecto es válido para niños pequeños, niños mayores, y adultos; para hombres y mujeres; para premios de toda clase; y para tareas que van desde la memorización de hechos al diseño de *collages*, o a la solución de problemas. En general, entre más complejidad intelectual y más apertura de pensamiento requiere una tarea, peor desempeño tienen las personas cuando la motivación para hacerla ha sido obtener un premio”.

“Los resultados de las investigaciones indican que entre más interés tengamos en que los niños *quieran* hacer algo, más contraproducente resulta ofrecerles un premio por hacerlo”. Este fenómeno, que ha sido demostrado en los resultados de diversas investigaciones<sup>7</sup> tiene varias explicaciones.

Apoyado en el libro *Motivación intrínseca y autodeterminación en el comportamiento humano*,<sup>8</sup> Kohn sostiene que “la motivación intrínseca (el interés en una tarea por su mismo valor) es cualitativamente diferente de la motivación extrínseca (en la cual la ejecución de una tarea es

---

<sup>6</sup> Kohn cita aquí su propio libro titulado *Punished by rewards: the trouble with gold stars, incentive plans, a's, praise, and other bribes*. Boston: Houghton Mifflin, 1993. La más reciente edición es de 1999.

<sup>7</sup> A. Kohn, *Punished by rewards: the trouble with gold stars, incentive plans, a's, praise, and other bribes*.

<sup>8</sup> Los autores son E. L. Deci y R. M. Ryan, publicado por Plenum, Nueva York, 1985. Deci, profesor de la Universidad de Rochester, es uno de los investigadores más renombrados en la conducción de experimentos que buscan conocer el efecto de las motivaciones externas en el comportamiento. Su más reciente publicación es el artículo “A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation” publicado en *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.

vista principalmente como el prerrequisito para obtener otra cosa).<sup>9</sup> La pregunta que los educadores deben hacerse no es qué tan motivados están sus estudiantes, sino de qué manera están motivados”. La pregunta clave es: ¿qué es lo que los motiva a estudiar o a comportarse de una determinada forma? Dependiendo de la naturaleza de la motivación, ésta será profunda y duradera o, por el contrario, superficial y pasajera.

Los autores de ese libro —Edwar Decy y R. M. Ryan— hablan del uso de premios como “control mediante la seducción”. El control, ya sea con amenazas o con chantajes, significa “actuar *sobre* los niños, en vez de trabajar *con* ellos. Al final, esto desgasta las relaciones, tanto entre los estudiantes (reduciendo su interés por trabajar con los compañeros) como entre los estudiantes y los adultos (puesto que, al pedir apoyo, el estudiante puede ver reducida la probabilidad de recibir un premio)”.

Un instrumento central de control de los estudiantes mediante premios y castigos son “las calificaciones”. “Los estudiantes a quienes se presiona para que presten atención a las calificaciones, a las etiquetas o a otras golosinas —dice Kohn—, están menos inclinados a explorar ideas, a pensar creativamente y a correr riesgos. Por lo menos diez estudios han demostrado que la gente a la que se le promete un premio, generalmente escoge las tareas más fáciles.<sup>10</sup> En contraste, ante la ausencia de premios, los niños se inclinan por las tareas que están justo por encima de su nivel de habilidad presente”.

---

<sup>9</sup> Conceptos coincidentes con la distinción aristotélica de valor de uso y valor de cambio.

<sup>10</sup> A. Kohn, *Punished by rewards: the trouble with gold stars, incentive plans, a's, praise, and other bribes*.

## CONSECUENCIAS PRÁCTICAS DEL FRACASO DE LOS PREMIOS

“Las consecuencias de estos análisis y estos datos son preocupantes. Si la pregunta es ‘¿Los premios motivan a los estudiantes?’, la respuesta es ‘Sí: motivan a los estudiantes a obtener premios’. Por desgracia, esa clase de motivación frecuentemente se logra a costa del interés por aquello que están haciendo y la perfección con la cual se hace”. Entonces, concluye Kohn, “lo que se requiere es nada menos que la transformación de nuestras escuelas”. Y apunta dos medidas indispensables.

“Primero, los programas de control del salón de clase que se basan en premios y castigos (‘consecuencias’) deben ser evitados por todo educador que quiera que los estudiantes asuman la responsabilidad por su comportamiento (y el de los otros), y por todo educador que aprecie la internalización de valores positivos en los alumnos, y no la obediencia carente de sentido”.

“La alternativa a los chantajes y las amenazas es trabajar por la creación de una comunidad responsable, cuyos miembros resuelven problemas en colaboración y deciden juntos cómo quieren que sea su salón de clase”.<sup>11</sup>

Segundo, “se ha encontrado que las calificaciones tienen un efecto destructivo en el pensamiento creativo, en la retención a largo plazo, en el interés por aprender y en la preferencia por tareas desafiantes”.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Kohn da aquí la referencia de dos libros cuyos títulos son muy sugerentes: R. de Vries y B. Zan, *Moral classrooms, moral children: creating a constructivist atmosphere in early education* New York: Teachers College Press, 1994; y Solomón *et al.*, “Creating a caring Community: Educational Practices That Promote Children’s Prosocial Development” en F. K. Oser *et al.*, *Effective and responsible teaching: the new synthesis*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

<sup>12</sup> Cf. R. Butler and M. Nisan, “Effects of No Feedback, Task-Related Comments, and Grades on Intrinsic Motivation and Performance”

“Estos efectos destructivos no son resultado de demasiadas malas calificaciones, de demasiadas buenas calificaciones, o de una fórmula equivocada para calcular las calificaciones. Por el contrario, son resultado de la práctica misma de poner calificaciones, y de la orientación extrínseca que ellas promueven”.

“El uso de los premios o los castigos (las ‘consecuencias’) por parte de los padres de familia, para inducir a los niños a trabajar bien en la escuela, tiene ese mismo efecto negativo en el gozo de aprender y, finalmente, en el desempeño.<sup>13</sup> Para evitar estos efectos deben ponerse en práctica formas de evaluación orientadas a apoyar a los estudiantes para que experimenten el éxito y el fracaso no como recompensa y castigo, sino como información”.

“Finalmente, esta distinción entre premio e información debe aplicarse también al refuerzo positivo. Aun cuando puede ser útil oír acerca de nuestros éxitos, y muy deseable recibir apoyo y estímulo de los adultos, la mayor parte de los elogios son equivalentes a premios verbales. Los elogios pueden crear una dependencia creciente en conseguir la aprobación de otros, en vez de ayudar a los niños a desarrollar su propio criterio acerca del aprendizaje exitoso y del comportamiento deseable. En vez de ofrecer un apoyo incondicional, los elogios condicionan las respuestas positivas a que se haga lo que los adultos demandan. En vez de subrayar el interés en las tareas, el

---

en *Journal of Educational Psychology* 78 (3, junio, 1986) y W. S. Grolnick and R. M. Ryan, “Autonomy in Children’s Learning: An Experimental and Individual Difference Investigation” en *Journal of Personality and Social Psychology*, núm. 52, 1987.

<sup>13</sup> A. E. Gottfried, J. S. Fleming y A. W. Gottfried (1994), “Role of Parental Motivational Practices in Children’s Academic Intrinsic Motivation and Achievement” en *Journal of Educational Psychology*, 86(1): 104-113.

aprendizaje resulta devaluado pues es visto como un prerrequisito para recibir la aprobación de los maestros”.<sup>14</sup>

### CONCLUSIÓN

“Los buenos valores deben crecer desde el interior. Los intentos por saltarse este proceso, poniendo premios ante los ojos de los niños, es en el mejor de los casos ineficaz, y en el peor contraproducente. Los niños serán estudiantes entusiastas a lo largo de toda la vida si es que se les ha dado un currículum atractivo, una comunidad segura y cuidadosa en la cual puedan descubrir y crear, y un grado significativo de elección acerca de qué, cómo y por qué están aprendiendo. Cuando estas condiciones están presentes, los premios, como los castigos, son innecesarios, y definitivamente siempre son destructivos”.



---

<sup>14</sup> A. Kohn, *Punished by rewards: the trouble with gold stars, incentive plans, a's, praise, and other bribes.*





## ÍNDICE

Presentación	7
Los garrotes y las zanahorias	9



## COLOFÓN EDITORIAL

La Colección Galatea. Cuadernos de Educación, pretende contribuir a la discusión de temas relativos al aprendizaje que se da dentro de la comunidad educativa y, a su vez, nutrirse de la misma. Su objetivo principal es la divulgación de estudios e investigaciones cuyas temáticas se correspondan con los intereses y las necesidades de la comunidad educativa. Por esta razón, interesa contar con los comentarios y sugerencias de nuestros lectores que, en especial para esta colección, representan una parte esencial del proceso de producción.

Para ello, invitamos a nuestros lectores a visitar la página web de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, [www.uacm.edu.mx](http://www.uacm.edu.mx), en la que encontrarán un espacio dedicado a la Colección Galatea y donde, además, podrán participar en este proyecto e integrarse a un foro-debate sobre las temáticas abordadas en los textos de la colección, comentar las propuestas de cada número publicado y hacer sugerencias para futuras publicaciones.



*Los garrotes y las zanahorias*  
glosa de Manuel Pérez Rocha  
fue impresa en diciembre de 2005  
en el Taller de Impresión de la UACM  
con un tiraje de mil ejemplares.



Manuel Pérez Rocha presenta las ideas de Alfie Kohn sobre el valor que poseen los premios y los castigos para motivar a los estudiantes a aprender. Los compara con los garrotes y con las zanahorias, recursos empleados con ciertos animales para conseguir que hagan las faenas.

De los castigos, no cabe duda, cada vez hay más acuerdo en que dañan, hacen sufrir y alejan de los propósitos educativos. Representan actitudes autoritarias y deterioran las relaciones entre los estudiantes y sus educadores.

¿Y los premios?, ¿son mejores? Muchos padres y profesores creen que es positivo ofrecer recompensas a los estudiantes si éstos han realizado las tareas o han logrado aprender. Alfie Kohn lo niega rotundamente. Los premios son instrumentos de control y manipulación; además son enemigos de los buenos valores y obstaculizan el buen desempeño; tienen un efecto adverso en el pensamiento creativo, en la retención a largo plazo, en el interés por aprender, en la preferencia por enfrentar retos y, sobre todo, apartan el gozo del aprendizaje.

Después de leer este texto, ¿habrá quien se atreva a ofrecer a los estudiantes garrotes o zanahorias?

**UACM**

Universidad Autónoma  
de la Ciudad de México

Nada humano me es ajeno