

David W. Johnson

La controversia constructiva

**Argumentación, escucha
y toma de decisiones razonada**

Prólogo de **Félix García Moriyón**

biblioteca
**INNOVACIÓN
EDUCATIVA**



Título original: *Constructive controversy. Theory, research, practice*, de David W. Johnson
First published by Cambridge University Press, 2015.

Dirección del proyecto: Adolfo Sillóniz
Diseño: Dirección de Arte Corporativa de SM
Traducción: Ana Belén Fletes
Corrección: Ricardo Ramírez
Edición: Sonia Cáliz

© SM, 2016

ISBN: 978-84-675-8501-8
Depósito legal: M-38097-2015
Impreso en España / *Printed in Spain*

Debido a la naturaleza dinámica de internet, SM no puede responsabilizarse por los cambios o las modificaciones en las direcciones y los contenidos de los sitios web a los que se remite en este libro.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Índice

Agradecimientos	7
Prólogo	9
1. Fundamentos básicos de la controversia constructiva	15
2. La naturaleza de la controversia constructiva	33
3. Teoría de la controversia constructiva	41
4. El proceso de la controversia constructiva y la búsqueda de acuerdo	51
5. Efectos de la controversia constructiva	87
6. Condiciones necesarias para que se produzcan los efectos de la controversia constructiva	107
7. La controversia constructiva en la adopción de decisiones	117
8. La controversia constructiva en la educación	127
9. La controversia constructiva y el discurso político en las democracias	147
10. Controversia constructiva, creatividad e innovación	157
11. La controversia constructiva para establecer y mantener la paz	171
12. Conclusiones	191
Glosario de conceptos	199
Bibliografía	205

Agradecimientos

Quiero dar las gracias a muchas personas por su contribución y su apoyo a este libro. En primer lugar, a todos mis alumnos, colegas y amigos por los ánimos, la ayuda y la inspiración a lo largo de todos estos años. En segundo lugar, por supuesto, quiero darle las gracias a mi esposa, Linda, cuyo aliento y apoyo han resultado vitales para la existencia de este libro. En tercer lugar, agradeceré a mi hermano Roger, con quien llevo colaborando toda mi vida. Así mismo, señalar la inmensa ayuda prestada por Brenda Bryant, gracias a la cual he podido completarlo. Y por último, dar las gracias a Dean Tjosvold y a Karl Smith, quienes han seguido líneas similares de trabajo en los negocios y la ingeniería. La contribución de estas personas y de muchas más ha sido incalculable y significativa.

Prólogo

Es habitual tener una visión negativa de los conflictos, imagen muy posiblemente basada en la idea de que siempre van acompañados de violencia y destrucción, con daños a veces irreparables. De hecho, a las guerras las denominamos con frecuencia “conflictos armados”. Ahora bien, como este mismo nombre indica, no está fundamentado pasar de un subgrupo de los conflictos, los armados, a la totalidad de los conflictos: este conjunto abarca muchas modalidades, una de las cuales es el conflicto armado, es decir, la guerra, pero no es el único tipo de conflicto, ni posiblemente el más frecuente, aunque pueda ser el más importante por los enormes daños que ocasiona.

Este es el hilo conductor del presente libro de David Johnson: es necesario abordar los conflictos que se dan entre los seres humanos desde otra perspectiva, la que ofrece considerarlos como controversias constructivas. Los conflictos forman parte de la vida de los seres humanos, quienes, a pesar de esa visión negativa, suelen implicarse en conflictos con frecuencia y les gusta hacerlo, pues perciben de hecho que, lejos de ser situaciones negativas, son retos que hacen que aflore lo mejor de nosotros mismos para poder afrontarlos y resolverlos.

Por eso es muy importante tener en cuenta que David Johnson se centra especialmente en los conflictos que se dan «cuando las ideas, la información, las conclusiones, las teorías y las opiniones de una persona son incompatibles con las de otra persona, y ambas intentan llegar a un acuerdo razonado» (p. 37). Es cierto que, con esa definición, puede hablar de conflictos que se dan en ámbitos muy diferentes, incluyendo aquellos en los que existe la posibilidad muy real de transformarse en un conflicto armado, y eso es lo que constituye una de las propuestas fundamentales de esta obra: exponer un modelo de tratamiento de los conflictos que los transforme en controversias constructivas. Estas se convierten en paradigma de referencia para abordar las situaciones en las que los seres humanos se

enfrentan a problemas con intereses divergentes, opuestos e incluso algunos, en principio, contradictorios.

El paso fundamental para lograr ese cambio es destacar que la práctica habitual en las relaciones de los seres humanos es la cooperación, no la competición. Cita muy al inicio de su libro la obra de Kropotkin, quien ya en el siglo XIX se opuso claramente a una interpretación sesgada de la teoría de la evolución de Darwin, que ponía como eje del proceso evolutivo la lucha por la vida y el triunfo de los más fuertes. No negaba el pensador ruso la importancia que podía tener en situaciones específicas la competición, pero, apoyado en abundante evidencia empírica, destacaba que las especies a las que mejor les iba la adaptación al medioambiente eran las que cooperaban, no las que competían. No tuvo mucho éxito en un primer momento, pero hoy día son ya numerosos los estudios sobre la evolución que insisten en la cooperación como factor de la evolución y son también muchos los estudios que avalan la teoría de que la especie humana es una de las más cooperativas, por no decir la más cooperativa.

Todo indica, si nos fijamos en la historia de la especie humana, que esa capacidad de cooperación le ha dado un buen resultado en la resolución de los problemas que le surgían en su relación con el medioambiente y su propia supervivencia. Por descontado que siempre han existido guerras, muchas de ellas especialmente destructivas, pero el balance general es que ha dominado una resolución constructiva de los conflictos, primero en el ámbito de los grupos pequeños y con menos frecuencia quizá en el caso de conflictos entre grandes grupos.

Para Johnson, la clave está en la forma de abordar los conflictos. El modo en que se estructura el conflicto en cada situación determina la manera en que los individuos interactúan entre sí, lo que a su vez determina la calidad de los resultados. El requisito crucial está en establecer situaciones de cooperación, pues es en ellas en las que se pueden alcanzar resultados más positivos para todas las personas y grupos sociales implicados.

Apoyada en la teoría de campos de Kurt Lewin, la teoría de estructura-proceso-resultado propone que la estructura de la situación determina el proceso de interacción y este a su vez determina el resultado, como pueden ser las actitudes y conductas de los individuos implicados. Ahora bien, no basta con la cooperación; también es necesaria la presencia de conflictos y de competición, pues sin ellos no se estimularían las capacidades creativas de los seres humanos y no se lograrían las mejores soluciones. Deben, sin duda, según el autor, predominar los elementos cooperativos sobre los elementos competitivos, pero sin estos tampoco se establecen situaciones favorables.

Si queremos lograr una adecuada comprensión de la mejor manera de abordar los conflictos, es importante partir de una adecuada teoría de la cooperación como estrategia de la organización de la vida de los seres humanos. David Johnson

parte de la teoría de la interacción social desarrollada por él mismo y por otros autores, teoría apoyada en un ingente trabajo de investigación aplicada que ha permitido validar las hipótesis fundamentales que defiende. Este es, sin duda, uno de los valores del libro que su autor destaca: «En este libro se presenta la teoría de la controversia constructiva, se revisa la investigación aceptada y se discuten las aplicaciones prácticas de la teoría. Teoría, investigación y práctica interactúan entre sí y se potencian mutuamente» (p. 27). Una teoría profunda, como la que desarrolla, permite comprender mejor la realidad social y personal, diseñar investigaciones que permitan verificar y contrastar la teoría, abriendo además nuevos aspectos y dimensiones de la misma, y diseñar estrategias que permitan aplicar los hallazgos de la teoría a la práctica concreta.

En este sentido, el libro es modélico, puesto que son muy abundantes las referencias a estudios en los que queda claro que no se está especulando, sino tan solo aportando propuestas que están sólidamente contrastadas. Todo el capítulo sexto se dedica a mostrar un apretado resumen de investigaciones rigurosas en las que se muestra que la aplicación de la controversia constructiva tiene impacto positivo en ámbitos tan diferentes como el rendimiento académico o la productividad en el mundo de la empresa, incluyendo resultados favorables en desarrollo moral o creatividad, entre otros. El impacto se deriva de algo que es propio de este enfoque: fomentar «un patrón de indagación libre de prejuicios que incluye la construcción de argumentos intelectuales coherentes, presentar la información de forma persuasiva, analizar de manera crítica, cuestionar las posturas de los otros, rebatir los cuestionamientos, ver los temas de discusión desde distintas perspectivas y realizar juicios razonados» (p. 105).

Y lo anterior está vinculado a valorar positivamente, como ya hemos visto, el conflicto y aceptar que la incertidumbre, como punto de partida, provoca curiosidad epistemológica y búsqueda activa. Todo ello porque se genera una estructura no competitiva, sino cooperativa, y los participantes aprenden que el objetivo de defender y criticar no es ganar una discusión o un debate, sino dejar claro cuáles son los pros y los contras de distintas formas de actuar. El protagonismo lo adquiere, en cierto sentido, el problema o el tema que se está abordando, no las posiciones respectivas de quienes participan en la controversia. Eso es lo que abre la puerta a buscar soluciones que supongan un acuerdo conjunto en el que, hasta cierto punto, no existen ganadores ni perdedores, sino aceptación de la respuesta que, por el momento, ha generado un consenso por estar apoyada por los argumentos más potentes y mejor fundados.

Es indudable el valor de lo que aquí expone David Johnson, si bien es cierto que no resulta tan sencillo lograr que su propuesta arraigue en la práctica. En primer lugar, uno de los problemas frecuentes, especialmente en el campo de la educación y también en el de las empresas, es que no es tan fácil establecer esa vinculación

enriquecedora entre teoría, investigación y aplicación práctica. Un caso llamativo en el mundo de la educación es el que se produjo en la Comunidad de Madrid.

Hacia 1996 se desarrolló una propuesta de resolución de conflictos en los centros educativos que pasó a llamarse *Convivir es vivir*. Coincidió en gran parte con lo que se propone aquí y contaba a su favor con una buena teoría, cierta investigación sólida y, sobre todo, se aplicó con gran éxito en numerosos centros. Sin embargo, sin una explicación lógica, el programa fue progresivamente abandonado y se retomó el modelo habitual de resolución de conflictos, mucho más basado en el control previo y en la imposición de castigos y recompensas para promover comportamientos adecuados y reducir los inadecuados. Se incrementó la implantación de videocámaras de vigilancia, se reforzó la autoridad del profesorado y quedaron marginadas las propuestas de mediación, muy próximas a la controversia constructiva. El conflicto dejó de ser visto como algo potencialmente positivo y quedó claro que en los conflictos debía haber ganadores y perdedores. La cultura escolar se mostró, por tanto, renuente ante la enorme evidencia a favor de la mediación y la controversia constructiva.

Desde otra perspectiva, como reconoce Johnson, un problema no despreciable de su propuesta es la dificultad que entraña. Para empezar, no es tan sencillo superar el sesgo de confirmación, que tiende a destacar el valor de todos los argumentos que están a favor de nuestras ideas, dejando de lado las que las contradicen. Tenemos serias dificultades para escuchar en serio a los otros, es decir, para escucharles dando por supuesto que pueden tener razón en lo que están defendiendo, ya sea parcial o totalmente. De algún modo, la escucha activa e inteligente es un requisito imprescindible para construir un ambiente favorable a la controversia constructiva. Bien está la atención especial que el libro dedica a este sesgo.

Este sesgo de confirmación se ve reforzado además por la necesidad que tenemos de ser aceptados por el grupo, lo que nos lleva a callar con frecuencia lo que pensamos y a no ser capaces de defender posiciones alternativas cuando se da cierta unanimidad. Una reciente película, *Guerra mundial Z*, ha popularizado lo que en la película se llama la regla del décimo participante: cuando nueve personas de un consejo de toma de decisiones están de acuerdo en la solución, otra persona, la décima, tiene que hacer un esfuerzo potente para defender argumentativamente la opción alternativa o contraria. Solo así se es capaz de prever con éxito respuestas que no se tendrían en cuenta de no ser porque alguien las defiende con rigor y en contra de la opinión dominante.

En segundo lugar es difícil también porque habitualmente necesitamos estar seguros de lo que pensamos y hacemos, lo que es en parte incompatible con la aceptación de la incertidumbre y la duda respecto a nuestras creencias e ideas. Ayuda el ser conscientes de que la realidad es compleja y puede ser vista desde diferentes perspectivas, lo que hace que sea bueno contar con otras opiniones.

Pero también ayuda el ser consciente de que podemos estar seriamente equivocados en lo que pensamos, por muy seguros que estemos en principio.

Es cierto que carecería de sentido que opináramos en una controversia si no pensamos que lo que decimos es cierto y se apoya en buenas razones. Pero es igualmente cierto que debemos aceptar de entrada que podemos estar equivocados y, por tanto, estar abiertos a las opiniones que expresan los demás. En el contexto de la comunidad de investigación, una estrategia habitual en el llamado aprendizaje cooperativo, y de forma especial en la comunidad de investigación filosófica que se defiende en la propuesta educativa de filosofía para niños, esa es una regla fundamental: defiende tus ideas basándote en argumentos y mantente abierto a las ideas de los demás, con apertura mental suficiente como para poder abandonar lo que defiendes cuando descubres que la otra persona ofrece razones mejores.

Un tercer problema, que también queda claro en este libro de David Johnson, es la dificultad que entraña argumentar bien. No solo se trata del sesgo de confirmación, muy importante desde una teoría de la interacción grupal, sino también de las dificultades intrínsecas de todo proceso de participación. Se trata de que la argumentación exige un buen nivel de pensamiento abstracto y un dominio de las reglas básicas que nos permiten sacar conclusiones válidas a partir de premisas verdaderas, así como un dominio de las reglas de la lógica conversacional, que es más importante todavía en las controversias argumentativas.

La argumentación está plagada además de otro tipo de sesgos, como los que se dan en los estereotipos y los prejuicios, en los mecanismos de defensa del yo o en los sesgos de atribución, por citar solo los que son comunes. Y eso exige un pensamiento cuidadoso, en el sentido de cuidar bien las reglas de la argumentación, y cuidadoso también en el sentido de implicar otras dimensiones afectivas del ser humano, como son la fuerza del yo, la cordialidad, la apertura a lo novedoso o la tolerancia a la diversidad.

En cuarto y último lugar nos encontramos con algo que el autor reconoce, pero en lo que no se centra: no todos los conflictos admiten soluciones aceptables que satisfagan a todos los interlocutores. A veces hay intereses que no solo son contrarios, sino que son contradictorios, por lo que el interés de uno supone negar el interés del otro. En la convivencia social, y en el amplio marco de la lucha por el reconocimiento de la que tan bien han hablado autores como Hegel, Ricoeur u Honneth, a veces importa ganar, no solo tener razón, pues por desgracia no siempre coinciden el tener razón y el ganar. Y algunas de las personas expertas en el arte de la argumentación y la retórica son especialistas en ganar incluso cuando no se tiene razón. La actual crisis económica está viendo cómo los intereses de unos, las élites sociales en sentido amplio, se consolidan y crecen a costa de los

intereses de los otros, por lo que se incrementan de manera disparatada las desigualdades.

Más dura todavía es la situación de conflictos armados, a los que el autor dedica un interesante capítulo al final. Lo que habitualmente caracteriza a los conflictos armados es que se han agotado las vías proporcionadas por la controversia constructiva, defendida por David Johnson, y los contrincantes consideran posible zanjar un conflicto de intereses contradictorios mediante el enfrentamiento violento, logrando la derrota del que ahora es su enemigo. Algunos de los conflictos que el autor menciona, como el de Israel, parece que se resisten a una controversia argumentativa no tanto porque no se pueda lograr, cuanto porque plantean el enfrentamiento de tal modo que ese tipo de solución no violenta termina resultando imposible: no hay solución en la que todos puedan ganar y perder al mismo tiempo, sino que la solución pasa por la completa derrota del contrario.

Pues bien, estas cuatro dificultades que existen en la solución de los conflictos o controversias son reales, pero en absoluto niegan valor a la propuesta del libro, sino que más bien hacen que tenga más actualidad y más vigencia. La coherencia entre la teoría, la investigación y la aplicación práctica, así como la solidez de la propuesta para generar controversias argumentativas, ofrecen pistas de gran valor para ser aplicadas en los diferentes ámbitos a los que se hace referencia. Difundir y llevar a la práctica lo que aquí se expone, junto con otras propuestas que van en la misma línea, ayudará sin duda a que disminuyan las controversias no argumentativas con los consiguientes beneficios que de ahí se derivan para todas las personas e instituciones implicadas.

Es más, incluso en los casos en los que por causas diversas se generen conflictos en los que se busca más la victoria personal que la solución del problema, en un momento u otro habrá que sentarse para negociar la forma de acabar el conflicto y entonces será imprescindible llegar a una controversia constructiva, pues esa es la única manera de resolver realmente los problemas y no limitarse a aplazarlos con victorias y derrotas aparentes que solo esperan avanzar hacia un nuevo conflicto en el que, a lo sumo, los vencedores de ayer se convierten en perdedores mañana. Lo decía bien claro Bakunin, una persona dedicada a la transformación social: «Los problemas resueltos a la fuerza siguen siendo problemas».

Félix García Moriyón,

Doctor en Filosofía y Profesor Honorario del Departamento
de Didácticas Específicas de la Facultad
de Formación del Profesorado de la U.A.M.

Capítulo 1

Fundamentos básicos de la controversia constructiva

Dos pintores con un mismo objetivo

–¡No! ¡No! ¡No! ¡No! –le gritó un artista a otro al ver lo que había estado pintando a lo largo del día–. ¡No lo entiendes! ¡No es esto lo que buscamos!

–¡Eres tú quien no lo entiende! –replicó el otro–. ¡Es de esto de lo que estuvimos hablando esta mañana! ¡Esto es exactamente lo que queremos lograr!

Acaloradas discusiones como esta eran habituales entre dos de los pintores más importantes de principios del siglo xx. Mantenían una intensa colaboración de lo más conflictiva. Se vestían de forma parecida, con ropa de mecánico, y les gustaba bromear con que eran como los hermanos Wright¹ (Orville y Wilbur).

Entre los años 1908 y 1912 se vieron casi a diario, hablaban constantemente del revolucionario estilo que estaban desarrollando y pintaban de la forma más similar posible. Cuesta diferenciar muchos de los trabajos de cada cual realizados durante aquellos años. En muchos casos, tan solo los expertos en arte eran o son capaces de distinguir la autoría real de dichas obras.

Estaban profundamente comprometidos con su objetivo de crear un estilo nuevo. Normalmente decidían lo que iban a pintar durante el día mientras desayunaban. Después, pasaban el día pintando cada uno por su lado, y por la noche iban al estudio del otro para ver lo que este había hecho y se lanzaban a criticarlo vivamente.

El lienzo de uno no estaba terminado hasta que el otro así lo determinaba. Se enzarzaban en apasionadas peleas sobre la naturaleza de ese estilo novedoso que estaban intentando conseguir y sobre la forma en que lo expresaban en sus pintu-

¹ Pioneros de la historia de la aviación.

ras. Uno de los pintores lo describió como escalar una montaña juntos, encordados, conscientes de que dependían mutuamente uno del otro para sobrevivir.

Los desacuerdos y los conflictos sobre la naturaleza y la dirección de su obra eran intensos, vivos, instructivos y del todo singulares. Uno de los dos pintores afirmaba que nadie volvería a decir jamás las cosas que se decían ellos, y de ocurrir, nadie le vería el sentido.

Los dos artistas eran Georges Braque y Pablo Picasso. El estilo que estaban creando era el cubismo. El compromiso con un objetivo mutuo y sus intensos conflictos y discusiones intelectuales les proporcionaron la inspiración creativa necesaria para hacerlo. Fueron estos dos elementos –el compromiso con un objetivo común y el conflicto intelectual– los que encendieron el motor que puso en marcha su creatividad, innovación y productividad.

Marcos básicos: cooperación y conflicto

Este libro se centra en la teoría, los trabajos de investigación y las aplicaciones de la controversia constructiva. Se trata de uno de los métodos más eficaces que existen para potenciar la creatividad y la innovación, tomar decisiones de calidad, la enseñanza eficaz y el discurso político constructivo. Sin embargo, y con el fin de presentar la teoría y las investigaciones realizadas sobre la controversia constructiva, es necesario presentar en primer lugar los marcos básicos de cooperación y conflicto.

La controversia constructiva es una combinación de cooperación y conflicto, y, si bien ambos fenómenos poseen una entidad propia, resulta esencial comprender su naturaleza básica. En este capítulo veremos, por tanto, estos dos fenómenos básicos, que son la cooperación y el conflicto. El trabajo sobre la controversia constructiva supone, además, un ejemplo clásico de la interrelación existente entre la teoría, el trabajo de investigación y la práctica, que también veremos en este capítulo.

La cooperación

Históricamente, ha habido científicos y no científicos que creen que la conducta humana se sustenta en la competencia (Johnson y Johnson, 1989). Desde el punto de vista evolutivo de Darwin y otros, sobre la Tierra se libra una constante lucha por la existencia en la que la competitividad, el afán de dominación y de ganar constituyen el centro mismo de la naturaleza y la existencia humana. En la lucha por la supervivencia gana el mejor dotado y el débil perece.

Los habitantes del mundo de hoy son los ganadores; los perdedores se extinguieron. Esta es la ley biológica básica: aquello que vemos en el mundo actual son las formas de vida que han ganado en la lucha por la supervivencia. Las que perdieron no las podemos ver, o lo que es lo mismo, se han extinguido.

Todo comenzó hace por lo menos cuatro mil millones de años con las primeras células primitivas. Si una de esas diminutas células primitivas sacaba ventaja a las demás, quería decir que se reproduciría más deprisa y prosperaría, mientras que sus rivales perecerían. Esta visión de la vida rige la forma de pensar de muchas personas. Las especies compiten por el hábitat y las fuentes de alimento. Los que pierden desaparecen. De los diversos tipos de seres humanos, el *Homo erectus* y los neandertales (que poseían un cerebro mayor que el nuestro y mucha mayor fuerza física que nosotros) perdieron la batalla (puede que debido a su incapacidad de cooperación) y desaparecieron, mientras que nosotros sobrevivimos.

La competencia se considera un mecanismo básico para la vida, e incluso hoy día, países y grupos culturales y religiosos parecen competir entre sí por ver quién sobrevivirá y quién perecerá. La pregunta es: ¿alberga esta competición por la supervivencia las semillas de su propia destrucción? No cabe duda de que la competencia engendra competencia, lo que normalmente desemboca en la destrucción mutua (Johnson y Johnson, 1989).

Existe la opinión opuesta a este darwinismo social (Johnson y F. Johnson, 2013). Esta opinión, que apoya la lucha competitiva por la supervivencia, no toma en cuenta que seres de cualquier nivel de complejidad cooperan entre sí para vivir. Por ejemplo, algunas de las bacterias primigenias formaban ya cadenas en las que células de cada uno de los filamentos vivos morían, pasando a servir de nutrientes de nitrógeno para sus vecinos. Algunas bacterias cazan en grupo, de forma parecida a una manada de leones o de lobos. Las hormigas forman sociedades compuestas por millones de individuos capaces de resolver problemas complejos, desde la forma de llevar una granja hasta la navegación, pasando por la arquitectura. Las abejas extraen polen incansablemente por el bien de la colmena. Los cuervos hacen guardia para proteger a los demás miembros de su bandada. La cooperación es evidente en todos los niveles de la existencia.

La sociedad humana prospera especialmente gracias a la cooperación. Incluso actos sencillos, como hacer la compra, requieren del trabajo de un montón de personas (agricultores y ganaderos, compañías de transporte, plantas de procesado, tiendas de ultramarinos, inspectores y un largo etcétera) procedentes de diversos países. El proceso de cooperar y coordinarse ha ido pasando de generación en generación. Las grandes ideas se generan, se comunican a otros, se utilizan, se adornan y se transforman desde su origen con el fin de trasladarlas a las generaciones futuras a través de la socialización. Lo que ha hecho que nuestra especie humana tenga tanto éxito es que se nos da bien la cooperación, somos los mejores de la Tierra. Intenta meter a diez chimpancés en un coche y hacer un viaje de cuatro horas, a ver qué pasa.

Nuestra asombrosa capacidad para cooperar es la razón principal por la que hemos sobrevivido en todos los ecosistemas de la Tierra (desde el desierto hasta

las llanuras heladas) y puede que no tardemos mucho en hacerlo en ecosistemas de otros planetas. La cooperación va más allá de un grupo de personas que trabajan con un objetivo común; incluye también perspectivas globales, a largo plazo, de lo que es el bien común de nuestra sociedad y de las especies en su conjunto. Esto carece de sentido si se observa desde un punto de vista darwiniano tradicional. Al ayudar a los demás, una persona reduce sus posibilidades de “ganar, florecer, reproducirse y sobrevivir”.

Nuestro coche se avería y un desconocido nos lleva a la gasolinera más cercana para que una grúa vaya a por él, aunque al desconocido esto le cueste dinero en concepto de gasolina y le haga llegar tarde al trabajo. Donamos cien dólares a la iglesia para recoger alimentos para los desfavorecidos de otro país en vez de gastárnoslo en nosotros. La cooperación parece darse de forma espontánea, sin pensar en obtener algo a cambio. La respuesta inicial de la mayoría de la gente es cooperar, pero cuando se paran a pensar, las personas se vuelven más egoístas. Incluso las células de nuestro cuerpo, en vez de reproducirse todo lo que pueden, se multiplican de forma ordenada para dar lugar a los pulmones, el corazón y otros órganos vitales que permiten que el cuerpo funcione con eficacia.

Muchas de las situaciones que se dan todos los días pueden considerarse elecciones de cooperación o de no cooperación. Supongamos que queremos comprar un frigorífico nuevo. Vamos al establecimiento y le preguntamos al dependiente cuál es la mejor compra. El dependiente puede interpretarlo como la “mejor compra” para él y el establecimiento en general, maximizando así su beneficio, o puede interpretarlo como el mejor frigorífico al menor precio. Si el dependiente nos recomienda el frigorífico que es la mejor compra para nosotros, no para el establecimiento, estaremos ante un ejemplo de cooperación. Parece algo asombroso. ¿Por qué habría de renunciar el dependiente de la tienda a su propia ganancia en beneficio nuestro? Eso es cooperación en contra del propio interés inmediato. No tiene sentido a corto plazo. Y, sin embargo, hasta la criatura más diminuta, como una bacteria, se comporta de este modo.

Puede que sea un terrible defecto para la selección natural, que tendría que motivar a los individuos a comportarse de manera que sus posibilidades de supervivencia y reproducción aumenten, no para que mejore la suerte de los otros. En una lucha permanente en la evolución por los alimentos, el territorio y las parejas para el apareamiento, ¿por qué habría de molestarse siquiera un individuo en desvivirse por ayudar a otro? La respuesta es que nuestra capacidad de cooperación aumenta las posibilidades de supervivencia y prosperidad a largo plazo.

En 1902, el príncipe ruso Pyotr Alexeyevich Kropotkin (1842-1921) publicó un libro titulado *Apoyo mutuo: un factor en la evolución*, en el que exponía su opinión de que, además de la “ley de la supervivencia del más fuerte”, en la naturaleza también existe la “ley del apoyo mutuo”, que resulta mucho más importante en la

evolución de las especies y la lucha por la vida. Kropotkin señaló la distinción entre la competencia directa entre individuos por recursos limitados y la lucha entre organismos y el medioambiente en general, que suele inducir a la cooperación entre dichos organismos.

Kropotkin creía que la forma de lucha competitiva efectivamente existía, pero argüía que la cooperación y el apoyo mutuo eran más frecuentes y no se les daba la importancia que merecían. Es decir, que no es la competencia el factor más frecuente ni tampoco el más importante en la capacidad de supervivencia y evolución, sino la cooperación y el apoyo mutuo. Entre las dos leyes se crea una tensión constante positiva para el individuo y también para los demás y para la sociedad en su conjunto. Es paradójico que esta tensión pueda ser mayor en situaciones de cooperación que en situaciones de competitividad. En situaciones de competitividad, la conducta se rige por lo que es positivo para uno y negativo para los demás. En situaciones de cooperación, los tres factores importantes –lo positivo para uno, los compañeros que participan en esa cooperación y la sociedad en conjunto– coexisten.

1. Teorías de la cooperación

La cooperación es un factor tan esencial en la vida del ser humano que son múltiples las teorías existentes en torno a su naturaleza (Johnson y Johnson, 1989), como la teoría del desarrollo cognitivo, la teoría cognitivo-social, la teoría conductista y la teoría de la interdependencia social, entre otras, aunque probablemente la teoría dominante sea esta última (Deutsch, 1949, 1962; Johnson y Johnson, 1989, 2009a).

1.a. Teoría del desarrollo cognitivo

La perspectiva de la teoría del desarrollo cognitivo se fundamenta en gran medida en las teorías de Piaget (1950) y Vygotsky (2012).

Para Jean Piaget (1950), la cooperación es el esfuerzo por alcanzar objetivos comunes conciliando los sentimientos y la perspectiva propios con la conciencia de los sentimientos y la perspectiva de los otros. Cuando los individuos cooperan con el entorno, se da un conflicto sociocognitivo que da lugar a un desequilibrio cognitivo, que a su vez estimula la capacidad de tomar perspectiva y el desarrollo cognitivo. La cooperación según la tradición de Piaget está orientada a acelerar el desarrollo de una persona, forzándola a consensuar una solución a determinado problema con aquellos que opinan de distinto modo.

Lev Semenovich Vygotsky (1978) y otros teóricos del constructivismo social afirman que las funciones mentales y los logros característicos del ser humano tienen su origen en las relaciones sociales. La función mental es la versión interiorizada y transformada de los logros de un grupo. El conocimiento es social, cons-

truido a partir de los esfuerzos cooperativos por aprender, comprender y resolver problemas. Un concepto básico es el de “zona de desarrollo próximo”, que es la distancia entre lo que una persona es capaz de hacer por sí sola y lo que podría hacer con la ayuda de otros individuos de más edad o en colaboración con otros compañeros que posean una mayor destreza. Sin el trabajo cooperativo, las personas no crecerán intelectualmente.

1.b. Teoría cognitivo-social

La teoría cognitivo-social considera la cooperación como una acción colectiva (Bandura, 2000), la creencia compartida en el poder colectivo para conseguir los resultados deseados. En la acción colectiva, los individuos tienen que trabajar juntos para conseguir aquello que no pueden lograr por sí solos. Desde la perspectiva cognitivo-social, la cooperación implica el uso de modelos, *coaching* y apoyo o mediación, es decir, marcos conceptuales que ayudan a comprender lo que se está aprendiendo (Lave y Wenger, 1991).

El resultado ideal es que el estudiante repasa y reestructura de manera cognitiva la información con el fin de retenerla en la memoria e incorporarla a otras estructuras cognitivas ya existentes (Wittrock, 1990). Una forma eficaz de hacerlo es explicar a un colaborador el contenido que se va a aprender. Por último, la teoría cognitivo-social sitúa la cooperación en el centro de una comunidad dedicada a una determinada práctica, un grupo de artesanos o personas que comparten profesión.

1.c. Teoría conductista

La perspectiva conductista considera que los individuos se esfuerzan en aquellas tareas que saben que redundarán en una recompensa de algún tipo, mientras que ignoran aquellas otras de las que no se puedan beneficiar o que suponen un castigo (Bandura, 1977; Skinner, 1968). Los esfuerzos cooperativos están diseñados para incentivar a los participantes en una tarea grupal determinada. Skinner centró sus estudios en las contingencias grupales; Bandura, en la imitación, y otros expertos optaron por estudiar el equilibrio entre recompensa y coste.

1.d. Teoría de la interdependencia social

La *interdependencia social* se da cuando el logro de los objetivos de un individuo se ve afectado por los actos de los otros (Deutsch, 1949, 1962; Johnson, 1970, 2003; Johnson y Johnson, 1989, 2005b). Existen dos tipos de interdependencia social: positiva (cooperación) y negativa (competencia).

La *interdependencia positiva*, como la cooperación, se da cuando los individuos perciben que son capaces de alcanzar sus objetivos solo si los otros individuos con los que están vinculados desde un punto de vista cooperativo también alcanzan los suyos. Los participantes, por tanto, se estimulan mutuamente para alcanzar sus objetivos.

La *interdependencia negativa*, como la competencia, se da cuando los individuos perciben que la única forma de alcanzar sus objetivos es que los otros individuos con los que están vinculados desde un punto de vista competitivo no consigan alcanzar los suyos.

La *no interdependencia*, como el trabajo individual, genera una situación en la cual los individuos perciben que pueden alcanzar sus objetivos independientemente de si otros individuos en la misma situación logran o no logran los suyos.

La premisa básica de la teoría de la interdependencia social es que el tipo de interdependencia que se estructura en torno a una situación determina el modo en que los individuos interactúan. Los patrones de interacción, por su parte, determinan el resultado. La interdependencia positiva suele traducirse en interacción estimulante, la negativa normalmente produce una interacción antagonista o de enfrentamiento, y la no interdependencia se manifiesta en ausencia de interacción.

La relación entre el tipo de interdependencia social y el patrón de interacción que arroja es supuestamente bidireccional. Uno de los dos extremos de la ecuación se traduce en el otro. Es decir, que si la interdependencia positiva se traduce en una interacción estimulante, la interacción estimulante puede dar lugar a la cooperación.

Las variables que modulan el signo de la interdependencia social son tres: sustituibilidad, catexis e inducibilidad. La sustituibilidad son las acciones de una persona que puede realizar otra persona. La catexis designa la inversión de energía psicológica en objetos y acontecimientos fuera de uno mismo. La inducibilidad es la disposición a la influencia.

En esencia, en las situaciones de cooperación, unos participantes realizan las acciones de otros, los participantes desarrollan actitudes positivas entre sí y se da un alto nivel de inducibilidad entre ellos. En las situaciones competitivas, los participantes no realizan las acciones de otros, desarrollan actitudes negativas entre sí y el nivel de inducibilidad es bajo. Y cuando no hay interacción, no se da ninguna de estas tres variables.

Me gustaría señalar también que se sabe mucho sobre el impacto relativo de la cooperación y la competitividad sobre un amplio abanico de variables (Johnson, 1970, 2003; Johnson y Johnson, 1974, 1989, 2009a). Básicamente, la cooperación, comparada con la competitividad y el trabajo individual, fomenta:

- Un mayor esfuerzo por lograr los objetivos. La cooperación conlleva mayores logros y una mayor productividad que los que se producen en un ambiente de competitividad, o cuando se trabaja de forma individual. Los numerosos trabajos de investigación al respecto confirman la realidad de esta afirmación, hasta el punto de que se ha convertido en uno de los principios más sólidos en psicología y educación.

Cuanto más conceptual es la tarea, mayor resolución de problemas, mayor nivel de razonamiento y pensamiento crítico, y mayor creatividad se requiere, y cuanto mayor es el nivel de aplicación de lo aprendido al mundo real requerido, mayor superioridad se da de la cooperación sobre la competitividad y el trabajo individual.

- Relaciones más positivas. *En el aprendizaje cooperativo se dan relaciones más positivas, comprometidas, afectivas y estimulantes que en el aprendizaje competitivo o el individual.* Esto es así cuando se trata de individuos similares en naturaleza, y también cuando se diferencian en cuanto a destreza intelectual, condiciones de discapacidad, pertenencia étnica, clase social, cultura y sexo.

Las relaciones entre individuos que cooperan, además, se caracterizan por una mayor profesionalidad y apoyo social personal que las relaciones que se dan en situaciones de competitividad y trabajo individual. Las amistades de verdad se desarrollan a partir del trabajo conjunto necesario para alcanzar unos objetivos mutuos en el aprendizaje.

- Mejor salud psicológica. Trabajar en calidad de cooperación con otros redonda en una mejor salud psicológica y una autoestima más alta que cuando se trabaja en régimen de competitividad con los compañeros o de forma individual. La fortaleza del ego personal, la confianza en uno mismo, la autosuficiencia, la capacidad para manejar el estrés y la adversidad, la independencia, la autonomía, la felicidad personal y la salud psicológica en general son el resultado de trabajar de forma cooperativa.

Las experiencias en estas situaciones cooperativas se traducen en una autoestima más alta y en una forma de proceder más saludable en el momento de extraer conclusiones sobre la valía de uno mismo que en situaciones de competitividad o trabajo individual. Trabajar en equipo para alcanzar unos objetivos mutuos potencia las competencias sociales, la capacidad de construir y mantener relaciones positivas y comprometidas, así como el respeto mutuo como individuos separados y únicos. El resultado es un desarrollo social, cognitivo y psicológico sano. Las experiencias cooperativas no son un lujo. Resultan imprescindibles para el desarrollo saludable de los individuos, capaces de actuar de forma independiente.

2. La interdependencia social como contexto de conflicto

Una vez se ha establecido la cooperación de forma clara entre un grupo relevante de individuos, tienen lugar los conflictos. La forma de tratar estos conflictos determina si la cooperación saldrá fortalecida o debilitada. Son dos los contextos de conflicto posibles: cooperativo y competitivo. En situaciones de trabajo individual, los individuos no interactúan, por lo que el conflicto no se produce.

2.a. Contexto competitivo

Normalmente, los conflictos no terminan bien en un contexto competitivo. Para que la competitividad exista, debe darse una cierta escasez. La competencia es inherente al conflicto, dado que los participantes buscan una recompensa restringida a aquellos, pocos, con la mejor actuación. Dentro de un contexto competitivo (Deutsch, 1973; Johnson y Johnson, 1989, 2005b; Watson y Johnson, 1972):

- Los individuos se centran en beneficios diferenciales –hacer lo que sea mejor que el resto en una determinada situación–. En un contexto competitivo, lo bien que una persona hace algo depende de la actuación de otros en la misma situación. Existe una comparación social constante en la que el valor del resultado solo puede determinarse comparándolo con los resultados de los otros.
- Los individuos se centran en su propio bienestar y en la privación de los otros participantes. En el afán por “ganar”, se concentran en lo que les dará beneficios y en no dejar ganar a los otros. Existe un interés personal en que los otros lo hagan peor que uno.
- Los individuos adoptan una orientación a corto plazo en la que todas sus energías se concentran en ganar. Prestan poca o ninguna atención a mantener una buena relación. En la mayoría de las competiciones hay una línea de meta en la que todos los participantes tienen puesta su atención, sin importarles el tipo de relación futura con los demás competidores.
- Suele evitarse la comunicación y, cuando esta tiene lugar, normalmente contiene información engañosa y amenazas. Las amenazas, las mentiras y el silencio no ayudan a los estudiantes a resolver los conflictos que tienen entre sí. La competitividad da lugar a la intrusión u otras formas de obtener información sobre los demás que aquellos no quieren compartir, y a “tácticas del engaño” con las que confundir al oponente o llevarlo a error sobre uno mismo.
- Son frecuentes y comunes los malentendidos y las deformaciones de la postura y las motivaciones de la otra persona difíciles de corregir. Los estudiantes creen en profecías autocumplidas al percibir que la otra persona actúa de modo inmoral y hostil, y se comportan del mismo modo, provocando la hostilidad y la falsedad de la otra persona.

Los estudiantes se fijan en ejemplos pequeños de mal comportamiento en sus oponentes mientras que hacen caso omiso de actos propios de mal comportamiento mucho más graves –vemos la paja en el ojo ajeno y no vemos la viga en el nuestro–. Los dobles raseros existen.

Los malentendidos son difíciles de corregir porque las ideas preconcebidas y las expectativas creadas influyen en nuestra percepción, porque existe una tendencia a ver los acontecimientos de forma que justifiquen nuestras creencias y nuestros actos, y porque el conflicto y las amenazas perjudican los procesos cognitivos y perceptivos.

- Los individuos muestran una actitud suspicaz y hostil hacia los otros que aumenta su disposición a aprovecharse de los deseos y necesidades de los demás y a negarse a cumplir sus peticiones.
- Los individuos tienden a rechazar la legitimidad de los deseos, las necesidades y los sentimientos de los otros, y a tener en cuenta únicamente sus propios intereses.

2.b. Contexto cooperativo

El ejemplo típico de un conflicto que se puede gestionar de forma constructiva es aquel que tiene lugar dentro de un contexto cooperativo. Para que se dé esta cooperación, deben existir unos objetivos mutuos que todas las partes se comprometen a alcanzar. El conflicto intelectual no es una excepción. En situaciones de cooperación (Deutsch, 1973; Johnson y Johnson, 1989, 2005b; Watson y Johnson, 1972):

- Los individuos se centran en objetivos mutuos e intereses comunes.
- Los individuos se preocupan tanto por sí mismos como por los demás.
- Los individuos adoptan una orientación a largo plazo en la que todas sus energías se concentran en alcanzar los objetivos y forjar al mismo tiempo buenas relaciones de trabajo con los demás.
- Una comunicación eficaz y continuada es de vital importancia para resolver conflictos. En una situación de cooperación, la comunicación de información relevante suele ser abierta y sincera con todo aquel que muestre interés en informar y ser informado. La comunicación suele ser más frecuente, completa y precisa.
- La percepción que se tiene de la otra persona y de sus actos es mucho más precisa y constructiva. Los malentendidos y las deformaciones, como esas profecías autocumplidas y los dobles raseros no son tan frecuentes, resultan más fáciles de corregir y aclarar.
- Los individuos confían en los otros y los aprecian, y, por tanto, están predispuestos a responder de buen grado a los deseos, las necesidades y las peticiones propias y ajenas.
- Los individuos reconocen la legitimidad de los intereses de cada uno y buscan una solución adecuada a las necesidades de ambas partes. Normalmente, los conflictos se definen como problemas de ambos que han de resolverse de un modo que beneficie a todos los implicados.

3. Conflicto constructivo

Uno de los secretos mejor guardados de la cooperación es que se traduce en conflicto (Johnson y Johnson, 1989, 2005b, 2007). Cooperación no significa docilidad, conformidad, aquiescencia o amabilidad. Lo que ocurre más bien cuando las personas tienen que decidir la mejor manera de alcanzar un objetivo mutuo es que disienten, critican las soluciones y las posturas de los otros y hasta llegan a gritarse.

Este tipo de discusiones intelectuales pueden darse, por ejemplo, a la hora de decidir a qué restaurante ir a cenar, qué camino tomar para ir a una reunión, si ir de vacaciones en avión o en coche, o cuánto debería durar el descanso de un niño. Básicamente, el conflicto está presente en toda cooperación, principalmente en forma de malabarismos entre la preocupación por los beneficios propios, los de aquellos que están colaborando y los de la sociedad en general.

Sin embargo, no se ha alcanzado un acuerdo con respecto a si los conflictos son beneficiosos o perjudiciales. Mucha gente piensa que el conflicto conlleva normalmente consecuencias negativas y que debería evitarse. Por tanto, en las discusiones sobre un determinado conflicto, este se presenta normalmente como causante de psicopatologías, de poner fin a las relaciones, de que te despidan del trabajo o te expulsen del colegio, y hasta de provocar divorcios, guerras y fobia social. Lo que es más, muchas teorías psicológicas ponen el énfasis en la autocomplacencia, la satisfacción de las necesidades y deseos propios, la reducción de la tensión, la reducción de la discordancia, la moderación, el equilibrio, las buenas formas, conceptos todos ellos que vienen a decir que la vida es mejor en ausencia de conflicto.

Por otro lado, mucha gente piensa que es positivo que haya conflicto porque conlleva buenos resultados. De lo que no cabe duda es de que el conflicto tiene, a menudo, un valor personal y social (Johnson y F. Johnson, 2013). Los conflictos pueden estimular la curiosidad y el interés, resolver problemas, evitar el estancamiento, fomentar el desarrollo cognitivo, social y moral, y en muchas ocasiones forman parte del proceso de ponerse a prueba y evaluarse. Hasta es posible disfrutar con los conflictos cuando uno experimenta el placer de hacer un uso pleno y activo de las destrezas que posee.

Además, el conflicto capta y mantiene la atención y el interés. Los dramas teatrales, por ejemplo, giran en torno a algún tipo de conflicto. Dramaturgos y guionistas recurren a generar un conflicto cuando quieren captar la atención, despertar el interés y la implicación emocional, y sorprender a los espectadores. Lo que ocurre en general con los programas de televisión es que si no se muestra un conflicto en los primeros treinta segundos, los telespectadores cambian de canal. Crear un conflicto es una herramienta aceptada por todo escritor para captar la atención de un público. Y lo que ocurre con las novelas modernas es que si no aparece conflicto en las primeras tres páginas del libro, esta no tendrá éxito.

Al evitar los conflictos, los individuos desaprovechan muchas y valiosas oportunidades de involucrar emocionalmente a los demás y a sí mismos en la situación y potenciar así su creatividad, productividad y aprendizaje. El problema, por tanto, no es cómo eliminar o evitar el conflicto, sino más bien cómo convertirlo en algo productivo o, al menos, cómo evitar que se convierta en algo destructivo.

Los expertos en teoría del conflicto llevan cientos de años planteando que el conflicto podría tener consecuencias positivas además de negativas. Freud, por ejemplo, indicaba que un poco de conflicto psíquico extra era condición necesaria, aunque

no suficiente, para el desarrollo psicológico. La psicología del desarrollo propone que el desequilibrio existente en la estructura cognitiva de un estudiante puede motivar el paso del egocentrismo al acuerdo con las perspectivas de los demás, lo que se traduce en la transición de una etapa de razonamiento cognitivo y moral a otra.

Los expertos en motivación opinan que el conflicto conceptual puede propiciar una curiosidad epistemológica que motive la búsqueda de nueva información y la reconceptualización del conocimiento que uno ya posee. Los expertos en teoría de las organizaciones insisten en que la resolución de problemas verdaderamente eficaz depende de que exista conflicto constructivo entre los miembros de los grupos. Los psicólogos cognitivos afirman que el conflicto conceptual puede ser necesario para aprender y descubrir. Por su parte, la psicología educativa indica que el conflicto puede incrementar los logros. Karl Marx creía que el conflicto de clase era necesario para el progreso social. Teóricos de prácticamente todos los campos de las ciencias sociales afirman que el conflicto puede tener consecuencias positivas, no solo negativas.

A pesar de todos los estudios sobre los aspectos positivos del conflicto, hasta hace cuarenta años, la demostración empírica de que la presencia del conflicto puede resultar más constructiva que la ausencia de conflicto había sido prácticamente inexistente. Las directrices para gestionar los conflictos suelen basarse más en la sabiduría popular que en teorías confirmadas. Lejos de alentar y estructurar el conflicto en la mayoría de situaciones entre personas o grupos de personas, lo habitual es que se evite y se reprima. Crear conflicto con el fin de sacar provecho de sus resultados potencialmente positivos suele ser la excepción, no la norma.

A finales de los años sesenta, por tanto, iniciamos un programa de trabajo teórico y de investigación para identificar las condiciones bajo las cuales los conflictos conllevan consecuencias constructivas. Uno de los resultados de nuestro trabajo es la teoría de controversia constructiva.

Por último, lo irónico de todo esto es que aunque la mayoría de la gente pueda tener una idea negativa del conflicto, habitualmente busca conflictos en los que tomar parte: ya sea jugando al tenis, participando en alguna carrera, asistiendo a un partido de rugby, fútbol o baloncesto; viendo una película, una obra de teatro o un programa de televisión (todos los dramas teatrales se centran en un conflicto); leyendo novelas de misterio o de amor, o incluso clásicos de la literatura, o tomando parte en actividades interpersonales como gastar bromas.

Suele darse una discrepancia entre la visión que los individuos tienen del conflicto y lo que hacen con su tiempo libre. Normalmente, se aceptan los conflictos como parte natural de la vida que se afronta y se resuelve de forma constructiva. Intentar eliminar los conflictos de la vida diaria es como intentar impedir que la Tierra gire sobre su eje. Los conflictos aparecen independientemente de lo que

quieran los individuos, y son especialmente frecuentes cuando los objetivos les importan de verdad y están involucrados en relaciones que valoran.

Teoría, investigación y práctica

La controversia constructiva es un ejemplo clásico de la interacción entre la teoría, la investigación y la práctica (figura 1.1). Se suele hablar mucho de esta relación en ciencias sociales, pero en raras ocasiones se ve. En este libro se presenta la teoría de la controversia constructiva, se revisa la investigación aceptada y se discuten las aplicaciones prácticas de la teoría. Teoría, investigación y práctica interactúan entre sí y se potencian mutuamente.

Son varias las funciones de la teoría:

- a. Conduce las investigaciones futuras, diciéndonos lo que queremos encontrar.
- b. Sintetiza y subsume la investigación dentro de marcos conceptuales válidos, dando sentido a lo que ya conocemos.
- c. Genera trabajos de investigación adicionales que ratifican o desmienten la teoría, a la vez que establece las condiciones bajo las cuales tienen lugar las hipotéticas relaciones.
- d. Dirige la práctica diciéndonos cómo actuar en situaciones donde se aplica la teoría.

Para que una teoría se tenga en cuenta, requiere una solidez que se consigue demostrando la validez de forma considerable y extrapolándola a una amplia variedad de diferencias individuales, variables situacionales, culturas y períodos históricos.

Por último, una teoría tiene que ser profunda, de manera que aquellos individuos que la conozcan sean capaces de entender mejor el mundo real que aquellos que no la conozcan. La teoría de la controversia constructiva cumple todos estos criterios.

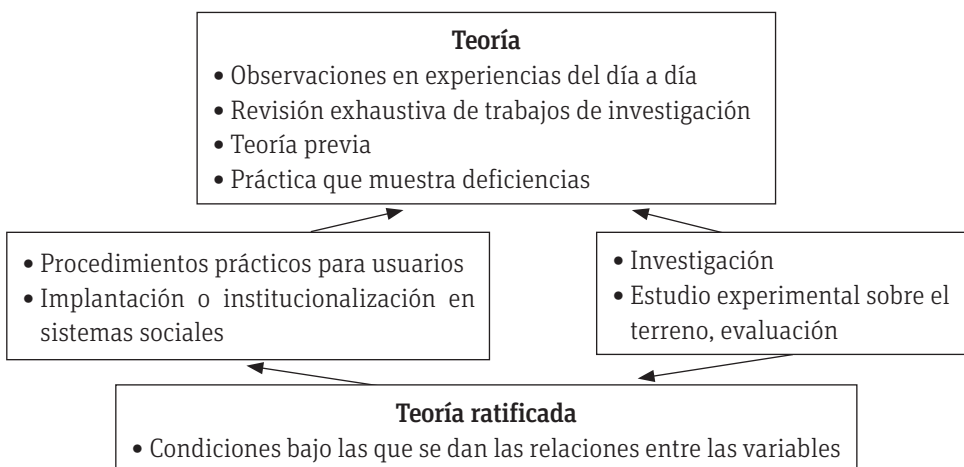


Figura 1.1. Relación entre teoría, investigación y práctica.

La investigación ratifica o desmiente la teoría, lo que conduce al perfeccionamiento y la modificación, o a su abandono. La relación entre la teoría y la investigación, sin embargo, no es de una sola dirección (Merton, 1957). La investigación empírica puede modelar el desarrollo de la teoría mediante el descubrimiento de resultados válidos que no se pueden prever, la acumulación de hallazgos que la teoría no sabe explicar con exactitud, aclarando la naturaleza de los conceptos teóricos y demostrando la relación existente entre la teoría y las nuevas variables anexas.

Contar con una teoría ratificada, sin embargo, no significa que pueda dirigir o influir siquiera en la práctica. Son numerosos los ejemplos de teorías perfectamente ratificadas que no se han aplicado nunca. Hay muchas prácticas eficaces que provienen de teorías sólidas, pero también de otras no tan sólidas o que no provienen de teoría alguna (es decir, mediante ensayo y error o suerte).

Entre la teoría y la práctica se da una relación de doble sentido. Una práctica eficaz se puede obtener a partir de una teoría ratificada; sin embargo, solo si la teoría está formulada con la suficiente precisión se podrán deducir procedimientos eficaces para ser utilizados por los usuarios. Además de esto, hacer operativa la teoría en situaciones prácticas puede dejar a la vista deficiencias en dicha teoría que lleven a modificarla y perfeccionarla. Entonces se requerirán nuevos estudios de investigación que validen estos cambios. El siguiente paso es modificar los procedimientos prácticos de modo que reflejen la teoría revisada. Este proceso se repite una y otra vez.

Propósito de este libro

El propósito de este libro es facilitar la integración de teoría, investigación y práctica sobre la controversia constructiva para aquellos individuos que deseen comprender un poco mejor el conflicto y cómo gestionarlo de manera constructiva. El libro se centra en un tipo de conflicto, la controversia constructiva, es decir, el conflicto entre teorías, conclusiones, opiniones e ideas.

El capítulo dos se encargará de definir qué es la controversia constructiva y otros conceptos relacionados con ella. El capítulo tres presenta la teoría en la que se fundamenta la controversia constructiva. El capítulo cuatro repasa el funcionamiento de la controversia constructiva y el capítulo cinco explica detalladamente los resultados obtenidos, documentados mediante trabajos de investigación. El capítulo seis discute las condiciones necesarias para establecer los efectos de la controversia constructiva.

Por último, veremos en detalle cinco aplicaciones de la controversia constructiva: su utilización para tomar decisiones dentro de distintas organizaciones (capítulo siete), como organizaciones educativas que van desde Primaria hasta la

universidad (capítulo ocho); el fomento de la creatividad, la innovación y la resolución de problemas (capítulo nueve), el uso que hacen las democracias del discurso político (capítulo diez) y el establecimiento y mantenimiento de la paz mundial (capítulo once). Por último, el capítulo doce hace un resumen de lo visto a lo largo del libro.

Resumen

La controversia constructiva es uno de los métodos más eficaces para potenciar la creatividad y la innovación, tomar decisiones de calidad, la enseñanza eficaz, el discurso político constructivo y muchas otras situaciones. Sin embargo, se cimienta sobre la cooperación y el conflicto. Estos dos fenómenos básicos son esenciales para comprender su naturaleza esencial.

La controversia constructiva se basa en que los participantes quieran lograr un objetivo común que los una en el trabajo cooperativo. Y aun así, estructura y fomenta los conflictos intelectuales en los que las personas expresan su opinión o las diferentes conclusiones a que han llegado y se instan mutuamente a razonarlas.

La interdependencia social, la cooperación y la competitividad son conceptos tan antiguos como la especie humana. La interdependencia, sin embargo, lleva consigo la simiente del conflicto. Toda competición es inherente al conflicto.

La cooperación, cuando individuos y grupos trabajan juntos y tienen estrategias y perspectivas diferentes en lo que a conseguir sus objetivos se refiere, está plagada de conflictos. Cuando dos partes entran en conflicto, deben afrontar la posibilidad de que la relación quede dañada y que desaparezca toda posible cooperación en un futuro. Pero también implica la posibilidad de que el conflicto les permita alcanzar nuevas cotas de creatividad, resolución de problemas, aprendizaje, comprensión, innovación y amistad.

Que las consecuencias del conflicto dentro de un contexto cooperativo sean positivas o negativas dependerá de la destreza en el uso de los procedimientos basados en la teoría ratificada gracias a abundantes trabajos de investigación.

En este capítulo se han estudiado los dos fenómenos básicos de la controversia constructiva, la cooperación y el conflicto. Basándonos en el darwinismo social extraído de la teoría de la evolución, hemos desarrollado la idea de que la naturaleza básica de la interacción humana era la competitividad. “La supervivencia del más fuerte”, la lucha por la dominación y por ganar, ha sido la ley fundamental de la naturaleza y la existencia humana que se ha tenido en cuenta.

Sin embargo, actualmente la mayoría de los científicos creen que la naturaleza humana es cooperativa. Seres de diversos niveles de complejidad, desde las bacterias hasta los humanos, cooperan entre sí para poder vivir. Aunque la teoría

de la selección natural sostiene que los individuos se comportan de manera que se incrementen sus posibilidades de supervivencia y reproducción, son muchos los ejemplos en los que los individuos se comportan de forma que mejore la suerte de los demás.

En la interacción entre humanos parece darse una constante tensión entre lo que es beneficioso para el individuo y lo que es beneficioso para los demás y para la sociedad en su conjunto. Además, los conflictos se gestionan de forma diferente en contextos cooperativos y competitivos.

Existen múltiples teorías acerca de la naturaleza de la cooperación (Johnson, 2003; Johnson y Johnson, 1989, 2009a, 2013), entre las que se incluyen la teoría del desarrollo cognitivo (Piaget y Vygotsky), la teoría cognitivo-social (Bandura), la teoría conductista (Skinner) o la teoría de la interdependencia social (Deutsch, Johnson y Johnson). De todas estas teorías, es esta última la que tiene especial relevancia para la controversia constructiva.

Son tres las formas en las que deben relacionarse las acciones de distintos individuos. Las acciones de uno pueden potenciar, obstruir o no tener efecto alguno en el éxito o fracaso de los demás. En otras palabras, los individuos pueden: **a.** Trabajar juntos de forma cooperativa para lograr unos objetivos de aprendizaje comunes; **b.** Competir entre sí para lograr un objetivo solo al alcance de uno o unos pocos, o **c.** Trabajar de forma individual para lograr objetivos que nada tienen que ver con los objetivos de los demás (Deutsch, 1949, 1962; Johnson y Johnson, 1989).

La premisa básica de la teoría de la interdependencia social es que el tipo de interdependencia estructurada dentro de una determinada situación determina la forma de interactuar de los individuos, lo que a su vez determina los resultados. Normalmente, la cooperación da como resultado una interacción estimulante; la competitividad, una interacción antagonista o de enfrentamiento, y la no interdependencia se manifiesta en ausencia de interacción. La cooperación suele traducirse en un mayor esfuerzo por alcanzar los objetivos, relaciones más positivas y una mejor salud psicológica que los contextos de competitividad y trabajo individual.

Uno de los secretos de la cooperación es que produce gran cantidad de conflictos, especialmente frecuentes cuando los objetivos importan de verdad y están involucrados en relaciones que se valoran. Intentar eliminar los conflictos de la vida diaria es como intentar impedir que la Tierra gire sobre su eje. Sin embargo, no se ha alcanzado un acuerdo con respecto a si los conflictos son beneficiosos o perjudiciales. Lo irónico de todo esto es que aunque la mayoría de la gente pueda tener una idea negativa del conflicto, habitualmente busca conflictos en los que tomar parte.

No cabe duda de que el conflicto tiene, a menudo, un valor personal y social. Los conflictos pueden estimular la curiosidad y el interés, resolver problemas, evi-

tar el estancamiento, fomentar el desarrollo cognitivo, social y moral. Sin embargo, desde el punto de vista histórico, las pruebas de que los conflictos tienen realmente consecuencias positivas eran mínimas.

A finales de los años sesenta, por tanto, iniciamos un programa compuesto por trabajo teórico, de investigación y aplicación del que nació la teoría de la controversia constructiva. El trabajo presente es un relato clásico de la relación entre teoría, investigación y práctica. En este libro he querido reflejar el ciclo consistente en revisar los trabajos de investigación existentes, formular y resumir la teoría existente, llevar a cabo un programa de investigación para ratificar y perfeccionar la teoría, crear procedimientos que hagan operativa la teoría ratificada en situaciones prácticas e implantar los procedimientos en múltiples organizaciones de distintos tipos.

El propósito de este libro es facilitar la integración de teoría, investigación y práctica sobre la controversia constructiva para aquellos individuos que deseen comprender un poco mejor el conflicto y cómo gestionarlo de manera constructiva.

