



## Together: The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation

Richard Sennett  
London: Penguin Books, 2012, 324 páginas  
ISBN: 978-0-300-11633-5

ANDREA GAETE MORENO

Investigadora Centro de Estudios Estratégicos, Academia de Guerra del Ejército de Chile

Email: [agaetem@acague.cl](mailto:agaetem@acague.cl)

El sociólogo y profesor de la London School of Economics and Political Science, Richard Sennett, ofrece en este libro una visión diferente de la clásica cooperación empresarial, centrada más bien en cómo cooperar y desarrollar lazos con aquellos que son distintos, que no nos gustan, que no conocemos o con los que no estamos de acuerdo. Para ello, el autor divide el texto en tres partes: Cooperation Shaped, Cooperation Weakened, and Cooperation Strengthened. En ellas aborda la cooperación mediante estudios de caso antropológicos, sociológicos, históricos y políticos, explorando su naturaleza e importancia en distintos ámbitos de la interacción humana, entendiendo

que a medida que se *aprende y practica*, la cooperación se reproduce colectivamente mezclando al mismo tiempo la razón y la emoción.

En la primera parte, Sennett aborda la conformación de la cooperación, entendiéndola como un activo o bien social que beneficia a todos los participantes y que permite compensar aquello de lo que carecemos a nivel individual o grupal por medio de la práctica cotidiana de la empatía, curiosidad, de escuchar e interpretar lo que otro dice antes de hablar, del tacto, de la búsqueda de puntos de acuerdo, el manejo de la frustración y el trabajo conjunto (habilidades dialógicas); pero a la vez, entiende la cooperación como fuente de conflicto y violencia, sobre

todo cuando los sujetos interactúan con otros respecto de la base de construcciones mentales aprendidas culturalmente y que discursivamente se expresan en que aquel que piensa, siente y actúa distinto es el enemigo (aproximación destructiva), así como sucede en la lógica tribal, donde la solidaridad y cooperación solo son aceptadas y promovidas entre aquellos que pertenecen al grupo y que son percibidos como iguales. Sin embargo, para el autor, esta visión tribalista de la realidad se opone a las sociedades complejas del mundo moderno, donde prima la diversidad sexual, familiar, religiosa y étnica, así como la interdependencia económica, la migración y los avances tecnológicos.

En la segunda parte, el autor presenta las debilidades de la cooperación, señalando que las actuales condiciones del mundo moderno estarían *inhabilitando* a los sujetos de una práctica cooperativa adecuada. Por ejemplo, la masificación y uso de las redes sociales favorece la comunicación, pero ello no necesariamente implica una buena comprensión de lo que se comunica y cómo se comunica (ambigüedad). Asimismo, observa el uso de un modelo dialéctico de comunicación que se expresa en el discurso declarativo “esto es lo que pienso y no puedo pensar de otra manera”, que

estaría afectando en gran medida a los medios de comunicación, la política y las conversaciones cotidianas. En el ámbito organizacional, se estaría produciendo el “efecto silo”, en que la división por departamentos o secciones estaría generando no solo aislamiento en los individuos, sino que además favorecería el encapsulamiento de información útil para otros, relaciones de corto alcance y superficiales, sin interés en los problemas del otro y una baja solidaridad. En lo cultural, la homogeneización (ropa, música, comida), como forma de neutralización de las diferencias, sería una especie de salvación para la ansiedad que produce el relacionarse con un otro distinto. Y en el plano económico, la desigualdad potenciaría el discurso “nosotros versus ustedes” alimentando el descontento social entre clases y, por tanto, afectando la disposición de cooperar con aquellos diferentes.

En la tercera parte se presenta la cooperación como un arte que se *aprende en el hacer*, entendiendo que esta se moldea desde la infancia mediante la socialización —donde los individuos aprenden a interactuar, comer y trabajar juntos—, y que se puede *fortalecer* e incluso *reparar* con la interacción social cotidiana (rutinas como sentarse a beber café o almorzar con los compañeros de

trabajo), habilidades diplomáticas (que favorecen la conversación dialógica), conocer los límites del otro (para evitar futuras confrontaciones), la participación activa, relaciones horizontales, considerar que el tiempo del otro es valioso, y el uso del subjuntivo en las conversaciones (tal vez, puede ser que) en vez de lo declarativo (estoy de acuerdo o en desacuerdo).

El riesgo es que este aprendizaje se pierda debido a las condiciones del mundo moderno, generando que en un futuro no muy lejano sea casi un privilegio que los seres humanos se comuniquen cara a cara. Solo basta pensar en el aumento de las compras *online* (ropa, comida, libros) o de la educación virtual, las que, según el autor, dificultarían la generación de redes sociales sólidas y sostenibles en el tiempo (la base de la cooperación).

En resumen, leer a Richard Sennett permite entender aspectos claves del cambio y sus desafíos individuales y colectivos, convirtiéndose en lectura útil y pertinente para todos aquellos interesados en los procesos organizacionales, ya

que identificar y entender las formas en que se ejerce la cooperación dentro de cualquier organización (debilidades y fortalezas) favorece una adecuada planificación estratégica del cambio (identificar qué es lo que debe evolucionar, qué es lo que se debe preservar y quiénes serán los líderes encargados de facilitar ese cambio y generar las confianzas necesarias), permitiendo al personal (directivos y subalternos) no solo ajustarse a los cambios, sino que también sentirse cómodos con ellos.

Por tanto, tener consciencia del tipo y calidad de la comunicación que cada organización adopta para la interacción social de sus miembros (dialéctica o dialógica), identificar si se produce o no el efecto silo, entender el tipo de liderazgo y el contexto en el que se ejerce, así como reconocer la real capacidad para el cambio (voluntad, infraestructura) y para relacionarse con otros diferentes, son factores fundamentales para poder desarrollar las habilidades necesarias para que la cooperación, entendida desde la visión de Sennett, pueda lograrse en cualquier tipo de organización.