



:: [portada](#) :: [Opinión](#) ::

11-02-2012

## ¿Qué es la horizontalidad en una organización?

Florent Marcellesi

Rebelión

Con el surgimiento del 15-M, la horizontalidad ha vuelto a ser un concepto motor en la construcción de nuevos movimientos sociales y políticos. Sin embargo, ¿qué entendemos por "horizontalidad"?

Al repasar algo de bibliografía, constato que se suele definir en negativo como oposición o rechazo a otros términos como la verticalidad o la jerarquía, puesto que, de forma consciente o no, entendemos mejor las implicaciones de tales conceptos que culturalmente impregnan nuestras sociedades y nuestros cerebros. Asimismo, tanto en el espacio público (Estado, escuela, hospital, trabajo remunerado, etc.) como en el privado (como la familia), vivimos en un mundo principalmente jerarquizado donde en el mejor de los casos elegimos nuestra cadena vertical de mandos (la democracia representativa) o en el peor sufrimos una dominación no deseada (véase el parto medicalizado o el significado de la relación asalariada). Sin embargo, pocas veces encuentro definiciones en positivo de la horizontalidad. Con esta voluntad constructiva, definiré la horizontalidad de la manera siguiente: una profundización de la ética de la liberación, una actitud (y un camino) y un modelo organizativo.

La profundización de la ética de la liberación

André Gorz solía conceptualizar la ecología política como una ética de la liberación donde "la expansión de la autonomía [del sujeto] se halla en el centro de la exigencia ecologista. Ello supone una subversión de la relación de los individuos con sus herramientas, con su consumo, con su cuerpo, con la naturaleza" (1975). En esta óptica, desarrollada también por Illich y Castoriadis, la ecología política es una apuesta decidida por la autonomía del sujeto y por su capacidad de cooperar de forma voluntaria y en igualdad de condiciones con otros sujetos para oponerse a cualquier deriva liberticida e insostenible de las "mega-máquinas" mercantiles, estatales o tecnócratas y para construir alternativas concretas al productivismo actual.

De esta visión emancipadora nace la voluntad de poner en pie sociedades [u organizaciones] autónomas, hechas de individuos a su vez autónomos y cooperativos. Estas sociedades (u organizaciones) se convierten en ágora permanente sobre lo que es conveniente producir (y cómo), además siempre dentro de la capacidad de carga de los ecosistemas. Por esta razón, las empresas tendrían que ser controladas por sus personas empleadas, un partido o un sindicato por el conjunto de sus militantes y la esfera política por el conjunto de la ciudadanía. Es un llamamiento hacia organizaciones donde los sujetos autónomos no estén subordinados a ninguna estructura, ni órgano de ésta. En este tipo de horizontalidad también existen límites, pero no provienen de una autoridad superior (el Líder, el Órgano central, la Tradición, la Autoridad, etc.) sino que se basan en la deliberación y la decisión colectiva.

Una actitud (y un camino)

Encontramos en la educación horizontal una gran ayuda para conceptualizar la "actitud horizontal". Esta rama educativa entiende la horizontalidad "como una disposición psíquica y social, interior y



exterior al sujeto, en la cual ningún hombre y mujer anula la libre expresión de otro, de manera que todos pueden manifestarse sin hallar un obstáculo en el otro, sino más bien un apoyo para el propio crecimiento" (Santos, 2006). Así, primero, es una facultad del sujeto a vivir su libertad desde el encuentro positivo con la libertad de otras personas que a su vez, dentro una dinámica ganador-ganador, refuerza el propio desarrollo personal. Dicho de otro modo, "se puede concebir el aspecto interno (...) de la horizontalidad como una suerte de receptividad y apertura al otro." Exactamente lo que los manuales de educación no violenta o de resolución pacífica de los conflictos aconsejan, respectivamente, a los padres y madres con su prole o a los negociadores con las partes en conflicto o con otros negociadores: respeto, escucha activa y empatía.

Además, en una organización social, política, sindical, etc. sus formas de proceder [es decir su actitud que la definirá y le dará credibilidad en el día a día] tienen que ser acordes en cualquier momento con los objetivos planteados. Obviamente no se puede llevar la paz o la emancipación con métodos violentos que sea aquí o en el Sur, no se puede enseñar a nuestros hijos el respeto desde la metodología de la bofetada, ni se puede pedir a las instituciones transparencia y participación sin aplicarlo internamente. Dicho de otro modo y parafraseando a Gandhi, podríamos decir que "no hay camino para la horizontalidad, la horizontalidad es el camino".

#### Un modelo organizativo

No se trata de un concepto totalmente nuevo: tiene mucho en común con [y hereda de] las teorías y las prácticas de la autogestión del sindicalismo de finales del siglo XIX, de los consejos obreros húngaros o de las experiencias post-68. Sin embargo, las posibilidades abiertas por las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) y, sobre todo, por las dinámicas cooperativas en torno al conocimiento, la cultura y el software libres o en las actuales dinámicas post-crecientistas (colectivos de decrecimiento, de ciudades en transición, de cooperativa integral, etc.) aportan a la horizontalidad su plena capacidad como modelo organizativo. En las brechas del sistema, la propia existencia y praxis diaria de una organización horizontal son pruebas de insumisión y gérmenes de alternativa a la megamaquina técnica, económica y política.

Dicho esto, destaco algunas características de una [cooperativa política](#) funcionando sobre el modelo de la horizontalidad:

- *Trabajo en red*: "La red" es ante todo una mentalidad y una forma de trabajar adaptada al siglo XXI: prima la inteligencia colectiva y la propiedad común, como puede ser la lógica cooperativa del software libre. Es una búsqueda de sistemas organizativos basados en la igualdad, la participación activa de todo/as y la voluntad de consenso. En esta estructura líquida y partidaria de la adhocracia, todos los miembros pueden tener autoridad para tomar decisiones y llevar a cabo acciones. Asimismo la fuerza de las redes, físicas o virtuales, reside en su capacidad de mover y mezclar personas y organizaciones de diferentes intereses o círculos, con compromisos flexibles según objetivos y afinidades, desde lo territorial a lo sectorial. Dicho así, no hay que confundir el uso intensivo de Internet (o de comunidades virtuales) con alcanzar una estructura en red presencial y virtual.

- *Flujos de información y transparencia*: la información es poder, y el poder es compartido entre todos los miembros en igualdad de condiciones. Lo que significa que la información tiene que fluir en cualquier momento hacia todos los miembros de la organización sin exclusión, dentro de un marco que hace de la transparencia un pilar de su desarrollo. No solo requiere un fácil acceso a las fuentes de información sino una política activa personal y colectiva de transmisión de la información a todas las partes de la organización-red sin que ellas las tengan que pedir. Es también la capacidad de poner en marcha la información *peer to peer*, donde cada neurona se convierte en



un nudo de información seguro para otras neuronas. Con unas reglas de juego claras y sin necesidad de un órgano central, la red valida la veracidad y legitimidad de la información.

- *Confianza multidireccional y cooperativa*: tal y como lo desarrollo más en detalle en el artículo [Reflexiones sobre la confianza en un partido horizontal](#), no solo se trata de una confianza unidireccional desde las personas asociadas hacia los cargos (y órganos) electos sino también de una "confianza de todas a todas". Tanto las personas electas como cualquier persona asociada "depositan" en cada una de las personas de la organización o de la red, con o sin responsabilidad interna o externa, la misma confianza. De esta manera, damos un margen de confianza a la inteligencia colectiva que emana de la conexión de nuestras energías y reflexiones.

- *El conocimiento libre*: más allá de tener transparencia e información disponible para todas las neuronas, la inteligencia colectiva [es decir el resultado del trabajo cooperativo y en red (que va más allá de la suma de las individuales de la organización)], pertenece a todos y todas. Decimos que se trata de una propiedad común, cuyo código fuente y posibles mejoras están en la organización, en la red o en el espacio público a un coste nulo.

En resumen, una organización horizontal es un nodo más de una sociedad que pugna por la "democracia de lo común" (véase Subirats, 2011), es decir que favorece los bienes comunes, la lógica cooperativa y la capacidad de compartir.

Referencias:

- Gorz, A. (1975): *Ecologie et politique*, Galilée.
- Santos, M (2006): "De la verticalidad a la horizontalidad, reflexiones para una educación emancipadora", *Revista de ciencias sociales y humanidades*, enero-marzo 2006.
- Subirats, J. (2011): *Otra sociedad, ¿otra política? Del "no nos representan" a la democracia de lo común*, Icaria Asaco.

En el blog de la autora:

<http://florentmarcellesi.wordpress.com/2012/02/06/que-es-la-horizontalidad-en-una-organizacion/>

Rebelión ha publicado este artículo con el permiso de la autora mediante una [licencia de Creative Commons](#), respetando su libertad para publicarlo en otras fuentes.