

Pensando más allá de los libros

Tendencias sociológicas de nuestras instituciones militares

BEN ZWEIBELSON



En años recientes, las listas de lecturas militares profesionales se han ampliado de manera que ahora prácticamente cada sede o puesto de antigüedad en una organización presenta alguna serie recomendada de libros o artículos. En calidad de instituciones, la mayoría de los servicios armados cuentan con listas de lectura para varios grupos y audiencias como un medio para fomentar la capacitación profesional y mejorar el conocimiento de la organización. Este artículo se enfoca en la milicia estadounidense (la Fuerza Aérea y el Ejército) ya que esa institución continúa ejerciendo una influencia internacional significativa a lo largo de la profesión militar en general. Para la Fuerza Aérea y el Ejército, las listas diversas de lectura tienden a alentar narrativas positivas sobre la capacitación académica con dispositivos adicionales sutiles concebidos para promover un legado institucional en particular.

Para que la milicia sea una profesión, requiere un intercambio continuo de ideas y crecimiento de conceptos nuevos, idioma y formas emergentes. Las ideas y el lenguaje más viejo, obsoleto y poco popular son descartados mientras que algunas ideas conservan condiciones auto relevantes simbólicas e institucionales importantes que tienden a cimentarlas en nuestra organización. Por lo tanto, toda biblioteca militar ahora posee los montones de libros familiares y una hoja impresa en la que aparecen los favoritos más recientes para consumo institucional. Pero, ¿con que fin?—y, más importante aún, ¿cómo —esperamos

que el desarrollo institucional ocurra más allá de “leer libros (y otros medios de comunicación) juzgados valiosos para nosotros?”

Cualquier lista de libros puede ser útil, pero el valor de un solo libro (o los conceptos dentro del mismo) se convierte en un proceso algo sesgado y frustrante sobre el cual podríamos discutir incansablemente si todos los tenientes deben leer *On War* (Sobre la guerra) o quizás cómo *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance* (Zen y el arte del mantenimiento de motocicletas) debe ser incluido en el currículo de lectura de la Escuela de Estudios Militares Avanzados del Ejército.¹ En lugar de debatir sobre este libro o el otro, en este artículo se presenta una discusión más amplia que mira más allá de los libros exclusivamente. Necesitamos considerar cómo la milicia como una profesión global piensa (maneras de percepción establecidos socialmente) y cómo tenemos la tendencia de practicar un mantenimiento autosuficiente de cómo pensamos al seleccionar ciertos tipos de libros (al igual que listas, vídeos y otros medios) y excluimos otros. Nosotros ejercemos una producción de conocimiento selectiva, sin embargo los motivos más profundos de la organización por los cuales lo hacemos a veces se nos escapan.

Para ilustrar la manera implícita mediante la cual a menudo seleccionamos listas de lecturas, analizamos las listas de lecturas profesionales del 2014 de los jefes de estado mayor de la Fuerza Aérea y del Ejército y enmarcamos las selecciones dentro de un método holístico y sociológico que da una pausa para reflexionar sobre nuestras instituciones.² Estas listas de lectura las utilizamos solamente por su relevancia dentro de la jerarquía militar establecida y la representación sólida que ofrecen a otras listas afines y similares. Potencialmente, estas listas de lecturas militares norteamericanas puede que no tengan ningún efecto significativo en otras milicias aunque se necesita más investigación para explorar esa posibilidad. Las listas del 2015 y quizás del 2016 salieron durante la publicación de este artículo, pero indudablemente seguirán el modelo de la lista del 2014 y de años anteriores. Año tras año tendemos a repetir las mismas acciones, esperando resultados diferentes.

Adoptando un método sociológico y a veces filosóficamente abstracto, en este artículo se revela que nuestras listas de libros nos dicen más acerca de cómo nuestra Fuerza Aérea y nuestro Ejército construyen socialmente percepciones institucionales de la realidad. Además, algunas listas de libros puede que aboguen por una manera singular de pensar a expensas de todas las demás.³ Esencialmente vemos una organización rumbo a una sola manera de interpretar la realidad con todas las recomendaciones de lectura afines subyugadas dentro de ese paradigma. Para la reflexión estratégica y la reflexión crítica institucional, primero debemos discutir la noción de paradigmas y paradigma de ceguera. Debemos llegar “por encima de los libros” y pensar en fuerzas algo abstractas e implícitas (invisibles) dentro de nuestras organizaciones.

Burrell y Morgan:

Paradigmas moldeando marcos sociales enteros para la realidad

Si los hermanos Marx hubiesen convencido a los intelectuales a no emplear el término *paradigma*, Groucho quizás hubiese tenido la ocurrencia de decir, “Su paradigma vale 20 centavos”. Reconociendo esta noción en primer plano, el término paradigma es mal entendido y utilizado demasiado en las discusiones militares modernas. Sin embargo, la importancia de los *paradigmas* en la sociología, filosofía y la ciencia podría ser uno de los debates más influyentes del siglo XX —uno que continúa en la actualidad. Un paradigma “es la unidad de consenso más amplia dentro de una ciencia y sirve para diferencia una comunidad científica de otra. Incorpora, define e interrelaciona los ejemplos, teorías, métodos e instrumentos que existen dentro del mismo”.⁴ Aunque los conceptos más citados de los

paradigmas por Thomas Kuhn ofrecen un marco que se inclina hacia métodos cuantitativos, en este artículo se aplican los marcos de George Ritzer que se inclinan más sociológicamente para los paradigmas.⁵

El artículo se basa en las teorías de paradigma propuestas por Gibson Burrell y Gareth Morgan ya que su impacto sociológico se relaciona singularmente con las construcciones de las realidades organizativas y sociales. El modelo heurístico de cuatro paradigmas también inspira la exploración de la lista de lectura al igual que los marcos de solución sugeridos.⁶ Su colección de obras y los esfuerzos de recientes teóricos organizativos trabajan de variantes del modelo de cuatro paradigmas original de Burrell y Morgan establecidos con las tensiones entre objetividad, subjetividad, estabilidad y transformación radical. Los paradigmas son inevitables —todos los humanos emplean algún tipo de paradigma y a menudo los grupos o sociedades de humanos comparten paradigmas dominantes que continuamente reafirman su propia manera particular (y exclusiva) de encontrarle sentido a cómo es el mundo y cómo debe ser.

Empleando dos tensiones, en la figura 1 se ilustra la dicotomía de estos cuatro conceptos que crean los cuadrantes en los cuales radican los paradigmas. En este contexto, “tensiones” no es una definición basada en física sino la definición sociológica alternativa (y más apretada) introducida en aplicaciones de diseño tales como el Diseño Operacional Sistémico, la teoría de diseño del Ejército de EUA., y los métodos del Comando de Operaciones Especiales de EUA que se enseñan en la Universidad Conjunta de Operaciones Especiales.⁷ Estas tensiones también ilustran las opciones ontológicas (lo que decidimos que es y no es nuestro conocimiento —la esencia de lo que creemos es la realidad) y epistemológicas (el “cómo” producir nuestro conocimiento; el alcance de nuestro conocimiento y la naturaleza aparente de la formación) que se toman a altos niveles conceptuales dentro de cada paradigma.⁸ Aquí, si no decide comprender la realidad con objetivismo al igual que con estabilidad, él o ella subsiguientemente le encontrará sentido de una manera bastante diferente que seleccionando otro paradigma con opciones ontológicas y epistemológicas diferentes.⁹ Tan solo negamos la interpretación de la realidad y seguimos hacia adelante. Los conceptos filosóficos de ontología y epistemología que interactúan son significativos en que permanecen en procesos abstractos sin embargo profundamente dominantes que incorporan nuestros mundos construidos socialmente. Las sociedades, inclusive las organizaciones militares, ven más allá de estas opciones si es que las dan por sentadas, *como la forma que sencillamente el mundo siempre tiene que ser.*

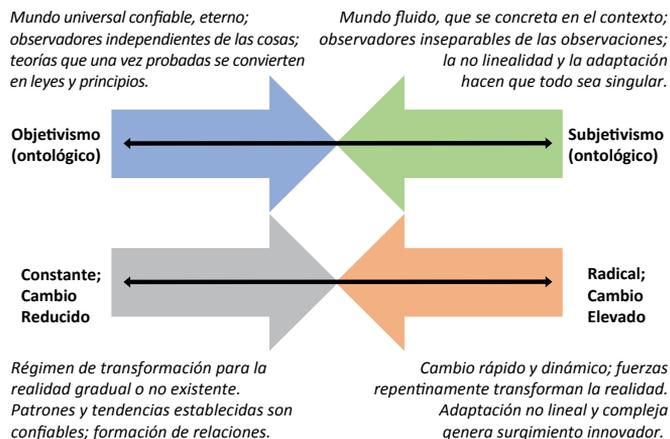


Figura 1. Tensiones y paradojas visualizadas con dos líneas

En la figura 1 se ilustra la primera dicotomía entre el objetivismo (el mundo universal sacado de los observadores donde teorías comprobables se convierten en leyes confiables) y el subjetivismo (realidad fluida, de contexto específico donde los observadores forman parte de la realidad dinámica). Por ejemplo, en un mundo sumamente objetivista, los observadores podrían experimentar con algo en un laboratorio, y sus propias acciones son independientes del experimento. Al igual que un relojero o un mecánico, podrían desglosar algo complejo, resolver problemas a un nivel más sencillo y luego reensamblar el experimento en un todo más grande. Al tomar en cuenta si hay múltiples “mundos” o sencillamente uno, se les recuerda a los lectores que el modelo de cuatro paradigmas de Burrell y Morgan que se explica en las figuras 1 y 2 depende de dos distinciones importantes. Primero, la construcción social de la realidad subsume el punto de vista mundial de esa organización de manera que solamente hay un mundo y que los alternativos no son válidos. Segundo, muchos sociólogos exploran la interacción entre los paradigmas (colaboración al igual que fricción o inconmensurabilidad entre los paradigmas) cuando los grupos que patrocinan visiones del mundo diferentes interactúan en una realidad compleja.¹⁰

Tendemos a ver bastantes métodos objetivistas cuando los analistas militares de inteligencia crean soluciones en las cuales los adversarios deben ser considerados de maneras universales y sumamente objetivistas que excluyen cualquier indicio de inclinación o error a favor del analista.¹¹ El analista objetivo no ve accidentes, desea el control y da por sentado que con el tiempo uno lograría mayor entendimiento (y control) de situaciones y entornos inclusive sumamente complejos mediante pruebas rigurosas y recopilación de datos.¹²

El subjetivismo funciona en tensión con esta ontología sumamente objetiva en la que un analista podría considerar el control como una ilusión y en el que las ganancias en conocimiento y experiencia también producen surgimiento en el entorno; uno sencillamente no puede meterse en el mismo río dos veces.¹³ A menudo, el mundo fluido y subjetivo se percibe dentro de los estudios de las sociedades orientales (o quizás sociedades que no son occidentales).¹⁴ Muchas de las leyes de guerra occidentales (e implícitamente universales), principios y estructuras eternas que funcionan en el lado objetivista pierden su valor y relevancia en el lado subjetivista. Hay investigaciones extensas sobre este tema en las disciplinas posmodernas al igual que sociológicas aunque son una voz minoritaria dentro de la educación militar profesional tradicional.¹⁵ De todas formas, el contexto es importante para los enfoques subjetivistas, al igual que el tiempo y el espacio, sin embargo son importantes en maneras y fines totalmente diferentes que la perspectiva objetivista más familiar.

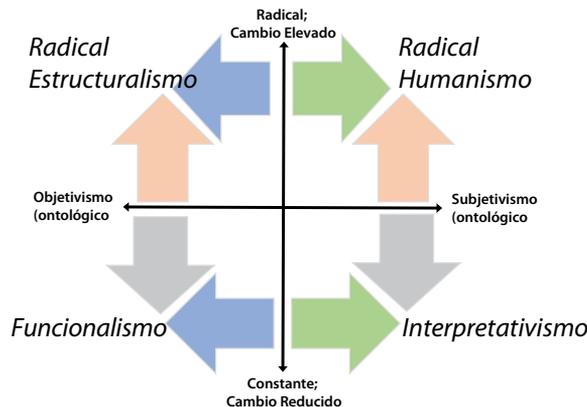


Figura 2. Variante de la gráfica cuadrante de cuatro paradigmas de Burrell y Morgan

En la segunda dicotomía de la figura 1 se ilustra una tensión entre la estabilidad (consistencia; la realidad permanece predecible y más lineal) y la transformación radical (no lineal, surgimiento y adaptación sorpresiva). En una visión del mundo estable, inclusive durante grandes periodos de tiempo y espacio, observamos una consistencia general hacia la realidad. La perspectiva estable de la guerra podría ver un patrón que abarca la mayor parte de la civilización humana en la que, según alega Clausewitz, ciclos interminables de política y guerra se entrelazan —muy parecido a duelos en curso a escalas mayores, centradas en el estado.¹⁶ En el extremo radical de esta tensión, podríamos observar una transformación profunda en tiempo y espacio, tal como el estudio de Michel Foucault sobre el crimen y el castigo en las sociedades humanas.¹⁷ En calidad de filósofo posmodernista, Foucault alega que la civilización occidental ha cambiado de una forma de sistema penal (los espectáculos originales violentos y públicos de antaño) hacia una forma institucional y más de rehabilitación (al igual que privada). Esta transformación gradual penetra la condición humana; por lo tanto, cualquier construcción social de la realidad cambia con la sociedad a niveles filosóficos abstractos y a menudo tácitos.

Con estas tensiones, los sociólogos Burrell y Morgan primero diseñaron su modelo de cuatro paradigmas diferentes.¹⁸ Esta visualización útil forma un segundo paso importante para establecer diferentes maneras de ver la realidad y organizarse dentro de ella. En la figura 2 se modifica su gráfica original del cuadrante utilizando flechas de la figura 1 para ayudar a visualizar las fuerzas ontológicas y epistemológicas en marcha en cada paradigma diferente. Este método también conduce a una manera diferente de mirar las listas de lecturas profesionales militares.

En la figura 2 se muestran los cuatro paradigmas llamados funcionalismo, *interpretativismo*, *estructuralismo radical* y *humanismo radical*.¹⁹ Cada uno de estos paradigmas es diferente, y los esbozaremos brevemente para establecer la estructura necesaria para los argumentos principales en este artículo. Para muchos (pero no todos) teóricos los paradigmas parecen modelos que no concuerdan muy bien entre sí.²⁰ De estos cuatro paradigmas que se aferran a dominar en múltiples sociedades y organizaciones, el funcionalismo es decididamente el “rey” para las sociedades occidentales y las organizaciones militares dentro de ellas. El marco de los cuatro paradigmas es una de las muchas maneras de clasificar las diferentes maneras de ver el mundo para la civilización humana, pero en este artículo se emplea el modelo de Burrell y Morgan como un marco cognoscitivo útil para que los profesionales militares lo tomen en cuenta.²¹

El funcionalismo indica un solo paradigma que interpreta la realidad de manera que el mundo es sistemático y reducible mediante métodos científicos, medidas y procesos lineales repetibles. Una vez que una “ley” se verifica, se convierte universal y eterna; las características de la trayectoria de una bala permanecen constantes en cualquier parte del mundo, ahora y de aquí a ocho siglos.²² Las organizaciones funcionalistas dominan el panorama, con los logros de la NASA, casi todas las corporaciones importantes y la gran mayoría de las ciencias exactas adoptando una perspectiva funcionalista. El funcionalismo funciona sumamente bien en muchas situaciones pero quizás menos en entornos complejos.²³ A pesar del estatus del funcionalismo como el paradigma dominante para muchas organizaciones occidentales (inclusive todas las milicias occidentales), hay otras que se deben tomar en cuenta.²⁴

En el extremo opuesto del funcionalismo radica el “humanismo radical”, en la que la subjetividad y el cambio radical son opciones ontológicas. El humanismo radical busca liberar a las sociedades de estructuras sociales globales y dominantes y, mediante una reflexión crítica, para ayudar profundamente a las sociedades a transformarse en formas innovadoras y emergentes.²⁵ Ejemplos de enfoques humanistas radicales ocurren en la filosofía posmodernista al igual que posturas activistas que aplican narrativas a entornos fluidos y subjetivos.

vos.²⁶ Aunque hay pocas aplicaciones militares de humanismo radical, uno puede encontrar varias iniciativas dentro de pequeños grupos de teóricos militares.²⁷ El humanismo radical es el polo opuesto del funcionalismo dentro del cuadrante de Burrell y Morgan; por lo tanto, para la mayoría de los pensadores funcionalistas, el campo del humanismo radical parece ser casi irreconocible. Un mundo subjetivista donde el cambio radical es la norma significa que prácticamente todas las herramientas cognoscitivas funcionalistas se tornan sin sentido. Algunos enfoques posmodernistas progresan dentro de esta incertidumbre fluida.

Los otros dos paradigmas son el interpretativismo y el estructuralismo radical. El último tiene que ver con el humanismo radical en el surgimiento dinámico y no lineal para el cambio social sin embargo se relaciona con el funcionalismo en el hecho que el estructuralismo radical adopta la postura ontológica de la objetividad.²⁸ A mendo a las revoluciones y movimientos socialistas se les asocia con el estructuralismo radical en el que Marx (Karl, no Groucho) y otros relacionan la transformación radical con fuerzas políticas y económicas universales y dominantes.²⁹ El estructuralismo radical incorpora muchos de los escenarios del “fin del mundo” que se encuentran en las interpretaciones literales de ciertas ideologías y por lo tanto tiene valor en tomar en cuenta los motivos de grupos tales como el Estado Islámico. De maneras profundamente desiguales, los socialistas y los terroristas islámicos radicales se convierten en extraños compañeros de cama dentro del estructuralismo radical.³⁰

El interpretativismo adopta una postura dicotomizante en contra del estructuralismo radical, viendo una realidad fluida y subjetiva que también alberga estabilidad y estructura social significativa a largo plazo.³¹ Para los interpretativistas, las personas construyen realidades socialmente que puede explorarse a través de narrativas, descripciones y explicaciones que no responden a modelos analíticos, lineales o científicos. Sociólogos tales como Karl Weick y Donald Schon ofrecen varios ejemplos del estudio interpretativista de las organizaciones militares (operaciones de portaaviones) al igual que de las paramilitares tales como los bomberos paracaídas.³² El método interpretativista tiene algunas semejanzas al funcionalismo a causa de posturas ontológicas compartidas sobre la estabilidad; por lo tanto, muchos métodos de “ciencia blanda” en la sociología, antropología y filosofía producen un denominador común tanto para los funcionalistas como los interpretativistas por igual.³³

Los cuatro paradigmas de Burrell y Morgan presentan un elemento importante para el marco de este artículo para comprender por qué la milicia como profesión podría sugerir la mayoría de las listas de lectura dentro de un paradigma limitante. Los paradigmas buscan excluir los demás y canalizar toda la comprensión y socialización de cómo la realidad funciona en los procesos que ratifican el paradigma seleccionado como exclusivo. Por consiguiente, la mayoría de nuestras instituciones no son conscientes y están colocadas intelectualmente a ser hostiles hacia cualquier concepto que funcione más allá de las fronteras elaboradas cuidadosamente que mantienen esa visión del mundo.

Para promover enfoques de diseño críticos y creativos, los profesionales militares primero deben reconocer y reflexionar críticamente en los paradigmas dominantes empleados para hacer sentido de la realidad. Debemos evitar la trampa cognoscitiva de imponer un solo paradigma dominante y negar la relevancia de los otros tres; en cambio, debemos tomar en cuenta otros enfoques en los cuáles paradigmas múltiples podrían influenciar una fusión de ideas y enfoques de diseños.³⁴ La manera como seleccionamos nuestros libros (al igual que el contenido de otros medios de comunicación) no es tan interesante como por qué rechazamos otros libros *“que no valen la pena” para molestarnos en leerlos.*

Dominio de la visión del mundo funcionalista y su lista exclusiva de libros militares

De las muchas listas de lectura profesionales militares, seleccionamos ambas de las del 2014 del Jefe de Estado Mayor del Ejército y del Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea para ilustrar el dominio de la perspectiva estratégica funcionalista como el paradigma preferido para la profesión militar.³⁵ En este artículo no se retan a los libros individualmente sobre estas o cualquier otra lista de lectura profesional. Sin embargo, ofrece otras maneras de enmarcarlos que fomenten un paradigma dominando a expensas de otras opiniones. Evidentemente, todos esos libros son útiles para que miembros de la profesión militar los lean. Más interesante aún es cómo todos se interrelacionan y cómo patrones de libros podrían omitirse.

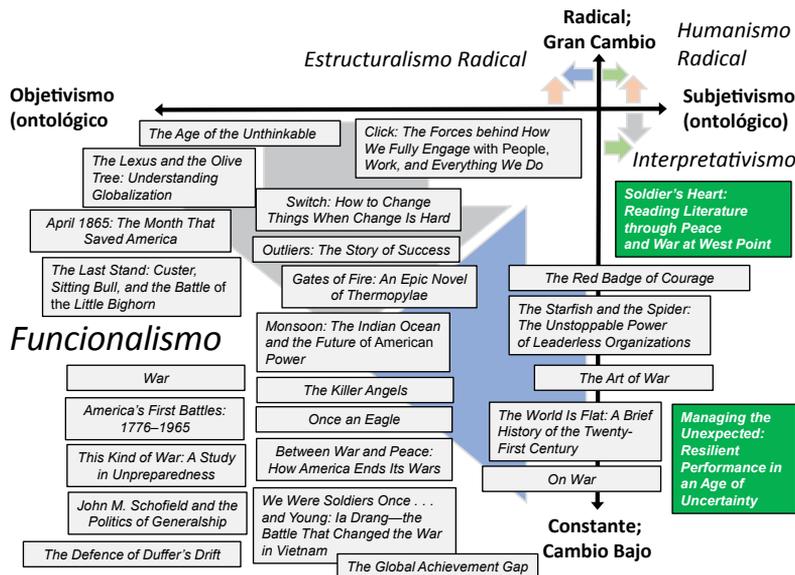


Figura 3. Lista de lectura del 2014 del Jefe de Estado Mayor del Ejército y el dominio del funcionalismo

En la figura 3 se ilustra dónde aparecerían libros de la lista de lectura del Ejército, con base en el paradigma dominante empleado por el autor. De los 26 libros, yo decidí que solamente dos de ellos pertenecían claramente a otro paradigma (ambos interpretativismo)—*Soldier's Heart* y *Managing the Unexpected* (Corazón de un soldado y Administrando lo inesperado)— ambos de los cuales emplean métodos interpretativistas en lugar de puramente funcionalistas y por lo tanto les ofrecen a los lectores un paradigma alternativo para tomar en cuenta. Dos paradigmas permanecen completamente ausentes de la lista. Es cierto que cualquier categorización de una lista de lectura en una relación de paradigma es de por sí una tarea subjetiva; los libros eran considerados en términos de si mantenían opciones ontológicas que apoyaban una u otra tensión esbozada en las figuras 1 y 2. Puede que los lectores tengan objeciones fuertes en cuanto a la clasificación de un libro en particular dentro del modelo de Burrell y Morgan pero podrían apreciar el enfoque global y el valor de enmarcar todas las listas de lectura en esta forma. De igual manera que todos resistiríamos cualquier crítica abierta de una película o show de televisión favorito, los libros con frecuencia son un tema candente para los profesionales con respecto a cual paradigma apoyan más.

Si bien otros cinco libros en la lista de lectura del Ejército tienen tendencias interpretativistas —*he Red Badge of Courage* (La insignia roja del valor), *The Starfish and the Spider* (La estrella de mar y la araña), *The Art of War* (El arte de la guerra), *The World Is Flat* (El mundo es plano) y *On War* (Sobre la guerra)— aún o bien son utilizados por la mayoría de nuestra profesión militar en una mentalidad funcionalista o solamente contienen elementos de interpretativismo con una mayoría del contenido orientado hacia el funcionalismo. En algunas situaciones, esos libros contienen suficientes modelos subjetivistas que los lectores militares podrían explorar lejos del paradigma funcionalista dominante. Sin embargo, libros como *The Red Badge of Courage* y *The Art of War* se pueden aplicar (o aplicar mal) en una mentalidad interpretativista o puramente funcionalista, dependiendo del lector y las tendencias de la organización. Ya que la milicia occidental global se inclina decididamente funcionalista, uno puede asumir que esos libros que “se inclinan hacia el interpretativismo” por regla general son obligados a interpretaciones mayormente funcionalistas. Por ejemplo, cuando los profesionales militares intentan establecer reglas y “principios de guerra” lanzados dentro de los escritos interpretativistas en *The Art of War*, vemos el paradigma dominante funcionalista en acción. Si bien es una postura controversial que merece un artículo por sí solo, sugerimos que la obra seminal de Carl von Clausewitz acerca de la teoría de la guerra, *On War*, es aplicada (o mal aplicada) en gran medida por la mayoría de los teóricos militares en un método mayormente funcionalista (principios de guerra, leyes, trinitades y estabilidad objetiva en los que los patrones emergen en conflicto).³⁶ El hecho de que unos pocos sí aplican a Clausewitz dentro de otros paradigmas no ignora la gran mayoría de profesionales militares que interpretan la obra dentro de una perspectiva estratégica puramente funcionalista. Cuando se trata de *On War*, gran parte de la institución busca algún tipo de marco no contextual y no histórico sobre el cual considerar todas las guerras, indistintamente del tiempo y el espacio. Napoleón hizo algunas cosas mientras Patton hizo otras, pero uno podría usar la filosofía de la guerra contenida en *On War* para establecer patrones globales que subsiguientemente sirven para citas de capítulos importantes dentro de la doctrina militar moderna. Sin Clausewitz, los redactores de la doctrina posiblemente tendrían que editar en gran medida los productos existentes.³⁷

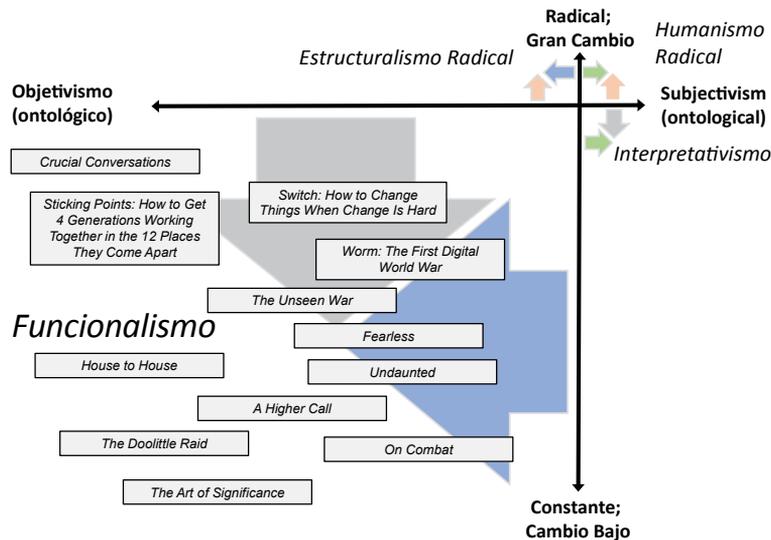


Figura 4. Lista de lectura del 2014 del Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea y el dominio del funcionalismo

Además, en este artículo no se pasa por alto la paradoja que para que podamos determinar los orígenes paradigmáticos de cualquier lista de libros, tenemos que emplear lo que es una métrica mayormente funcionalista para categorizar y evaluar. Utilizar un modelo cuadrante con un trazado sumamente analítico es visual y cognoscitivamente la forma más eficaz para comunicar una idea no funcionalista a una audiencia militar que en su mayoría se ciñe a un paradigma funcionalista. Por último, antes de comenzar a retorcernos las manos sobre cómo los libros que parecen tener frases de “cambio radical” en sus títulos o tesis aún fueron colocados dentro del paradigma funcional, deseamos recordarles a nuestros lectores que el funcionalismo de hecho tiene surgimiento, no linealidad, descentralización, afluencia y teoría de la complejidad (para aquellos libros que tratan esos temas sin embargo permanecen decididamente funcionalistas). Las opciones epistemológicas que ejercen sobre la naturaleza de la realidad son críticas en esta instancia.

El funcionalismo considera el cambio contextual dentro de procesos estables, globales y manejables; o como individuos podemos desplazarnos a cualquier parte en el planeta sin preocuparnos acerca de la gravedad transformando el mañana en algo nuevo.³⁸ La gravedad permanece constante; somos libres de desplazarnos en el planeta. Este principio funciona sumamente bien para sistemas simples, cerrados e inclusive complicados. Sin embargo, las sociedades humanas no caen dentro de métodos sistemáticos tan claros.³⁹ Esfuerzos permanentes para canalizar la sociedad en una opinión del mundo funcionalista pueden trazarse a través de muchos libros en la lista de lectura del Ejército.

La lista de lectura para el 2014 del Jefe de Estado Mayor del Ejército no se queda atrás en el dominio de un solo paradigma. En este artículo también se examina la lista del Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea para ese mismo año, que incluye 12 libros (figura 4).⁴⁰ En un ejemplo de dominio paradigmático total, todos esos libros caen firmemente dentro de un paradigma funcionalista para tema, método y las opciones ontológicas y epistemológicas del autor para construir la realidad en una organización objetiva y de poco cambio. Una vez más, este enunciado no es una crítica de ninguno de esos excelentes 12 libros para los profesionales militares; en cambio, es una obligación hecha en una justificación holística e interrelacionada de un solo dominio paradigmático que guía a la profesión de la Fuerza Aérea en una sola dirección. Esto se trata de pensar *cómo pensamos y por qué*.

No menospreciamos ni el contenido ni la lógica de estos autores sino que sencillamente señalamos que todos los 12 libros presentan una dependencia en el mismo paradigma funcionalista para interpretar la realidad. Inclusive autores de temas sociológicos tales como *Crucial Conversations* (Conversaciones cruciales) y *Sticking Points* (Puntos de conflicto) emplearon un modelo cuantitativo, medido y paso a paso de cómo los lectores pueden mejorar las organizaciones y los compromisos. Un paradigma no es “mejor” que otro, ni tampoco un solo libro es inferior solo porque depende de un paradigma. Sin embargo, cuando pensamos holísticamente acerca de listas de lectura enteras para nuestras organizaciones militares, ¿acaso es útil que el funcionalismo domine de una manera tan penetrante? ¿Acaso este dominio inhibe nuestra manera de pensar acerca de nuestra manera de pensar? ¿Puede una lista de lectura tomar en cuenta cosas desde un *punto de vista transdisciplinario* que toma en cuenta múltiples paradigmas?⁴¹

En las figuras 3 y 4 se representan el paradigma funcionalista dominante en la manera como el Ejército y la Fuerza Aérea como una profesión militar colectiva más grande tienden a determinar lo que ellos percibirán como la realidad: “Un sistema percibe aquellas cosas que le permitirán mantener su organización (v.gr., su identidad)”.⁴² Por supuesto, algunas personas podrían oponerse a la categorización de un libro en particular u otro en un paradigma con el cual están violentamente en desacuerdo, pero ¿qué tal la preponderancia de los libros en estos dos grupos? ¿Puede uno justificar un grado tan elevado de lecturas con mentalidad funcionalista? Para enfoques de diseño, ¿cómo nuestra milicia elaboraría un enfoque transdisciplinario para percibir cosas de diferentes maneras? Por “transdisciplinario” decimos que uno podría desplazarse hacia arriba y afuera de nuestro paradigma prefe-

rido, apreciar otros paradigmas y navegar entre ellos para crear interacciones, coexistencias y tensiones.⁴³

¿Pueden nuestro Ejército y Fuerza Aérea ampliar nuestras listas de lectura para incluir perspectivas paradójicas, desproporcionadas y posiblemente radicalmente desiguales sobre las mismas cosas? ¿Acaso ese esfuerzo cuenta si quizás lograr que una organización mantenga el control y la confiabilidad universal es primordial para una adaptación creativa y crítica? Los entornos de conflictos inciertos y complejos parecen rechazar abruptamente métodos jerárquicos convencionales, tradicionales y centralizados. Reconocer que “hacer las cosas de maneras que mostraron éxito en el pasado” ya no es un modelo viable para proyectar el desarrollo futuro de una organización, necesitamos saber cómo y por qué pensamos de la manera como lo hacemos. Retar nuestra preferencia de un solo paradigma dominante (ceguera de paradigma) abrirá oportunidades de lectura en otros paradigmas, fomentando la creatividad y el crecimiento de la organización.

Algunos problemas relacionados con cualquier método a una lista de lectura de paradigmas múltiples van más allá del alcance de este artículo y sería un tema útil para más investigación. En primer lugar, se desconoce si una configuración de listas de lectura de múltiples paradigmas tiene un efecto positivo en una organización militar. La línea base para cualquier investigación en el futuro radica en el hecho que la mayoría de las listas de lectura militares profesionales parecen tener fuertes tendencias fundamentalistas. Segundo, en vista de que el funcionalismo es el “rey” de los paradigmas, no hay muchos artículos, libros u otros materiales disponibles en otros paradigmas como alimento potencial para futuras listas. En el caso de la Fuerza Aérea y la metodología recurrente de retirar libros después que aparecen una vez en una lista anual, cualquier esfuerzo para colocar varias lecturas humanistas radicales podría carecer de opciones. Tercero, aunque en este artículo se ofrece una “lista de lecturas de paradigma idealmente balanceada”, esta opción es poco realista y difícil de manejar. Investigación sociológica adicional podría explorar algún otro índice tales como una lista de lectura 60 por ciento funcionalista, 40 por ciento o funcionalista funciona mejor —o alguna otra composición. Para este artículo, la única postura sólida justificable en este punto es que una lista de lectura con un solo paradigma dominando las perspectivas podría ser de menos valor que una lista que incluya paradigmas alternos.

Otros libros que ofrecen una manifestación multiparadigmática

Para demostrar un método multiparadigmático para crear listas de lectura para la profesión militar, en este artículo se ofrece un marco con algunos posibles candidatos. Estas sugerencias no implican una superioridad individual de “libro versus libro” en comparación con otras listas de lectura militar; no obstante, sostenemos que cualquier lista que provea un equilibrio entre los cuatro paradigmas en lugar de solamente uno tiene gran potencial para el desarrollo de la organización, reflexión crítica e innovación creativa más allá del entendimiento de primer orden (opinión de un solo paradigma).⁴⁴ Los individuos culpables de entendimiento de primer orden categóricamente niegan la relevancia de paradigmas alternos o terminan hablando más allá de la otra perspectiva de una manera desproporcionada.⁴⁵

Los libros que se recomiendan a continuación son tan solo ejemplos paradigmáticos alternos que pueden cambiarse fácilmente con otros libros, siempre y cuando la lista de lectura final no descienda nuevamente hacia el dominio de un solo paradigma. De hecho, casi ningún otro libro funcionaría a menos que el que lo elabore primero tome en cuenta el paradigma origen de las obras. Si algunos de los libros sugeridos parecen ser demasiado “excéntricos” o quizás que no valen la pena que en la organización los lean, de hecho un

profesional encontraría otros libros que sencillamente funcionarían desde un punto de vista no funcionalista. Uno podría crear 1,000 listas de lectura diferentes para la profesión, sin embargo como una organización de aprendizaje podríamos valorar aquellos que son balanceados para representar cuatro paradigmas en lugar de uno. De esta manera, una organización se desarrolla y quizás se detiene tratando de aplicar las mismas soluciones antiguas que ya no funcionan a conjuntos de problemas flexibles complejos.

Lecturas militares con humanismo radical

El humanismo radical es quizás el más divergente del funcionalismo y, por lo tanto, una de las posturas más desafiantes para comenzar. Los libros que emplean un enfoque humanista tienden a ser bastante diferentes de la mayoría de los conceptos que favorecen a los militares, empleando una variedad de procesos subjetivos, conceptuales y sumamente transformativos libres de lenguaje, análisis y lógica cuantitativa funcionalista familiar.⁴⁶ Ejemplos de métodos radicales humanistas ocurren en la filosofía posmodernista al igual que en puestos activistas que aplican narrativas hechas a la medida a entornos fluidos y subjetivos. De todas formas, muchos de esos libros ofrecen maneras innovadoras y profundamente diferentes para que los profesionales militares tomen en cuenta la realidad, la complejidad militar y que piensen sobre cómo pensamos. Esta perspectiva puede ser un tanto perturbadora para los funcionalistas devotos, de la misma manera que la poesía sería rápidamente rechazada dentro de un laboratorio de ciencias.⁴⁷ A los militares profesionales se les debe advertir que de todos los paradigmas alternativos, el humanismo radical está en tensión ontológica y epistemológica fuerte con el funcionalismo; por lo tanto, estos libros y los conceptos presentados en ellos son quizás los más problemáticos a considerar en muchos niveles cognoscitivos, lingüísticos y estructurales. O, para la mayoría de los funcionalistas, la lista de lectura humanista radical es posiblemente la más ofensiva. Antes de ignorar o no hacer caso completamente de opiniones alternativas a causa de prejuicios de paradigma declarados, los profesionales podrían dedicar algún tiempo y energía a las siguientes selecciones.

1. Jean Baudrillard, *Simulacra and Simulation* (Simulacros y simulación), traducido por Sheila Faria Glaser.⁴⁸ Este libro posmoderno, humanista radical confronta cómo la realidad está construida socialmente, manteniendo que nuestra sociedad crea ilusiones que desplazan la realidad a la vez que nos confunden. Forma la base conceptual para la popular trilogía de ciencia ficción, *Matrix* y le ofrece a los profesionales militares una manera innovadora para explorar cómo las instituciones se definen a sí mismas al igual que la realidad en sí. La película complementa al libro en tanto que leerlo ofrece una percepción más profunda de las películas.⁴⁹

2. Jacques Rancière, *The Ignorant Schoolmaster* (El profesor ignorante), traducido por Kristin Ross.⁵⁰ Otro enfoque francés posmodernista dentro del humanismo radical, *The Ignorant Schoolmaster*, relata la historia del educador francés *Joseph Jacotot*, quien desafió la pedagogía europea a inicios del siglo XIX enseñando a sus estudiantes en una manera no convencional (v.gr., él no sabía los temas que estaban aprendiendo). Los profesionales militares pueden explorar maneras completamente diferentes de ayuda de la fuerza de seguridad, guerra no convencional y todo el sistema educativo militar profesional a través de la presentación de Rancière's de Jacotot.⁵¹

3. Gilles Deleuze y Félix Guattari, *A Thousand Plateaus: Capitalism and Schizophrenia* (Miles de altiplanos: El capitalismo y la esquizofrenia), traducido por Brian Massumi.⁵² Se puede decir que es una lectura muy difícil y confusa de leer para aquellas personas poco familiarizadas con el lenguaje posmodernista y la estructura narrativa, el capítulo 12 de Deleuze y Guattari, "*The War Machine*" (La máquina bélica) es muy pertinente aquí para un enfoque en gran parte humanista radical. Los autores fueron inspirados por la filosofía de Nietzsche y formulan puntos críticos sobre la naturaleza de la guerra, la sociedad, la humanidad y el cambio. Para esta obra, se recomienda un compendio o fuentes adicionales.

4. Chuck Palahniuk, *Fight Club* (El club de la lucha).⁵³ A diferencia del posmodernismo francés que se encuentra en la primeras tres sugerencias, el *Fight Club* es una emocionante obra de ficción. Al igual que la obra de Baudrillard se convirtió en *The Matrix*, la novela de Palahniuk se convirtió en película con el mismo título. El *Fight Club* presenta varios temas, uno de ellos presentando gran parte del deseo humanista radical para dismantelar al mundo construido socialmente y liberar la humanidad de las cadenas del capitalismo, la organización jerárquica y la sociedad moderna.

Lecturas militares con estructuralismo radical

El estructuralismo radical comparte con el funcionalismo la decisión ontológica que la realidad es objetiva en gran medida, en la que se puede depender de las fuerzas y los procesos una vez definidos y confirmados en tiempo y espacio. Sin embargo, el estructuralismo radical se desvía del funcionalismo en que el cambio radical y la transformación no lineal ocurren. A menudo al estructuralismo radical se le asocia con el marxismo (el movimiento socialista en lugar de la Comedia Troupe), pero uno puede argumentar que otros enfoques que patrocinan una predicción del “fin del mundo” (escatología) dentro de la sociedad humana comparten muchas formas y funciones dentro del paradigma de estructuralismo radical. Por lo tanto, el Estado Islámico se convierte en un posible ejemplo de estructuralismo radical, aunque por diferentes motivos que los de los grupos marxistas. Uno prevé una utopía donde los trabajadores del mundo se unen y derrotan al capitalismo lanzado sobre el Armagedón. Los siguientes libros ofrecen fuentes válidas para que los profesionales militares los tomen en cuenta.

1. Qiao Liang y Wang Xiangsui, *Unrestricted Warfare* (La guerra sin restricciones).⁵⁴ Liang y Xiangsui presentan un enfoque decididamente no occidental para interpretar la política exterior y la estrategia militar estadounidense. El estructuralismo radical no es igual al no occidental; no obstante, estos autores sí aplican múltiples opciones ontológicas de estructuralismo radical en su opinión de la guerra que expresan varios resultados escatológicos para la tecnología, la teoría de la guerra, el conflicto y las sociedades humanas. En la situación que la USAF ha utilizado esta obra (y puede que la haya retirado de listas futuras), da pie a la discusión de si en fuentes de poco volumen dentro de los paradigmas no funcionalistas, algunos títulos podrían ser útiles en reaparecer en listas anuales subsiguientes.

2. Anatol Rapoport, “Editor’s Introduction to *On War*” (Introducción del editor en *On War* (Sobre la guerra) de Carl von Clausewitz).⁵⁵ En esta introducción a la edición de 1968 de *Penguin Books*, Rapoport expone un contraste decididamente estructuralista radical a la mayor parte de la estrategia de guerra de Clausewitz. El editor ofrece una variedad de opiniones para los estructuralistas radicales que podrían incluir posturas ideológicas o políticas que se apartan de la perspectiva funcionalista sobre el conflicto humano. Leer el resto de *On War* después de esta introducción les ofrece a los profesionales militares otra manera de reflexionar crítica y creativamente sobre Clausewitz con un paradigma funcionalista y estructuralista radical.

3. Raphael Patai, *The Arab Mind* (La mente árabe).⁵⁶ Aunque este es un libro controversial cuando se usa incorrectamente dentro de una metodología puramente funcionalista, los militares sabios pueden obtener un entendimiento valioso sobre el método del investigador israelí Patai. Él emplea elementos de estructuralismo radical hacia asignar fuerzas de “carácter nacional” que generalizan sociedades enteras y adoptan ontologías objetivistas sobre cómo funciona la sociedad árabe. Los lectores pueden aplicar conceptos multiparadigmáticos a este libro al igual que al autor para poder apreciar el estructuralismo radical.

4. Sayyid Qutb, *Ma’alim fi al-Tariq* (Milestones along the Way), (Hitos a lo largo del camino).⁵⁷ Escrito en prisión por Qutb y luego utilizado para sentenciarlo a ser ejecutado por el gobierno egipcio, *Milestones* es un poderoso ejemplo islámico de estructuralismo radical.

Qutb ofrece una narrativa lineal para instruir a la sociedad islámica para transformarse radicalmente de lo que él considera un camino roto o extinto hacia una sociedad perfecta ideológicamente obligatoria donde la tiranía es eliminada y el mundo existe solamente en una existencia libremente basada en el Islam. La obra de Qutb es similar a los escritos sociológicos no ideológicos y los comparte con el paradigma de estructuralismo radical.

Lecturas militares con interpretativismo

El interpretativismo ofrece la decisión epistemológica compartida que el funcionalismo tiene donde la realidad se mantiene consistente, pero el interpretativismo hace sentido del mundo a través de un lente subjetivo que rechaza los procesos analíticos, cuantitativos. Los interpretativistas ven el mundo como fluido —uno en el que lo cualitativo supera la cuantitativo y el observador debe ser incluido dentro de las observaciones. Por lo tanto, un enfoque científico que incluye intentos para remover al científico de la ecuación no es posible dentro del interpretativismo, ni tampoco la lógica analítica puede formar nada predictivo o estático. El lema de Heráclito de “nunca se puede descender al mismo río dos veces” resume cómo la subjetividad interpretativista representa un marcado contraste a la objetividad funcionalista.⁵⁸ El tiempo se convierte irreversible y “un elemento constitutivo en el proceso formativo de las cosas y no tan solo un parámetro conveniente”.⁵⁹ La subjetividad requiere experiencia personal e importancia para dominar las fijaciones objetivistas sobre las verdades universales y las hipótesis comprobables. Los interpretativistas actúan para “anonimar, descontextualizar, desenfocar las formas, despejar la imaginación, aceptar cosas que no contienen nada, y volver a imaginar el flujo, *lentamente*, de regreso a las formas, hábitats locales y nombres” (énfasis en el original).⁶⁰ Este tipo de enfoque tiende a alejar a los funcionalistas que buscan la objetividad de procesos no contextuales y no históricos que apoyan la ciencia dura y una visión del mundo estable.

1. Hayden White, *The Content of the Form: Narrative Discourse and Historical Representation* (El contenido de la forma: Diálogo narrativo y representación histórica).⁶¹ White provee un método interpretativista a cómo las sociedades crean narrativas e historias, al igual que cómo expresan el conocimiento. Él explora la creación de la historia por las sociedades y penetra a fondo la noción del tiempo, espacio, contexto, significado, símbolos y conocimiento.

2. Peter Berger y Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge* (La construcción social de la realidad: Un tratado en la sociología del conocimiento).⁶² Los autores ofrecen una perspectiva interpretativista sobre cómo las sociedades construyen, comparten y defiende el conocimiento en contra de facciones rivales y sociedades diferentes.

3. Paul Ricoeur, *Time and Narrative* (El tiempo y la narrativa), traducido por Kathleen McLaughlin.⁶³ Ricoeur dirige un viaje interpretativo profundo hacia el significado del lenguaje, los símbolos y el entendimiento humano, donde “el lenguaje está orientado más allá de sí mismo. Dice algo *acerca de algo*” (énfasis en el original).⁶⁴ Las sociedades construyen sistemas de símbolos complejos que funcionan implícitamente a nuestro alrededor.

Lecturas militares con funcionalismo reducido

Aunque cualquiera de los libros predominantemente funcionalistas dentro de los 26 libros ofrecidos anteriormente en la lista de lectura del Jefe de Estado Mayor del Ejército son adecuados dentro de una perspectiva funcionalista, este artículo en cambio ofrece lo siguiente, que conjugan muy bien con los otros paradigmas y lecturas sugeridas. Muchos de esos libros parecen tener muy poco que ver con la profesión militar; sin embargo, la temática no debe ser un factor limitante si estamos discutiendo un enfoque ontológico neutral al desarrollo del militar profesional. De lo contrario, amontonar libros sobre historia militar, ficción militar y liderazgo militar podría ser suficiente para cualquier lista de lectura. En otras palabras, supongamos que encerramos en

una habitación a cinco profesores de historia militar e intentamos que se pongan de acuerdo sobre una lista de lectura para cualquier conflicto militar. Definitivamente ocurrirían opiniones escuetas, por un buen motivo. A veces la creatividad funciona mejor cuando el filósofo es liberado de la estructura estándar y a menudo repetitiva; obligar a los lectores a apartarse de temas puramente militares puede provocar avalanchas de ideas y reflexiones militares. Cualquiera de estos libros podría ser reemplazado con otros más apropiados, siempre y cuando toda la lista de lectura valore una representación transdisciplinaria.

1. Douglas Hofstadter, *Gödel, Escher, Bach: An Eternal Golden Braid* (Gödel, Escher, Bach: Una eterna trenza dorada).⁶⁵ El autor combina la matemática, la teoría de inteligencia artificial, la música, el arte y las narrativas para formular sus argumentos sobre la complejidad, el conocimiento humano y la manera como comprendemos la realidad. Este libro ganador del premio *Pulitzer* es largo y contiene matemática avanzada que Hofstadter les recomienda a los poco conocedores de matemática que lo eviten mientras que inicia cada capítulo con una anécdota ingeniosa que emplea metáfora para transmitir conceptos profundos.

2. Nassim Taleb, *The Black Swan* (El cisne negro).⁶⁶ La obra de Taleb emplea un enfoque elegante y fácil de leer a la teoría de la complejidad. El autor emplea actividades y ejemplos regulares del mundo real para transmitir sus conceptos, inclusive cómo las curvas de campana y otros modelos de predicción no funcionan en los entornos adaptivos complejos. Las demás obras de Taleb, tales como *Antifragile* (Antifrágil), también son pertinentes aquí aunque *The Black Swan* puede ofrecer el mejor enfoque funcionalista. En vista de que sus obras han estado en listas de lectura anteriores de la Fuerza Aérea, el jefe podría sustituir otro libro que analiza la teoría de la complejidad, tal como *Complex Knowledge: Studies in Organizational Epistemology* (Conocimiento complejo: Estudios en epistemología de la organización) de Haridimos Tsoukas o *The Scientific Way of Warfare: Order and Chaos on the Battlefields of Modernity* (La manera científica de la guerra: Orden y caos en los campos de batalla de la modernidad) de Antoine Bousquet.⁶⁷

3. Carl Builder, *The Masks of War: American Military Styles in Strategy and Analysis* (Las máscaras de la guerra: Los estilos militares estadounidenses en estrategia y análisis).⁶⁸ Builder completó este estudio de servicios militares estadounidenses para RAND en 1989, analizando brillantemente las narrativas globales y las realidades colectivas construidas socialmente que cada servicio genera. Él sugiere que un servicio extraiga narrativas históricas poderosas para poder continuar acciones auto relevantes y competir, inclusive en contra de intereses nacionales, para la relevancia militar futura en los conflictos.

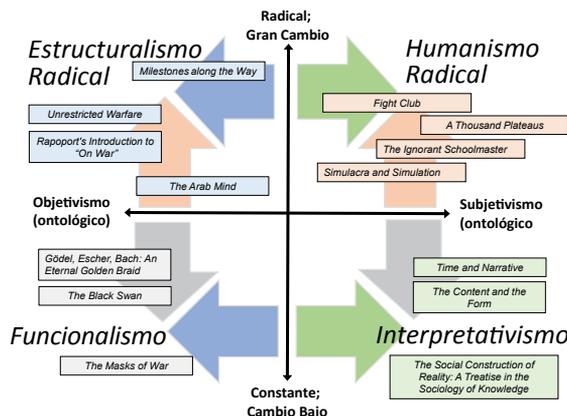


Figura 5. Diseñando libros sugeridos a lo largo de todos los paradigmas

Conclusión

Las listas de lectura militar continúan adaptándose y cambiando a medida que nuestra profesión crea ideas nuevas y descarta las irrelevantes o disfuncionales. Aunque la mayoría de las listas tienden a entregar un sola postura de paradigma que evita el entendimiento completo a lo largo de múltiples paradigmas, en este artículo se han presentado soluciones a la ceguera de paradigmas empleando un enfoque transdisciplinario. En la figura 5 se alinean 14 libros sugeridos dentro de sus paradigmas relacionados aunque cualquiera de ellos no es tan importante como el paradigma que compensa a todos ellos holísticamente. Cualquiera de estos libros se puede sustituir por otros, siempre y cuando la lista completa muestre voces e ideas válidas que provienen de paradigmas diferentes y posiblemente desproporcionados. Estos son tan solo 14 de otros innumerables que están disponibles. Quizás una organización necesita una mayoría dentro de un paradigma sobre los demás, sin embargo cualquiera se convierte en sospechosa cuando un solo paradigma domina en una manera generalizada e implícita.

En la figura 5 se presenta una manera de enfocar las listas de lectura militares profesionales en las que nuestra primera inquietud no está en libros individuales sino en el conocimiento global del paradigma. No tan solo pensamos acerca de los libros *sino también pensar acerca de pensar sobre nuestros libros*. El equilibrio a lo largo de múltiples paradigmas nos da una especie de conocimiento intelectual completo y curiosidad que nuestras organizaciones militares requieren en entornos adaptivos complejos. Las listas de lectura tradicionales de un solo paradigma ya no funcionan; sencillamente no podemos continuar fortaleciendo una opinión del mundo tan limitada a la vez que insistimos que nuestras fuerzas son capaces de creatividad e innovación que un solo paradigma prohíbe. Puede que la figura 5 sea un enfoque idealizado con el mismo equilibrio a lo largo de cada paradigma para consideración de una lista de lectura profesional. Tal como se discutió anteriormente, se necesita más investigación para que los sociólogos analicen si algún otro índice de la estructura libro-paradigma provee beneficio adicional a la formación militar profesional a medida que pasa el tiempo. En la figura 6 se presentan varios índices hipotéticos de listas de lectura alternas que un servicio militar podría considerar a falta de una investigación sociológica. Una vez más, la única carga significativa hecha en este artículo es que cualquier índice puede tener potencial mientras que cualquier lista de lectura con una gran mayoría de sugerencias de lectura enredada en un solo paradigma probablemente presenta un enfoque miope a la complejidad y la guerra. Con las fuerzas militares estadounidenses cambiando a conceptos de “ámbito humano” y “zona gris” en el 2015-16, la complejidad se está desplazando hacia el frente de nuestra mirada. Nuestras listas de lectura deben hacer lo mismo.

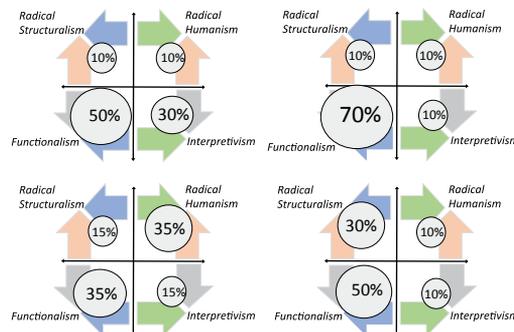


Figura 6. Índices de lectura hipotéticos para análisis sociológico adicional

Otras profesiones podrían avanzar a través de enfoques de un solo paradigma, pero la milicia lucha con lo que los funcionalistas definen como el “ámbito humano” porque las sociedades humanas son complejas (y, paradójicamente, resisten ser separadas en “ámbitos”).⁶⁹ Puede que vivamos en un mundo en el que lo científicos pueden, de hecho, medir rayos de luz, los ingenieros pueden armar y desarmar motores complicados y los médicos pueden hacer cirugías precisas del cerebro, pero todos estos humanos interactúan de maneras inciertas y adaptivas. Si alguna profesión necesita extender sus alas cognoscitivas y romper de la ceguera de paradigma es la milicia. Nuestra profesión es la única que intenta equilibrar la seguridad con la coordinación gubernamental, confrontando agresores y las complejidades de las sociedades humanas mientras que los científicos, ingenieros y cirujanos de cerebro siguen el negocio de la vida dentro de esos entornos inciertos.

En el siglo XXI, nuestra profesión se preocupa primero que nada con entender múltiples maneras de percibir la realidad de manera que apliquemos nuestras vidas y recursos de la manera más productiva imaginable en lugar de no imaginables. Para guiar nuestras organizaciones militares hacia adaptar a una estrategia innovadora, diseñar conceptos creativos y críticos y apreciar la complejidad emergente en entornos de conflicto inciertos, necesitamos leer de más de un solo paradigma. □

Notas

1. Timothy Challans, “Military Review Classics Revisited” (Reconsideración de los clásicos de *Military Review*), revisión de *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance* (Zen y el arte del mantenimiento de motocicletas), por Robert Pirsig, *Military Review*, Marzo-Abril de 2009, 128.

2. Valerie Ahl y T. F. H. Allen, *Hierarchy Theory: A Vision, Vocabulary, and Epistemology* (Teoría de la jerarquía: Una visión, vocabulario y epistemología), (New York: Columbia University Press, 1996), 18. Pensar sobre pensar implica “metacognición”—enfocarse en “por qué” pensar en lugar del “qué”. Consultar también a Karl Weick, “*The Role of Imagination in the Organizing of Knowledge*” (El papel que desempeñan la imaginación en organizar el conocimiento), *European Journal of Information Systems* 15 (2006): 448–51; y Haridimos Tsoukas y Robert Chia, “*On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change*” (Convirtiéndose en una institución: Reflexionando sobre el cambio en la organización), *Organization Science* 13 (2002): 571.

3. Gibson Burrell y Gareth Morgan, *Sociological Paradigms and Organisational Analysis* (Paradigmas sociológicos y el análisis institucional), (London: Heinemann, 1979); y Dennis Gioia y Evelyn Pitre, “Multiparadigm Perspectives on Theory Building” (Perspectivas de paradigmas múltiples sobre la creación de la teoría), *Academy of Management Review* 15, núm. 4 (1990): 584–86. Consultar también a Gary Weaver y Dennis Gioia, “*Paradigms Lost: Incommensurability vs. Structuralist Inquiry*” (Paradigmas perdidos: Incommensurabilidad versus investigación estructuralista), *Organization Studies* 15, núm. 4 (1994): 567–69; Colin Clarke-Hill, Huaning Li, y Barry Davies, “The Paradox of Co-operation and Competition in Strategic Alliances: Towards a Multi-paradigm Approach” (La paradoja de la cooperación y la competencia en las alianzas estratégicas: Hacia un enfoque paradigmático), *Management Research News* 26, núm. 1 (2003): 1–20; Aaron Jackson, “*Innovative within the Paradigm: The Australian Defence Force’s Reinvigoration of Joint Operational Art*” (Innovación dentro del paradigma: Revitalización del arte operacional conjunto de las Fuerzas de Defensa Australianas), n.d. (borrador no publicado provisto por el autor en una correspondencia personal, University of New South Wales); y Thomas Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions* (La estructura de las revoluciones científicas), 3ª edición (Chicago: University of Chicago Press, 1996), 147–50. Kuhn propone que los paradigmas son incommensurables (aunque dentro de un método mayormente cuantitativo según se compara con Ritzer, Burrell, Morgan, Pitre, Gioia y otros sociólogos que se mencionan en este artículo). Aquí, hacemos elecciones ontológicas relacionadas con los paradigmas de funcionalismo e interpretativismo para aislar la objetividad y la subjetividad.

4. George Ritzer, *Sociology: A Multiple Paradigm Science* (Sociología: Una ciencia de paradigmas múltiples), edición revisada (Boston: Allyn and Bacon, 1980), 7. También consultar Kuhn, *Structure of Scientific Revolutions* (Estructura de las revoluciones científicas), 5–15.

5. La dirección sociológica de Ritzer se ilustra mejor en *Sociology: A Multiple Paradigm Science* (Sociología: Una ciencia de paradigma múltiple); y “*Professionalization, Bureaucratization and Rationalization: The Views of Max Weber*” (Profesionalización, burocratización y racionalización de las fuerzas sociales) 53, núm. 4 (1975): 627–34. No obstante, Kuhn, toma una dirección de “filosofía de ciencia” de la cual Ritzer difiere. Consultar *Structure of Scientific Revolutions* (Estructura de las revoluciones científicas). Los otros sociólogos mencionados en este artículo tienden

a moverse más cerca de los aspectos sociológicos de Ritzer en cuanto a los paradigmas. Consultar también a Burrell y Morgan, *Sociological Paradigms and Organisational Analysis* (Paradigmas sociológicos y análisis institucional); Gareth Morgan, “Exploring Plato’s Cave: Organizations as Psychic Prisons” (Explorando la caverna de Platón: Las organizaciones como prisiones síquicas), en *Images of Organizations* (Imágenes de las organizaciones) (San Francisco: Sage Publications, 2006), 520; Morgan, *Images as Organizations* (Oakland, CA: Berrett-Kohler Publishers, 1998); Gioia y Pitre, “Multiparadigm Perspectives” (Perspectivas multiparadigmáticas) 584–602; Weaver y Gioia, “Paradigms Lost” (Paradigmas perdidos), 565–90; y Christopher Paparone, *The Sociology of Military Science: Prospects for Postinstitutional Military Design* (La sociología de la ciencia militar: Expectativas para el diseño militar pos institucional) (New York: Bloomsbury Academic Publishing, 2013), 161–79.

6. Burrell y Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* (Paradigmas sociológico y el análisis institucional); Gioia y Pitre, “Multiparadigm Perspectives” (Perspectivas multiparadigmáticas), 584–86; y Weaver y Gioia, “Paradigms Lost” (Paradigmas perdidos) 567–69.

7. En el 2015 el autor consultó a la Universidad Conjunta de Operaciones Especiales (JSOU, por sus siglas en inglés) del Comando de Operaciones Especiales de EUA (USSOCOM, por sus siglas en inglés) para ayudar a establecer y subsiguientemente enseñar en su curso Teoría del Diseño para Practicantes al igual que otras iniciativas de diseño. En el 2010 el autor llevó a cabo investigaciones en el Diseño Operacional Sistemico Israelí (SOD, por sus siglas en inglés) durante una estadia en la Escuela de Estudios Avanzados Militares del Ejército de EUA donde los estudiantes también aprendieron la teoría de diseño del Ejército (ahora conocido como la metodología de diseño del Ejército. La investigación SOD incluyó múltiples entrevistas personales con el fundador del SOD, un general de brigada retirado, Shimon Naveh en el 2010-11. Todos esos métodos, formal o informalmente, emplean esta definición sociológica de la “tensión”.

8. Majken Schultz y Mary Jo Hatch, “Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies” (Viviendo con paradigmas múltiples: El caso de la interacción del paradigma en estudios de cultura institucionales), *Academy of Management Review* 21, núm. 2 (Abril 1996): 530–33. También consultar Marianne Lewis y Mihaela Kelemen, “Multiparadigm Inquiry: Exploring Organizational Pluralism and Paradox” (Investigación de los multiparadigmas: Explorando el pluralismo y la paradoja institucional) (*Human Relations* 55, núm. 2 (2002): 252; y Marianne Lewis y Andrew Grimes, “Metatriangulation: Building Theory from Multiple Paradigms” (Metatriangulación: Creando una teoría de múltiples paradigmas), *Academy of Management Review* 21, núm. 4 (octubre de 1999): 673–75.

9. Burrell y Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* (Paradigmas sociológicos y análisis institucional); Robert Cooper y Gibson Burrell, “Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction” (Modernismo, posmodernismo y análisis institucional: Una introducción), *Organization Studies* 9, núm. 1 (1988): 91–112; Lewis y Grimes, “Metatriangulation,” 672–90; y Gioia y Pitre, “Multiparadigm Perspectives” (Perspectivas de múltiples paradigmas), 584–602. Cada uno de estos sociólogos exploran variaciones de la ayuda heurística de “cuatro paradigmas” de Burrell y Morgan. Evidentemente, hay otras maneras de definir, explorar y explicar los paradigmas que sobrepasan el alcance de este artículo.

10. Schultz y Hatch, “Living with Multiple Paradigms” (Viviendo con múltiples paradigmas), 529–57; Haridimos Tsoukas y Mary Jo Hatch, “Complex Thinking, Complex Practice: The Case for a Narrative Approach to Organizational Complexity” (Reflexión compleja, práctica compleja: El caso de un enfoque narrativo a la complejidad institucional), *Human Relations* 54, núm. 8 (agosto 2001): 979–1013; Gioia y Pitre, “Multiparadigm Perspectives”; y Weaver and Gioia, “Paradigms Lost,” 565–90. Aunque Gioia y Pitre toman las direcciones de investigación similares a las de Schultz y Hatch, Weaver y Gioia refutan la noción de inconmensurabilidad del paradigma y ofrecen otra alternativa.

11. Antoine Bousquet, *The Scientific Way of Warfare: Order and Chaos on the Battlefields of Modernity* (La manera científica de la guerra: Orden y caos en los campos de batalla de la modernidad), (New York: Columbia University Press, 2009), 52–56.

12. Papanone, *Sociology of Military Science* (La sociología de la ciencia militar), 163; Donald Schon y Martin Rein, *Frame Reflection: Towards the Resolution of Intractable Policy Controversies* (Reflexión del marco: Hacia la resolución de controversias intratables en la política), (New York: Basic Books, 1994), 21; y Haridimos Tsoukas, *Complex Knowledge: Studies in Organizational Epistemology* (Conocimientos complejos: Estudio en la epistemología institucional) (New York: Oxford University Press, 2005), 104–6.

13. Jerome Bruner, *Actual Minds, Possible Worlds* (Mentes reales, mundos posibles) (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1986), 50–52.

14. François Jullien, *A Treatise on Efficacy: Between Western and Chinese Thinking* (Un tratado sobre la eficacia: Entre la reflexión occidental y la china), traductora Janet Lloyd (Honolulu: University of Hawaii Press, 2004). Consultar también Jullien, *The Silent Transformations* (Las transformaciones silenciosas), traductores Krzysztof Fijalkowski y Michael Richardson (London: Seagull Books, 2011), 6–15.

15. Jullien, *Treatise on Efficacy*, 70–73; Michel Foucault, *The Order of Things: An Archaeology of the Human Sciences* (El orden de las cosas: Una arqueología de las ciencias humanas) (New York: Vintage Books, 1994), 62. Foucault esboza el sistema clásico del simbolismo que los filósofos militares tradicionalistas tales como Clausewitz, Jomini y otros parecen utilizar. Paul Ricoeur, *Time and Narrative* (Tiempo y narrativa), traductores Kathleen McLaughlin y

David Pellauer, vol. 1 (Chicago: University of Chicago Press, 1983), 98–99. Ricoeur reta al enfoque clásico occidental a la historia y la construcción del conocimiento. Hayden White, *The Content of the Form: Narrative Discourse and Historical Representation* (El contenido de la forma: Diálogo sobre la narrativa y la representación histórica), edición de bolsillo (Baltimore: John Hopkins University Press, 1990), 157–59. White explora los enfoques subjetivistas que apoyarían pobremente las proposiciones de Clausewitz de los “centros de gravedad” y su imperecedera trinidad. Jacques Rancière, *The Ignorant Schoolmaster: Five Lessons in Intellectual Emancipation* (El profesor ignorante: Cinco lecciones sobre la emancipación intelectual), traductor Kristin Ross (Stanford, CA: Stanford University Press, 1991). La tesis de Rancière deconstruye todo el proceso de la educación occidental y sugiere una alternativa en oposición a las estructuras pedagógicas occidentales, inclusive la forma dominante de la educación militar profesional. Ben Zweibelson, “*The Ignorant Counterinsurgent: Rethinking the Traditional Teacher-Student Relationship in Conflicts*” (El contrainsurgente ignorante: Reconsiderando la relación tradicional entre el estudiante y el maestro en los conflictos), *Military Review* 95, no. 2 (abril de 2015): 94–105. Zweibelson aplica el concepto posmodernista de Rancière a la teoría de la contrainsurgencia militar.

16. Alan Beyerchen sostiene que Clausewitz adopta la complejidad en una manera preindustrial mientras que Wm. J. Olson afirma que la devoción militar por Clausewitz crece irrelevante a las aplicaciones modernas de la guerra. Beyerchen, “*Clausewitz, Nonlinearity, and the Unpredictability of War*” (Clausewitz, la no alienación y la imprevisibilidad de la guerra), *International Security* 17, núm. 3 (Invierno 1992–93): 59–90; y Olson, “*The Continuing Irrelevance of Clausewitz*” (la Irrelevancia continua de Clausewitz) *Small Wars Journal*, 26 de julio de 2013, <http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/the-continuing-irrelevance-of-clausewitz>.

17. Michel Foucault, *Discipline and Punish: The Birth of the Prison* (La disciplina y el castigo: El surgimiento de la prisión;), 2nd Vintage Books ed., traductor Alan Sheridan (New York: Vintage Books, 1995).

18. Burrell y Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* (Paradigmas sociológicos y el análisis institucional). Ver además Gioia y Pitre, “*Multiparadigm Perspectives*,” 585.

19. La figura 2 es una modificación de la gráfica original de Burrell y Marga de cuatro paradigmas. Las flechas indican una dirección en los espectros presentados en la figura 5. Cada paradigma tiene una combinación diferente de fuerzas ontológicas y epistemológicas en comparación con los otros.

20. Papparone, *Sociology of Military Science* (Sociología de la ciencia militar), 77–79; Weaver y Gioia, “Paradigms Lost”; y Schultz y Hatch, “Living with Multiple Paradigms.” Weaver y Gioia sostienen que a menudo la inconmensurabilidad es un elemento incomprendido entre los paradigmas mientras que Schultz y Hatch ofrecen una metodología para incorporar la “interacción” entre los paradigmas sin intentar resolver tensiones y paradoja.

21. El JSOU de USSOCOM, del cual este autor es el director del curso para los programas de diseño, utiliza el este modelo de Burrell y Morgan para los estudiantes en el curso 2015-16 de Reflexión de Diseño para Practicantes.

22. Haridimos Tsoukas y Kevin Dooley, “*Introduction to the Special Issue: Towards the Ecological Style; Embracing Complexity in Organizational Research*” (Introducción a un tema especial: Hacia el estilo ecológico; adoptando la complejidad en estudios institucionales), *Organization Studies* 32, núm. 729 (2011): 730.

23. Bousquet, *Scientific Way of Warfare*, Bousquet, “*Chaoplex Warfare or the Future of Military Organization*” (Guerra caopléxica o el futuro de la institución militar), *International Affairs (Royal Institute of International Affairs 1944–)* 84, núm. 5 (septiembre de 2008): 915–29; y Papparone, *Sociology of Military Science*.

24. Papparone, *Sociology of Military Science*, 115–30. Consultar también a Gioia y Pitre, “*Multiparadigm Perspectives*,” 585–90.

25. Gioia y Pitre, “*Multiparadigm Perspectives*,” 588–89.

26. Para ejemplos de humanismo radical, consultar a Gilles Deleuze y Félix Guattari, *A Thousand Plateaus: Capitalism and Schizophrenia*, traductor Brian Massumi (Minneapolis: University of Minnesota Press, 1987). Deleuze y Guattari dedican todo un capítulo, “*The War Machine*” (La máquina bélica), a las consideraciones militares. Consultar también Rancière, *Ignorant Schoolmaster*; y Jean Baudrillard, *Simulacra and Simulation*, traductora Sheila Faria Glaser (Ann Arbor: University of Michigan Press, 2001).

27. Zweibelson, “*Ignorant Counterinsurgent*.” Consultar también a Zweibelson, “*Preferring Copies with No Originals*,” *Military Review*, Enero–Febrero 2014: 15–25. Zweibelson emplea un argumento humanista radical de la obra de Baudrillard y Rancière (nota anterior) para retar métodos militares existentes. Maj Ben Zweibelson, Tte Cnel Grant Martin y Dr. Chris Papparone, “*Frame Reflection: A Critical review of U. S. Military Approaches to Complex Situations*,” OODA septiembre de 2013, https://www.ooda.com/wp-content/uploads/2013/09/Frame-Reflection_A-Critical-Review-of-U.S.-Military-Approaches-to-Complex-Situations-final.pdf.

28. Gioia y Pitre, “*Multiparadigm Perspectives*,” 589–90.

29. Qiao Liang y Wang Xiangsui, *Unrestricted Warfare* (Beijing: People’s Liberation Army Literature and Arts Publishing House, febrero de 1999). Liang y Xiangsui ofrecen una crítica estructuralista radical de la estrategia militar estadounidense al igual que una narrativa que predice una transformación radical hacia conceptos socialistas radicales afines en la guerra.

30. Lewis y Grimes, “*Metatriangulation*”; y Walid Phares, *Future Jihad: Terrorist Strategies against the West* (Yihad futura: Estrategias terroristas contra occidente), (New York: Palgrave Macmillan Publishing, 2005). Phares ofrece algún marco de referencia sobre el pronóstico apocalíptico que algunos grupos islámicos profesan. Aplicar aquí el marco de referencia de Burrell y Morgan agrega un valor adicional.

31. Gioia y Pitre, "Multiparadigm Perspectives," 588. Consultar también a Peter Berger y Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge* (New York: Anchor Books, 1967), 5–15; Hayden White, *Tropics of Discourse: Essays in Cultural Criticism* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1978), 6; y Baudrillard, *Simulacra and Simulation*, 152–53.

32. Karl Weick, "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster" (El derrumbe de dar sentido en las organizaciones: El desastre Mann Gulch), *Administrative Science Quarterly* 38, no. 4 (1993): 628–52; Weick, "The Role of Imagination in the Organizing of Knowledge" (El papel que desempeña la imaginación en la organización del conocimiento), *European Journal of Information Systems* 15 (2006): 446–52; Weick, "Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies" (Abandonen sus herramientas: Una alegoría para estudios institucionales), *Administrative Science Quarterly* 41 (1996): 301–13; Weick y Karlene Roberts, "Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks" (La mente colectiva en las organizaciones: Interrelaciones atentas en las plataformas de vuelo), *Administrative Science Quarterly* 38, no. 3 (septiembre de 1993): 357–81; Donald Schon, "Generative Metaphor: A Perspective on Problem-Setting in Social Policy" (Metáfora generativa: Una perspectiva en la evaluación de problemas en la política social) en *Metaphor and Thought*, editor Andrew Ortony, 2ª edición. (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1993), 137–63; Schon, "Educating the Reflective Legal Practitioner" (Educar al practicante legal reflexivo), *Clinical Law Review* 2, núm. 231 (1992): 231–50; y Clifford Geertz, "Deep Play: Notes on the Balinese Cockfight" ((Juego profundo: Notas sobre la riña de gallos en Bali), *Daedalus* 134, núm. 4 (Otoño 2005): 56–86. La obra de Geertz se agrega aquí como un estudio complementario en antropología que tiene una perspectiva interpretativista.

33. Geertz, "Deep Play"; Linda Putnam y Michael Pacanowsky, editores, *Communication and Organizations: An Interpretive Approach* (La comunicación y las organizaciones: Un método interpretativo), Sage Focus editor (Beverly Hills: Sage Publications, 1983); Paul Jeffcutt, "From Interpretation to Representation in Organizational Analysis: Postmodernism, Ethnography and Organizational Symbolism" (De la interpretación a la representación en el análisis institucional: Posmodernismo, etnografía y simbolismo institucional), *Organizational Studies* 15, núm. 2 (1994): 241–74; Nick Turnbull, "Interpretivism and Practice in Governance Studies: The Critique of Methodological Institutionalism" (Interpretativismo y práctica en estudios de manejo empresarial: La crítica del institucionalismo metodológico), (*British Politics* 6, núm. 2 (2011): 252–64; y Karl Weick, "Organizational Communication: Towards a Research Agenda" (Comunicación institucional: Hacia una agenda de investigación) en Putnam y Pacanowsky, *Communication and Organizations* (La comunicación y las organizaciones), 13–30. Geertz ofrece un enfoque interpretativista a lo que es un estudio antropológico mientras que Putnam y Pacanowsky editan un enfoque interpretativista a la comunicación y la teoría institucional. Jeffcutt aborda el posmodernismo con interpretativismo y Turnbull critica las aplicaciones gubernamentales a través de un lente interpretativista. Weick avanza a lo largo de una senda interpretativa como los investigadores anteriormente mencionados en su obra "Organizational Communication" (Comunicación institucional).

34. Clarke-Hill, Li, y Davies, "Paradox of Co-operation and Competition" (Paradoja de la cooperación y la competencia), 18.

35. United States Army Center for Military History (CMH) Publication 105-1-1 (Publicación del Centro de Historia Militar del Ejército de EE.UU., Publicación 105 1-1), *The U.S. Army Chief of Staff's Professional Reading List*, 2014 (Lista de lectura profesional del Jefe de Estado Mayor del Ejército), consultado el 28 de febrero de 2015, http://www.history.army.mil/html/books/105/105-1-1/CMH_Pub_105-1-1_2011.pdf. Para un análisis adicional sobre los dominios de los enfoques objetivos, analíticos y basados en la ciencia por parte de las organizaciones militares, consultar a Bousquet, *Scientific Way of Warfare* (Manera científica de la guerra), 60; Bousquet, "Cybernetizing the American War Machine: Science and Computers in the Cold War" (Cibernetización de la máquina de guerra estadounidense: La ciencia y las computadoras en la Guerra Fría), *Cold War History* 8 (Historia de la Guerra Fría 8), núm. 1 (enero de 2008): 90; y John L. Romjue, *American Army Doctrine for the Post-Cold War* (Doctrina del Ejército para la Posguerra Fría) (Fort Monroe, VA: Military History Office, United States Army Training and Doctrine Command, 1997), 11. Consultar también Bousquet, *Scientific Way of Warfare* (Manera científica de la guerra), 128–29; y Aaron Jackson, *The Roots of Military Doctrine: Change and Continuity in Understanding the Practice of Warfare* (Las raíces de la doctrina militar: Cambio y continuidad en el entendimiento de la práctica de la guerra), (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, 2013), 52–53.

36. Christopher Papparoni y William Davis Jr., "Exploring Outside the Tropics of Clausewitz: Our Slavish Anchoring to an Archaic Metaphor" (Explorando fuera de los trópicos de Clausewitz: Nuestro anclaje servil a una metáfora arcaica) en *Addressing the Fog of the COG: Perspectives on the Center of Gravity in US Military Doctrine* (Tratando la confusión de los COG: Perspectivas sobre los centros de gravedad (COG) en la doctrina militar estadounidense), editor Celestino Pérez (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, 2012), 66–69. Consultar también Phillip Pattee, "Center of Gravity: Right Idea, Wrong Direction" (Centro de gravedad: Idea correcta, dirección incorrecta) en Pérez, *Addressing the Fog of COG*, 124–25; y Beyerchen, "Unpredictability of War" (El carácter impredecible de la guerra) 62. Beyerchen se aparta de otros e intenta hacer un argumento no lineal funcionalista (teoría de la complejidad) al reinterpretar a Clausewitz. Olson, "Continuing Irrelevance of Clausewitz" (Irrelevancia continua de Clausewitz); y Joseph Strange y Richard Iron, "Center of Gravity: What Clausewitz Really Meant" (Centro de gravedad: Lo que Clausewitz en realidad dijo), *Joint Force Quarterly* edición 35 (2004): 25.

37. as siguientes obras retan la dominancia de Clausewitz en diferentes enfoques: Papparone y Davis, “*Exploring Outside the Tropics of Clausewitz*”; Olson, “*Continuing Irrelevance of Clausewitz*”; y Ben Zweibelson, “*An Awkward Tango: Pairing Traditional Military Planning to Design and Why It Currently Fails to Work*” (Un tango complicado: Acoplamiento tradicional de la planificación militar al diseño y por qué no funciona en la actualidad), *Journal of Military and Strategic Studies* 16, núm. 1 (2015): 11–41.

38. Haridimos Tsoukas, “*The Missing Link: A Transformational View of Metaphors in Organizational Science*” (El eslabón perdido: Una visión transformacional de las metáforas en la ciencia institucional), *Academy of Management Review* 16, núm. 3 (1991): 571. Consultar también a Max Esade y Bill McKelvey, “*Integrating Modernist and Postmodernist Perspectives on Organizations: A Complexity Science Bridge*” (Integrando perspectivas modernistas y posmodernistas en las organizaciones: Un puente de ciencia complejo), *Academy of Management Review* 35, núm. 3 (2010): 418.

39. Johnathan Johnson y Brian Burton, “*Chaos and Complexity Theory for Management*” (Teoría de caos y complejidad para la geseetión), *Journal of Management Inquiry* 3 (1994): 328.

40. Consultar “*Air Force Chief of Staff Reading List, 2014*” (Lista de lectura para el 2014 del Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea), consultada el 16 de marzo de 2016, http://static.dma.mil/usaf/csafreadinglist_2014/03_books.html.

41. El término *transdisciplinario* es diferente de *interdisciplinario* o *multidisciplinario*. Un enfoque multidisciplinario contaría con profesionales utilizando colectivamente diferentes disciplinas, pero el enfoque transdisciplinario requiere que cada profesional reconozca las perspectivas alternativas empleando idioma, símbolos, metáforas y conceptos de otras disciplinas fuera de su especialidad para obtener una apreciación más profunda del grupo.

42. Tsoukas, *Complex Knowledge*, 172.

43. Schultz y Hatch, “*Living with Multiple Paradigms*,” 530–33. Consultar también Lewis y Kelemen, “*Multiparadigm Inquiry*,” 252; Lewis y Grimes, “*Metatriangulation*,” 673–75.

44. Klaus Krippendorff, “*Principles of Design and a Trajectory of Artificiality*” (Principios del diseño y una trayectoria de artificialidad), *Journal of Product Innovation Management* 28 (2011): 417.

45. Kuhn, *Structure of Scientific Revolutions*, 147–50. Consultar también Burrell y Morgan, *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*; Gioia y Pitre, “*Multiparadigm Perspectives*,” 584–86; y Weaver y Gioia, “*Paradigms Lost*,” 567–69.

46. Damian Popolo, “*French Philosophy, Complexity, and Scientific Epistemology: Moving beyond the Modern ‘Episteme’*” (Filosofía francesa, complejidad y epistemología científica: Desplazándonos más allá de la episteme moderna), *Emergence* 5, núm. 1 (2003): 86. Consultar también Bousquet, “*Cyberneticizing the American War Machine*,” 90.

47. Karl Weick, “*Reflections: Change Agents as Change Poets—On Reconnecting Flux and Hunches*” (Reflexiones: Agentes de cambio como poetas de cambio—Reconectando cambios y premoniciones), *Journal of Change Management* 11, núm. 1 (marzo de 2011): 16–17. Consultar también Paul Edwards, *The Closed World: Computers and the Politics of Discourse in Cold War America* (El mundo cerrado: Las computadoras y la política del diálogo en la América de la Guerra Fría), (Cambridge, MA: MIT Press, 1996), 127–28. Edwards cita a Robert McNamara famosamente exigiendo datos y banalizando perspectivas no analíticas (poéticas) durante el periodo de la Guerra de Vietnam.

48. Baudrillard, *Simulacra and Simulation*.

49. Zweibelson, “*Preferring Copies with No Originals*” (Prefiriendo copias sin originales). El autor emplea el libro de Baudrillard para transmitir la práctica militar de simulacros en el entrenamiento y la educación.

50. Rancière, *Ignorant Schoolmaster*.

51. Zweibelson, “*Ignorant Counterinsurgent*” (Contrainsurgente ignorante). El autor emplea el libro de Rancière para explicar la educación militar y las prácticas de contrainsurgencia dentro de un enfoque mayormente humanista a la vez que también incorpora el funcionalismo.

52. Deleuze y Guattari, *Thousand Plateaus*.

53. Chuck Palahniuk, *Fight Club* (New York: W. W. Norton, 17 octubre de 2005).

54. Liang y Xiangsui, *Unrestricted Warfare*.

55. Anatol Rapoport, editor “Editor’s Introduction to *On War*,” en Carl Von Clausewitz, *On War* (New York: Penguin Books, 1968).

56. Raphael Patai, *The Arab Mind*, rev. ed. (New York: Hatherleigh Press, 2007).

57. Sayyid Qutb, *Ma’ālim fī al-Tarīq (Rām Allāh: Dār al-Kutub al-Thaqāfiyah, [1987?])*.

58. Esade y McKelvey, “*Integrating Modernist and Postmodernist Perspectives*,” 429.

59. Popolo, “*Moving beyond the Modern ‘Episteme’*,” 78.

60. Weick, “*Reflections*,” 17. Weick utiliza el término *poeta de cambio* para los que los interpretativistas llevan a cabo para el desarrollo institucional a través de la investigación subjetiva y la exploración.

61. White, *Content of the Form*.

62. Berger y Luckmann, *Social Construction of Reality*, 59.

63. Paul Ricoeur, *Time and Narrative*, traductores Kathleen McLaughlin y David Pellauer, vol. 1 (Chicago: University of Chicago Press, 1983).

64. *Ibid.*, 78.

65. Douglas Hofstadter, *Gödel, Escher, Bach: An Eternal Golden Braid* (New York: Basic Books, 1979).

66. Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan* (New York: Random House, 2007), 69.

67. Tsoukas, *Complex Knowledge*; y Bousquet, *Scientific Way of Warfare*.

68. Carl H. Builder, *The Masks of War: American Military Styles in Strategy and Analysis* (Baltimore: John Hopkins University Press, 1989).

69. Ahl y Allen, *Hierarchy Theory* (Teoría de la jerarquía), 1. Consultar también Fritjof Capra, *The Web of Life* (La red de la vida) (New York: Anchor Books, 1996), 29; y Taleb, *Black Swan*, 16. Estos autores alegan que los esfuerzos humanos para categorizar y reducir la complejidad en componentes pierden la naturaleza global de la complejidad.



Ben Zweibelson es candidato a un doctorado con la Australian National University Crawford School of Public Policy, National Security College en Canberra. Además, es el director del curso para los programas de diseño para US Special Operations Command (USSOCOM) Joint Special Operations University in Tampa, Florida donde vive con su familia. El Sr. Zweibelson es oficial de infantería retirado del Ejército de EUA, con más de 21 años de servicio incluyendo dos períodos de servicio en combate en Irak y Afganistán. El Sr. Zweibelson ha ayudado al Ejército de los Países Bajos Canadiense y a las Unidades de Operaciones Especiales de Estados Unidos con establecer programas de diseño en sus organizaciones. Fue egresado distinguido de la Lista del Comandante de la Escuela Superior de Comando y Estado Mayor de la Fuerza Aérea y egresado de la Escuela de Estudios Militares Avanzados del Ejército de Estados Unidos.