

El Militar Reflexivo: Cómo piensan los militares profesionales en acción

Coronel (R) Christopher R. Paparone, Ph.D., Ejército de EUA, y
Coronel (R) George E. Reed, Ph.D., Ejército de EUA

No deberíamos dejar de explorar
Y el final de nuestra exploración
Será llegar a donde empezamos
Y, por primera vez, conocer el lugar.
(Traducción libre)

—T.S. Eliot, *Four Quartets*

Originalmente publicado en el número de marzo-abril de 2008, Military Review, edición en inglés.

LA VOLATILIDAD, LA incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad que caracterizan el ambiente operativo contemporáneo (COE, por sus siglas en inglés), exige que los militares profesionales constantemente reflexionen sobre los roles, las normas y los valores de su profesión.¹ Un ritmo de cambio aparentemente acelerado en el ambiente de seguridad hace cada vez más difícil prever las oportunidades y amenazas a la seguridad nacional y las destrezas y capacidades necesarias para lidiar con las mismas.² Las Operaciones *Iraqi Freedom* y *Enduring Freedom* pusieron de manifiesto la necesidad de rápidos cambios en las tácticas, técnicas y procedimientos y, en general, lo relacionado con las campañas militares. Han comprobado que

mientras más complejo sea el ambiente operacional, mayor será la necesidad de que el caudal de conocimiento militar profesional permanezca en un estado de inestabilidad intencionada.

Se puede definir el “conocimiento profesional” como toda información que los integrantes de la profesión consideran que dan significado y valor en el fomento de la comprensión en cuanto a cómo funcionan los asuntos en su área de trabajo.³ Una profesión estructura y comparte su caudal singular de conocimiento abstracto, a través de procesos sociales. Con el tiempo, el caudal actual de conocimiento y los procesos socio-profesionales en curso, pasan a constituir un pensamiento paradigmático de la misma profesión, un modelo de eficacia.⁴ Según lo observado por el teórico Donald Schön, la red de expertos y líderes organizacionales, así como los clientes que aceptan ese modelo, piensan que el paradigma es tan singular que una persona común y corriente no puede entenderlo ni emplearlo.⁵

Don Snider de la Academia Militar de EUA, merece el crédito por renovar el interés en la idea de que el Ejército es una institución profesional. Snider debidamente presenta un número de preguntas sobre el estado de la profesión. En dos ediciones del libro titulado *The Future of the*

Christopher R. Paparone, Coronel (Retirado), Ejército de EUA, es profesor adjunto en el Departamento de Logística y Operaciones de Recursos de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA en Fuerte Lee, Virginia. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de South Florida; títulos de Maestría del Instituto de Tecnología de Florida, la Escuela de Guerra Superior Naval y la Escuela Superior de Guerra del Ejército; y un Doctorado en Administración Pública de la Universidad Estatal de Pensilvania. En el servicio activo, ha servido en diversas posiciones de mando y estado mayor en el territorio continental de Estados Unidos, Panamá, Arabia Saudita, Alemania y Bosnia.

George E. Reed, Coronel (Retirado), Ejército de EUA, es profesor adjunto en la Escuela de Liderazgo y Ciencias de Educación de la Universidad de San Diego. Cuenta a su haber con una Licenciatura de las Universidades Estatal de Central Misuri, una Maestría de la Universidad George Washington y un Doctorado de la Universidad de San Louis. En su cargo de oficial de la policía militar, el Coronel Reed sirvió en diversas posiciones de mando y estado mayor. En su última asignación en el servicio activo, se desempeñó en calidad de director de los Estudios de Mando y Liderazgo en la Escuela Superior de Guerra del Ejército EUA. El Coronel Reed acuñó el bien conocido concepto de “liderazgo nocivo” en un artículo titulado con el mismo nombre publicado en el número de marzo-abril de 2005 de Military Review.

Army Profession, Snider y sus coautores destacan la preocupación que ha provocado el grado en que la jerarquía burocrática está reemplazando al profesionalismo.⁶ Estas obras, nos llevan a ver aquellos elementos esenciales de toda profesión, específicamente, que son “grupos ocupacionales exclusivos que emplean conocimientos un tanto abstractos en casos particulares”.⁷ Cabe destacar la importancia que tiene el conocimiento abstracto en las profesiones. Snider alega que las profesiones, deliberadamente, controlan y desarrollan su caudal de conocimiento para cumplir con sus clientes y competir por el dominio en una esfera profesional.

En caso de que las fuerzas armadas pierdan la confianza de la sociedad en su capacidad de emplear su forma singular de conocimientos, o no puedan distinguirse de otros grupos que proporcionan servicios similares, las fuerzas armadas también perderían un nivel de autonomía que se les confiere como profesión. En una de sus clásicas obras sobre el tema de las profesiones, Andrew Abbott clasifica el conocimiento abstracto como la “moneda corriente de competencia entre las profesiones”.⁸ Snider confirma esto cuando dice, “las

En cualquier campo, los militares reflexivos y buenos administradores de las profesiones fomentan tanto en sí mismos como en sus subalternos, hábitos que desarrollan un caudal de conocimiento que constituye la base de la profesión.

monedas de la esfera profesional son la pericia y los conocimientos que subyacen a la misma”.⁹ En cualquier campo, los militares reflexivos y buenos administradores de las profesiones fomentan tanto en sí mismos como en sus subalternos, hábitos que desarrollan un caudal de conocimiento

que constituye la base de la profesión. Nuestra conclusión es que los profesionales y los buenos administradores de una profesión emplean lo que Schön describe como “la práctica reflexiva”.¹⁰

Las fuerzas armadas contribuyen a y extraen de distintas fuentes tradicionales de conocimiento profesional, lo que incluye documentos doctrinarios, periódicos, revistas, análisis de reuniones y conferencias. La llegada de foros de conocimiento a través de Internet y el correo electrónico, han abierto oportunidades colaborativas tanto formales como informales. La sólida interacción con compañeros, subalternos y superiores que participan en entrenamientos y operaciones, o investigación y educación, garantiza que el conjunto de conocimientos militares profesionales se mantenga en un estado de flujo y transformación.¹¹

Sin embargo, a pesar de estas obvias señales de flujo y transformación, muy pocos han escrito sobre cómo funciona el proceso del conocimiento. ¿Cómo se transforma un caudal de conocimiento profesional? ¿Cómo deben reflexionar los profesionales sobre sus conocimientos? ¿Cómo deben evaluar la calidad del caudal del conocimiento profesional? ¿Cuáles son las implicancias para el alto mando y para los clientes de la profesión? Las respuestas a estas preguntas son importantes para los militares profesionales y para las altas autoridades, así como para las instituciones de investigación y educación y el Congreso en su rol constitucional de supervisor.

Cómo se transforma el conocimiento profesional

El teórico educacional David A. Kolb desarrolló una de las teorías de conocimientos más intuitivamente atrayente para evaluar los estilos de aprendizaje del estudiante. En la actualidad, la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA usa su arquetipo para promover la educación militar profesional.¹² El modelo de aprendizaje titulado “vivencia” de Kolb presenta una idea compleja sobre la formación de conocimientos. Si bien Kolb desarrolló su modelo para proporcionar otras perspectivas sobre cómo las personas normales aprenden por medio de la experiencia, su teoría tiene un uso claro como un medio para pensar acerca del desarrollo de conocimiento profesional. Su teoría compuesta de cuatro etapas, trata acerca de cómo el flujo de



Foto: Fuerza Aérea de EUA, Sgto. 2º Adrian Cadiz

conocimiento constantemente es comprendido y transformado.¹³ A distintos niveles de interiorización —desde un estado tácito de percepción hasta un estado consciente de comprensión— los conocimientos se transforman a través de la *experimentación activa*, *experiencia concreta*, *observación reflexiva* y *conceptualización abstracta*. La última fase la constituye una generalización de la técnica que ha de ser puesta en práctica en la experiencia futura.

Kolb describe cuatro formas de conocimientos que aparecen en las distintas etapas del proceso de formación y reformación del conocimiento profesional: *divergente*, *acomodaticio*, *convergente* y *asimilativo*.¹⁴ En este artículo se analiza la teoría de Kolb y se toma en cuenta cómo los procesos sociales, con el tiempo, aportan cambios en el caudal de conocimiento profesional.

Conocimiento divergente. El conocimiento divergente se obtiene a partir de observaciones reflexivas de las experiencias vividas por los participantes que ocupan puestos en distintas especialidades, profesiones y empleos. Reúnen diversos roles, normas y valores por un interés común, generalmente motivados por un reconocimiento compartido de que enfrentan situaciones complejas o caóticas, donde los conocimientos antiguos ya no son suficientes.¹⁵ En algunos casos, la situación a la que se enfrenta es tan distinta y desafiante, y la perspectiva existente es tan inadecuada, que necesita un nuevo marco de referencia y modelo de eficacia —un cambio de paradigma.¹⁶ En este caso, los participantes escogidos están vinculados por su sed de conocimiento, el cual perciben necesario para establecer nuevas condiciones —tal vez para una profesión emergente.

Trabajan para reconstruir la realidad por medio del desarrollo de nuevos y, algunas veces, radicales marcos de referencia.¹⁷

En este punto, los nuevos roles, norma y valores profesionales solo están ligeramente definidos porque las categorías de aprendizaje involucradas y sus interrelaciones son exploratorias. Los grupos informales de líderes que tienen ideas afines con distintos antecedentes se reúnen, todos intentando lidiar con un estado de conocimiento indefinible. Por ejemplo, las maniobras llevadas a cabo por el Ejército de EUA en Luisiana, en 1941, pudiera haber sido un punto de encuentro para que un grupo diverso de pensadores ayudaran a que un Ejército basado en la caballería pasara a ser un ejército motorizado.¹⁸ En esta etapa, la calidad de las relaciones profesionales es importante. Las comunicaciones interpersonales sin una postura defensiva, confianza mutua, compromiso y continuo optimismo, son esenciales para contrarrestar el estrés y la ansiedad relacionados con el aprendizaje exploratorio y el riesgo de sorpresa y fracaso siempre presentes en esas circunstancias.¹⁹ Durante ese periodo de formación surgen los puntos de vista profesionales alternativos.

Conocimiento acomodaticio. Con base en experiencias concretas compartidas y la experimentación activa, los conocimientos acomodaticios surgen cuando las redes profesionales en formación comienzan a poner en práctica tipos de conocimiento en formas que toman en consideración nuevas presunciones y creencias en una escala más general. Los profesionales comienzan el proceso de análisis de lo que en otras circunstancias no se podría analizar cuando combinan la experiencia concreta

con la *investigación* en acción (es decir, la experimentación dinámica).²⁰ Esta actividad exige la flexibilidad de razonamiento (por ejemplo, acogiendo con beneplácito la posibilidad de tener distintas formas de armar y dar sentido al CEO) a la vez que otras maneras no estructuradas e intangibles de investigación activa (por ejemplo, desarrollar una concienciación acerca de cómo lidiar con una insurgencia activa en Irak cuando la tecnología usada no parece ser efectiva).²¹ En esta etapa, la experimentación dinámica es esencial para el aprendizaje. A medida que se experimentan situaciones sumamente difíciles y singulares provenientes de la experimentación, prueba y error, se consolida una percepción de que la tecnología existente es inadecuada.

Conocimiento convergente. El conocimiento convergente constituye un conocimiento que se solidifica a medida que la red emergente comienza a hacer sentido de una manera colectiva y transmite este conocimiento a otros integrantes. De este modo, los conceptos sumamente abstractos son transformados en metas y objetivos de conocimiento que se pueden lograr, institucionalizados como conocimiento técnico.²² El desempeño institucional depende de estos conocimientos profesionales comprendidos y evaluados sobre las relaciones de causa y efecto. La institución comienza a formular reglas y estructuras para ganar control del creciente caudal de conocimiento de manera que ese conocimiento convergente pueda ser compartido de manera más eficiente. Surgen nuevas categorías técnicas o se renuevan las antiguas. Por ejemplo, el Ejército desarrolló sus Fuerzas Especiales (FF.EE.) con base en conocimientos divergentes sobre cómo combatir las llamadas "proxy war" (N. del T.: se refiere a las guerras en las cuales dos potencias utilizan terceras partes, evitando involucrarse directamente en el conflicto) en la década de los años 50, pero no consideró que las FF.EE. merecían su propia especialidad militar hasta 30 años después.²⁴ Los estudios de caso, las lecturas de la teoría y el tiempo para reflexionar sobre el contexto actual y reciente actividad son útiles para poner a prueba el conocimiento convergente en las iniciativas de educación e investigación.

Un aspecto negativo del conocimiento convergente es que el practicante acrítico o ingenuo pueda ayudar a perpetuar un "mito cultural" como

dogma, en lugar de facilitar la auto-corrección del capital de conocimientos profesionales.²⁵ La continua reflexión profesional y el empleo de buenos hábitos del pensamiento crítico, ayuda a los integrantes a mantener el flujo de conocimientos. También ayudan a los clientes de la profesión a tomar conciencia de un entorno rápidamente cambiante en la sociedad y entender un ambiente que también cambia rápidamente.

Los profesionales comprenden que el conocimiento convergente es un estado temporal y trabajan para evitar que se estanque el flujo de conocimiento, negando, a todas las partes interesadas, una interpretación más perspicaz de la realidad que está a la vuelta de la esquina. Los folletos "pre-doctrinales" del Comando de Fuerzas Conjuntas de EUA y los manuales de campaña provisorios del Ejército son ejemplos del conocimiento convergente que va más allá de un sentido compartido de aprehensión y emerge como una comprensión mucho más fácil de interpretar y compartir.²⁶

Conocimiento asimilativo. Vemos el conocimiento asimilativo cuando se convierte en la tecnología institucionalizada; por ejemplo, en archivos, reglas, doctrina, libros de texto, lecciones aprendidas autorizadas, programas de instrucción y otras estructuras que comienzan a modificar los roles, normas y valores en una comunidad.²⁷ En el caso de las fuerzas armadas, las tareas, las condiciones y los estándares de la tecnología de trabajo llegan a ser rutinarios; son reforzados por la profesión y, con el tiempo, por la jerarquía burocrática y estructura de reglas de la institución.²⁸ Aquí lo irónico es que se desarrolla un tipo de inercia inherente. A menudo, una institución exagera el valor de las cualidades aparentes del conocimiento asimilativo y crea estructuras burocráticas o mecanicistas que reprime la innovación, por consiguiente, inhabilita los progresos profesionales. Los aspectos de exploración más intuitivos, típicos de los conocimientos divergentes y flexibles, son abandonados.²⁹

El entrenamiento demasiado rígido, programas de educación militar profesional supervisados jerárquicamente, extensas reglas de procedimientos concebidas para estandarizar el desempeño del trabajo y demás limitaciones pueden crear una situación intransigente, una "Cama de Procasto" que obstruye los conocimientos divergentes

y dúctiles de los campos de la especialidad y llevan a la desestimación de los resultados de la investigación. El conocimiento programado resulta atractivo para los líderes de mayor jerarquía debido a la certeza percibida proveniente de la métrica institucionalizada, a menudo relacionada con la tecnología. La rutina y el hábito son los sellos de las burocracias tecnócratas. Este tipo de estandarización cómoda posee un tipo de atracción que merma las alternativas divergentes.

Hay una manera de enfrentar esta tendencia a diseñar el conocimiento asimilativo. Los profesionales deben evitar dar un carácter científico y concreto al conocimiento asimilativo de manera inadecuada.³⁰ Cuando ocurre esta materialización de algo que es abstracto, “la manera como hacemos las cosas aquí”, se torna en “la única manera como hacemos las cosas aquí”, lo que resulta en un serio obstáculo para la generación de conocimientos.³¹ En otras palabras, los profesionales deben tener cuidado de dar por sentado este caudal de conocimientos sobre las relaciones técnicas de causa y efecto. A medida que practican la profesión, constantemente deben explorar y cuestionar la aprehensión subyacente oculta que todavía existe en la etapa divergente y actuar para confirmar o cambiar su aparente comprensión técnica.³² Según se implica en el título del presente artículo, este continuo cuestionamiento profesional se denomina *la reflexión en acción*.³²

Reflexionar sobre el conocimiento profesional

Los profesionales eficaces se dan cuenta de que el conocimiento asimilativo puede ser el más difícil de desafiar ya que su significado y uso puede parecer muy racionales como para ser técnicamente cuestionable. Superar lo que equivale a una creencia miope en el conocimiento asimilativo es aún más difícil porque la lógica intuitiva (el sello de las formas de conocimiento acomodaticio y divergente) pueden ser casi imposibles de expresar.³³ Según Schön, la aparente validez e infalibilidad de la racionalidad técnica constituyen una “trampa de competencia” en la cual la creencia incuestionable crea profesionales menos eficaces, quienes llegan a ser la elite del “autoservicio que usan la técnica basada en ciencia” mientras se enmascaran de un extraordinario conocimiento.³⁴ La racionalidad técnica es una perspectiva que

presume el conocimiento total de las relaciones de causa y efecto con base en principios originalmente derivados de la filosofía cartesiana.³⁵ Este sentido de “racionalidad” se equivoca al dar un carácter abstracto al método científico newtoniano; en esencia forzando discursos de la ciencia física en la comprensión de los procesos mentales conceptuales. George Bernard en una ocasión definió esta trampa como una fachada peligrosa que puede ser creada mediante el uso de jergas asimilativas, fenómeno que describió como un “complot contra el estado seglar”..³⁶ Según Schön, la cura para la creencia incuestionable en la racionalidad técnica profesional es la *reflexión en acción* que es “fundamental para el ‘arte’ mediante el cual los profesionales, a veces, lidian eficazmente con situaciones de incertidumbre, inestabilidad y valor conflictivo”.³⁷ Además,

La reflexión del profesional puede servir de gran manera como una corrección del aprendizaje. A través de la reflexión, puede traer a la superficie y criticar la comprensión tácita que ha surgido en torno a las experiencias repetitivas de una práctica especializada, y puede hacer nuevo sentido de las situaciones de incertidumbre o singularidad, la cual puede permitirse así mismo experimentar.³⁸

Schön presenta un fundamentado planteamiento de que la racionalidad técnica puede dominar las profesiones al punto de que sus miembros pierdan el rastro de las interacciones complejas interdependientes que hacen cada caso singular. Los profesionales:

...la cura para la creencia incuestionable en la racionalidad técnica profesional es la reflexión en acción...

Se encierran en una visión de sí mismos como técnicos expertos y no encuentran nada en el mundo relacionado con su especialidad que amerite la reflexión. Se

han convertido demasiado diestros en las técnicas de enajenamiento selectivo, categorías desechables y técnicas de control situacional, las cuales usan para conservar la constancia de su conocimiento en práctica. Para ellos, la incertidumbre es una amenaza; es admitir una señal de debilidad. Sin embargo, otros, más inclinados y versados en la práctica de la reflexión en acción, se sienten sumamente incómodos porque no pueden decir lo que saben hacer y no puede justificar su calidad ni rigor.³⁹

Tenga en cuenta el sentido irónico que toma la última oración de Schön, donde sugiere un requisito para aceptar la incertidumbre mientras reconoce la necesidad de calidad y rigor. Schön habla sobre esta tendencia hacia la simplificación dogmática de la siguiente manera:

Quando [el profesional] enfrenta exigencias que parecen incompatibles o incoherentes, [él] puede responder reflexionando sobre las apreciaciones que tanto él como otros han aportado a la situación. Consciente de un dilema, puede atribuirlo a la manera en que ha establecido el problema, o incluso, la manera de que ha establecido su rol. Luego, puede encontrar una manera de integrar o seleccionar entre los valores que están en juego en la situación.⁴⁰

La complejidad del ambiente operativo contemporáneo hace cada situación contextualmente singular. Por lo tanto, los verdaderos profesionales necesitan reflexionar sobre lo que en otros casos se da por sentado y cómo enfrentar el nuevo desafío. Esto naturalmente sucede cuando se considera el conocimiento asimilativo ineficaz; de ahí, el proceso de conocimiento divergente intuitivo gana valor. En estos casos, los profesionales se convierten en investigadores en acción, mientras que el aprendizaje profesional se convierte en un complejo proceso de adaptación en medio de una paradoja epistémica.⁴¹ Según Kolb, el verdadero profesionalismo implica la consideración simultánea del valor de todo tipo de conocimiento, sin importar cuán contradictorios parezcan.⁴²

El profesional que reflexiona en acción, presta atención al entorno y actúa en el mismo, mediante el uso paradójico de las formas de conocimiento divergente, acomodaticio y convergente, especialmente si el conocimiento asimilativo no parece estar funcionando. En este sentido, los directivos

de la profesión desean que los ejecutivos de la profesión en el campo y los investigadores de facto, desafíen las presunciones de roles, las creencias normativas y los valores establecidos para determinar su relevancia en la realidad a la cual se enfrentan. Este desafío exige un proceso heurístico blando (regla empírica) en lugar de un proceso científico duro, dado que la calidad o aptitud de un caudal de conocimiento no puede científicamente deducirse de la misma manera en que Descartes puso en práctica los métodos empíricos de Newton en la filosofía. El juicio profesional requiere el desafío de las presunciones, incluso, aquellas tras la opinión científica paradigmática occidentalizada. Se necesita una perspectiva filosófica que adopte la posibilidad de divergencia, en lugar de una perspectiva que parezca consagrar los conocimientos asimilativos como la certeza objetiva. En este sentido, vemos el propósito del desarrollo profesional de oficial no solo como una manera de enseñanza de conocimiento convergente y acomodaticio, sino también como una manera de crear oportunidades para explorar y practicar el juicio sobre el conocimiento divergente y adaptable.⁴⁴ Además, sugerimos que la doctrina militar debe reorientar más a la comunidad profesional hacia la investigación colaborativa y al juicio colectivo, disminuyendo la dependencia de la práctica de mitos sobre técnicas aceptadas o “mejores prácticas”, establecidas por las autoridades con el sello de “ciencia”. Basarse en el dogma de sabiduría fundada en evaluaciones epistémicas cerradas, en última instancia, podría servir para desprofesionalizar a las fuerzas armadas por medio del chauvinismo.⁴⁵

Evaluar el caudal de conocimientos

En un proceso que se compara con la reflexión en acción, idealmente, los profesionales juzgan y toman conciencia del conocimiento a través de un rango que va desde una creencia incuestionables en la certeza de la sabiduría asimilativa hasta una forma de escepticismo radical y divergente (véase Figura).⁴⁶ Los profesionales aprecian y evalúan el conocimiento específico actuando a lo largo de todo este espectro. En su mejor forma, es un proceso que implica el pensamiento paradójico mientras actúa, y simultáneamente, evalúa una perspectiva opuesta.⁴⁷

Los profesionales y teóricos de la profesión se dan cuenta de que el practicar el arte de la reflexión en acción es menos arriesgado en situaciones auténticamente colaborativas en donde el *aprendizaje* es más valorado que el *saber*.⁴⁸ En las organizaciones jerárquicas, por otro lado, especialmente durante las crisis, la presión de ajustarse a un bagaje de conocimiento técnico profesionalmente permisible puede ser enorme— solemos valorar a aquellos que tienen la temeridad de resistir tales presiones, pero únicamente si tienen la razón.⁴⁹ A este respecto, el concepto de Aaron B. Wildavsky de “decir la verdad ante el poder” puede ser uno de los actos más heroicos que hacen los profesionales.⁵⁰ La profesión debe considerar valientes a los que dicen tal verdad a aquellos superiores jerárquicos que son poco receptivos. Se debe considerar virtuosos a los oficiales de mayor jerarquía que permiten y fomentan que se les hable con la cruda verdad.

La colaboración eficaz en una red profesional a través de todas las etapas de conocimiento, requiere que los participantes aprecien las opiniones y argumentos existentes, mientras intentan entender y apreciar las nuevas líneas de razonamiento. Esto puede representar un desafío si aquellos que proponen una nueva metodología todavía no han desarrollado el suficiente lenguaje para describir, a cabalidad, lo que están implementando. Las comunidades

profesionales colaborativas eficaces buscan juicios madurados y bien pensados. Son escépticos del dogma caracterizado por creencias que no han sido discutidas y que son infundadas, y sospechan, de igual manera, del extremo cuestionamiento que no conduce a una posibilidad de conclusión. Paradójicamente, un sistema social profesional apoya la investigación tanto común como atípica, porque estas constituyen el alma del caudal de conocimiento de la profesión, facilitando su acumulación y mantenimiento. Los profesionales libremente deben admitir que no pueden juzgar lo que aún no han aprendido. La sabiduría socrática descansa sobre la admisión de que nadie sabe cuándo y dónde surgirá la oportunidad de aprender. La tarea de moldear colaborativamente las interrelaciones sociales está anclada en la pasión compartida por el conocimiento de los profesionales— revelada en la teoría sociológica de roles, normas y valores.⁵¹ Como depositarios de conocimiento, los seres humanos (incluyendo a los profesionales) desarrollan roles, normas y valores como formas de conocimiento a través de un proceso construido socialmente.⁵²

Roles. Los roles son el aspecto más visible de esta estructura social. Constituyen patrones estandarizados que describen el comportamiento requerido de todas las personas que juegan un papel determinado en la sociedad. Los roles pueden diferenciar una posición organizacional de

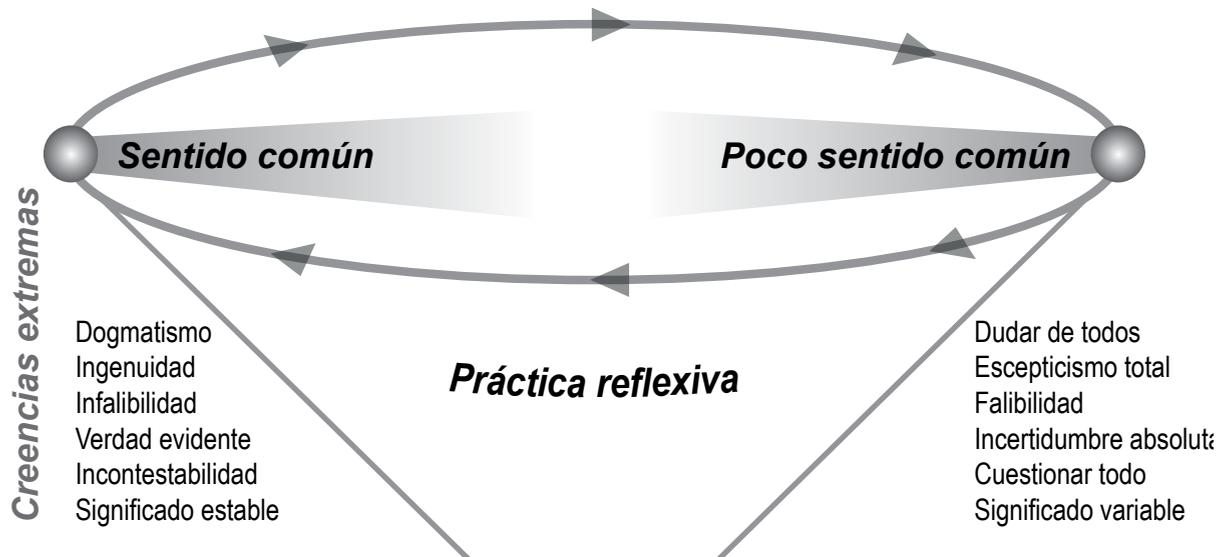


Figura 1. Proceso continuo de evaluar el conocimiento implica el pensamiento paradójico.

otra. Los mismos reflejan las acciones recurrentes del individuo que lo juega. Está debidamente interrelacionado con las actividades repetitivas de los demás para producir resultados generalmente predecibles. Si los roles individuales se combinan, las personas crean un “sistema social” o “subsistema”. En el caso de las fuerzas armadas, el rol está siempre presente. Nombres tales como, comandante, integrantes de estado mayor, líder del grupo de apoyo familiar, soldado y profesor del Curso de Estado Mayor, todos representan categorías de roles visibles y descriptivos.

Normas. Las normas son las manifestaciones sociales menos visibles que los roles, reflejan las expectativas generales del rol que juega la persona que ocupa un puesto dentro de un sistema social o subsistema. Las normas implican o explícitamente prescriben la ética que la gente interactivamente crea y a las que se refiere para sancionar el comportamiento. Como tal, las normas tienen una calidad específica de “debería” o “debe de”. Las normas formalmente (mediante procedimientos organizacionales) plasman, o informalmente (a través de relaciones interpersonales) moldean la manera en que se juegan los roles. Entre algunos de los ejemplos con los cuales estamos familiarizado se encuentran: “los comandantes deberían ser honestos y justos”; “todo los oficiales son líderes”; “los suboficiales de mayor jerarquía deben hablar en nombre de los soldados después de conocerlos personalmente” y “el proceso de toma de decisiones militares (*MDMP*, por sus siglas en inglés) es la mejor manera de planificación para las operaciones de espectro total de Ejército de EUA”.

Valores. Los valores son las manifestaciones sociales menos visibles; constituyen justificaciones ideológicas generalizadas para los roles y las normas. Expresan las aspiraciones que manifiestan lo que se necesita para la acción.⁵³ Los valores están más culturalmente arraigados que los roles y las normas, y sirven como el invisible y frecuentemente tácito telón de fondo que impulsa los criterios para juzgar el conocimiento. Similares a los roles y a las normas, los valores pueden ser *propugnados*—deliberada y formalmente declarados por medio de la institución. Por ejemplo, “el Credo del Soldado” del Ejército de EUA, es una declaración breve y directa de los valores que el Ejército

quiere inculcar a sus integrantes (“Jamás me rendiré. Jamás abandonare a un compañero caído. Soy una persona disciplinada, física y mentalmente resistente...”) Por otro lado, los valores pueden estar *en uso* como un fenómeno cultural, pasados de generación en generación como formas profundamente ocultas o implícitas en conocimientos asimilados.⁵⁴ Si los valores propugnados se aproximan o igualan a aquellos en uso, la profesión puede acercarse a un estado de equilibrio social entre sí, la institución y los clientes.

Aprendizaje de simple o doble circuito. El profesor Chris Argyris de la Universidad de Harvard se refiere al proceso de conocimiento asimilativo de sostenimiento, en que los roles, normas y valores relacionados no pasan incuestionables, como el aprendizaje de circuito simple. En su peor forma, la profesión, institución y clientes firmemente consideran que continuarán teniendo éxito con el conocimiento que poseen. La fe y la certeza se alimentan mutuamente en un circuito continuo. Teóricamente hablando, en un ambiente operativo contemporáneo estable, esta puede ser una estrategia de éxito con la cual juzgar el conocimiento (v.gr., “funciona, por consiguiente, ¿para que buscar alternativas?”) Sin embargo, esta estrategia no se considera viable en medio de un ambiente operativo contemporáneo que se percibe inestable con la inherente confusión y fricción. Como remedio, Argyris describe el *aprendizaje de doble circuito* como la capacidad de suspender las creencias profundamente arraigadas, indistintamente del éxito que hayan tenido, para apreciar las formas alternativas de conocimiento (lo que Kolb denominó “formas de conocimiento acomodaticio y divergente”).⁵⁵

Rutinas defensivas. Incluso cuando los profesionales y líderes institucionales adoptan el aprendizaje de doble circuito como la estrategia preferida para juzgar el conocimiento, las *rutinas defensivas* pueden inhibir el proceso.⁵⁶ Las rutinas defensivas son respuestas de tipo emocional ante creencias, valores y presunciones alternativas acerca del conocimiento asimilativo y desalientan todo tipo de aprendizaje que no sea el de un solocircuito.⁵⁷ Entre algunos de los ejemplos notables de las rutinas defensivas se encuentran los siguientes:

La ironía del éxito, una forma del aprendizaje de un solo circuito en la que un ciclo de persistencia hace que los líderes “gocen de los éxitos anteriores” e incrementen su colaboración con aquellos de pensamientos similares, en lugar de reconocer la necesidad del cambio.⁵⁸ El psicólogo Irving Janis denominó esta mentalidad de ideas afines y deseo excesivo de cohesión, el razonamiento colectivo o groupthink. Según Chamu Sundaramurthy y Marianne Lewis, el razonamiento colectivo es “un patrón de defensa colectiva destinada a negar o suprimir las tensiones”, se relaciona con una sensación de comodidad compartida acerca de la tecnología conocida.⁵⁹ Los éxitos repetidos pueden ayudar a desarrollar enormes egos y contribuir a una situación en la cual el admitir que uno puede aprender equivale a admitir debilidad. En este caso, Argyris concluyó, a través de su investigación clínica, que “puede ser sumamente difícil para los eruditos aprender, no porque tienen poco que aprender sino porque han invertido mucho en aparentar que no tienen nada que aprender”.⁶⁰

La *atribución defectuosa*, un proceso que funciona de dos maneras: culpar del fracaso a una creencia mítica o chivo expiatorio o adjudicarse el crédito (aspiración) por el éxito de una manera que inspira demasiada confianza. Ambos casos reducen los incentivos de cuestionar las verdaderas causas del rendimiento bueno o malo.⁶¹ Por ejemplo, en la cultura del Ejército de EUA, hay una tendencia a atribuir el éxito o el fracaso a las tecnologías de liderazgo y / o al entrenamiento, o cuando, de hecho, puede haber otras explicaciones.⁶² El Ejército tiene un problema similar con la no atribución de su doctrina oficial (una fuente escrita de tecnología), que se publica sin referencia alguna de las fuentes de conocimiento.⁶³

- La *inflexibilidad de amenaza* también conocida como “encerrarse” o atrincherarse. Este tipo de mentalidad se da cuando se retienen las creencias ya formadas frente a la información contradictoria, o incluso, frente al fracaso inminente. El negar o marginar la información contradictoria resulta en la inercia psicológica que, a menudo, va acompañada de una creciente inclinación a no hacer nada. El usar observadores ajenos al entorno para evaluar nueva información y estar receptivos a sus conclusiones

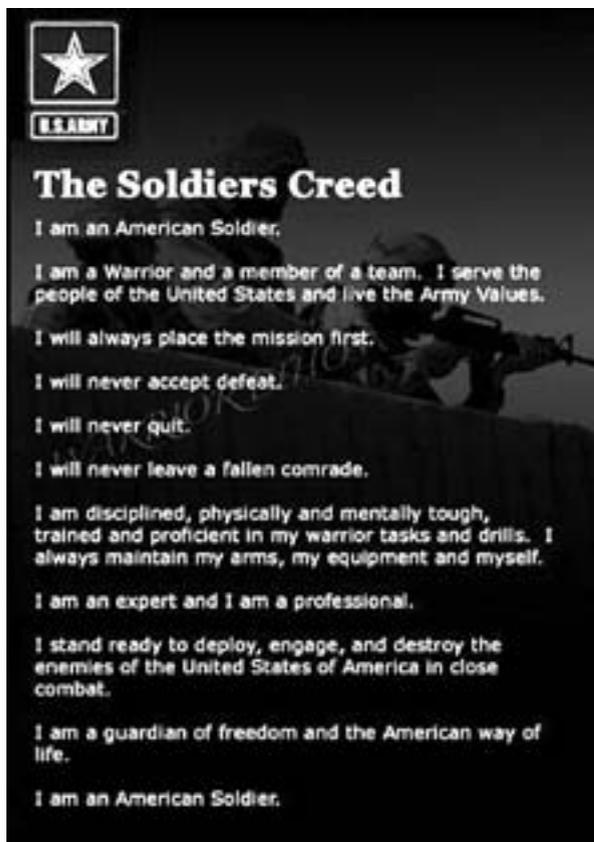
puede ayudar a superar este tipo de rutina defensiva.⁶⁴ Por ejemplo, el Ejército debe buscar alternativas al conocimiento asimilativo, que vaya más allá del panteón disponible de oficiales militares retirados que participan en trabajos de consultoría y aquellos relacionados con lo que el presidente Eisenhower llamó el “complejo militar-industrial”.⁶⁵ Este personal a quienes se les considera casi integrantes, aportan valiosos conocimientos acerca del funcionamiento interno y cultura de los militares, pero puede resultarles difícil proporcionar el punto de vista, como personal ajeno al entorno, que pueda ser más útil para contrarrestar la inflexibilidad de amenaza.

El excesivo *uso de controles burocráticos*, que se produce cuando la administración usa en exceso las métricas de rendimiento, reglas y regulaciones, suprime la adaptación de conocimientos profesionales e incrementa la probabilidad del liderazgo tipo transacción.⁶⁶ A menudo, los problemas profesionales requieren soluciones no rutinarias. Sin embargo, las soluciones rutinarias son observables en el excesivo uso de la administración tipo objetivo de muchas organizaciones, así como los controles estadísticos que se encuentran en los conceptos populares tales como “reingeniería de procesos”, “cuadro de mando integral” (*balanced scorecard*), “*Lean y Seis Sigma*” (Seis Sigma es una metodología de mejora de procesos, centrada en la eliminación de defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta del Seis Sigma es llegar a un máximo de 3,4 “defectos” por millón de eventos u oportunidades, entendiéndose como “defecto”, cualquier evento en que un producto o servicio no logra cumplir con los requisitos del cliente). Los controles administrativos excesivos en el uso de la tecnología conocida reprimen la experimentación e innovación; además, inhiben el aprendizaje esencial para la producción del conocimiento divergente y adaptable.⁶⁷

El proceso de toma de decisiones miope. Si las decisiones están ligadas a un conjunto de criterios o tecnología inflexible, el resultado es la toma de decisiones miope. En esta mentalidad, por lo regular, el aprendizaje implica comparar los resultados de un solo curso de acción contra los estándares potencialmente fingidos, por consiguiente, alimentando el aprendizaje de un solo circuito de bajo riesgo mientras

“desalienta las innovaciones y cambios”.⁶⁸ Se puede argumentar que el Proceso de Toma de Decisiones Militares (MDMP, por sus siglas en inglés) propugnado por la doctrina del Ejército de EUA cae en esta categoría.⁶⁹

• *La administración de la imagen.* En esta rutina defensiva, el individuo u organización se obsesiona con una fachada de rendimiento (en el caso de las fuerzas armadas, frecuentemente, esto es una fachada de apresto.) Este estilo favorece la forma sobre la función, pasando por alto el considerable rendimiento. La administración de la imagen distorsiona las comunicaciones e intensifica las asimetrías de información entre los niveles jerárquicos de la organización, inhibiendo, de ese modo, la toma de decisiones eficaz y despertando sospechas.⁷⁰ Este camuflaje da como resultado una tecnología de decepción.



[Traducción libre: Credo del Soldado estadounidense — Soy un Soldado estadounidense./Soy un guerrero e integrante de un equipo./Presto servicio al pueblo de Estados Unidos y me adhiero a los Valores del Ejército./La misión siempre será mi primera prioridad./Jamás aceptaré la derrota./Jamás renunciaré./Jamás abandonaré a un camarada caído./Soy disciplinado, soy física y mentalmente fuerte, adiestrado y competente en mis tareas y ejercicios de guerrero./Siempre mantengo mis armas, mi equipamiento y a mi mismo, en las mejores condiciones posibles./Soy experto y profesional./Estoy listo para desplegar, enfrentar y destruir a los enemigos de Estados Unidos de América en combate cercano./Soy un guardián de la libertad y la forma de vida estadounidense./Soy un Soldado estadounidense.]

Las implicaciones para los oficiales más antiguos y para los clientes

Si los oficiales de mayor antigüedad de la institución también son integrantes activos de la profesión, deberían funcionar como *administradores*. El diccionario Webster define a un administrador como “la persona asignada a ejercer un cuidado responsable de posesiones (tiempo, talento y tesoro)”. Los administradores de una profesión están intrínsecamente motivados a actuar con el mejor interés de sus clientes en mente. En el caso de las Fuerzas Armadas de EUA, podríamos describir al cliente más importante como el pueblo estadounidense, constitucionalmente representado por funcionarios elegidos y designados. La buena administración no solo implica cumplir misiones asignadas, sino también desarrollar, a niveles más altos, la profesión encomendada estableciendo las condiciones necesarias para las formas de conocimiento destacados previamente, a fin de trabajar ecléctica y simultáneamente y sin impedimentos.⁷¹

Al proporcionar oportunidades para la prueba y error, los administradores eficaces establecen las condiciones indispensables para la investigación colaborativa de alta calidad sobre los conocimientos divergentes. Al aceptar comentarios mesurados, abiertos y sinceros, fomentan y comparten una pasión por la creatividad entre los profesionales.⁷² Aprecian la naturaleza incierta del conocimiento divergente y la necesidad de reducir el proceso de toma de decisión de tipo jerárquico y preventivo, donde no se justifica. Los administradores aprenden a diferir y estimular a esos exploradores de conocimiento profesional, quienes cuentan con el potencial de ser los habilidosos creadores de un paradigma transformado.⁷³ El papel que juega el administrador es el de ayudar a establecer las condiciones necesarias para la investigación en acción con otros profesionales, en ausencia de claridad, exactitud y precisión que resulta tan atractivo para la mentalidad técnicamente racional.⁷⁴ En las condiciones correctas, la práctica profesional de investigación en acción se dará naturalmente durante las sesiones de estrategia, operaciones, entrenamiento y oportunidades educativas.⁷⁵ La investigación en

acción, sostenemos, es indispensable en todos los niveles para la adaptación y supervivencia en el entorno operativo. Una manera en que esos que ocupan puestos institucionales de mayor jerarquía pueden administrar mejor la acumulación de conocimiento profesional es proporcionando suficientes recursos para la experimentación. No debemos subestimar los desafíos que presenta esa meta. En las fuerzas armadas, justificar los presupuestos para explorar el conocimiento divergente podría ser considerado prohibitivo. Además, los procesos de planificación, programación, presupuesto y ejecución requieren predicciones de problemas claramente identificados, hechos memorables y soluciones técnicas.⁷⁶ Los buenos administradores están conscientes de que los informes profesionales de conocimiento emergente pueden incitar a la burocracia institucional a convergerlo o asimilarlo, afianzándolo con mitos reconfortantes, prestando menos atención o descartando las opiniones más divergentes.

Decidir demasiado pronto en un curso de acción en el proceso de toma de decisiones militares, en el Sistema de Integración y Desarrollo de Capacidades Conjuntas o en el proceso de aprobación de adquisición de sistemas, son ejemplos de impulsos que hacen converger los conocimientos con demasiada rapidez. La tendencia cultural de emplear el proceso de toma de decisión analítica en las primeras etapas del desarrollo de conocimientos, puede anular prematuramente la posibilidad de atractivas soluciones, impidiendo que se desarrolle aún más el conocimiento. El administrador sabio resiste el impulso de apresurar el análisis de costo-beneficio o el proceso de toma de decisiones tipo ORSA (especialidad militar 49 - Investigación de Operaciones/Análisis de Sistemas) si el conocimiento está en proceso de ser obtenido.⁷⁷ Los administradores eficaces de la profesión militar facilitan múltiples perspectivas e invitan a fuentes no militares a desarrollar teorías, basadas en formas emergentes, que mejoran el aprendizaje de doble circuito. También convencen a sus clientes políticos en cuanto a controlar el impulso de suprimir y proporcionar insuficientes recursos a las actividades, en las etapas divergentes y preliminares en el

desarrollo del conocimiento profesional. Luego, la tarea de adaptación de los administradores se convierte en un asunto no solo de fomentar la investigación profesional en acción y la consideración de opciones, sino también reducir

Los administradores eficaces de la profesión militar facilitan múltiples perspectivas e invitan a fuentes no militares a desarrollar teorías, basadas en formas emergentes, que mejoran el aprendizaje de cuadro doble.

o eliminar las rutinas defensivas que puede interferir con el aprendizaje de doble circuito.⁷⁸

Además de lidiar con rutinas defensivas sistémicas o culturalmente integradas, el buen administrador de la profesión asegura que una diversidad de tipos de conocimientos funciona simultáneamente y que múltiples perspectivas estén disponibles. En pocas palabras, el administrador moldea las condiciones para la evaluación crítica del conjunto de conocimientos expertos de la profesión.⁷⁹

En resumen, las condiciones institucionales necesarias para sostener el cuerpo profesional de conocimientos existen si—

- La reflexión profesional se facilita mediante la evaluación de los procesos que desafían el conocimiento asimilativo (por ejemplo, búsqueda continua de la verdad) y por medio de la aceptación del inevitable conflicto relacionado con la búsqueda de la verdad.
- A los profesionales se les insta “decir la verdad a las autoridades”, indistintamente de las presiones burocráticas de conformar un cuerpo de pensamiento grupal.
- El aprendizaje de doble circuito e investigación en acción son, procesos institucionalmente valorados por medio de los cuales se crea y reforma el conocimiento, y en

donde, a veces, se establecen las condiciones para un cambio completo de paradigma.

- Los administradores de la profesión establecen las condiciones necesarias para un ambiente institucional que permite los juicios elaborados y validados sobre la condición del conocimiento profesional divergente, flexible, asimilativo y convergente.

- Los administradores eficaces ayudan a dar forma a los roles, normas y valores profesionales que establecen las condiciones necesarias para todo lo antes mencionado.

La reflexión en acción profesional exige el diálogo libre y abierto, para que pueda darse la evaluación colaborativa eficaz en todas las formas de conocimiento de Kolb. Los profesionales que aspiran a practicar la investigación en acción deben—

- Defender sus posturas lo más directamente posible, pero haciéndolo de una manera que motive el cuestionamiento de otros sobre estas.

- Pedir un argumento mejor sustentado siempre que alguien exprese una opinión contraria o ayudar a esa persona a evaluar mejor la postura.

- Emplear datos ilustrativos y exponer argumentos claros y convincentes al evaluar el planteamiento de otra persona. El razonamiento claramente expresado, en lugar de uno usando la autoridad, debería servir como el estándar para el conocimiento asimilado.

- Pedir disculpas si, en el proceso del discurso profesional, actúa de una manera que parece desagradar a otros. Dígalos con sinceridad que esta no era la intención (siempre que esa sea la verdad) y explique la intención y el razonamiento de apoyo.

- Pedir los motivos tras las acciones que considera inquietantes, para entender las intenciones de los demás.⁸⁰

Resumen

La salud de la profesión militar depende bastante de la acumulación y mantenimiento de un conjunto especializado de conocimiento abstracto. En este artículo, hemos argumentado que en un ambiente operativo contemporáneo caracterizado por el cambio complejo y rápido, los buenos hábitos de la práctica reflexivas son indispensables para adaptar eficazmente el bagaje de conocimiento profesional. A fin de desarrollar tales prácticas, resulta beneficioso un entendimiento de cómo funcionan los procesos sociales de conocimiento profesional especialmente para los administradores de la profesión. Los buenos administradores de la profesión establecen las condiciones necesarias para la investigación colaborativa y valoran el marco conceptual de conocimiento de Kolb conformado por cuatro partes.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Algunos ejemplos que están de acuerdo incluyen los proyectos de antología de Snider, Don M. y Watkins, Gayle L., *The Future of the Army Profession*, 1ª y 2ª ediciones (Boston: McGraw-Hill, 2002 and 2005); Huntington, Samuel P., *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations* (Boston: Belknap, 1957); Abbott, Andrew, *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor* (Chicago: University of Chicago Press, 1988); y Brien, Andrew, "Professional ethics and the Culture of trust," *Journal of Business Ethics* 17, nro. 4 (1998): págs. 391-409.

2. Decimos "aparente" porque hay poca razón para prever que el ambiente operativo contemporáneo de hoy en día pueda ser más complicado de lo que fue, por ejemplo, en 1939, cuando Alemania nazi invadió a Polonia y Estados Unidos estaba mal preparado para la venidera guerra. Lo mismo es aplicable en la guerra en Corea y Vietnam, y en la Guerra Fría, en realidad. No obstante, con la llegada y posible proliferación de las armas nucleares y la posibilidad de otras armas de destrucción masiva, pensamos que el mundo es, como mínimo, más peligroso que antes. Véase Mintzberg, Henry, *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, and Planners* (New York: The Free Press, 1989), págs. 203-09, sobre una discusión de la inclinación de las generaciones actuales a pensar que viven en un ambiente más turbulento.

3. Adaptado del Jeffrey Pfeffer, *Organizations and Organization Theory* (Cambridge, Massachusetts: Ballinger, 1992), págs. 227-28. Agregaremos (y sostendríamos en este ensayo) que los conocimientos también se relacionan con la manera de que las cosas deben o deberían funcionar; por lo tanto, puede ser inquietante.

4. Kuhn, Thomas S., *The Structure of Scientific Revolutions*, 3d ed. (Illinois: University of Chicago Press, 1996), p. 175. Según Kuhn, el "paradigma" "significa el conjunto total de creencias, valores, técnicas etcétera, compartidos por los integrantes de una comunidad dada".

5. Schön, Donald A., *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (Nueva York: Basic Books, 1983).

6. Snider y Watkins *The Future of the Army Profession*, 1ª y 2ª ediciones, 2002, 2005.

7. Abbott, Andrew, *The System of Professions* (Chicago: University of Chicago Press, 1988).

8. *Ibid.*, p. 9.

9. Snider, p. 13.

10. Schön.

11. Por ejemplo, considere el uso del conjunto de publicaciones pre-doctrinales y el uso del Ejército de EUA de los manuales de campaña preliminares; los dos significan un esfuerzo casi imposible de mantenerse actualizados conforme a lo que ocurre en el campo de batalla o en las escuelas. Citando al filósofo griego Heráclito, Gareth Morgan proporciona esta metáfora del flujo y la transformación: "No se puede entrar dos veces en el mismo río, porque otras las están en continuo movimiento", Morgan, Gareth, *Images of Organization* (Thousand Oaks, California: 1997), p. 251.

12. Kolb, David A., *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1984). La Escuela de Comando y Estado Mayor General (CGSC, por sus siglas

en inglés) del Ejército de EUA en Fuerte Leavenworth, estado de Kansas, ha empleado el modelo e instrumentos de evaluación de Kolb para fortalecer su filosofía educacional, los programas de desarrollo del cuerpo docente y el plan de estudios. Uno de los autores recientemente asistió a un programa de desarrollo del cuerpo docente de la CGSC de una semana de duración en que se aplicó la teoría en una aula tipo seminario.

13. Kolb también explica este continuo como la vinculación entre los hemisferios izquierdo y derecho del cerebro —el izquierdo relacionado con el entendimiento y el derecho con la aprensión (Kolb 46-9). Según Michael Polyani, tales conocimientos tácitos son “una manera de saber más que podemos determinar” Polyani, *Tacit Dimension* (Garden City, Nueva York: Doubleday, 1966), p. 18.

14. Kolb, págs. 121-31. Kolb describe el proceso de aprendizaje social como “sistemas de investigación vivientes” y aún vincula estas formas a distintas carreras, profesiones o trabajos. Por ejemplo, cita la investigación que demuestra los posibles vínculos entre la ciencia de ingeniería y las preferencias de conocimientos convergentes (profesiones basadas en las ciencias). La química se relaciona con las preferencias de conocimientos asimilativos; historiadores y psicólogos con conocimientos divergentes; y empresarios vinculados más con las estructuras de conocimientos acomodaticios (de una naturaleza más contextual).

15. Weick, Karl E., *Sensemaking in Organizations* (Thousand Oaks, California: Sage, 1995).

16. En esencia, esto es un resumen del tesis de Kuhn sobre cómo ocurren las revoluciones científicas.

17. Véase Waldrop, Mitchell, *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos* (Nueva York: Touchstone, 1992) para un informe detallado que confirma este proceso divergente. Waldrop cuenta la historia de cómo los científicos de diversos campos de estudio formaron el Instituto de Santa Fe, que estableció la ciencia de complejidad como un campo de estudio legítimo.

18. Los generales Omar Bradley, Mark Clark, Dwight D. Eisenhower, George Marshall y George Patton estaban presentes.

19. Weick, Karl E., y Sutcliffe, Kathleen, *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001).

20. Algunos han investigado la similitud de cómo las colonias de hormigas aprenden —donde surge un tipo de “inteligencia de enjambre”. Véase Holland, John H., *Emergence: From Chaos to Order* (Boston, Massachusetts: Addison-Wesley, 1998). El concepto de investigación en acción fue desarrollado en la década de los años 1940 por el fallecido psicólogo social Kurt Lewin del Instituto de Tecnología de Massachusetts, que se distanció de una metodología de mejores prácticas para resolver complejos problemas sociales en favor de un método dinámico de tiempo real de teorizar mientras se practica, que resulta en el constante desarrollo personal y organizacional. Sus ideas han sido desarrolladas aún más por una multitud de estudiantes de la psicología social y la teoría de organización. Consideramos la realización de las operaciones militares de ámbito/espectro total como un corolario en la resolución de complejos problemas sociales; por lo tanto, sugerimos que la investigación en acción sería una metodología militar profesional eficaz. Las variaciones incluyen las ciencias, investigación cooperativa y las ciencias sociales interactivas.

21. En este punto, incorporamos una definición amplia de la tecnología, como sigue: “todos los conocimientos, información, recursos materiales, técnicas y procedimientos que usa una unidad de trabajo para convertir las entradas de sistema en rendimiento —es decir, realizar trabajo.” Chisholm, Rupert F., “Introducing Advanced Information Technology into Public Organizations,” *Public Productivity Review* 11, nro. 4 (1988): págs. 39-56. También agregaríamos el término “tácticas” para dar el toque final a la definición en términos militares. Esta definición implica que la tecnología es una solución preexistente a un problema dado y que la “racionalidad técnica” es el uso razonado de la misma.

22. Kolb, p. 97.

23. Por ejemplo, los Boines Verdes del Ejército surgieron de la necesidad percibida por el gobierno de John F. Kennedy de una “respuesta escalonada” en medio de una “proximi war” o de guerrillas en el ambiente operativo contemporáneo de los años 1960. Las Fuerzas Especiales ya han crecido en estatus y tamaño y, combinadas con otras fuerzas de operaciones especiales, han llegado a formar parte de un nuevo comando unificado (el Comando de Operaciones Especiales de EUA, en Tampa, Florida). Hoy en día, presenciamos un resurgimiento de la doctrina de guerra irregular de la década de los años 1960 —lo que hace vigentes antiguos conocimientos.

24. La especialidad de la Fuerzas Especiales del Ejército se estableció en 1987, más de 40 años después que la Oficina de Servicios Estratégicos de EUA en la Segunda Guerra Mundial reconoció su necesidad y estableció los comienzos de los conocimientos especializados necesarios. Casi al mismo tiempo, se estableció el Comando de Operaciones Especiales de EUA como un comando combatiente conjunto.

25. Trice, Harrison M., y Beyer, Janice M., “Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials,” *Academy of Management Review* 9, nro. 4 (1984). Trice y Beyer definen el “mito cultural” como “una narrativa de eventos imaginados, normalmente usada para explicar las orígenes o transformaciones

de algo. También es una creencia indiscutida sobre los beneficios prácticos de específicos comportamientos y técnicas que no es apoyado por hechos demostrados” (655).

26. Las publicaciones pre-doctrinales del Comando de Fuerzas Conjuntas de EUA están disponibles en Internet en <www.dtic.mil/doctrine/jwfc_pam.htm> (12 de septiembre de 2006). Algunos ejemplos de la doctrina interina del Ejército (Manual de Campaña-Interino, o FMI, por sus siglas en inglés) están disponibles en Internet en <www.army.mil/usapa/doctrine/active_FM.html> (13 de septiembre de 2006).

27. Kolb denomina a este proceso la “organización de información” (96).

28. Por ejemplo, véase el Manual 3500.04C, *Universal Joint Task List* (Lista Universal de Tareas Conjuntas) del Jefe de Estado Mayor Conjunto, 1 de julio de 2002, en el cual el Estado Mayor Conjunto ha codificado las tareas, condiciones y estándares para cuatro niveles de guerra a un nivel impresionante de detalle.

29. Por otra parte, una idea del éxito con los conocimientos asimilativos surgen de una valoración de *bricolage*, o en énfasis en la resiliencia por la formulación de nuevos métodos de realizar tareas por medio del uso creativo de conocimientos existentes. Paradójicamente, el mejorado uso de los conocimientos asimilativos puede ser bastante innovador y resultar en un nuevo ciclo de creación de conocimientos divergentes-acomodaticios-convergentes en sí mismo. Véase Weick, Karl E., “Improvisation as a Mindset for Organizational analysis,” *Organization Science*, vol. 9, Nro. 5, 1998, págs. 543-55.

30. Weick, Karl E., *The Social Psychology of Organizations*, 2ª ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1979), p. 34. La palabra “reificación” significa “considerar un concepto abstracto como si refiera a una cosa real.”

31. La primera cita es de Terrence E. Deal y Alan A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Harmondsworth, Reino Unido: Penguin Books, 1982), 4. La segunda cita en esta oración es nuestra interpretación.

32. Schön.

33. Véase la nota 21 para nuestra definición más completa de la racionalidad técnica.

34. Schön, p. 50. El término “trampa de aptitud” se describía en detalle en March, James G., *A Primer on Decision Making. How Decisions Happen* (Nueva York: The Free Press, 1994), págs. 96-7. Según March, la trampa, “refleja las maneras en que mejorar las capacidades con una regla, tecnología, estrategia o práctica interfiere con cambiar dicha regla, tecnología, estrategia o práctica a otra que es potencialmente superior”. Henry Mintzberg también ha escrito extensamente sobre cómo los prodigios que administran los asuntos de Defensa han empleado “la máscara de la técnica para promover la influencia propia”. Según Mintzberg: “La era de administración ha llegado a ser la era de la ‘solución rápida’. Exige la presencia de sus tecnócratas, emplear una gran cantidad de técnica en el problema, ahogarse un datos concretos. . . [y asegurarse de que] lo resuelve rápidamente para que pueda avanzar al siguiente problema”. Véase Mintzberg, Henry, *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations* (Nueva York: Free Press, 1989), págs. 356-57.

p. 35. Véase Rutgers, Mark R., “Be rational! But what does it mean? A history of the idea of rationality and its relation to management thought”, *Journal of Management History* 5, nro. 1 (1999), págs. 17-36, para una excelente historia de la racionalidad técnica. Rutgers describió el surgimiento del paradigma cartesiano como sigue: “la racionalidad llega a relacionarse con la preguntar de ‘cómo la humanidad puede controlar la naturaleza y la sociedad.’ Desde el adagio de Sir Francis Bacon “el conocimiento es poder”, es evidente que la racionalidad llegó a relacionarse con el método, especialmente, el método científico. En este respecto, el racionalismo sirvió como el edicto más extremo de este acontecimiento. El corriente de pensamiento ‘racionalista’ sostuvo que todos los conocimientos se basan, al fin y al cabo, en la razón, por sí sola. De este modo, los filósofos de la Ilustración no solo dieron nuevo significado a la racionalidad, sino también lo proporcionó con una credibilidad social significativa: se puede mejorar la sociedad al emplear razonamiento (científico). No solo se definen el entendimiento moderno dominante de la racionalidad, sino en realidad instigan el antagonismo explícito para la organización racional de la vida racional cotidiana.

p. 36. Shaw, George B., *The Doctor's Dilemma* (Nueva York: Penguin, 1946). El extracto de este libro, que contiene la cita, fue accedido en la *International Journal of Epidemiology* de la Universidad de Oxford, en la Internet en <http://ije.oxfordjournals.org/cgi/content/full/32/6/910?ijkey=cd3be5a05fcd63510ca3e9a5061ccc9ae654fd67&keytype=tf_ipsecsha> (23 de julio de 2006).

37. Schön, p. 50.

38. *Ibid.*, p. 61.

39. *Ibid.*, p. 69.

40. *Ibid.*, p. 68.

41. *Ibid.*, p. 68.

42. Kolb, en *Experiential Learning*, 1994, dedica su último capítulo a una discusión del aprendizaje de toda la vida y hace un esfuerzo especial para enfatizar los conocimientos integradores en términos de “un pie en la orilla de los convenios de conocimientos sociales y un pie en la canoa de un futuro emergente” (225). Además, declara que “los conocimientos son refinados por medio de observar situaciones graves a través de las lentes dialécticamente opuestas de las cuatro

estructuras básicas de conocimiento y leugo actuando de manera racional” (226).

43. Sarkar, Sahotra, “The Semantic Conception of Truth and the Foundations of Semantics,” en Sahotra Sarkar (ed.) volúmen 3 (*Basic Works of Logical Empiricism*) *Science and Philosophy in the Twentieth Century: Logic, Probability, and Epistemology* (Nueva York: Garland, 1996), págs. 1-35. La metafísica, según Sarkar, es la investigación por otros medios distintos a la derivación o empirismo (23). El estudio subjetivo de la estructura social de la realidad puede ser una forma de este tipo de medio de investigación.

44. Argyris, Chris y Schön, Donald A., *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness* (San Francisco, California: Jossey-Bass, 1980), p. 149. Consideramos esto como el propósito fundamental de la educación militar profesional y recomendamos el diálogo en seminarios de pequeños grupos para ayudar a lograrlo.

45. En las huellas de Argyris y Schön, pensamos que cada situación es singular para el militar profesional en las operaciones complejas; por lo tanto, las mejores prácticas son un mito impulsado por un sentido de comodidad relacionado con una creencia en la racionalidad técnica. Esto también pone en duda la manera que incorporamos las lecciones aprendidas operacionales y tácticas con la esperanza de que encontramos soluciones que se presumen ser generalizables para la siguiente situación (p. ej. una mentalidad cartesiana). Somos vigorosamente opuestos a este método. Mientras leer sobre las mejores prácticas puede ser útil para informar al practicante de lo que hacen otros, no hay sustituto para actuar y aprender (p. ej. para la investigación en acción).

46. Pepper, Stephen C., *World Hypotheses: Prolegomena to Systematic Philosophy and a Complete Survey of Metaphysics* (Berkeley, California: University of California, 1942), p. 44. Pepper denomina los conocimientos profesionales los “conocimientos expertos”. Desarrollamos esta tabla (figura) de las ideas de la discusión de Pepper.

47. Véase Paparone, Christopher R., y Crupi, James A., “The Principles of war as Paradox,” *Proceedings* 132, no. 10 (págs. 39-44), para nuestra explicación de la manera paradójica de pensar.

48. Es en este punto que el Ejército de EUA puede tener un problema en que el marco del liderazgo “Ser, Saber y Hacer” (en el Manual de Campaña 6-22, *Army Leadership*, 2006) parece sobrestimar los conocimientos asimilativos y la racionalidad y enfatiza las “aptitudes” relacionadas. Cambiar a un marco de “Ser, Aprender y Hacer” puede demostrar más eficazmente una incrementada valoración institucional del proceso de aprendizaje adaptable. La palabra “aptitudes” invoca un sentido de conocimientos concretos. A fin de reconocer la necesidad constante de crear conocimientos, sugerimos que el marco de aptitudes del Ejército necesitaría ser cambiado a un marco profesional de reflexión en acción que abarcaría las aptitudes relacionadas con los conocimientos asimilativos e incluiría las formas de conocimientos divergentes, acomodaticios y convergentes.

49. Weick, “Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies,” *Administrative Science Quarterly* 41 (1996): págs. 301-13.

50. Wildavsky, Aaron B., *Speaking Truth to Power* (New Brunswick, Nueva Jersey: transaction Publishers, 1987).

51. Nuestra discusión de la formación social de roles, normas y valores se derive principalmente de Katz, Daniel y Kahn, Robert L., *The Social Psychology of Organizations*, 2ª ed. (Nueva York: John Wiley & Sons, 1978).

52. Berger, Peter L. y Luckmann, Thomas, *The Social Construction of Reality* (Nueva York: Anchor, 1966).

53. Katz y Kahn, p. 43.

54. Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, 2ª ed. (San Francisco: Jossey Bass, 1997), págs. 19-21. Visite <www.army.mil/warriorethos/> para la Ética de Combatientes del Ejército de EUA; Visite <www.army.mil/SoldiersCreed/flash_version/index.html> (4 de agosto de 2006) para el Credo de Soldados.

55. Argyris, Chris, *Strategy, Change, and Defensive Routines* (Marshfield, Massachusetts: Pitman, 1985).

56. Argyris y Schön.

57. Sundaramurthy, Chamu y Lewis, Marianne, “Control and Collaboration: Paradoxes of Governance,” *Academy of Management Review* 28, no. 3 (2003): págs. 397-415. Los autores describen las rutinas defensivas que “indican respuestas cognitivas, conductistas y organizacionales que protegen el ego, impidiendo a los actores de enfrentar los límites de los entendimientos y prácticas actuales. . . Los estudios representan ciclos de predicciones autorealizables, la disminución o persistencia estratégica debido a la dinámica disfuncional de las rutinas defensivas” (399).

58. *Ibid.*, p. 399.

59. *Ibid.*, p. 400.

60. Argyris, Chris, “Teaching Smart People How to learn,” *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1991): págs. 99-109.

61. Sundaramurthy y Lewis, p. 403.

62. Véase una de las averaciones del autor en previos artículos: Paparone, Christopher R., “The Deconstruction of Army Leadership,” *Military Review* 134, no. 1 (2004): págs. 2-10; “Is Hope the Only Method? The Army’s Organization and Management Identity Crisis,” *Military Review*, no. 3 (2003): págs. 47-55;

y “Piercing the Corporate Veil: OE and Army Transformation,” *Military Review* 131, no. 2 (2001): págs. 78-82.

63. Además, la doctrina del Ejército de EUA no emplea sistema alguno para citar referencias específicas en sus publicaciones; por eso el antiguo adagio, “no hay plagio en el Ejército”. Es difícil, si no imposible analizar la doctrina del Ejército y formular argumentos profesionales en contra, sin establecer las fuentes originales de los conocimientos. Por otra parte, el Cuerpo de Infantería de Marina de EUA (USMC, por sus siglas en inglés) hace un trabajo admirable de incluir referencias detalladas en su doctrina (véase Publicación Número 6 del USMC, *Command and Control*, del cual, por ejemplo, el Manual de Campaña 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* del Ejército de EUA, indiscutiblemente plagia en segmentos largos y no atribuidos). El Ejército de EUA no ayuda a la reflexión profesional si su conjunto principal de conocimientos sigue siendo una fuente de atribución defectuosa (en el caso de la doctrina del Ejército, la atribución inadecuada). Si el conjunto de conocimientos profesionales es en un estado constante de flujo y transformación, que hemos sostenido en el presente artículo, la profesión tiene que mantener un “seguimiento de revisión” de las fuentes del aprendizaje; si no, desconectamos el significado compartido y la profesión comenzará a diluirse.

64. Sundaramurthy y Lewis, p. 408. Los autores también establecen un vínculo entre la cura para esta rutina y promover la diversidad y entendimientos compartidos, donde los profesionales aprecian tanto la confianza como el conflicto que son necesarios en la colaboración constructiva.

65. Véase el texto completo del discurso de Eisenhower de 1960 en la Internet en <<http://coursesa.matrix.msu.edu/~hst306/documents/indust.html>> (15 de julio de 2006).

66. Calas, Marta B., “Deconstructing Charismatic Leadership: Re-reading the Weber from the Darker Side,” *Leadership Quarterly* 4 (1993): págs. 305-28.

67. Sundaramurthy y Lewis, p. 404.

68. *Ibid.*, p. 405.

69. Paparone, Christopher R., “U.S. Army Decision-making: Past, Present and Future,” *Military Review* 131, no. 4 (2001): págs. 45-54.

70. *Ibid.*, p. 406.

71. Davis, James H.; Schoorman, David F. y Donaldson, Lex, “Toward a Stewardship Theory of Management,” *Academy of Management Review*, vol. 22, No. 1, 1997, págs. 20-47.

72. Pararfraseando a Weick, en *Sensemaking in Organizations*, publicado en 1995, incluimos, en la definición de la investigación colaborativa, el concepto de “dar sentido a las cosas —una forma de imaginación caracterizada por el uso, modificación, rechazo y creación de nuevos paradigmas o modelos mentales cuando uno se lidia con situaciones de incoherencia o desorden.

73. Weick y Sutcliffe, 2001.

74. Argyris, Chris y Schön, Donald A., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978). Lamentablemente, la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA ha declarado la consideración opuesta en Paul, Richard y Elder, Linda, *The Miniature Guide to Critical Thinking Concepts and Tools*, 4ª ed. (The Foundation for Critical Thinking), 2004. Paul y Elder sostienen que hay “Estándares Intelectuales Universales” (p. ej. claridad, precisión, relevancia, profundidad, anchura, lógica, importancia y justicia) que “deben ser empleadas en la manera de pensar (énfasis agregado, p. 7). Si se acepta la tipología de conocimientos de Kolb, estos estándares serían absurdos, especialmente en las etapas divergentes y flexibles, donde los opuestos de estos estándares pueden reflejar un sentido de realidad más adecuado.

75. Este último, por ejemplo, incluye la Escuela de Estudios Militares Avanzados (SAMS, por sus siglas en inglés) de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, que requiere que todos los estudiantes publiquen una investigación original en la forma de una monografía.

76. Véase, por ejemplo, Paparone, Christopher R., “If Planning is Everything, Maybe It’s Nothing: Why We Need to Deflate the ppb in PPBE,” *Army Logistician*, en proceso de imprenta.

77. Véase Paparone, Christopher R. y Crupi, James A., “Rubrics Cubed: Are We Prisoners of ORSA-style Decision-Making?”, para un ensayo sobre el tema, que consideramos una práctica posiblemente peligrosa. *Defense Acquisition Review Journal* (diciembre de 2005-marzo de 2006): págs. 420-55. Siempre hay soluciones que buscan problemas y el impulso puede ser agarrarlas sin reconocer que el problema ha cambiado y no estuvo o ya no está conectado con esta solución. ORSA es el acrónimo de las fuerzas armadas para la investigación de operaciones/análisis de sistemas.

78. Por ejemplo, véase el gran número de remedios descritos por Sundaramurthy y Lewis.

79. Pararfraseamos de la correspondencia personal con el Coronel (Retirado) Don M. Snider, Ph.D., profesor, Academia Militar de EUA, West Point, Nueva York, 9 de abril de 2003.

80. Argyris, págs. 258-59.