

La comprensión pública de la profesión militar

Brandon Robers

Cualquiera que sean sus buenos sentimientos hacia los hombres y mujeres uniformados, para la mayoría de los estadounidenses, las guerras siguen siendo abstractas. Una distante y desagradable sucesión de noticias que no les afectan en lo personal. Incluso después del 11-S, en ausencia de una conscripción, para un creciente número de ciudadanos estadounidenses, el servicio militar, independientemente de cuán loable sea, se ha convertido en algo para otras personas.¹

—Secretario de Defensa Robert Gates

La comunicación es el verdadero trabajo del liderazgo.²

—Nitín Nohria, decano, Facultad de Empresariales de la Universidad de Harvard

EN SEPTIEMBRE DE 2010, el Secretario de Defensa Robert Gates dio un discurso dirigido a los estudiantes y al cuerpo docente de la Universidad Duke sobre la naturaleza de nuestra moderna institución de voluntarios militares.³ Durante su discurso de una hora de duración, repetidamente regresó al tema de la creciente desconexión que hay en la actualidad entre los soldados profesionales y la sociedad civil a la que sirven. Expresó que las instituciones militares no solo llegan a ser más profesionales, sino que provienen de un segmento cada vez menor de ciudadanos estadounidense. En un estudio llevado a cabo en 2009 por la Dirección de Política de Acesión y citado por el secretario Gates en su discurso en la Universidad Duke, se

encontró que, en 1988, aproximadamente 40% de los jóvenes de 18 años de edad tenían, como mínimo, una madre o padre veterano. Ya para el año 2000, esta cifra había disminuido a 18% y, para el 2018, solo 8% de los jóvenes de 18 años de edad contarán con una madre o padre veterano y con la experiencia y familiaridad de la vida militar que se adquiere al formar parte de una familia militar.⁴

El Secretario Gates no es el único alto funcionario gubernamental que ha expresado su preocupación. En su discurso de despedida en 2010, el saliente presidente del Comité de las Fuerzas Armadas de la Cámara de Representantes de EUA, el Congresista Ike Skelton, advirtió sobre lo que percibió una “brecha cívico-militar, una falta de comprensión entre los civiles y militares que ha aumentado en la época de una fuerza compuesta, en su totalidad, de voluntarios”.⁵ Esta “brecha cívico-militar” es sumamente real y presenta grandes y serios desafíos para los líderes de nuestro gobierno, tanto en el poder ejecutivo como en el legislativo.

La existencia e importancia de la brecha “cívico-militar” ha sido exhaustivamente debatida en la literatura académica y en los medios de comunicación.⁶ Sugiero que existe, pero que es natural e inevitable. No debemos concentrarnos en “cerrar la brecha”, sino en mitigar sus efectos perjudiciales. A fin de lograrlo, sugiero un amplio programa de “interfaz”. El desarrollo de relaciones personales constituye la clave en la comprensión y entendimiento cultural, lleva a las buenas relaciones. La comprensión cultural es la meta, no la homogeneidad cultural.

Brandon Robers es abogado de proceso en el Departamento de Justicia de EUA. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de George Washington y un Doctorado en Jurisprudencia de la Facultad de Derecho de la Universidad de Georgetown. Previamente sirvió como

especialista de municiones, policía militar en el Ejército de EUA y en el Componente de la Reserva del Ejército de EUA y, actualmente, funge en calidad de oficial en el Componente de la Reserva del Servicio de Guardacostas de EUA.



Invitados saludan a los Marines durante el espectáculo aéreo anual patrocinado por los Servicios Comunitarios del Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, en la Estación Aérea del Cuerpo de Infantería de Marina en Miramar, estado de California, 2 de octubre de 2010.

El Ejército de hoy en día, cuenta con varios programas y regulaciones que podrían adaptarse para fomentar la interfaz sin perjudicar, significativamente, sus actuales funciones. Hasta la fecha, no hay una estructura unificadora y coordinadora que vincule estos programas y, en la mayoría de los casos, las regulaciones individuales contienen distintas debilidades materiales, si se analizan desde la perspectiva de promoción de la difusión cultural. En este artículo, se propone un marco conceptual para analizar los programas actuales con la posibilidad de que puedan usarse a fin de promover la interfaz. De ahí que, al usar de ejemplo el Programa de Beca del Ejército en el Congreso, se muestra cómo podría funcionar el proceso y se proponen algunos cambios que pueden tener un impacto inmediato, significativo y duradero en las relaciones que existe entre nuestro moderno Ejército profesional, nuestros líderes políticos y el público al que ambos sirven.⁷

La tarea principal es un objetivo de difusión. En su condición de organización, el Ejército debe establecer nuevos puntos de interfaz cultural para substituir los que se perdieron en la profesionalización de las fuerzas militares estadounidenses en las últimas décadas. A fin de hacerlo, toda la organización militar debe esforzarse por comunicar a los líderes políticos y a la población civil a la que sirven, qué en realidad significa ser un integrante de la profesión de las armas.

La división cultural

Las organizaciones militares son distintas a otras instituciones sociales en la sociedad estadounidense contemporánea. Prácticamente, todos los sociólogos militares modernos han llegado a considerar las fuerzas armadas modernas como instituciones sociales altamente profesionalizadas.⁸ En sus comentarios en el 2000 sobre la cultura militar estadounidense, Edwin Dorn, Walter Ulmer y Thomas Jacobs señalaron que “dado el

rol singular que juegan las fuerzas armadas en cuanto a lidiar con la violencia en nombre de la sociedad, una cultura fuerte e incorruptible no solo es importante sino indispensable”⁹ Por mucho tiempo, públicamente hemos reconocido, no solo en nuestra cultura popular sino también en las declaraciones de nuestras instituciones políticas, que las exigencias de la vida militar requiere una dinámica social que, de muchas maneras, es distinta a las de la sociedad civil. Por ejemplo, en las conclusiones publicadas en la sección 571 del Acta de Autorización de la Defensa Nacional del Año Fiscal 1994, el Congreso declaró, “La vida militar es fundamentalmente diferente a la vida civil” y que “la sociedad militar está caracterizada por sus propias leyes, reglas, costumbres y tradiciones, incluyendo varias restricciones sobre la conducta personal que no serían permisibles en la sociedad civil”.¹⁰

Según el psicólogo organizacional Edgar Schein, “la cultura es lo que aprende el grupo con el transcurrir del tiempo, mientras ese grupo soluciona sus problemas de supervivencia en un ambiente externo y de integración interna”.¹¹ La cultura que ha madurado en el Ejército y en nuestras otras instituciones militares, se deriva de las distintas exigencias de la conducción de la guerra y la supervivencia en el combate.¹² Tanto los desafíos de supervivencia como de integración que enfrentan nuestras instituciones militares son fundamentalmente distintos a los que enfrenta la mayoría de la sociedad civil. A menos que intentemos, fundamentalmente, alterar el rol que juegan las fuerzas armadas en la sociedad estadounidense, no tiene sentido exigir a nuestras instituciones militares reformar un aspecto de su identidad que proviene de su éxito y contribuye al mismo tiempo en el campo de batalla.

El problema no radica en que las culturas sean diferentes.

Incluso, de ser deseable, intentar hacer que las normas culturales de nuestras instituciones militares se parezcan más a las de la sociedad civil estadounidense, no está muy claro *qué* normas

cambiaríamos. Estados Unidos es un país de gran diversidad cultural. Si bien muchos sociólogos modernos y antropólogos culturales señalan grandes tendencias hacia la asimilación y el multiculturalismo, la nuestra también es una sociedad de muchas subculturas distintivas que se auto sostienen.¹³ El punto clave es que no hay una sola “cultura civil” en Estados Unidos. De haber alguna, el aspecto unificador de las diversas culturas civiles en comparación con las instituciones militares sencillamente es que no son militares.

Cualquiera que sea la cultura civil predominante, la misma surge de un muy distinto conjunto de necesidades de las que dieron forma a la cultura del Ejército. El problema no radica en que las culturas sean diferentes. Más bien, la falta de concienciación cultural y comprensión social debe ser de interés principal. En pocas palabras, la cultura militar se deriva de los imperativos de la supervivencia en el combate y, por lo tanto, no deben cambiarse para que se adapten más a la sociedad civil. La cultura civil estadounidense varía mucho según el lugar e, incluso, sus elementos universalmente compartidos no necesitan ajustes. Las culturas no necesitan conformarse entre sí, solo necesitan ser expuestas para que pueda desarrollarse una relación de confianza y comprensión mutua.

Las tasas de participación militar y las relaciones cívico-militares

Frank Hoffman describió las relaciones cívico-militares como un conjunto de relaciones entre cuatro sectores de la sociedad: las élites militares, los militares en general, las élites políticas estadounidenses y la sociedad civil estadounidense.¹⁴ Este es un paradigma útil. Nos permite conceptualizar las relaciones basadas en sus principales participantes y discutir las opciones políticas para enfrentar los desafíos que presentan las relaciones. Por ejemplo, las malas relaciones entre los militares y las élites políticas pueden ser el resultado de factores radicalmente diferentes a las que hay entre las masas militares y la sociedad civil estadounidense.

Por mucho tiempo, las fuerzas armadas han gozado de una opinión pública favorable y ocupan

el lugar más alto entre otras instituciones nacionales en las encuestas de percepción pública.¹⁵ Con un valor nominal, estas encuestas podrían indicar una buena relación entre las masas militares y la sociedad civil estadounidense. Sin embargo, una opinión favorable de una institución no necesariamente indica una comprensión de la cultura de la misma. Las opiniones que no se basan en la comprensión personal de una institución son más propensas a cambiar según los vientos políticos.



(DoD)

El Secretario de Defensa Robert M. Gates camina junto a los cadetes del Programa de Entrenamiento de Oficiales de la Reserva en la Universidad Duke, Durham, estado de Carolina del Norte, 29 de septiembre de 2010.

Para el 2009, solo el 7,55% de la población del país había servido en las fuerzas armadas.¹⁶ De estos veteranos, el 65,2% tenían 55 años de edad o más. Ciento veinte integrantes del 111º Congreso han servido en las fuerzas armadas.¹⁷ Si bien, este porcentaje es más alto que la proporción entre la población en general, el mismo está disminuyendo. (Había 126 en el 110º Congreso.) A medida que los veteranos pasan al estatus de retirados, el porcentaje de representantes en el Congreso con experiencia militar continuará reduciéndose.

El nivel de comprensión de la moderna cultura militar puede ser menor de lo que parece a primera vista, incluso en la población de veteranos. La cultura militar de hoy en día no es la cultura militar de hace 40 años.¹⁸ Las percepciones de cómo es la vida en las fuerzas armadas, provenientes de historias sobre el servicio que concluyó hace décadas, pueden estar un poco desalineadas con las realidades del servicio moderno.

Las decrecientes tasas de participación pública y política en las fuerzas armadas surten un efecto complementario entre sí en cuanto a las actitudes del Congreso y del público frente a los asuntos militares. Muchos factores moldean los votos en las decisiones legislativas y entre los más importantes encontramos las demandas de los constituyentes. Siempre que cualquier distrito del Congreso cuente con un número decreciente de ciudadanos con experiencia militar directa, las preferencias políticas de dicho distrito pueden estar más desconectadas de las realidades de la vida militar. Del mismo modo, mientras más disminuya el número de representantes con experiencia militar, posiblemente disminuirá aún más la tendencia a promover y discutir los asuntos militares con sus constituyentes.

Mientras tanto, el ritmo operacional de nuestras fuerzas armadas, especialmente las fuerzas terrestres, ha aumentado radicalmente. Desde la invasión de Irak en 2003, un poco más de dos millones de soldados y marines se han desplegado a zonas de combate.¹⁹ De estos, más de 790.000 han servido en dos o más despliegues de combate.²⁰

En la actualidad, la guerra contra el terrorismo es el conflicto más largo en la historia de Estados Unidos, pero en casi 10 años, menos de un por ciento de la población estadounidense ha servido en Irak o Afganistán.²¹ Este intenso ritmo operacional ha contribuido a solidificar las distinciones entre la sociedad civil y la sociedad militar en un pequeño segmento de la población total estadounidense.

La interfaz

El problema central radica en la interfaz. Mientras más interacción tenga un individuo con otra cultura, más positivas serán sus actitudes con las personas de dicha cultura.²² Sin embargo, el público, en general, tiene pocas oportunidades de cultivar relaciones directas con nuestras organizaciones militares y, por lo tanto, tiene pocas oportunidades de interactuar con la cultura militar.

A pesar de los buenos sentimientos hacia nuestros hombres y mujeres armados, para la mayoría

de los estadounidenses, “la guerra sigue siendo abstracta, una distante y desagradable sucesión de noticias que no les afectan directamente”.²³ A fin de comprender verdaderamente la cultura militar se necesita un punto de interfaz con las instituciones militares. La interfaz entre el sector civil y militar se da en las siguientes dos maneras: el servicio militar directo y el contacto con integrantes en el servicio activo o retirado. Dado el detrimento general en las tasas de participación en las fuerzas armadas, las instituciones militares activamente deben elaborar puntos positivos de interfaz entre los integrantes en servicio activo, la población y el liderazgo civil. Para hacerlo, las fuerzas armadas deben usar una parte de sus considerables recursos en iniciativas de difusión y promoción, aparte de sus funciones de reclutamiento establecidas.

El desarrollo de relaciones personales es sumamente importante en las organizaciones militares. Bajo condiciones normales, el público directamente no tiene acceso a los servicios de las instituciones militares, medir el valor de estos servicios ni interactuar con sus integrantes. Gran parte de la opinión favorable actual de las fuerzas armadas proviene de la idea de que los militares pertenecen a una cultura singular, de manera que merecen respeto y admiración. Sin embargo, sin el contacto directo con las fuerzas armadas (por medio del servicio o contacto con integrantes en el servicio activo o retirados), la imagen popular de la cultura militar principalmente proviene de las descripciones en los medios de comunicación y organizaciones de entretenimiento. En los últimos años, el trato de la vida militar en los medios de comunicaciones ha sido, en gran parte, honorífica, aunque no siempre es el caso y, fácilmente, puede cambiar según los temperamentos políticos.

La opinión favorable actual es caprichosa, basada en sentimientos de patriotismo y el tratamiento positivo en los medios de comunicación, en lugar de una verdadera comprensión. Mediante el establecimiento de puntos de interfaz personal con el público, una institución militar puede ofrecer al público la oportunidad de formar opiniones personales que, posiblemente, serán más duraderas. Hay un marcado contraste en cuanto al apoyo popular

actual del que disfrutaban las fuerzas armadas de la generalmente pobre percepción pública de los años 1960 y 1970 durante la guerra en Vietnam. La “favorabilidad” actual de las instituciones militares está vinculada a la preferencia política contemporánea, en lugar de a la identificación con las propias instituciones.

La mayoría de las organizaciones en el sector público, intentan establecer y mantener un nivel de familiaridad con las partes interesadas externas por medio de actividades promocionales tradicionales, tales como la emisión de informes anuales, el mantenimiento de atractivos e informativos sitios web, la publicación de boletines y avisos publicitarios en los medios de prensa, televisión, radio y en la red mundial.²⁴ En este aspecto, el Ejército como una típica organización, ya hace un eficaz y adecuado trabajo al comunicar sus capacidades principales.²⁵ Sin embargo, en vista de que el Ejército no ofrece un bien o un servicio tangible como lo hacen la mayoría de las organizaciones en el sector público, es difícil establecer el tipo de relaciones con partes interesadas externas, que los eruditos consideran imprescindibles en la promoción de la institución castrense.²⁶ Bajo condiciones normales, un ciudadano no es usuario de los servicios que proporcionan las fuerzas armadas en el sentido tradicional. No hay punto de interfaz alguno para que un ciudadano haga contacto con el Ejército a fin de adquirir bienes o servicios y, por lo tanto, no tiene la oportunidad de formar relaciones directas.

El papel que desempeña la institución militar es diferente al que desempeñan otras grandes organizaciones de salud y seguridad pública. El propósito básico del Servicio de Salud Pública o de una agencia de cumplimiento de la ley, puede ser similar al propósito de las fuerzas armadas (el establecimiento y sostenimiento de la seguridad pública), pero los roles funcionales que juegan son muy distintos. Una persona puede adquirir el servicio de una agencia de cumplimiento de la ley si denuncia un delito o cuando observa a un policía patrullando su vecindario. En este punto de interfaz, la persona tiene la oportunidad de medir el valor y calidad del servicio provisto y

desarrollar una relación con la organización y su representante. Del mismo modo, los usuarios de los servicios de salud pública directamente hacen la interfaz con la agencia (a través del uso de servicios de salud comunitarios) e indirectamente (por medio de la adopción de sugerencias específicas sobre la salud). Establecen una relación y comprenden a la organización basándose en la experiencia personal.

La falta de una interfaz entre las fuerzas armadas y la comunidad civil es el elemento principal que impide el desarrollo de la comprensión transcultural entre los grupos. El establecer puntos positivos de interfaz tan rápida y eficazmente como sea posible con los líderes políticos civiles y el público en general, debe ser de máxima prioridad para el comando.

El uso del marco conceptual establecido por el Ejército para mejorar las relaciones externas

Hoy en día, el Ejército cuenta con un gran grupo de soldados profesionales encargados de asuntos públicos, quienes pueden llevar a cabo la tarea de diseñar y administrar un programa de desarrollo de interfaz, mediante el uso de las herramientas con las que ya cuenta la institución. En lugar de hacerlo partiendo de cero, el Ejército debe desarrollar los puntos positivos de interfaz combinando esta meta con las funciones de los actuales programas. El personal de relaciones públicas debe coordinar y diseñar el programa. El jefe de asuntos públicos debe analizar los actuales programas para identificar los que el Ejército puede usar para desarrollar la interfaz. El Ejército debe integrar las metas de la interfaz con las metas de programas actuales, si no interfieren con la función principal de un determinado programa.

El proceso debería comenzar con la identificación de los programas en que se da la interfaz o que puede ser fácilmente desarrollada. Por ejemplo, el Programa de Beca del Ejército en el Congreso asigna a oficiales del Ejército a posiciones de cuerpo administrativo en las oficinas del Congreso, donde trabajan con el personal civil de los congresistas en su área de especialización. A parte de su función principal de capacitar a

oficiales selectos del Ejército en las actividades del Congreso, el programa proporciona una interfaz entre los soldados rasos y las élites políticas.

Una vez identificados, debemos caracterizar los posibles puntos de interfaz según el carácter de las relaciones que puedan desarrollar. Todo programa caerá en una de cuatro categorías, a saber: de élite militar a élite política, de élite militar a la sociedad civil, de militares, en general, a la élite política y de militares, en general, a la sociedad civil.

Luego de identificar los programas que fomentan la interfaz, la comunidad de asuntos públicos debe tomar las siguientes dos medidas —incorporar la promoción de la interfaz en todas las metas del programa como un objetivo secundario y, luego, analizar los programas con la intención de identificar las áreas a modificar para fomentar la interfaz sin socavar el objetivo principal. El grado, de haber alguno, en que debemos permitir que los objetivos principales sean subordinados a la promoción de la interfaz es una decisión política que debe tomar el jefe de asuntos públicos y el comando quienes tienen la responsabilidad de administrar el programa.

Por último, una vez que modificamos los programas actuales para maximizar la interfaz de manera consistente con sus propósitos principales, la comunidad de asuntos públicos debe identificar las categorías de relaciones en las que todavía hay significativas brechas de interfaz. Luego, hasta donde lo permitan los recursos, el Ejército debe desarrollar programas a partir de cero para promover interacciones positivas en estas áreas, un proceso más largo que necesita más recursos que la sencilla modificación de un programa en uso.

Cómo cultivar relaciones con los líderes políticos

Según se usa en este artículo, a los líderes políticos se les define como los funcionarios electos fuera de la cadena de mando militar. El grupo más visible de estos líderes políticos son los 535 integrantes de la legislatura federal.

El Ejército interactúa con los integrantes del Congreso en dos maneras principales: directamente y a través de los constituyentes. Las

relaciones directas se dan en los siguientes dos niveles principales: la interacción entre la jefatura de las fuerzas armadas y los integrantes del Congreso y su personal; y la interacción entre las masas y los integrantes del Congreso y su personal.

... hasta donde lo permitan los recursos, el Ejército debe desarrollar programas a partir de cero para promover interacciones positivas...

Los factores organizacionales y políticos limitan las relaciones directas entre los integrantes del Congreso y los líderes del Ejército a un pequeño grupo de partes interesadas. Las interacciones del personal de las dos instituciones son muy importantes porque son mucho más difundidas como menos formales. El Programa de Beca del Ejército en el Congreso proporciona una oportunidad especial a la masa de integrantes de las fuerzas armadas para interactuar estrechamente y cultivar relaciones con los integrantes del Congreso y su personal, una oportunidad de interfaz entre las fuerzas armadas, en general y, la élite política. En el Reglamento del Ejército AR 1-202 se establece la política y procedimientos relacionados con el Programa de Beca del Ejército en el Congreso. El programa capacita a los oficiales selectos sobre la importancia de la relación estratégica entre el Ejército y el Congreso. Es un programa de tres años de duración, el cual incluye un título de Maestría en asuntos legislativos de la Universidad de George Washington, el servicio en el grupo administrativo de un congresista y una asignación al Estado Mayor Conjunto o al Estado Mayor del Ejército en una posición de enlace legislativo.

Desde el punto de vista del desarrollo de interfaz, el tiempo que dedican los integrantes militares a trabajar con el personal del Congreso es el más importante. Si bien la duración del programa es de tres años, por lo regular, los militares trabajan en el Capitolio menos de un año.

En la actualidad, el programa principalmente capacita a oficiales del Ejército, es decir, la meta del programa es beneficiar al oficial e incrementar su valor en el Ejército, en lugar de continuar el objetivo general de mejorar las relaciones entre el Ejército y el Congreso. No obstante, debido al alto nivel de interacción personal entre los participantes del programa y la élite política, los beneficios de la interfaz para el Ejército pueden ser mucho más importantes que los beneficios de la capacitación profesional de oficiales. Podemos maximizar los beneficios de la interfaz sin disminuir el propósito existente al integrar la interfaz al propósito del programa y llevar a cabo algunos cambios en la estructura del programa. Sugiero los siguientes cambios:

- Además de buscar integrantes del Congreso para patrocinar a los oficiales del Ejército, el Ejército debe colaborar con el Congreso para establecer posiciones permanentes en los grupos administrativos de los comités profesionales que los oficiales del Ejército puedan ocupar. Esto permitirá que todos los años un número mayor de oficiales trabaje con el personal del Congreso. Cabe mencionar que en 2011, sólo 24 oficiales del Ejército recibieron becas del Congreso. Debemos incrementar este número.

- El programa debe expandirse para incluir la opción de rotación en el Capitolio sin el de acompañamiento al programa de título, ni las asignaciones en los asuntos legislativos. El cuerpo de oficiales del Ejército incluye un gran número de oficiales sumamente capacitados que puede ayudar a los integrantes de los grupos administrativos civiles en el Congreso sin el beneficio de una educación formal en los asuntos legislativos. El Ejército puede ajustar los criterios de elegibilidad para incluir la pericia en las áreas relacionadas con el trabajo de las oficinas asignadas.

- Debemos abrir el programa a un grupo más amplio de oficiales del Ejército modificando el uso de la política. En el Capítulo 5 5-1(d) del Reglamento del Ejército AR 1-202, se requiere que los oficiales no sean asignados a una posición en el Congreso en su última asignación antes de retirarse del servicio activo. Esta política solo



(Ejército de EUA)

Mr. Egon Hawrylak (de pie, centro), representando al Cuartel General de la Fuerza Conjunta de la Región de la Capital Nacional, en el Fuerte Lesley J. McNair, Washington, DC, con integrantes del Programa de Beca del Ejército en el Congreso, 13 de agosto de 2010.

tiene sentido si la preocupación principal es proporcionar nuevas destrezas a los oficiales para el beneficio del Ejército en sus subsiguientes asignaciones. Si modificamos las metas del programa de manera que incluya el objetivo de obtener mejores relaciones y compartir la experiencia, el hecho de que los oficiales se retiren inmediatamente después de una asignación en el Capitolio no representaría un problema.

- Hay muchas instalaciones del Ejército cerca de Washington, D.C. El Ejército debe invitar rutinariamente a los integrantes del Congreso y a su personal a los eventos celebrados en estas instalaciones con los becarios del Ejército en el Congreso. Esto no solo debe incluir las visitas y revisiones, sino también los eventos sociales. Dado que esta es una iniciativa de difusión cuya meta es mejorar las relaciones personales, los eventos deben ser informales y estructurados de

manera que maximicen la interacción cara a cara entre el personal del Congreso y los integrantes de las fuerzas armadas.

Los programas del Ejército

Sugiero que establezcamos una sección en la Oficina del Jefe de Estado Mayor de Asuntos Públicos del Ejército para analizar los actuales programas del Ejército que tienen la posibilidad de fomentar la interfaz. Esta sección categorizaría los actuales puntos de interfaz, haría recomendaciones sobre lo que se podría hacer para modificar los programas actuales a fin de mejorar los efectos de interfaz y elaborar estrategias para mejorar la interfaz en las áreas donde los programas actuales son deficientes. Además, sugiero que sea modificado el Programa de Beca del Ejército en el Congreso para promover la interfaz sin socavar, significativamente, su propósito. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. El secretario de Defensa Robert Gates, discurso ante la Universidad de Duke, Durham, Carolina del Norte, 29 de septiembre de 2010.
2. Blagg, Deborah y Young, Susan, "What Makes a Good Leader?" *Harvard Business School Bulletin*, 2 de abril de 2001.
3. Gates.
4. Véase Bicksler, Barbara A. y Nolan, Lisa G., *Recruiting an All-Volunteer Force: The Need for Sustained Investment in Recruiting Resources—An Update, Strategic Analysis* (diciembre de 2009).
5. "Skelton's Farewell Warning: Mind the Civilian-Military Gap," *The Wall Street Journal*, 2 de diciembre de 2010.
6. Véase, p.ej., Hillen, John, "Must U.S. Military Culture Reform?" *Orbis* (1999): págs. 43-57; Lewis, Charlie, "A New Sparta: America's Threatening Civil-Military Gap," *Harvard Kennedy School Review* (2011); Feaver, Peter D. y Kohn, Richard H., "The Gap: Soldiers, Civilians, and Their Mutual Misunderstanding," *The National Interest* (otoño de 2000): págs. 29-37; Bumiller, Elisabeth, "Gates fears wider gap between country and military," *New York Times*, 29 de septiembre de 2010 ().
7. AR 1-202, *Army Congressional Fellowship Program* (Washington, DC: Government Printing Office, 2000).
8. Simon, Christopher A. y Lovrich, Nicholas P., "Sources of Support for Mandatory Military Service in the Context of the War on Terrorism: Survey Evidence Pre- and Post-September 11, 2001," *Social Science Quarterly* 90 (2009): p. 368.
9. Dorn, Edwin; Ulmer, Walter y Jacobs, Thomas, "American Military Culture in the Twenty-First Century: A Report of the CSIS International Security Program 7" (2000).
10. *National Defense Authorization Act for Fiscal Year 1994*, Pub. L. No. 103-160, § 571, 107 Stat. 1547, 1670 (1993) (codified at 10 U.S.C. § 654 [2000]).
11. Véase Schein, Edgar H., "Organizational Culture," *American Psychologist* 111 (febrero de 1990).
12. Hillen.
13. Véase Leidman, Mary Beth y Wiggins, Bradley E., "Developing a Paradigm for Describing Diversity and Multiculturalism in Modern America," *Social Science* (octubre de 2009).
14. Hoffman, Frank, "Bridging the Civil-Military Gap," *Armed Forces Journal* (diciembre de 2007).
15. Lubold, Gordon, "American's Views of Militant Service Improve," *Christian Science Monitor*, 10 de noviembre de 2008; Karlyn Bowman, "Polls on Patriotism and Military Service," *AEI Studies in Public Opinion* 17 (2009) (las encuestas de PSRA indican que el porcentaje de la población con una opinión "favorable" de las fuerzas armadas en los años seleccionados eran: 1985: 77%, 1990: 73%, 1996: 82%, 2002: 93%, 2005: 82%, 2008: 84%).
16. U.S. Census Bureau, *2005-2009 American Community Survey 5-Year Estimates*.
17. Manning, Jennifer E., *Membership of the 111th Congress: A Profile, Congressional Research Service*, 27 de diciembre de 2010.
18. Véase Mazur, Diane H., "Why Progressives Lost the War When They Lost the Draft," *Hofstra Law Review* 32 (2003): págs. 553, 560.
19. Tan, Michelle, "2 Million Troops Have Deployed Since 9/11," *Marine Corps Times*, 18 de diciembre de 2009.
20. *Ibid.*
21. Lewis, Charlie, "A New Sparta: America's Threatening Civil-Military Gap," *Harvard Kennedy School Review* (2011).
22. Véase Zajonc, R.B., "Attitudinal Effects of Mere Exposure," *Journal of Personality and Social Psychology* (junio de 1968).
23. El discurso del secretario de Defensa Robert Gates ante la Universidad de Duke, 29 de septiembre de 2010.
24. Véase Longest, hijo, Beaufort B. y Rohrer, Wesley M., "Communication Between Public Health Agencies and Their External Stakeholders," *Journal Health and Human Services Administration* 28, (2005): págs. 189, 197.
25. Por ejemplo, *DefenseLINK* proporciona el acceso a una gran cantidad de información al Congreso, otras agencias del Poder Ejecutivo y el público en general. Como establecido en los Principios de Información del *DefenseLINK*, "Es la política del Departamento de Defensa hacer disponible la información oportuna y precisa para que el público, el Congreso y los medios de comunicación evalúen los hechos sobre la seguridad nacional y la estrategia de defensa. Las solicitudes de información de organizaciones y ciudadanos serán contestadas rápidamente". (Documento adjunto (2) de la Directiva 5122.5 del Departamento de Defensa, 27 de septiembre de 27 de 2000.)
26. Véase Clarkson, Max B. E., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, *20 Academy of Management Review* 92 (1995).