



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

Estudio de cómo mejorar la utilización de las RRSS  
por las FAS para llegar mejor a la población

Autor

Iván Martins da Palma

Directores

Director académico: Dra. Sira Hernández Corchete

Director militar: Cap. Guillermo Cordón Castosa

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar

2022

## **Agradecimientos**

A la profesora Sira Hernández Corchete, por la valiosa aportación de su experiencia que ha ayudado a que este Trabajo de Fin de Grado salga adelante.

Al capitán Guillermo Cordón Castosa, por su siempre buena disposición y su colaboración para realizar este proyecto.

A Nerea Marín Férez, por su apoyo incondicional.

## RESUMEN

Tomando como punto de partida la creciente influencia que las redes sociales tienen en la conformación de la opinión pública, el presente estudio trata de analizar el uso que las Fuerzas Armadas realizan de estas plataformas digitales para comunicarse con la sociedad española, para descubrir cuáles son los aspectos mejorables y contribuir a que la gestión de sus distintos perfiles sociales sea lo más efectiva posible y sirva para acercar a la institución militar a la ciudadanía y reforzar la Cultura de Defensa.

Para ello, se han utilizado como principales herramientas metodológicas las encuestas y las entrevistas. Estas han permitido conocer el impacto que consiguen generar las publicaciones y contenidos que las diferentes redes sociales de las instituciones responsables de la Defensa comparten con los españoles, y determinar algunas propuestas para incrementar el alcance de dichas plataformas y, en consecuencia, la interacción social de aquellos con sus Fuerzas Armadas. Entre ellas, destaca la necesidad del marketing y la publicidad para promocionar tales redes sociales, una mejor explotación de los contenidos más identitarios y espectaculares y un aumento de las respuestas a los comentarios de los usuarios.

## *PALABRAS CLAVE*

Redes sociales, comunicación corporativa, Fuerzas Armadas, opinión pública, Cultura de Defensa

## **ABSTRACT**

Taking as a starting point the growing influence that social networks have in shaping public opinion, this study seeks to analyze the use that the Armed Forces make of these digital platforms to communicate with Spanish society, for discovering which aspects can be improved and contributing to making the management of their different social profiles as effective as possible and serve to bring the military institution closer to the public and reinforce the Culture of Defense.

For this purpose, surveys and interviews have been used as the main methodological tools. These have allowed to know the impact that the publications and contents that the different social networks of the institutions responsible for the Defense share with the Spaniards, and to determine some proposals to increase the reach of these platforms and, consequently, the social interaction of those with their Armed Forces. Among them, it highlights the need for marketing and advertising to publicize such social networks; a greater exploitation of the most spectacular content and that best identifies the military institution and an increase in responses to user comments.

## **KEYWORDS**

Social networks, corporate communication, Armed Forces, public opinion, Culture of Defense.



# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1    OBJETIVOS Y ALCANCE.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2    METODOLOGÍA .....</b>	<b>12</b>
<b>3. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1. ANTECEDENTES .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
<b>4. DESARROLLO: ANÁLISIS Y RESULTADOS.....</b>	<b>16</b>
<b>4.1. Encuestas.....</b>	<b>16</b>
4.1.1. Encuesta al personal civil.....	16
4.1.2. Encuesta al personal del Ejército de Tierra .....	20
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>25</b>
<b>6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>27</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>29</b>
<b>I. ENCUESTA AL PERSONAL CIVIL.....</b>	<b>30</b>
<b>II. ENTREVISTAS .....</b>	<b>34</b>





## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Publicación de Instagram sobre los valores del Ejército de Tierra.....	15
Ilustración 2. Edad de los encuestados civiles.....	17
Ilustración 3. Razones del no seguimiento de las redes sociales de las FAS. ....	17
Ilustración 4. Contenidos que más y menos interesan a los encuestados civiles.....	18
Ilustración 5. Seguimiento de las RRSS por los encuestados del ET según la escala.....	21
Ilustración 6. Motivos del no seguimiento de las RRSS por los encuestados del ET .....	21
Ilustración 7. Seguimiento de las cuentas de Defensa por el personal de las unidades.....	23
Ilustración 8. Seguimiento de las cuentas de Defensa por los alumnos.....	22
Ilustración 9. Contenidos que más y menos interesan a los miembros del ET.....	23



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Número de seguidores de las principales redes sociales de Defensa (mayo 22)...	11
Tabla 2. Perfiles sociales seguidos por los encuestados civiles. ....	18



# 1. INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI, las redes sociales se han convertido en un medio imprescindible para la comunicación corporativa de las empresas y las instituciones con sus públicos de interés. Como afirma López Font (2012: 24), dichas redes nos permiten “realizar un zoom hacia los receptores, y por primera vez en comunicación, mirarles a los ojos y literalmente hablarles de uno en uno. Y todo lo contrario, podemos lanzar mensajes globales que generen el mayor de los impactos inmediatos diluyendo la segmentación de los grupos de interés establecidos”.

Conscientes de su relevancia, y en su empeño por llegar a la población española, en mayo de 2012, las instituciones responsables de la defensa en nuestro país comenzaron su andadura en las redes sociales, en concreto, en Twitter (de Ramón, 2014: 101). En la actualidad, estas constituyen el primer canal oficial de comunicación del Ministerio de Defensa con la sociedad y el principal instrumento en la proyección pública tanto de su actividad institucional como del trabajo de las Fuerzas Armadas (O, Reagan, 2017: 83).

No obstante, a lo largo de la última década, el empleo de las redes sociales en el ámbito militar global no solo se ha convertido, como en el caso de España, en una importante herramienta de comunicación estratégica, sino también, como advierten Colom y Fojón (2015: 596), poniendo como ejemplo los conflictos de Israel, Líbano, Palestina, Siria, Ucrania, Crimea o el Estado Islámico, “en una amenaza para la seguridad de las operaciones militares, un altavoz para las protestas de los soldados y un riesgo para la imagen y reputación de sus fuerzas armadas”.

En nuestro país, si bien es notorio que la presencia de las Fuerzas Armadas en las redes sociales ha procurado un acercamiento de estas a la población española —que ha sido particularmente visible durante las Operaciones Balmis y Baluarte—, su gestión, sobre todo, en la comunicación de las operaciones internacionales, no parece que esté siendo del todo efectiva, ya que, como afirma Carlos Cordón Castosa (2020:120), además del “desconocimiento por parte de la sociedad del EMAD como cuenta para colgar los contenidos de las operaciones en el exterior, así como su bajo número de seguidores”, también existe una “dispersión de audiencias por diferentes cuentas” y una “jerarquización existente en el flujo de comunicación que impide la transmisión de noticias en un tiempo menor, perdiendo, en ocasiones, la primicia e incluso el interés al no ser una información actual”.

Por todo ello, este Trabajo de Fin de Grado tiene como finalidad determinar el conocimiento por parte de los españoles de las redes sociales pertenecientes a las Fuerzas Armadas y su percepción acerca de la gestión que estas hacen de ellas, con el propósito de descubrir cuáles son sus principales fortalezas y debilidades y mejorar aquellos aspectos que suscitan una opinión común más negativa y acentuar aquellos que ya gozan de una valoración positiva, de modo que las instituciones encargadas de la defensa y la seguridad en España consigan incrementar su reputación y el reconocimiento por parte de la ciudadanía.

## 2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

### 2.1 OBJETIVOS Y ALCANCE

Las Fuerzas Armadas, como el resto de las organizaciones, tienen la necesidad de obtener el reconocimiento de la sociedad para poder cumplir con su misión corporativa. Pero para lograr este objetivo y llegar a la población, es necesario adaptarse a los cambios en la forma de comunicarse con ella, lo que, en este caso, supone realizar una gestión efectiva de uno de sus principales medios de comunicación corporativa: las redes sociales. En este contexto, el objetivo general de este TFG es coadyuvar a potenciar la comunicación digital entre las FAS y la ciudadanía a través de propuestas que ayuden a visibilizar sus perfiles sociales, a viralizar en mayor medida sus contenidos y a lograr una mayor interacción social con los españoles.

Este objetivo general, se desglosa a su vez en los siguientes objetivos específicos:

- Enunciar las amenazas y oportunidades que el uso de las redes sociales brinda a las instituciones responsables de la defensa y la seguridad.
- Conocer la estrategia comunicativa que existe en la gestión de las redes sociales de la Defensa en España.
- Descubrir el conocimiento que los españoles tienen de las diferentes redes sociales de la Defensa, así como su percepción acerca de los contenidos publicados en las diferentes plataformas, para plantear posibles mejoras o soluciones viables para incrementar el alcance de las cuentas y la interacción con la sociedad.
- Estudiar el consumo que los miembros del Ejército de Tierra hacen de los perfiles sociales del ET y la opinión que poseen de ellos, para hacer algunas propuestas que permitan optimizar el compromiso de este público de interés interno.

Dados los límites de tiempo y extensión fijados para esta investigación, el estudio se centra principalmente en las cuentas oficiales de las principales instituciones de la Defensa en España, a saber, el Ministerio de Defensa, el Estado Mayor de la Defensa (EMAD), el Ejército de Tierra (ET), el Ejército del Aire (EA), la Armada Española y la Unidad Militar de Emergencias (UME). Además, el análisis se ciñe a las redes que, actualmente, tienen un mayor número de seguidores: Twitter, Facebook, Instagram y YouTube (ver Tabla 1).

**Tabla 1. Número de seguidores de las principales redes sociales de Defensa (mayo 22)**

	Twitter	Facebook	Instagram	YouTube
<b>Ministerio de Defensa</b>	450 K	259 K	155 K	39 K
<b>Estado Mayor de la Defensa</b>	114 K	81 K	47 K	14 K
<b>Ejército de Tierra</b>	219 K	217 K	219 K	62 K
<b>Ejército del Aire</b>	184 K	127 K	146 K	181 K
<b>Armada Española</b>	183K	193 K	142 K	22 K
<b>Unidad Militar de Emergencias</b>	167 K	74 K	69 K	11 K

Fuente: elaboración propia a partir de los datos consultados en las distintas cuentas y plataformas.

## 2.2 METODOLOGÍA

Junto al empleo de las técnicas de bibliografía documental —destinadas a obtener diferentes fuentes de información para acceder tanto a los antecedentes como el marco teórico en el que se apoya este trabajo— y a la observación y seguimiento de las diferentes redes sociales de la Defensa españolas, el desarrollo de la investigación se ha realizado, principalmente, a través del método cuantitativo descriptivo (Hernández Sampieri; Fernández Collado; Baptista Lucio, 2010), que busca especificar las propiedades, características y perfiles importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis.

En primer lugar, a lo largo del estudio se llevan a cabo tres encuestas que tienen como objetivo conocer la opinión de civiles y militares acerca de las redes sociales de Defensa, así como su uso y consumo. La primera y principal va dirigida a una muestra de la sociedad española, mientras que las otras dos tienen como destinatarios el personal perteneciente al Ejército de Tierra que se encuentra desarrollando su trabajo en algunas de las unidades repartidas por el territorio nacional y los alumnos de las academias de formación de oficiales y suboficiales. Para el análisis de los resultados se emplean sencillos métodos estadísticos y estos se presentan en una serie de tablas e ilustraciones de elaboración propia que evidencian la percepción que la muestra total ( $n=210$ ) tiene sobre el objeto de estudio.

Por otra parte, para completar la información sobre la gestión de las redes sociales de las Fuerzas Armadas y, en concreto, del Ejército de Tierra, también se realizan dos entrevistas personales a sendos expertos en comunicación de las FAS, en concreto, al teniente coronel Sergio Camero Villar, *community manager* del Ejército de Tierra; y al capitán Guillermo Cordón Castosa, poseedor del curso de Public Information Officer (PIO) y tutor militar de este Trabajo de Fin de Grado.

### 3. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

#### 3.1. ANTECEDENTES

Los trabajos de investigación sobre el uso de las redes sociales por parte de las Fuerzas Armadas han ido apareciendo a medida que la presencia de estas en tales plataformas digitales se generalizaba. En el ámbito internacional, destacan dos estudios recientes titulados *Monitoring Social Media. Lessons for Future Department of Defense Social Media Analysis in Support of Information Operations* (Marcellino et al., 2017), centrado en el empleo de las redes sociales para apoyar las Operaciones de Información del Departamento de Defensa de Estados Unidos; y *Social Media and the Armed Forces* (2020), editado por Eva Moehlecke de Baseggio, Olivia Schneider y Tibor Szvircsev Tresch, que aborda no solo el uso de dichas redes para la comunicación de la Defensa en Alemania o Reino Unido, sino también su utilización personal por parte de los militares suizos, la representación de género que se lleva a cabo en ellas en los ejércitos sueco y suizo, o los principales riesgos que presentan para la seguridad nacional tomando a Finlandia como ejemplo.

En el ámbito nacional, sin embargo, la mayoría de los estudios están centrados en la gestión que de las redes sociales realizan los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado, en particular en los casos de éxito de las cuentas de la Policía Nacional y la Guardia Civil (Fernández Guerra, 2014; Padilla Castillo, 2016), y muy pocos se aproximan a la llevada a cabo por el Ministerio de Defensa y las Fuerzas Armadas. Quizá una de las pocas excepciones reseñables, aunque ya obsoleta, es el artículo de De Ramón Carrión (2014) "Presencia de la información especializada en defensa en la red social Twitter. Cuentas oficiales en Twitter del Ministerio de Defensa y organismos militares, cuentas de periodistas especializados y cuentas de ciudadanos".

#### 3.2. MARCO TEÓRICO

Como ya se ha comentado, para llevar a cabo su actividad de servicio público, las Fuerzas Armadas españolas necesitan contar con la legitimidad social de la ciudadanía. Actualmente, las FAS son una de las instituciones más valoradas por los españoles, en concreto, la tercera, tras las Organizaciones No Gubernamentales y la Policía Nacional y las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, según el barómetro de noviembre de 2020 del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). Sin embargo, como señala el coronel Chaves (2020: 44-45), "es también una realidad que pocos conocen realmente nuestras actividades y la naturaleza de lo que hacemos, pues un gran porcentaje de aquellos que nos valoran positivamente, reconocen que recortarían el gasto en defensa".

Para conseguir una correcta percepción y comprensión de las políticas desarrolladas por el Ministerio de Defensa y alcanzar el citado apoyo y la comprensión de la sociedad para las Fuerzas Armadas, dicho ministerio otorgó a la comunicación corporativa un carácter estratégico (Capriotti, 2009) con la publicación en 2013 de la primera Directiva de Comunicación Estratégica de la Defensa, actualizada posteriormente en 2017, y que tiene como propósito "la integración de todas las funciones y capacidades de comunicación —civiles y militares— con otras actividades con la finalidad de comprender y determinar el entorno de la información, e informar, influir o persuadir a las audiencias identificadas para lograr los objetivos nacionales de la Defensa". Dicha labor de integración le corresponde a la Dirección de Comunicación Institucional de la Defensa, que es el órgano responsable de planificar, ejecutar y coordinar la política de comunicación estratégica en todos los ámbitos y niveles del citado Ministerio, lo que también incluye a los departamentos de comunicación del Estado Mayor de la Defensa, del Ejército de Tierra, del Ejército del Aire o de la Armada.

Dado que, como señala Martínez Alonso (2019:178), "en la era de la reputación, donde lo digital es lo que impera por su globalidad, inmediatez y accesibilidad, no hay organización cuya estrategia global pueda eludir su gestión reputacional", la Dirección de Comunicación Institucional de la Defensa tiene entre sus principales funciones "dirigir y mantener abiertos canales de comunicación con los medios de comunicación y con los ciudadanos a través de Internet y, especialmente, en las redes sociales, así como coordinar y supervisar el resto de cuentas abiertas en estas plataformas de los

departamentos del Ministerio de Defensa y de las Fuerzas Armadas (RD 998/2017, de 24 de noviembre, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Defensa).

Este especial interés del Ministerio de Defensa por llevar a cabo una comunicación digital permanente con la ciudadanía se debe, como indica Pintado Rodríguez (2013: 6), a que Internet y, en particular, las redes sociales brindan grandes oportunidades a las instituciones responsables de la defensa y la seguridad. Entre ellas, destaca que no solo sirven para “hacer circular la información y compartir datos esenciales”, sino que también benefician a la comunicación operativa, ya que, en su opinión, “parecen adaptadas a la complejidad y la fluidez de las operaciones actuales”. De este modo, ayudan a las unidades de guerra psicológica en las actividades de influencia y también pueden favorecer las relaciones con actores ajenos a las Fuerzas Armadas, como ONGs, para preparar el terreno para la misión. Por otra parte, de acuerdo con Marcellino (2017), este autor reconoce que “tampoco pueden desdeñarse como fuente de inteligencia”, en el sentido de que contribuyen a la obtención o confirmación de información, lo que puede otorgar una ventaja sobre el adversario, puesto que, como en el caso de Libia, a través de mensajes en las redes sociales los rebeldes evitaron que la aviación de la OTAN destruyese sus carros de combate.

En otro orden de cosas, las redes sociales también contribuyen a reforzar el vínculo sociedad-Ejército. Como explica el mismo Pintado Rodríguez (2013: 7-8), “los militares desplegados en misiones hacen cola para unos minutos de videoconferencia con sus seres queridos; y cuando esta no es posible, el recurso son las redes sociales y el correo electrónico. Los conflictos de Irak y Afganistán han sido verdaderas fábricas de blogueros militares que han compartido su experiencia y ofrecido un panorama de guerra como nunca antes. Esa transmisión virtual de la experiencia contribuye al sostenimiento mutuo entre compañeros y cimenta grupos virtuales como exmilitares, familias de militares desplegados o, sencillamente, personas que quieren transmitir su apoyo”. No obstante, este reconoce que, aunque el Ministerio de Defensa es consciente de las ventajas de las redes sociales como elemento de comunicación entre veteranos y sus unidades, los homenajes virtuales del tipo *welcome home* o los tributos audiovisuales a los caídos tan frecuentes en Estados Unidos son todavía escasos en España.

Por último, las redes sociales se usan ya con profusión en desastres naturales y otro tipo de emergencias para salvar vidas. De hecho, la propia Unidad Militar de Emergencias hace un uso preferente de estas plataformas digitales para la comunicación del riesgo, no solo durante el desarrollo de tales crisis, para procurar el bienestar de los afectados, sino también antes de que estas tengan lugar, para generar en las personas amenazadas la confianza necesaria en los responsables de resolvérlas y lograr que adopten las medidas de protección para minimizar su impacto (Soto Suárez, 2018).

Sin embargo, la naturaleza especialmente sensible de la información que manejan las Fuerzas Armadas, unida a las características inherentes a las redes sociales, como la inmediatez en la difusión, la globalización de su alcance o la dificultad de verificar el contenido vertido en ellas, hace que estas también presenten serias amenazas para la institución militar. Entre las principales, Martins Geraldes (2020), destaca su potencial como “armas ciberneticas”, y pone como ejemplo su uso en el conflicto entre Rusia y Ucrania. A este respecto, Pintado Rodríguez (2013: 4-5) explica que “la divulgación de información personal con indicaciones del entorno puede comprometer el desarrollo de la misión o la seguridad del personal”. Además, en sus propias palabras, “las redes constituyen igualmente un campo fértil para las operaciones de intoxicación, propaganda y otras manipulaciones”, como se pudo observar, por ejemplo, en Afganistán, donde los talibanes utilizaron perfiles femeninos falsos en Facebook para averiguar información de militares de la OTAN.

Por otra parte, si bien los riesgos técnicos son evidentes, según este mismo autor, no deben menospreciarse las amenazas de carácter social, entre las que sobresale la posibilidad de que el flujo institucional de información se desborde por la acción de familiares y amigos de militares, por acciones de reivindicación o movilización o por tragedias, y todo ello llegue a “cortocircuitar los organismos de información pública”. Además, aunque el uso masivo de las redes sociales pueda llegar a ayudar al reclutamiento, a corto plazo esta acción de captación puede generar “cierta incomprendición entre individuos y, a largo plazo, una brecha tecnológica intergeneracional”.

Tomando en consideración lo anterior, y aunque existen medios técnicos para limitar estos riesgos, por ejemplo, el uso de parámetros de confidencialidad, la desactivación de cuentas, la supresión de la localización geográfica, la restricción del acceso a información sensible o el cierre de páginas, tanto el Ministerio de Defensa como las Fuerzas Armadas han optado por proporcionar una serie de directrices tanto a sus *community managers* como al resto de sus componentes para que

lleven a cabo una adecuada gestión de las redes sociales, con el fin de que, como parte de la comunicación corporativa, estas contribuyan a mejorar la imagen de la Defensa.



*Ilustración 1. Publicación de Instagram sobre los valores del Ejército de Tierra.*

En el caso concreto del Ejército de Tierra, dado que contempla el uso de redes sociales como un elemento más de la comunicación externa, los responsables de su gestión, encuadrados en la Oficina de Internet y Redes Sociales del Departamento de Comunicación del ET, cuentan con la orientación de la Instrucción Técnica 13/13 “Redes Sociales en el Ejército de Tierra” para adecuar la política de comunicación del Ejército de Tierra a los medios y plataformas virtuales y aprovechar sus ventajas “para contribuir a la proyección de la imagen de un ejército útil, cercano, preparado y al servicio de España, así como para difundir los mensajes derivados de la estrategia de comunicación decidida por el JEME, en cada momento”. En esta tarea, las características intrínsecas de las propias redes ayudan a alcanzar las meta contemplada en la Circular 01/20, “Guía de Comunicación en el ET 2020” (2020:3), según la cual es imprescindible que dichos mensajes “queden enmarcados en un relato creíble, que muestre la realidad de nuestras unidades y, sobre todo, que dicho relato esté contado, en primera persona, por nuestros hombres y mujeres; siendo esto nuestra mayor fortaleza. Por tanto, los contenidos deberán tener un marcado carácter emocional y buscar la empatía con la audiencia a la que vayan dirigidos”.

## 4. DESARROLLO: ANÁLISIS Y RESULTADOS

Para conseguir, conforme al principal objetivo del TFG, una base bien cimentada sobre la que realizar propuestas enfocadas a mejorar el alcance<sup>1</sup> y el engagement<sup>2</sup> de las redes sociales de las Fuerzas Armadas entre la población, se llevó a cabo una primera encuesta a personal civil (ver ANEXO I). Además, de modo complementario, se realizaron otras dos dirigidas a militares del Ejército de Tierra, tanto profesionales como en formación, para proporcionar a este claves para incrementar el compromiso de sus públicos internos, ya que, según su *community manager*, el teniente coronel Sergio Camero Villar, “conseguir que cada uno de los integrantes del ET actúe como embajador de la Marca Ejército en las redes sociales es la mejor forma de llegar a la sociedad”. Por otra parte, estos datos se completan con la información obtenida a través de sendas entrevistas personales a dos expertos en comunicación del propio Ejército de Tierra, el citado Tcol. Camero y el capitán Guillermo Cordón Castosa (ver ANEXO II).

### 4.1. Encuestas

Las citadas encuestas se efectuaron a través de sendos formularios de Google Forms a finales de septiembre de 2021. El plazo para completarlos fue de un mes y medio y la muestra total alcanzada estuvo compuesta por 210 personas (n=210), de las que 102 fueron civiles y 108 militares pertenecientes al Ejército de Tierra.

A parte de que, debido a su particular condición, militar y civil, los cuestionarios dirigidos a un grupo u otro contienen alguna pregunta distinta en la primera sección sociodemográfica, con excepción de una cuestión sobre la utilidad profesional de estas plataformas presente en la destinada al público militar, el resto de las preguntas sobre el consumo y la percepción de las redes sociales de Defensa son comunes<sup>3</sup> para posibilitar la comparación durante el análisis y la interpretación de los resultados.

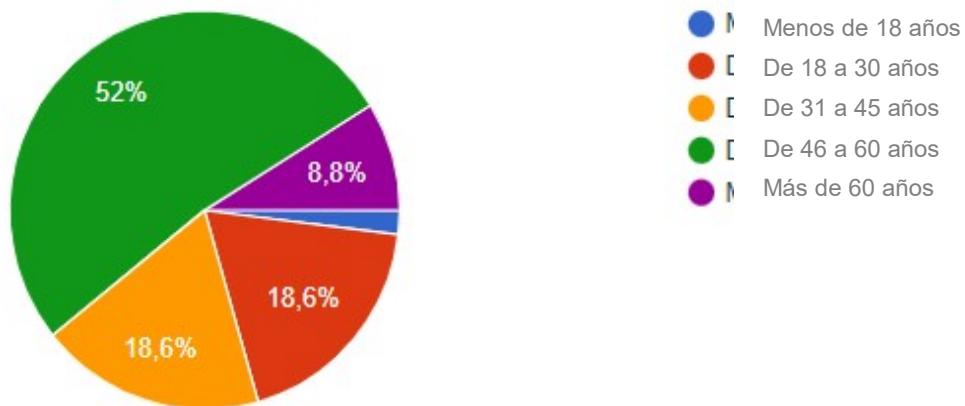
#### 4.1.1. Encuesta al personal civil

Si comenzamos el análisis por los datos sociodemográficos, lo primero que llama la atención es el equilibrio en el género de los encuestados, ya que 53 son mujeres (52%) y 49, hombres (48%). Como muestra la Ilustración 2, una mayor disparidad se observa en la edad de los participantes, si bien cabe subrayar el predominio de quienes se sitúan entre los 46 y los 60 años (52%), frente al 18,6% de los encuestados con edades comprendidas tanto entre los 18 y los 30 como entre los 31 y los 45 años. Este dato puede ayudar a explicar en parte el desconocimiento y bajo consumo de las redes sociales de la Defensa que arroja la encuesta, ya que, según el *Estudio de Redes Sociales 2022* llevado a cabo por IAB Spain, los no usuarios de redes sociales en España se encuentran, principalmente, entre las franjas de edad de 41 a 55 años (36%) y de 56 a 70 años (30%), mientras que, por ejemplo, entre los jóvenes de 18 a 24 años, solo el 5% se declara no usuario de RRSS.

<sup>1</sup> El alcance en redes sociales mide el número de personas únicas que ven el contenido de una cuenta en las distintas plataformas.

<sup>2</sup> El engagement mide al grado de interacción con los seguidores (“me gustas”, compartidos y comentarios) que consiguen las publicaciones de una cuenta en las distintas redes sociales.

<sup>3</sup> Para evitar, por lo tanto, la reiteración de las preguntas, en el ANEXO I solo se incluye la encuesta al personal civil.



**Ilustración 2. Edad de los encuestados civiles.**

Otro dato sociodemográfico de interés era conocer si los encuestados tenían algún familiar perteneciente a las Fuerzas Armadas, ya que ese vínculo de consanguineidad podía afectar de un modo u otro a los resultados. Entre quienes respondieron al cuestionario hay un porcentaje más elevado (un 59,8 %) sin familiares ligados a la institución castrense. No obstante, hay que tener en cuenta que de los 61 encuestados que dijeron no tener familiares en las FAS, solo 6 afirmaron seguir las redes sociales de Defensa (9,8%), mientras que, por el contrario, de los 41 con familiares militares, 16 se declararon seguidores de dichas plataformas (39%).

Entrando ya en los hábitos de consumo de las redes sociales de Defensa, resulta revelador para el propósito de este Trabajo de Fin de Grado conocer que 78 de los 102 encuestados civiles (un 76,5%) no sigue ninguna. De ellos, 29 son menores de 45 años (28,43%) y 49 superan dicha edad (71,57%). Respecto al sexo, las diferencias son también notables, ya que mientras que entre los hombres hay un 65,3% que no siguen estas redes, entre las mujeres ese porcentaje se eleva hasta el 86,8%. A su vez, es importante destacar que un 44,9% de quienes afirman no seguir las redes sociales de Defensa no lo hace por falta de interés, sino porque desconoce su existencia. Esta aparente falta de visibilidad de tales redes debería ser corregida cuanto antes, ya que, teniendo en cuenta la creciente penetración de estas plataformas digitales en la sociedad<sup>4</sup>, estas deben seguir siendo, sin duda, uno de los principales instrumentos de los que se sirvan las Fuerzas Armadas para hacer llegar a la población la información más relevante sobre la propia institución. No obstante, no debe ser el único y su gestión debe hacerse de forma adecuada, porque, como muestra la Ilustración 3, un 20,5% de los participantes no sigue tales redes porque no las usa y un 14,1% porque prefiere informarse sobre las FAS por medio de otras fuentes. Además, también existe un sector crítico, en concreto, un 6,4%, que justifica su falta de seguimiento porque piensa que sus contenidos no reflejan la realidad de las Fuerzas Armadas.



**Ilustración 3. Razones del no seguimiento de las redes sociales de las FAS.**

<sup>4</sup>Según el *Estudio de Redes Sociales 2022*, el índice de penetración promedio de las RRSS en España es de un 83%, en las mujeres llega hasta el 88% y en los jóvenes entre los 18 y los 24 años, hasta el 93%.

En cuanto a las respuestas aportadas por el 23,5% de los encuestados que se declaran seguidores de las redes sociales de las Fuerzas Armadas, estas confirman la realidad de que, como se indicaba en la Tabla 1, las instituciones responsables de la Defensa más seguidas son el Ministerio de Defensa y el Ejército de Tierra, y las redes sociales de estas con mayor número de seguidores, Twitter, Facebook, Instagram y, en menor medida, YouTube. No obstante, también es preciso reseñar que, a pesar de que el Ejército del Aire y la Armada Española cuentan en estas cuatro plataformas con más seguidores que la Unidad Militar de Emergencias, los encuestados declaran en este caso seguir más las cuentas de la UME que las de dichos Ejércitos. Por otra parte, los datos también indican un importante seguimiento de las cuentas de operaciones especiales y uno meramente testimonial o anecdótico de otras plataformas como Flickr, Slideshare, LinkedIn, Ivoox.

**Tabla 2. Perfiles sociales seguidos por los encuestados civiles.**

	Twitter	Facebook	Instagram	YouTube	Flirckr	Slideshare	LinkedIn	Ivoox
<b>Ministerio de Defensa</b>	11	10	6	2	0	0	0	0
<b>Estado Mayor de la Defensa</b>	4	1	3	0	0	0	0	0
<b>Ejército de Tierra</b>	8	4	6	1	0	0	0	0
<b>Ejército del Aire</b>	3	2	3	1	0	0	0	0
<b>Armada Española</b>	1	3	4	1	0	0	0	0
<b>Unidad Militar de Emergencias</b>	7	5	6	1	0	0	0	0
<b>Operaciones Especiales</b>	5	2	6	1	0	0	0	0
<b>Otras</b>	9	5	5	1	1	2	1	1

Por otra parte, respecto a los contenidos que, dentro de esas plataformas, suscitan más interés entre los consumidores de las redes sociales de las Fuerzas Armadas, se encuentran, como se observa en la Ilustración 4, los referidos a tradiciones y valores (48,6%) —lo que confirma la necesidad de seguir proyectando en ellas la identidad corporativa de la institución—, a operaciones en el exterior (45,8%) y, aunque en menor proporción, también a actividades de instrucción y adiestramiento (36,1%). Por el contrario, los que menos interesan a los encuestados civiles son los actos institucionales (31,9%) y las efemérides (22,2%).



**Ilustración 4. Contenidos que más y menos interesan a los encuestados civiles.**

A continuación, se muestran los resultados de una batería de preguntas, en las que se solicitaba la valoración de 1 al 10 por parte de los encuestados respecto a una serie de cuestiones.

1. A la pregunta “Valore del 1 al 10 en qué medida las redes sociales han mejorado el conocimiento de las Fuerzas Armadas por parte de la sociedad española, siendo 1 ‘Nada’ y 10 ‘Muchísimo’”, el personal civil otorgó una puntuación media de 6,48 puntos, de lo que se puede deducir que las redes sociales han contribuido en cierta medida a mejorar la visibilidad social de las FAS, por lo que es preciso mantener la presencia en ellas y, si es posible, elevar su consumo entre la población para incrementar también la reputación de la institución.
2. A la pregunta “Valore del 1 al 10 en qué medida han influido las redes sociales en la mejora o el empeoramiento de la imagen de las Fuerzas Armadas españolas, siendo 1 ‘Han empeorado mucho la imagen de las FAS’ y 10 ‘Han mejorado mucho la imagen de las FAS’”, los civiles dieron una media de 6,91 puntos, lo cual permite concluir que las redes sociales gestionadas por el Ministerio de Defensa han ayudado, como normal general, a la mejora de la imagen que los españoles tienen sobre las Fuerzas Armadas.
3. La pregunta “Valore del 1 al 10 el lenguaje y el tono empleado en las publicaciones de las redes sociales de las Fuerzas Armadas, siendo el 1 ‘Nada adecuado’ y el 10 ‘Muy adecuado’” obtuvo una puntuación media de 7,22 puntos, por lo que parece que la ciudadanía aprueba la expresión empleada por los perfiles sociales de la Defensa. En cuanto al correcto uso de los *hashtags* y las menciones, los encuestados otorgaron 6,93 puntos de media, hecho que confirma de nuevo la percepción general de que las FAS dominan el lenguaje de las redes sociales.
4. De igual modo, los encuestados civiles consideran bastante adecuado el uso de las fotografías y los vídeos publicados por las Fuerzas Armadas, ya que, en este caso, le otorgan la puntuación más alta: 7,28 puntos sobre 10. Este dato resulta cuanto menos llamativo, porque desde dentro del Ejército de Tierra, algunos expertos como el capitán Cordón Castosa, entrevistado para este TFG, creen que estos productos audiovisuales no terminan de satisfacer a muchos de los usuarios de las redes sociales de Defensa, porque resultan tediosos y aburridos, por lo que, en su opinión, habría que “proporcionar a las publicaciones mayor espectacularidad y atractivo, preservando nuestra esencia y reflejando nuestro día a día”.
5. Por último, a la pregunta “Valore del 1 al 10 la interacción social (respuestas a preguntas o comentarios de usuarios y seguidores) que realizan las redes sociales de las Fuerzas Armadas, siendo el 1 ‘Insuficiente’ y el 10 ‘Excesivo’” los participantes civiles adjudicaron una media de 6,22 puntos, la puntuación más baja de todas, lo que permite inferir que, aunque los consumidores de las redes sociales de Defensa advierten que existe dicha interacción, perciben de algún modo que esta es insuficiente o escasa. Por lo tanto, se hace preciso incrementar la conversación con los usuarios.

No obstante, junto a esta valoración positiva general de la gestión de las redes sociales de las Fuerzas Armadas, también es necesario aportar los matices que los encuestados introdujeron en la pregunta abierta final, en la que se les instaba a realizar cualquier observación, sugerencia o comentario que considerasen relevante sobre ella. En cuanto al alcance, algunos pusieron de relieve que las redes sociales de Defensa eran seguidas, sobre todo, por familiares, amigos o conocidos de los militares y que, por lo tanto, debían ganar más presencia y visibilidad entre el conjunto de la población.

Respecto a los contenidos, varios participantes reseñaron que algunas publicaciones resultan repetitivas y llegan a aburrir al usuario, y que ganarían adeptos si resultaran más espectaculares. Otros aconsejaban realizar a través de dichas plataformas una mayor labor de concienciación sobre la importancia de la defensa nacional, haciendo más visible la situación geopolítica de cada momento; así como de promoción hacia los jóvenes que no consideran las FAS como una salida profesional de prestigio.

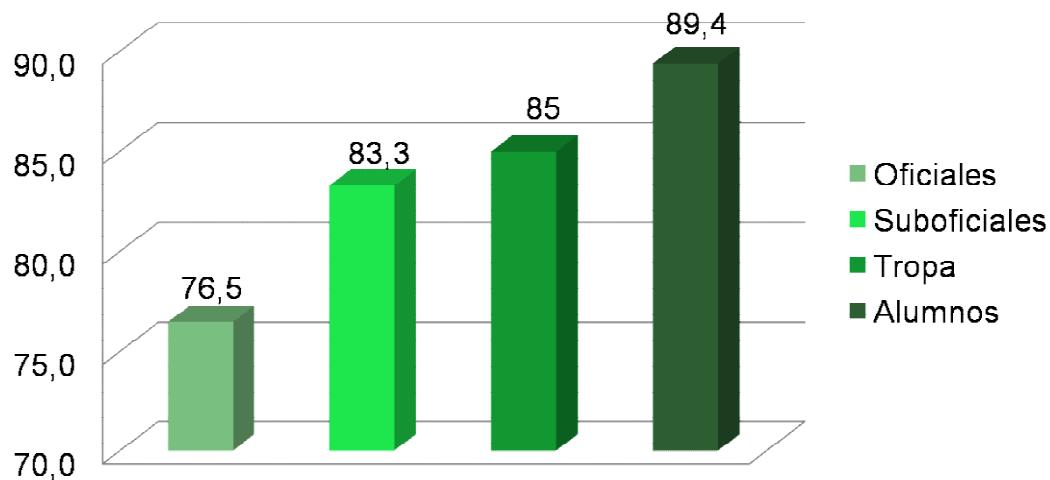
Por fin, también hubo quienes, reconociendo que las redes sociales habían dotado de transparencia a la comunicación de las Fuerzas Armadas y se habían convertido en la manera más accesible y fácil para llegar a conocerlas, insistieron en la imagen idealizada del Ejército que proyectaban y que, en su opinión, las hacía artificiales y menos creíbles. En particular, dos de los encuestados pusieron como ejemplo que hay “demasiadas publicaciones protagonizadas por mujeres” en proporción al porcentaje real de féminas que forman parte del Ejército. Esta circunstancia, que, como hemos expuesto más arriba, era la causa de que más de un 6% de los encuestados civiles no siguiera a las redes sociales de Defensa supone, según el capitán Cordón Castosa, un grave problema, ya que “la idealización no deja de ser una barrera invisible entre los ciudadanos de a pie y los componentes de las FAS, cuando lo que buscamos con las publicaciones en redes sociales y, con la comunicación corporativa en general, es justo lo contrario: lograr que la sociedad vea que el Ejército lo conforman personas normales como ellos”.

#### *4.1.2. Encuesta al personal del Ejército de Tierra*

Teniendo en cuenta, por un lado, que, según el *community manager* del Ejército de Tierra, el Tcol. Camero Villar, “aproximadamente, el 90% de los comentarios negativos que se vierten en los perfiles sociales del ET proceden de los propios miembros de la organización”, y que, en la era de la reputación, contar con los empleados como embajadores o promotores de la propia marca es fundamental para reforzar la relación con los públicos externos, se ha considerado relevante completar este estudio con dos encuestas destinadas a conocer de primera mano la percepción que el personal del Ejército de Tierra tiene de las RRSS de la institución con el fin de proponer algunas ideas para mejorar su *engagement*. La primera estuvo dirigida a personal profesional destinado en distintas unidades del territorio español, y la segunda a personal que se está formando en alguna de las academias de formación de oficiales y suboficiales, principalmente, en la Academia General Militar. La muestra total de ambas encuestas la conformaron 108 militares, de los cuales 42 eran profesionales y 66, alumnos.

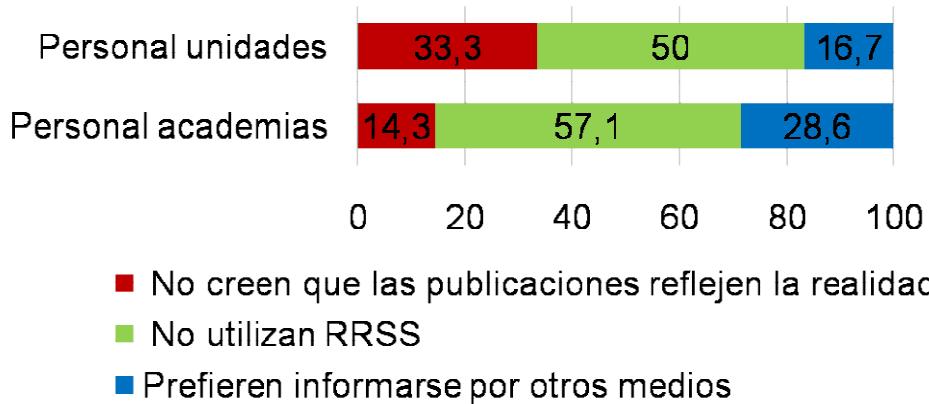
En primer lugar, es preciso destacar las importantes diferencias sociodemográficas que existen entre la muestra de la encuesta dirigida a personal civil y las muestras de las encuestas realizadas al personal militar. Respecto al género del total de los encuestados militares, el 90,9% son hombres y el 9,1%, mujeres. En cuanto a la edad de los participantes, al contrario que en la muestra civil, predominan los menores de 45 años. De hecho, el 78,6% de los militares profesionales oscilan entre los 18 y los 30 años, mientras que el 16,7% se encuentran entre los 31 y los 45 años. En el caso de los alumnos, hasta el 97% se inserta en el primer tramo de edad, y el 3% en el segundo. Por otro lado, si nos fijamos en el empleo, la mayoría de los encuestados que trabajan en las unidades pertenecen a la Escala de Oficiales (40,5 %) o a la de Tropa y Marinería (47,6%), mientras que solo el 11,9% lo hace a la Escala de Suboficiales. En el caso de los alumnos, el 24% pertenecen a las Academias de Especialidad Fundamental y a la Academia General Básica de Suboficiales, y el 76%, a la AGM.

Pero las diferencias con los resultados de la encuesta realizada a la población civil no terminan aquí, puesto que se aprecia entre los militares un aumento en el seguimiento de las redes sociales de Defensa, que, en el caso de los alumnos, llega al 89,4% y en el de los profesionales, al 85%. Por empleos, no existen grandes diferencias, si bien, como muestra la Ilustración 5, la adhesión sube conforme baja la escala: un 76,5% de los oficiales se declara seguidor de estas redes, mientras que, en el caso de los suboficiales, es un 83,3% y en el de los soldados, un 85%. Este mayor seguimiento por parte del público interno es lógico, ya que los individuos siguen y consultan más una cuenta cuando tiene implicación directa con su carrera profesional. De hecho, a la hora de valorar del 1 al 10 la utilidad profesional de tales redes, los militares destinados en las unidades le otorgan una media de 6,8 puntos, es decir, muy próxima al notable. Como cabía esperar, en el caso de personal que todavía está formándose, esta valoración es algo menor, en concreto, 6,42 puntos.



*Ilustración 5. Seguimiento de las RRSS por los encuestados del ET según la escala.*

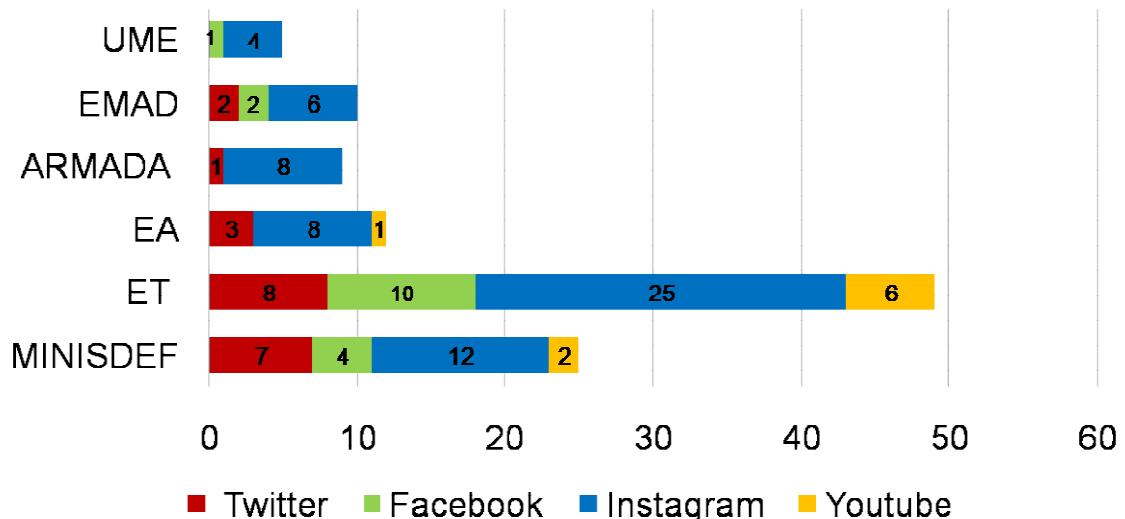
Cabe resaltar, por otra parte, que del 15% de los militares profesionales que no siguen ningún tipo de red social de la Defensa, la mitad (50%) arguyen que no lo hacen porque no utilizan este tipo de plataformas, mientras que el 33,3% afirman que se debe a que no consideran que la imagen mostrada en sus publicaciones sea acorde a la realidad del Ejército. En el caso del 10,6% de los alumnos de las academias que no son seguidores de dichas redes, también hay un alto porcentaje (57,1%) que justifican la falta de seguimiento por no ser usuarios de RRSS, pero, como se observa en la Ilustración 6, a diferencia de los profesionales, únicamente un 14,3% atestigua que no sigue tales redes porque las publicaciones muchas veces no encajan con lo que los propios componentes del Ejército viven en el día a día, mientras que un 28,6% (frente al 16,7% de los profesionales) no lo hace porque prefiere informarse por otros medios.



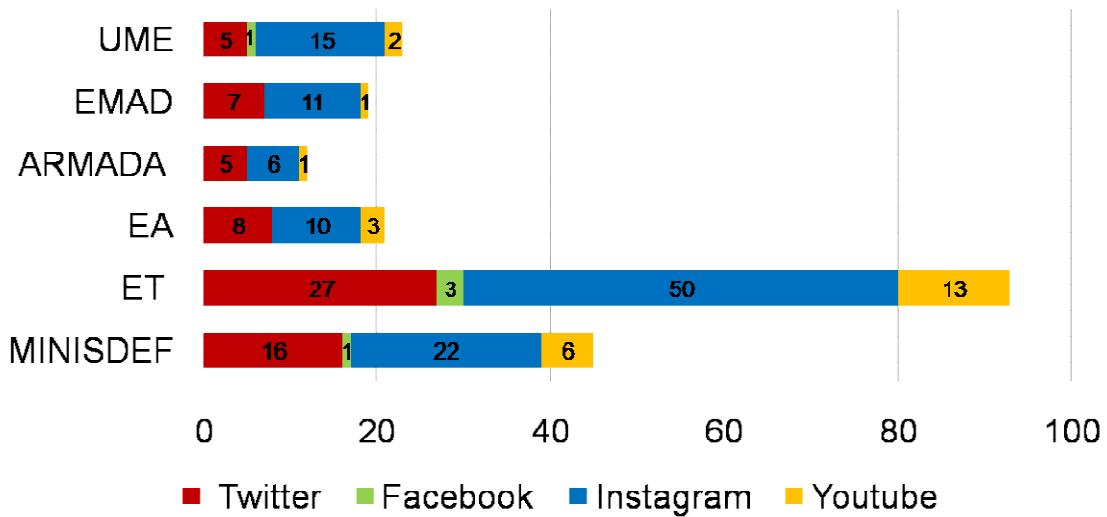
*Ilustración 6. Motivos del no seguimiento de las RRSS por los encuestados del ET.*

Si atendemos ahora a las preferencias de los seguidores, observamos en las Ilustraciones 7 y 8 que los perfiles sociales más seguidos son los del Ejército de Tierra, en primer lugar, y luego, los del Ministerio de Defensa. A gran distancia, aparecen los del Estado Mayor de la Defensa, los del Ejército del Aire y la Armada y los de la Unidad Militar de Emergencias. Por otra parte, Instagram es la plataforma reina tanto entre los militares profesionales como entre los alumnos, aunque entre unos y otros también hay bastantes seguidores de Twitter. Por lo demás, aunque no sorprende en absoluto, es preciso señalar que, si bien Facebook es una red seguida por los militares destinados en las

unidades, prácticamente no cuenta con adeptos entre los alumnos, quienes se decantan por Youtube en mayor medida que los profesionales.



*Ilustración 7. Seguimiento de las cuentas de Defensa por el personal de las unidades.*



*Ilustración 8. Seguimiento de las cuentas de Defensa por los alumnos.*

En lo que respecta a los contenidos que más interés suscitan entre los componentes del Ejército de Tierra, la Ilustración 9 muestra que tanto los militares profesionales como los alumnos en formación se decantan, por este orden, por las publicaciones sobre operaciones en el exterior (85,3%), instrucción y adiestramiento (78,8%) y tradiciones y valores (46,4%). Como se ha indicado previamente, estos contenidos también eran los más apreciados por el personal civil, si bien el orden era completamente inverso, ya que las tradiciones y valores aparecían en primer término y las actividades de instrucción, de las que, evidentemente, ellos no son partícipes, en último lugar.

Entre los contenidos menos interesantes, como el personal civil, los militares también señalan los actos institucionales y las efemérides, si bien, en este caso, no coinciden en el orden,

ya que para los profesionales resultan menos interesantes las publicaciones sobre efemérides (14,3%) que las de los eventos institucionales (37,1%), mientras para los alumnos despiertan menos interés estos últimos (24,6%) que los post conmemorativos (35,4%).



**Ilustración 9. Contenidos que más y menos interesan a los miembros del ET.**

Como en el caso de la encuesta al personal civil, seguidamente se exponen las respuestas de los componentes del Ejército de Tierra a las preguntas en las que debían valorar determinados aspectos del 1 al 10:

1. A la pregunta “Valore del 1 al 10 en qué medida las redes sociales han mejorado el conocimiento de las Fuerzas Armadas por parte de la sociedad española, siendo 1 ‘Nada’ y 10 ‘Muchísimo’”, el personal destinado en las unidades otorgó una puntuación media de 7,39 puntos y el de las academias una de 6,79, lo que implica que, como en el caso de la población civil, los militares también consideran que las redes sociales han contribuido a hacer más perceptible el trabajo de las Fuerzas Armadas.
2. A la pregunta “Valore del 1 al 10 en qué medida han influido las redes sociales en la mejora o empeoramiento de la imagen de las Fuerzas Armadas españolas, siendo 1 ‘Han empeorado mucho la imagen de las FAS’ y 10 ‘Han mejorado mucho la imagen de las FAS’”, los militares profesionales dieron una puntuación media de 7,59 y los alumnos en formación de 6,98, por lo que tanto unos como otros coinciden con los encuestados civiles en que las redes sociales gestionadas por el Ministerio de Defensa han contribuido en buena medida a la mejora de la imagen del Ejército español.
3. A la pregunta “Valore del 1 al 10 el lenguaje y el tono empleado en las publicaciones de las redes sociales de las Fuerzas Armadas, siendo el 1 ‘Nada adecuado’ y el 10 ‘Muy adecuado’”, los militares otorgaron la puntuación más elevada, un 8,56 en el caso de los profesionales, y un 8,17, en el de los futuros oficiales y suboficiales, de lo que se deduce que ambos aplauden la forma de expresión de las FAS en las redes sociales.
4. A la pregunta “Valore del 1 al 10 el uso de las imágenes y los vídeos que hacen las redes sociales de las Fuerzas Armadas, siendo el 1 ‘Nada adecuado’ y el 10 ‘Muy adecuado’” el personal de las unidades dio una puntuación media bastante superior (8,03) a la de los alumnos (7,32), lo que indica que estos últimos ven un margen de mejora más amplio que los primeros en el uso del contenido gráfico y audiovisual en las plataformas digitales de las Fuerzas Armadas.
5. A la pregunta “Valore del 1 al 10 la interacción social (respuestas o comentarios de usuarios y seguidores) que realizan las redes sociales de las Fuerzas Armadas, siendo el 1 ‘Insuficiente’ y el 10 ‘Excesivo’”, los militares profesionales y en formación ofrecieron la puntuación más baja, 6,16 y 5,45 de media, respectivamente, lo que significa que la interacción con los usuarios se erige como uno de los aspectos que más rápidamente habría que corregir en la gestión de las redes sociales de la Defensa.

A pesar de que, en general, a tenor de las encuestas realizadas para este Trabajo de Fin de Grado, la valoración de la gestión de las redes sociales por parte de los miembros del Ejército de Tierra es más positiva que la de la sociedad española, se advierte que el personal en formación es más crítico y exigente que el que trabaja actualmente en las unidades, quizá porque, debido a su mayor juventud, también poseen una experiencia más amplia en el uso de estas plataformas digitales.

Esta actitud crítica queda confirmada en los comentarios que algunos realizan en la pregunta abierta de observaciones y sugerencias, en la que, aparte de incidir, como los profesionales, en que muchas publicaciones no muestran la realidad de las FAS, ya que o bien “ocultan intencionadamente su naturaleza bélica” o “proporcionan una imagen poco veraz de los materiales o las instalaciones” o le “otorgan un protagonismo excesivo a la figura femenina”; también censuran el hecho de que en ocasiones se brinde “demasiada información innecesaria, que puede comprometer la seguridad del personal”. Además, varios abogan porque las redes se promocionen “a través de anuncios publicitarios u otros soportes” y las publicaciones se destinan, además de “a informar sobre los cometidos reales de las unidades en operaciones”, al propio reclutamiento, con el fin de “aumentar el número de opositores que cumplan con los valores de la profesión”. Por último, respecto al empleo del lenguaje audiovisual en las redes sociales de la Defensa, los futuros mandos están de acuerdo en que, como señala uno de los encuestados, “estamos a años luz de países como Reino Unido o Estados Unidos. La calidad de las fotografías y de la edición de los vídeos es clave para mostrar y atraer en los medios sociales”.

## 5. CONCLUSIONES

Como punto final a la elaboración de este trabajo, se exponen las principales conclusiones obtenidas en su confección, entre las que se encuentran varias propuestas para que las redes sociales de las Fuerzas Armadas lleguen de una manera más eficaz a la sociedad española.

En primer lugar, es preciso subrayar que, como se ha señalado en las páginas precedentes, junto a los riesgos que entrañan las redes sociales para las instituciones de la defensa y la seguridad, estas también comportan excelentes oportunidades, tanto en el campo de la comunicación corporativa como en el de la operativa. En el caso de España, si bien estas plataformas digitales se han convertido en la principal vía de comunicación del Ministerio de Defensa y de las Fuerzas Armadas con los ciudadanos —por lo que su gestión se ha integrado dentro de la comunicación estratégica de tales instituciones—, a la luz de la encuesta realizada a personal civil para este TFG, se concluye que todavía existe un gran desconocimiento y un escaso consumo de ellas por parte de quienes no forman parte de la organización militar. La mayor parte de los usuarios posee un vínculo con esta, ya sea a través de familiares, amigos o por su antigua pertenencia al Ejército. En este sentido, habría que potenciar el marketing y la publicidad de tales redes, dada su gran influencia en la sociedad actual y la mejora de la visibilidad y la imagen de las FAS que han llevado a cabo —en especial, las que cuentan con más seguidores, esto es, Twitter, Facebook, Instagram y Youtube— y que ha sido reconocida tanto por el personal civil como el militar encuestado. Esta difusión podría hacerse a través de Internet, pero también de medios tradicionales como la prensa o la televisión, para lograr llegar al conjunto de la población española.

Además, los resultados de las diferentes encuestas también indican que, a pesar de que tanto los encuestados civiles como militares aprueban el lenguaje y el tono utilizado en estas redes sociales, sería conveniente revisar los contenidos y los formatos, con el fin de atraer a un público que busca publicaciones interesantes y de rápido y fácil consumo. A este respecto, se debería hacer hincapié, en primer lugar, en ofrecer una imagen real y no idealizada o distorsionada de la institución, puesto que, como afirma el capitán Cordón Castosa en la entrevista realizada para esta investigación, actúa en detrimento de la percepción que los españoles tienen de sus militares como ciudadanos. Solo creando un contenido veraz y transparente se puede llegar a la sociedad, por lo tanto, este no solo ha de realizar el trabajo diario en las unidades y en las operaciones en el exterior, sino también “humanizar” a cada uno de los soldados, para de ese modo proyectar una imagen de cercanía que no existe en la actualidad y contribuir al reclutamiento de posibles aspirantes. Por otra parte, para hacer más atractivas tales publicaciones, aparte de otorgar preferencia a los *post* acerca de las operaciones internacionales, la instrucción y adiestramiento de las tropas y los valores y las tradiciones de las Fuerzas Armadas —en detrimento de otros que pueden resultar más tediosos en líneas generales, como los referidos a efemérides o actos institucionales—, también es preciso que los *community managers* de Defensa ofrezcan dichos contenidos mediante productos gráficos y audiovisuales más sugerentes y dinámicos.

Asimismo, otro denominador común en la percepción de los encuestados sobre la actual gestión de las redes sociales de las Fuerzas Armadas es la insuficiente interacción que existe entre la institución militar y los usuarios, y que, de incrementarse, probablemente contribuiría a mejorar el *engagement* de tales plataformas. Para ello, si hubiera personal disponible, sería útil que, como en los servicios de atención al cliente de las empresas, hubiera una persona dedicada en exclusiva a monitorizar y responder los comentarios de los seguidores de las cuentas de las FAS.

Por otra parte, como se ha podido comprobar también en este estudio, los miembros del Ejército de Tierra, independientemente de la escala a la que pertenezcan, son grandes consumidores de sus redes sociales y, en menor medida de las del Ministerio de Defensa, el Estado Mayor de la Defensa y el resto de los ejércitos y la Unidad Militar de Emergencias. No obstante, y a pesar de que la encuesta también ha arrojado una alta valoración general de la gestión que dichas instituciones realizan de estas plataformas —a excepción del aspecto de la interacción con los usuarios—, también hay que tener en cuenta que, según el Tcol. Sergio Camero Villar, la mayor parte de los comentarios negativos vertidos en ellas provienen de este público interno. Para que tales disquisiciones o apostillas no empañen la imagen de Ejército moderno, útil y al servicio de los españoles que el ET trata de proyectar a la sociedad, más que censurar tales comentarios, sería preciso localizar a este sector crítico y trabajar con él, como sugiere el director de la Oficina de Internet y RRSS del Ejército, la comunicación corporativa interna, para desarrollar su sentimiento de pertenencia y, convertirle, como

al resto de los componentes del Ejército, en un vector difusor de su identidad corporativa y su actividad de servicio público, lo que, sin duda, sería de gran utilidad para dar a conocer la institución a la población, mejorar su reputación y fomentar la Cultura de Defensa.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*, Colección Libros de la Empresa, Santiago de Chile.
- Chaves, J.L. (2020). "La comunicación estratégica en las Fuerzas Armadas. El modelo del Ejército de Tierra", en Gaitán Moya, J. A.; Ibáñez Peiró, Á.; Piñuel Raigada, J.L. (eds.), *Mediaciones y conflictos armados. La Comunicación en, de y para las misiones encomendadas a las Fuerzas Armadas*, Comunicación Social, Salamanca, pp. 43-69.
- Centro de Investigaciones Sociológicas (2020). *Barómetro de noviembre de 2020, Estudio nº 3300*.
- Colón Piella, G.; Fojón Chamorro, E. (2015). "¿Oportunidad o riesgo? Redes sociales y Fuerzas Armadas", *Revista de Aeronáutica y Astronáutica*, julio-agosto, nº 845, pp. 592-596.
- Cordón Castosa, C. (2020). "El oficial de información pública y la comunicación estratégica en las operaciones", en Ministerio de Defensa (ed.), *Selección de los ocho mejores trabajos de fin de curso del XX CEMFAS en el año escolar 2018- 2019 impartido en el CESEDEN*, Monografía 154, Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, Madrid, pp. 77-122.
- De Ramón Carrión (2014). "Presencia de la información especializada en defensa en la red social Twitter. Cuentas oficiales en Twitter del Ministerio de Defensa y organismos militares, cuentas de periodistas especializados y cuentas de ciudadanos", *Revista de Comunicación de la SEECl*, nº 34, pp. 95-112.
- Ejército de Tierra (2013). *Instrucción técnica 13/13. Redes sociales en el Ejército de Tierra*, Departamento de Comunicación, Gabinete del JEME, Madrid.
- Ejército de Tierra (2020). *Circular 01/20. Guía de la comunicación del ET*, Departamento de Comunicación, Estado Mayor del Ejército, Madrid.
- Gobierno de España (2017). Real Decreto 998/2017, de 24 de noviembre, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Defensa, *Boletín Oficial del Estado*, nº 287, de 25 de noviembre, pp. 114368-11438.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, M.P. (2010), *Metodología de la investigación*, McGraw Hill, México.
- IAB Spain (2022). *Estudio de Redes Sociales 2022*. Disponible en <https://iabspain.es/estudio/estudio-de-redes-sociales-2022/> [consultado el 12/05/2022].
- López Font, L.; Cuesta Cambra, U. (2012). "Comunicación corporativa y redes sociales: cambiarlo todo para que nada cambie", *adComunica. Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, nº 3, pp. 23-25. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.2>.
- Marcellino, W. et al. (2017). *Monitoring Social Media. Lessons for Future Department of Defense Social Media Analysis in Support of Information Operations*, RAND Corporation, California.
- Martin Geraldes, S. (2020). "The Dark Side of Interconnectivity: Social Media as a Cyber-Weapon?", en Moehlecke de Baseggio, E. et al.(eds.), *Social Media and the Armed Forces*, Springer, Suiza, pp. 189-205.
- Martínez Alonso, M. A. (2019). "La reputación digital como estrategia transformadora en las organizaciones militares", *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, nº14, pp. 165-186.
- Ministerio de Defensa (2017). *Directiva de la Ministra de Defensa sobre Comunicación Estratégica*, noviembre, Madrid.
- O' Regan, E. (2017). "Redes sociales: una herramienta para la comunicación estratégica. Uso de las redes sociales en la comunicación de la defensa", en Ministerio de Defensa (ed.), *Documentos de Seguridad y Defensa 72. La comunicación estratégica*. Instituto Español de Estudios Estratégicos, Madrid, pp. 83-102.
- Pintado Rodríguez, C. (2013). "Las redes sociales y la defensa. Un análisis "DAFO". *Documento de opinión 119/2013*, 4 de diciembre, Boletín del Instituto Español de Estudios Estratégicos.

Soto Suárez, A. (2018). "Las redes sociales, un nuevo canal para la comunicación pública en emergencias", en Ministerio de Defensa (ed.), *Liderazgo y emergencias*. Unidad Militar de Emergencias, Madrid, pp. 283-288.

# **ANEXOS**

# ANEXO I

## ENCUESTA AL PERSONAL CIVIL

### Uso y percepción de las redes sociales de las Fuerzas Armadas españolas (Civiles)

Esta encuesta se inserta en el marco del Trabajo de Fin de Grado titulado "Estudio de cómo mejorar el uso de las RRSS por las FAS para llegar mejor a la población" que estoy llevando a cabo en el Centro Universitario de la Defensa de Zaragoza y la Academia General Militar dentro de mi formación como futuro oficial del Ejército de Tierra. Su objetivo es recabar información sobre el uso que la sociedad española realiza actualmente de las redes sociales de las Fuerzas Armadas, así como sobre la percepción que tiene de ellas, para extraer sus fortalezas y debilidades, y también las amenazas y oportunidades que presentan para la institución castrense.

Muchas gracias de antemano por su colaboración.  
Caballero Alférez Cadete Iván Martins Da Palma

---

\*Obligatorio

#### Datos sociodemográficos

1. Sexo \*

Marca solo un óvalo.

- Masculino  
 Femenino

2. Edad \*

Marca solo un óvalo.

- Menos de 18 años  
 De 18 a 30 años  
 De 31 a 45 años  
 De 46 a 60 años  
 Más de 60 años

3. ¿Tiene algún familiar perteneciente a las FAS? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

4. ¿Cree usted que la política es un factor que puede afectar a que la población siga \* las diferentes instituciones de la FAS?

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

5. ¿Sigue alguna de las redes sociales de las Fuerzas Armadas? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí      *Salta a la pregunta 7*  
 No      *Salta a la pregunta 6*

No uso redes sociales

6. Indique las razones por las que no sigue a las FAS en las redes sociales: \*

Marca solo un óvalo.

- No utilizo redes sociales  
 No tenía conocimiento de que las FAS estaban presentes en las redes sociales  
 No creo que las publicaciones en las redes sociales reflejen la realidad de las FAS  
 Prefiero informarme sobre las FAS por otros medios (Boletín Tierra, intranet, etc.)  
 Otro: \_\_\_\_\_

Si uso redes sociales

6. Marque cuáles de las siguientes redes sociales de las FAS sigue:

Selecciona todos los que correspondan.

	Twitter	Facebook	Instagram	YouTube	Flickr	LinkedIn	Slideshare	Ivoox
Ministerio de Defensa	<input type="checkbox"/>							
Ejército de Tierra	<input type="checkbox"/>							
Ejército del Aire	<input type="checkbox"/>							
Armada	<input type="checkbox"/>							
Estado Mayor de la Defensa	<input type="checkbox"/>							
Unidad Militar de Emergencias	<input type="checkbox"/>							
Unidades de Operaciones Especiales	<input type="checkbox"/>							
Otros	<input type="checkbox"/>							

7. Si sigue alguna otra red social, diga cuál, por favor: \*

\_\_\_\_\_

8. Valore, del 1 al 10, en qué medida las redes sociales han mejorado el conocimiento de las Fuerzas Armadas por parte de la sociedad española, siendo 1 "Nada" y 10 "Muchísimo"

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada           Muchísimo

9. Valore, del 1 al 10, en qué medida han influido las redes sociales en el mejoramiento o empeoramiento de la imagen de las Fuerzas Armadas españolas, siendo 1 "Han empeorado mucho la imagen de las FAS" y 10 "Han mejorado mucho la imagen de las FAS"

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Han empeorado mucho la imagen de las FAS           Han mejorado mucho la imagen de las FAS

11. ¿Qué contenidos de los publicados en las redes sociales de las Fuerzas Armadas le resultan MÁS interesantes?

Selecciona todos los que correspondan.

- Actos institucionales
- Tradiciones y valores
- Efemérides
- Instrucción y adiestramiento
- Operaciones
- Otro: \_\_\_\_\_

12. ¿Y cuáles le parecen MENOS interesantes?

Marca solo un óvalo.

- Actos institucionales
- Tradiciones y valores
- Efemérides
- Instrucción y adiestramiento
- Operaciones
- Otro: \_\_\_\_\_

13. Valore del 1 al 10 el lenguaje y el tono empleado en las publicaciones de las redes sociales de las Fuerzas Armadas, siendo el 1 "Nada adecuado" y el 10 "Muy adecuado".

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada adecuado           Muy adecuado

14. Valore del 1 al 10 el uso de las imágenes y los videos que hacen las redes sociales de las Fuerzas Armadas, siendo el 1 "Nada adecuado" y el 10 "Muy adecuado".

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nada adecuado	<input type="radio"/>	Muy adecuado								

15. Valore del 1 al 10 el uso de los hashtag y las menciones que hacen las redes sociales de las Fuerzas Armadas, siendo el 1 "Nada adecuado" y el 10 "Muy adecuado".

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nada adecuado	<input type="radio"/>	Muy adecuado								

16. Valore del 1 al 10 la interacción social (respuestas a preguntas o comentarios de usuarios y seguidores) que realizan las redes sociales de las Fuerzas Armadas, siendo el 1 "Insuficiente" y el 10 "Excesivo".

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Insuficiente	<input type="radio"/>	Excesivo								

17. Enuncie cualquier otra observación, sugerencia o comentario que considere relevante sobre las publicaciones de las redes sociales de las Fuerzas Armadas españolas. Muchas gracias.

---

---

---

---

---

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

## ANEXO II

### ENTREVISTAS

A. Entrevista al teniente coronel Sergio Camero Villar, director de la Oficina de Internet y Redes Sociales del Departamento de Comunicación del Ejército de Tierra y *community manager* del ET

**1. ¿Cuántas personas forman parte de su equipo de trabajo en la Oficina de Internet y Redes Sociales del Ejército de Tierra?**

La Oficina de Internet y Redes Sociales está gestionada por un equipo de 3 y 6 personas, respectivamente. No obstante, dicha oficina es solo una de las cuatro áreas de las que consta el Departamento de Comunicación del Ejército de Tierra (DECET). Las otras tres son Prensa, Relaciones Públicas y Protocolo y Publicaciones. Aunque las redes sociales han estado en la punta de lanza de la comunicación institucional del ET en la última década, y aun reconociendo que tener un buen “escaparate” en estos soportes tiene unos beneficios muy grandes para el Ejército, sería un error gravísimo olvidar la actividad de comunicación corporativa, tanto externa como interna, que se lleva a cabo en el resto de las áreas del DECET.

**2. ¿Cómo trabaja su equipo a la hora de decidir los contenidos que se suben a la red y cómo deciden cuándo hacerlo?**

En las Oficinas de Comunicación que el Ejército de Tierra tiene repartidas por toda España se decide qué información se quiere publicar y cuándo hacerlo. El contenido de dichas publicaciones puede ser propio o, por el contrario, que haya sido creado por el sistema de comunicación.

**3. A la hora de analizar el impacto de tales publicaciones, ¿se realizan comparativas con cuentas de otros ejércitos e incluso de otros países?**

Sí, realizamos comparativas de “ruido”, no solo con otras cuentas institucionales de dentro y fuera de las Fuerzas Armadas, sino también con las de otros países de la OTAN.

**4. ¿Cómo gestionan la interacción con los usuarios de sus distintos perfiles sociales?**

Siempre tratamos de responder a las preguntas que son interesantes, o de aclarar dudas que pueden surgir en las publicaciones.

**5. ¿Existe censura en los comentarios negativos realizados a algunas de sus publicaciones?**

Sí.

**6. ¿De qué sectores provienen dichos comentarios?**

Aproximadamente, el 90% de los comentarios negativos son del personal de las propias Fuerzas Armadas. Uno de los “temas estrella”, por decirlo de alguna manera, es la finalización del contrato de larga duración a los 45 años. Es un factor con el que tenemos que convivir y no podemos cambiarlo de la noche a la mañana.

**7. Según los resultados obtenidos en la encuesta a la población civil realizada para este Trabajo de Fin de Grado, parece que hay un porcentaje muy elevado de ciudadanos que no siguen las redes sociales de la Defensa porque no saben que existen. ¿Cree que sería necesario lanzar alguna campaña publicitaria para dar a conocer tales cuentas?**

Dicha campaña, si se viera necesaria, tendría que ponerla en marcha el Ministerio de Defensa, porque los ejércitos dependemos de él funcionalmente.

**8. ¿Se han planteado la posibilidad de dar licencias a ciertos particulares “influyentes” para subir contenido en nombre de la institución?**

No, podría ser mucho más el perjuicio que la ganancia.

**9. ¿Cuál sería para usted la medida más efectiva para mejorar la relación del Ejército de Tierra con la población a través de las redes sociales?**

Sin duda, el impulso de la comunicación corporativa interna, para que cada uno de los integrantes del ET actuase como “embajador” de la Marca Ejército, lo que nos proporcionaría 100.000 nuevos vectores de comunicación.

**10. ¿Se prevé algún cambio a corto plazo en la estrategia de la comunicación corporativa del Ejército de Tierra?**

La estrategia de comunicación cambia cada cierto tiempo, ya que cada Jefe del Estado Mayor del Ejército (JEME) decide la orientación que quiere darle a la comunicación corporativa del ET a lo largo de su mandato.

## B. Entrevista al capitán Guillermo Cordón Castosa, tutor militar del TFG y poseedor del título de Public Information Officer (PIO)

### **1. ¿Cree usted que ha habido un cambio respecto a la percepción que tiene la sociedad española de las Fuerzas Armadas debido a los requerimientos que España ha tenido a causa de la crisis sanitaria motivada por la COVID-19 o de las recientes emergencias provocadas por fenómenos naturales?**

Las últimas actuaciones de las Fuerzas Armadas en las recientes catástrofes naturales, así como la intervención durante la pandemia han contribuido a visibilizar la labor de la institución militar, confiriéndole la importancia que realmente tiene, aunque esta no sea su naturaleza original. Este cambio de percepción se ha visto reflejado en la mayor interacción en las redes sociales a favor del Ejército durante los dos últimos años.

### **2. ¿Considera que el contenido que publican las Fuerzas Armadas en sus perfiles sociales es idóneo para atraer al mayor número de personas posible? ¿Qué mejoras habría que implementar en las publicaciones sociales para llegar de manera más efectiva a la población?**

En la actualidad, muchos usuarios utilizan las redes sociales, más que como fuente de información o de conocimiento, como un medio de entretenimiento instantáneo. Por eso, pienso que habría que dotar a nuestras redes sociales de mayor contenido visual, preservando nuestra esencia y reflejando nuestro día a día, por supuesto. Muchos vídeos comienzan con un largo título del órgano que lo ha elaborado y hasta casi diez segundos después no comienza propiamente la acción; otros solo muestran a un componente del Ejército de Tierra recitando valores, lo cual, para algunos usuarios puede resultar aburrido. Por lo tanto, deberíamos evitar a toda costa la tediosa rutina del contenido y proporcionar a las publicaciones mayor espectacularidad y atractivo, para satisfacer las demandas de la sociedad española.

### **3. ¿Cree que las publicaciones muestran la realidad de la institución militar o tal vez proyectan una imagen idealizada de esta?**

En mi opinión, mostramos una imagen idealizada de nuestros componentes en principios y valores, lo que la aleja de la visión real de un ciudadano común que cumple con lo que se le encomienda con base en unos criterios de disciplina y honor.

### **4. ¿Piensa que esta idealización va en detrimento de las Fuerzas Armadas?**

Desde luego. Esta idealización no deja de ser una barrera invisible entre los ciudadanos de a pie y los componentes de las FAS, cuando lo que buscamos con las publicaciones en redes sociales y, con la comunicación corporativa en general, es justo lo contrario: lograr que la sociedad vea que el Ejército lo conforman personas normales como ellos .

### **5. Según el *community manager* del Ejército de Tierra, la mayoría de los comentarios negativos a las publicaciones de las redes sociales del ET provienen de dentro de la institución. ¿Cómo se podría revertir esta situación?**

No creo que sea un tema que podamos cambiar de la noche a la mañana, tendremos que convivir y encauzarlo de la mejor manera posible. Quizá comenzando porque las publicaciones mostraran una imagen más real de la institución podríamos empezar a paliar este problema.