

**UNIVERSIDAD DE LA DEFENSA NACIONAL  
FACULTAD DE LA ARMADA  
ESCUELA DE GUERRA NAVAL**

**CURSO DE COMANDO Y ESTADO MAYOR (CUCOM)  
ESPECIALIZACIÓN EN CONDUCCIÓN TÁCTICA Y OPERACIONAL NAVAL (ECTON)**

**TRABAJO INTEGRADOR FINAL**



**EL IMPACTO DE LAS REDES SOCIALES EN LA IMAGEN INSTITUCIONAL  
DE LA ARMADA ARGENTINA**

**Autor:** CCNA Mauro Alberto SANCHO

**Profesora:** Mg. Danisa RIERA

**Tutor:** Dra. Mónica SOTERAS

**Lugar y Fecha:** Buenos Aires, 23 de octubre de 2023.

## RESUMEN

Las redes sociales han revolucionado la forma en que las empresas y entidades públicas se vinculan con la sociedad. El espacio de comunicación que generan las redes sociales puede ser aprovechado por todo tipo de firmas y por las instituciones públicas.

En este sentido, las redes sociales se presentan como una excelente opción para que la administración de las instituciones sea más transparente y estén al alcance del público en general. Las entidades públicas, en particular, han adoptado rápidamente estas tecnologías para mejorar su relación con los ciudadanos. Para éstas, es fundamental la claridad en su accionar y su contribución a la comunidad, y para ello, las redes sociales les brindan una oportunidad única para lograrlo.

Para aplicar una estrategia exitosa empleando las redes sociales, es necesario estudiar los hábitos de la sociedad y su cultura, delimitar objetivos alcanzables, tomar acciones concretas y medir los resultados. Las redes sociales son una herramienta poderosa para mejorar la imagen de una institución. Pueden ser utilizadas, entre otras cosas, para mejorar la relación entre las instituciones públicas y los ciudadanos en general. En definitiva, el uso adecuado de las redes sociales es clave para lograr una comunicación efectiva y establecer relaciones duraderas con la sociedad.

El objetivo general del presente trabajo es analizar el impacto del uso de redes sociales en la imagen institucional de la Armada Argentina.

Finalmente, se demuestra que con la tendencia del aumento de la cantidad de seguidores que experimentas las redes sociales oficiales de la institución en cuestión, se puede confirmar la hipótesis planteada de que el uso de las redes sociales por parte de la Armada Argentina tiene un impacto positivo en su imagen institucional ya que permiten una mayor visibilidad y una mejor interacción con la comunidad al difundir las actividades y logros de la institución lo cual mejora su percepción ante la sociedad.

### Palabras clave:

Imagen institucional, Redes Sociales, Facebook, Twitter, Instagram.

## INDICE

RESUMEN.....	i
Palabras clave: .....	i
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo 1 .....	7
REDES SOCIALES Y SU IMPORTANCIA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	7
REDES SOCIALES .....	7
Historia de las Redes Sociales .....	8
Clasificaciones de las redes sociales .....	10
EFFECTO MULTIPLICADOR DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN .....	11
“YO ATADO” DE LOS SMARTPHONE .....	12
LAS REDES SOCIALES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....	13
OPINIÓN PÚBLICA .....	14
AGENDA <i>SETTING</i> .....	15
Capítulo 2 .....	17
LA ARMADA ARGENTINA Y SU IMAGEN INSTITUCIONAL. ....	17
INSTITUCIÓN.....	17
CONSCIENCIA.....	18
Conciencia institucional .....	18
CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
SENTIDO DE PERTENENCIA. ....	22
ORGANIZACIÓN.....	22
Tipos de organizaciones.....	23
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	24
Importancia de la cultura organizacional .....	25
CULTURA EN ORGANIZACIONES MILITARES. ....	25
LA ARMADA ARGENTINA. REDES SOCIALES E IMAGEN INSTITUCIONAL .....	27
Redes sociales en la Armada Argentina.....	28
CONCLUSIONES.....	31
Bibliografía.....	35

## INTRODUCCIÓN

En la última década, las redes sociales como Facebook, Twitter, TikTok, entre otras, han ocupado un lugar muy importante en la vida cotidiana de la sociedad. Son una fuente de información actualizada y siempre disponible. Las personas, sin límites de edades, emplean las redes sociales con mayor frecuencia para distintos fines. Suben información relacionada a aspectos familiares, eventos deportivos, esparcimiento, laborales, etc.

En el caso del personal perteneciente a las Fuerzas Armadas, en particular a la Armada Argentina, muchas veces no dimensionan que su empleo puede vulnerar la seguridad o afectar la imagen institucional. Por otro lado, el empleo apropiado de las redes permite sacar provecho de las bondades que poseen y emplearlas como una herramienta para enaltecer a la Institución. Por ello, surge la necesidad de su manejo consiente para saber qué tipo de información puede o no ser compartida por esta vía y a partir de ello, expandir a través de las redes sociales el vínculo con la sociedad e incrementar favorablemente la imagen institucional de la Armada Argentina.

Las redes sociales se han convertido en una herramienta importante para las organizaciones públicas, ya que les permiten interactuar con los ciudadanos y difundir información de manera más eficiente y efectiva. En este sentido, el uso de las redes sociales en el sector público se remonta a principios de la década de 2000, cuando algunas agencias gubernamentales comenzaron a utilizar plataformas como Facebook y Twitter para comunicarse con los ciudadanos. Desde entonces, el uso de las redes sociales en las organizaciones públicas ha ido en aumento, y hoy en día es común ver a gobiernos locales, estatales y nacionales utilizando estas plataformas para informar sobre políticas públicas, responder preguntas de los ciudadanos y promover la participación ciudadana.

Las redes sociales están contribuyendo positivamente a las metas de conseguir una administración pública mejor, más sencilla, colaborativa y conectada. Estas plataformas permiten generar innovaciones en la administración pública, sobre todo en la provisión de servicios y en las dinámicas democráticas (Ure, 2016).

Las redes sociales representan un factor que altera los ritmos naturales de comunicación. Este fenómeno se da en el mundo a partir del año 2002, y en Latinoamérica desde el 2009,

con la venta masiva de los primeros celulares y la posibilidad de lograr acceso a Internet mediante la conexión inalámbrica. El uso masivo de Facebook, Twitter, LinkedIn por nombrar algunos ejemplos, ha llevado a que los gobiernos tengan presencia en los mismos agregando un poderoso canal de comunicación (Cesetti, 2016).

En el caso de la Armada Argentina, las redes sociales comenzaron a ser utilizadas en el año 2008, con la creación de una cuenta oficial en Twitter para difundir información sobre sus actividades y operaciones. Con el correr de los años, la institución fue ampliando su participación en las redes, y comenzaron a ser utilizadas para la incorporación de personal y para promover su imagen institucional, como así también, para fines como la comunicación interna entre sus miembros y de estos con la Institución.

Al respecto, en el año 2017, ante reiterados hechos sucedidos en la institución, se llevó a cabo como Trabajo Aplicativo Final del Curso Aplicativo para Oficiales Navales de la Escuela de Oficiales de la Armada, un estudio sobre el *Uso inadecuado de las Redes Sociales en las Fuerzas Armadas* (Sancho, 2017), concluyendo que "...las redes sociales son un medio de comunicación masivamente utilizado a nivel mundial y que las fuerzas armadas las emplean de diferentes maneras, explotando sus virtudes e intentando controlar sus vulnerabilidades" (Sancho, 2017, pág. 61).

A su vez, también se llegó a la terminación que:

Las redes sociales son una excelente opción para abrir las puertas a la comunidad y mostrar qué es lo que hacemos y cómo lo hacemos. Pero esta tarea debe ser llevada a cabo por personas capacitadas, que controlen y analicen la información que se va a dar a conocer, el momento oportuno para hacerlo y de qué manera hacerlo. (Sancho, 2017, pág. 61)

Por último, el autor concluyó que:

(...) Las imágenes y videos que son obtenidos con los dispositivos electrónicos y luego se envían a través de las redes sociales como Facebook, WhatsApp, etc., ocasionan, quizás sin darse cuenta, no solo la fuga de información sobre el estado de alistamiento y adiestramiento de los medios y su personal respectivamente, sino, además, un desprestigio de la Institución que puede ser evitado. (Sancho, 2017, pág. 61)

En este trabajo, se puede observar que las redes sociales pueden ser muy beneficiosas siempre que se las emplee de manera correcta y efectiva, de lo contrario puede ser uno de los motivos por los que se vea afectada la imagen institucional de la Armada Argentina. En

este sentido, el trabajo mencionado demostró que la imagen institucional de dicha institución se vio afectada, la información que fue publicada en las redes sociales del personal de la fuerza, dejó en evidencia fallas operativas y de cuál era el estado de los medios.

En el año 2019, luego del trágico acontecimiento que sufrió el submarino A.R.A. "SAN JUAN" en el año 2017, el Sr. Capitán de Corbeta Dn. Carlos A. Pereyra Russo, en su Trabajo Integrador Final titulado *Divulgación de información clasificada y conciencia institucional*, sostiene que "Durante la crisis del submarino A.R.A. "San Juan" los medios de comunicación masiva divulgaron documentos clasificados de la Armada Argentina que afectaron negativamente su imagen institucional" (Pereyra Russo, 2019, pág. 1).

Otra afirmación que resalta el autor dice que "... Las redes sociales logran potenciar la información, sin un proceso de clasificación, favoreciendo o dañando la imagen de cualquier individuo, empresa u organismo oficial a nivel mundial" (Pereyra Russo, 2019, pág. 49).

Por último, destaca que "La falencia "catastrófica" en la disciplina del secreto, incrementada con la tendencia de las nuevas generaciones de viralizar todo tipo de información ejercen un efecto multiplicador negativo para la imagen institucional..." (Pereyra Russo, 2019, pág. 50).

En el trabajo mencionado anteriormente, el autor deja clara evidencia de que durante la crisis del submarino A.R.A. "SAN JUAN", hubo fugas de información muy graves para la institución y para el Estado. Esta fuga de información, sumado al efecto multiplicador que poseen las redes sociales, potenció negativamente la imagen institucional de la Armada Argentina.

Fue hasta el año 2018 que la Armada Argentina comenzó a emplear las redes sociales de forma más intensa y regulada en su contenido, logrando a partir de dicho año una interacción con la sociedad en general mucho más amplia dado que fue posible visibilizar las actividades de la Institución de manera controlada y efectiva, dirigida al público en general.

Desde ese entonces, las redes sociales desempeñan un papel muy importante en la interacción pública de la Armada Argentina, brindan la oportunidad de compartir información, promueven sus actividades, mejoran la transparencia y establecen una

conexión más directa con la comunidad en general y con los integrantes de la propia fuerza. En tal sentido, a través de ellas se comparten noticias, comunicados de prensa, eventos, actividades operativas, promoción y reclutamiento de nuevos integrantes a través de videos institucionales y testimonios de su personal. Sin embargo, no se dispone de un estudio que permita determinar el impacto de las redes sociales en la imagen institucional, que es uno de los principales medios de comunicación institucional para la difusión de información hacia la población en general y a sus integrantes en particular, donde estos últimos también somos responsables de su empleo y manejo, y, por lo tanto, podemos alterar la imagen de la institución, ya sea de manera favorable o no.

Se tiene un escaso conocimiento sobre el impacto que causan las redes sociales en nuestra Institución y a pesar de que existen numerosos estudios e investigaciones de este tema en las organizaciones públicas, no es así dentro de la Armada Argentina, lo que conlleva a efectuar un análisis para aclarar el interrogante de cuál es el impacto que tienen las redes sociales en la imagen institucional, ya que éstas evolucionan con rapidez y dinamismo.

Debido a la gran cantidad de información que existe respecto al uso de las redes sociales en las organizaciones públicas, y por utilizar las mismas en la Armada Argentina desde el año 2018 con mayor continuidad y presencia, se buscará enfocar el presente trabajo desde ese año hasta la actualidad. Se tendrá en cuenta la información disponible en la Institución y el tiempo útil para el análisis de la ésta, examinando puntualmente cómo se ve reflejado en la imagen institucional, en empleo de las redes sociales.

Una clara limitación para el trabajo a realizar es la dificultad para medir la imagen institucional de la Armada Argentina debido a que la información disponible es escasa.

El resultado de esta investigación busca brindar la información necesaria para vislumbrar el impacto real de las redes sociales en la imagen institucional y, a raíz de ella, que sea posible llevar a cabo una política de gestión de redes. Esto le permitirá a la Armada Argentina incrementar positivamente la interacción con la sociedad en general y con sus integrantes en particular.

Para ello, se emplea el contenido curricular de la materia Conducción y Liderazgo Avanzado, para definir conceptos como institución, sentido de pertenencia institucional, de la materia Administración Gerencial para mencionar conceptos como clima organizacional, cultura

organizacional, percepción de la imagen institucional y de la materia Medios de Comunicación Social, difundiendo información de las redes sociales más usadas en la actualidad, divulgación de información, redes sociales empleadas por la Armada Argentina y, finalmente, describir cómo es la interacción de la institución con la sociedad y su influencia en la opinión pública.

Para el presente trabajo se utiliza una metodología de investigación no experimental y de alcance correlacional. Empleando métodos cuantitativos, se realiza una medición de la cantidad de seguidores que posee la Armada Argentina en sus redes sociales oficiales. Además, se utilizan métodos cualitativos para analizar las redes sociales manejadas por la institución y su interacción con el personal de la Armada y la comunidad en general. Este análisis incluye una revisión de las publicaciones en las redes sociales de la institución, así como una revisión de las interacciones entre la institución y sus seguidores en línea. Asimismo, se recurre al análisis documental y bibliográfico de la reglamentación vigente, materias relacionadas con la temática en cuestión y principalmente de la información disponible en los sitios oficiales de la institución. Esto permite analizar la evolución de la información compartida en las redes sociales institucionales y así analizar su imagen institucional.

A raíz de lo expuesto anteriormente, el objetivo general del presente trabajo de investigación es analizar el impacto del uso de redes sociales en la imagen institucional de la Armada Argentina. Para alcanzar dicho objetivo este trabajo integrador fue organizado con tres objetivos específicos. El primer objetivo específico consiste en describir las redes sociales y conceptos asociados a las mismas para dar un marco referencial al trabajo integrador. El segundo objetivo específico es brindar un marco conceptual y referencial que ayude a comprender a la Armada Argentina como una organización. El tercer y último objetivo específico es determinar cómo es la imagen institucional que la Armada Argentina muestra a través de las redes sociales oficiales. Al respecto, se planteó la hipótesis de que el uso de las redes sociales por parte de la Armada Argentina tiene un impacto positivo en su imagen institucional ya que permiten una mayor visibilidad y una mejor interacción con la comunidad al difundir las actividades y logros de la institución lo cual mejora su percepción ante la sociedad. En el presente trabajo se analizan las redes sociales que emplea la Armada



Argentina, relacionándolas con los conceptos de institución, conciencia institucional e imagen institucional, cultura organizacional, entre otros.

El trabajo fue estructurado en dos capítulos. El primer capítulo describe las redes sociales más empleadas en el mundo y algunos conceptos fundamentales para comprender la importancia que tienen en la administración pública. El segundo capítulo, describen conceptos generales que ayudan a comprender a la Armada Argentina como una organización, y, por último, se realiza un análisis de la imagen institucional de la Armada a través de la evolución de la cantidad de seguidores que ostenta en sus redes sociales.

## Capítulo 1

### REDES SOCIALES Y SU IMPORTANCIA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

En este capítulo, se expone una breve descripción de las redes sociales, partiendo de una reseña histórica de las mismas, su clasificación, su efecto multiplicador y otros aspectos relacionados con ellas, como ser *la Teoría de la agenda setting* y la opinión pública relacionada con las redes sociales. Estas definiciones, brindan los aspectos básicos necesarios para comprender como evolucionaron las redes sociales y la importancia que han alcanzado en la administración pública en general.

Por lo descripto anteriormente, se cumple con el primer objetivo específico, el cual consiste en describir las redes sociales y conceptos asociados a las mismas para dar un marco referencial al trabajo integrador.

Para dar inicio al presente capítulo es necesario brindar un marco referencial sobre las redes sociales y hacer una breve reseña de su historia desde la creación de internet, hasta la llegada de las redes sociales tal como se conocen en la actualidad.

#### REDES SOCIALES

Las redes sociales son un conjunto de relaciones digitales formadas por personas u organizaciones que se conectan o vinculan a partir de intereses en común, en el marco de una plataforma o aplicación de internet, definida a partir de la web 2.0. Esta web, a diferencia de la web 1.0, es la que permite a los usuarios interactuar entre sí, por ejemplo, comentando fotos o videos, poniendo *like* o reenviando el contenido a través de dicha plataforma, tareas o funciones que con la web 1.0 no era posible de realizar. En la actualidad, ya se habla de web 3.0, donde cada persona en esta web interactúa en un entorno tridimensional.

Según Criado y Rojas en su libro *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto*,

el potencial disruptivo de las redes sociales se encuentra íntimamente ligado a la filosofía 2.0 de la que emanan. Las tecnologías de la web 2.0 incluyen blogs, wikis, conectores de redes sociales (por ej., Facebook o Myspace), redes de intercambio de fotografías (por ej., Flickr, Instagram) y vídeo (por ej., YouTube), microblogging (por ej., Twitter), redes sociales profesionales (por ej., LinkedIn, NovaGob) entre otros (por ej., mashup, tagging, widgets...). Como se ha indicado en otro lugar (Criado, 2012; 2013),

las nuevas potencialidades de las tecnologías sociales se derivan de la facilidad para buscar información y recursos de conocimiento, enlazar con otros actores, publicar e intercambiar opiniones, experiencias y conocimientos, así como marcar y filtrar colaborativamente información para su compartición. A su vez, la concreción del carácter 2.0 de las redes sociales en las administraciones públicas implica tres aspectos: (a) ciudadanos que son potenciales agentes activos en la producción de contenidos web (o prosumidores), (b) la extensión de la idea de la inteligencia colaborativa, es decir, la evidencia de que la innovación pública se encuentra también fuera de los límites formales de la organización, (c) así como la creciente desintermediación de las actividades entre organizaciones e individuos particulares. En definitiva, todo lo anterior releja un nuevo escenario para la colaboración, la transparencia, la participación y la rendición de cuentas dentro del ámbito público. (Rojas, 2013, pág. 17)

Como se aprecia, la interacción entre la comunidad en general y las organizaciones fue aumentando muy rápidamente al pasar de la web 1.0 a la web 2.0. Este cambio radical, permitió que las personas tengan una interacción directa con las instituciones. La Armada Argentina, por su parte, no es ajena a este cambio y es por ello que la necesidad de generar contenido en sus redes sociales es de fundamental importancia para lograr que esa interacción entre la sociedad y la institución sea beneficiosa y contribuya a que su imagen institucional mejore con el correr de los años.

### Historia de las Redes Sociales

El hito más importante en esta historia es la llegada de Internet y la World Wide Web (www) en el año 1991. Sin ella no hubiese sido posible la existencia de las redes sociales tal como las conocemos en la actualidad.

Con el desarrollo de internet, las personas comenzaron a intercambiar correos electrónicos, sin poder interrelacionarse entre sí (web 1.0), es decir, no existía ninguna aplicación web que permitiera a los usuarios socializar entre ellos. Fue en el año 1997, cuando se creó la que es considerada la primera red social del mundo llamada Six Degrees, tomando su nombre de la *Teoría de los seis grados de separación* planteada en el año 1929 y que sigue vigente en la actualidad. Esta teoría dice que cualquier persona puede estar conectado a cualquier otra persona del planeta a través de una cadena de conocidos que no tiene más de cinco intermediarios, conectando a ambas personas con solo seis enlaces, dicho de otra manera, una persona puede comunicarse con cualquier otra persona del mundo a través de seis personas.

Para Blázquez, en su trabajo *La teoría de los 6 grados de separación y su aplicación a la enseñanza*, dice que “se trata de una propuesta que plantea que desde un número reducido de contactos sería posible construir una cadena de crecimiento exponencial que contactaría la humanidad” (Blázquez, 2014).

Según lo descrito anteriormente, la teoría de los seis grados de separación puede ser aplicada a las comunicaciones y las redes sociales, ya que su efecto multiplicador como se describe más adelante, facilitan la conexión de cualquier persona en el mundo con cualquier otra a través de una cadena de conocidos que no tiene más de seis intermediarios.

En el contexto de las comunicaciones y las redes sociales, esta teoría ha cobrado relevancia debido a la interconexión global que permiten estas plataformas. Las redes sociales, como Facebook, Twitter o LinkedIn, entre otras, han ampliado nuestras posibilidades de establecer conexiones con personas de todo el mundo. A través de amigos, seguidores o conexiones en línea, podemos estar en contacto con individuos que, de lo contrario, serían inaccesibles. Incluso, hay autores que afirman que, gracias a las redes sociales, estos grados de separación pueden ser menos que seis.

En el siguiente cuadro se nombran las redes sociales más usadas en el mundo desde su fecha de creación y su funcionalidad.

*Tabla 1 - Historia Redes Sociales*

<b>Red Social</b>	<b>Año de creación</b>	<b>Funcionalidad</b>	<b>Observaciones</b>
Six Degrees	1997	Comunicación persona a persona	Cerró en 2001
LinkedIn	2003	Mercado empresarial y laboral	---
MySpace	2003	Encontrar música, subir fotos, comentarios, tener seguidores y un blog propio	---
Facebook	2004	integrar en una sola plataforma, fotos, videos, mensajes de reacción	---

YouTube	2005	Contenido de videos	---
Twitter	2006	Mensajería	Solo 140 caracteres para dar una respuesta
Instagram	2010	Editar sus fotos dentro de la misma aplicación	Red social más popular en el mundo en este segmento.
Twitch	2011	Videojuegos	Popularidad a partir del COVID 19
TikTok	2016	Compartir videos	---

*Fuente: Propia del autor*

### Clasificaciones de las redes sociales

Para el presente trabajo se utiliza la clasificación según el libro *Redes sociales para organizaciones: una guía básica*, (Fuente, 2015), organiza las redes sociales según el público objetivo y su temática en horizontales y verticales. Las *horizontales*, también conocidas como generalistas, son aquellas en que sus miembros no responden a un patrón o perfil específico ni tienen una temática concreta. Están dirigidas al público en general y son de libre participación. Por ejemplo, Facebook. Las *verticales*, están dirigidas a un público determinado, son especializadas y tematizadas en sus características. Responden de acuerdo al interés en común con los usuarios. Estas a su vez pueden dividirse en redes *profesionales*, *de ocio* y *mixtas*. Las redes profesionales específicamente apuntan al ámbito laboral, al contacto profesional, desde relaciones entre empresas, entre empleados, búsquedas de trabajo y de organizaciones que buscan empleados, perfiles con CV actualizado, etc. como, por ejemplo, LinkedIn. Las redes de ocio, por su parte, apuntan a un tema específico, pero más relacionado a preferencias recreativas compartidas por los usuarios como lectura, deporte, música, videojuegos, comics, siendo un ejemplo de esta red social, Quelibroleo. Las redes verticales mixtas, son una mezcla entre red profesional y de ocio. Estas redes ofrecen servicios que permiten fusionar las actividades profesionales y de esparcimiento, como, por ejemplo, Twitter (X, en la actualidad).

Otra clasificación de redes sociales es según el *sujeto*. Entre esta clasificación encontramos a las redes sociales *humanas* y de *contenido*. Las primeras promueven la interacción y las

relaciones entre sus miembros, en relación a sus gustos, preferencias y actividades. Un ejemplo de esta red social es Tinder. Las segundas se centran en las características del contenido que la red social posibilita que compartan los usuarios, las relaciones de interacción está relacionada a los contenidos, como por ejemplo, Instagram, YouTube.

Según la localización geográfica, las redes sociales se pueden clasificar en *sedentarias* o *nómadas*. Las sedentarias se refiere a aquellas redes sociales en que las actualizaciones dependen de los contenidos publicados, las relaciones, los eventos, etc. un ejemplo de ellas son los blogs. Las nómades son similares a las sedentarias, solo que, en estas, las relaciones se basan en la ubicación física del usuario. Están directamente relacionadas con la localización geográfica del usuario, los lugares que visita, la cercanía con otros usuarios, etc. un ejemplo de esta red social es Google places.

Por último, en relación de la plataforma en la cual se desarrollan las redes sociales, estas se pueden clasificar en *Metaversos*, o red social *web*. Las primeras generalmente son construidas en una base técnica de usuario-servidor. Un ejemplo de esta red social es Second Life. En cambio, una red social web está basada en la estructura típica de web. Ejemplos de estas redes sociales son las que se utilizan por la mayoría de la comunidad.

### EFECTO MULTIPLICADOR DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

Las TIC desempeñan un papel fundamental en la difusión de información en las redes sociales. Gracias a estas y a su efecto multiplicador, es posible compartir información de manera instantánea y llegar a una audiencia masiva en poco tiempo. El efecto multiplicador de las TIC se refiere a la capacidad de estas tecnologías para generar un impacto positivo en diferentes aspectos de la sociedad, como la educación, la salud, la cultura y el medio ambiente. Al permitir una mayor conectividad y acceso a la información, las TIC pueden mejorar la calidad de vida de las personas y contribuir al desarrollo sostenible. En tal sentido, en su trabajo *Impacto de las TIC en la educación: Retos y Perspectivas*, dice que,

El impacto de las TIC, dentro de la sociedad del conocimiento ha traído grandes cambios, respecto a forma y contenido, el efecto ha sido masivo y multiplicador, de tal forma que el sentido del conocimiento ha calado en la sociedad en general, y una de las grandes implicancias y modificaciones, es la educación. (Hernandez, 2017, pág. 5)

En el caso de las redes sociales, como Facebook, Twitter e Instagram, son plataformas que se han beneficiado enormemente del efecto multiplicador que poseen las TIC, ya que permiten a los usuarios compartir información en tiempo real y conectarse con personas de todo el mundo, llegando al instante a millones de personas sin importar los límites geográficos.

La Armada Argentina también ha experimentado el impacto de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en su funcionamiento y comunicación. Aunque las redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram no son una parte central de las operaciones militares, han desempeñado un papel importante en la difusión de información y en la interacción con la sociedad civil. Por ejemplo, la Armada Argentina utiliza plataformas de redes sociales para mantener al público informado sobre sus actividades, operaciones y eventos. Esto incluye publicaciones en Facebook, tweets en Twitter y fotos en Instagram que muestran ejercicios militares, rescates, buques y otros aspectos de su trabajo. Esto permite llegar a una audiencia global y mantener una relación más cercana con la sociedad, logrando una imagen positiva de su actividad. En algunas oportunidades, las TIC y las redes sociales también son utilizadas en situaciones de emergencia y desastres naturales. A través de estas plataformas es posible coordinar operaciones de rescate, proporcionar información actualizada sobre la situación y permitir que las personas afectadas se comuniquen con las autoridades. Asimismo, la Armada utiliza las redes sociales para promover la educación y la capacitación, así como para atraer a nuevos integrantes a la institución. Publican en las redes información sobre oportunidades de carrera, requisitos de ingreso y programas de capacitación, llegando así a una audiencia más amplia.

### “YO ATADO” DE LOS SMARTPHONE

El término "Yo atado" se refiere a la sensación de dependencia que muchas personas experimentan con respecto a sus Smartphone o teléfonos inteligentes y otros dispositivos móviles. Esta dependencia hace que muchas personas no puedan llevar una vida plena sin estar conectado a través de las redes sociales. Esta sensación de dependencia puede manifestarse en comportamientos como revisar constantemente el teléfono, sentir ansiedad

cuando no se tiene acceso al dispositivo o incluso experimentar síntomas físicos como dolores de cabeza y fatiga visual. Para Turkle, en su publicación *Medios y Enteros*, destaca que:

En gran parte, nuestro lenguaje cotidiano acerca de los efectos de la tecnología supone una vida dentro y fuera de la pantalla; supone la existencia de dos mundos separados, conectados y desconectados. Pero algunas de las expresiones actuales sugieren una nueva disposición del sujeto, como cuando decimos: "Voy a estar con mi celular", con lo que queremos decir: "Voy a estar disponible, voy a tener el celular encima y estoy conectado a la existencia (social) por medio de él". CON el celular, EN la red, EN la web, CON mensajes de textos – estas frases sugieren un yo amarrado/ atado. (Turkle, 2014, pág. s/n)

Asimismo, J. J. Cámara, en su artículo de revista titulado *Las redes sociales de internet ¿una nueva adicción?*, manifiesta que:

Internet, como toda revolución, se ha ido adecuando a las necesidades hasta formar una red universal digital que, gracias a la consolidación del fenómeno 2.0 o Web social y a la permanente conexión a la red de los usuarios, ha desencadenado que la sociedad se encuentre hiperconectada. Dicho cambio de hábitos y tendencias de los ciudadanos ha generado adicciones, debido a la persuasión, heterogeneidad y aparentes beneficios de los servicios. Como ha ocurrido en otras etapas de la civilización, estas transformaciones de la conducta del ser humano han originado dependencias y adicciones hacia sustancias y comportamientos. (Cámara, 2015, pág. 150)

Según lo citado anteriormente, se puede observar que el concepto de "Yo atado", en este caso a los dispositivos móviles, puede tener un impacto en el comportamiento de las personas, y si estas son partes de una organización o institución, su dependencia y conducta puede impactar indirectamente en la imagen de dicha entidad. En contrapartida, este efecto puede ser aprovechado por las instituciones para enviar información de interés a sus usuarios, sabiendo que estos están constantemente conectados a las redes sociales.

### LAS REDES SOCIALES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Las redes sociales tienen una gran importancia en la administración pública por varios motivos. Brinda una comunicación efectiva ya que permiten a las entidades gubernamentales comunicarse de manera directa y efectiva con la ciudadanía. Esto facilita la difusión de información importante, la promoción de servicios y programas, y la respuesta a consultas y quejas de los ciudadanos de manera inmediata. Otro aspecto relevante, es la transparencia. A través de las redes sociales es posible dar a conocer las acciones y decisiones del gobierno, lo que fomenta la transparencia y la rendición de cuentas. La



población estar actualizada respecto de las actividades que el gobierno realiza y a su vez, mantenerse informada sobre el uso de los recursos públicos. La participación ciudadana es uno de los aspectos más importantes. La ciudadanía puede expresar sus opiniones, sugerencias y preocupaciones, lo que permite que el gobierno tenga en cuenta sus necesidades y tome decisiones al respecto.

En la revista científica en *ciencias sociales* de la Universidad UTE, se dice que,

Las tecnologías digitales y las redes sociales digitales crean nuevos espacios de comunicación y relación en los que personas, actores sociales y políticos se relacionan y entran en interconexión. Ello abre espacios y opciones distintas de participación digital, de forma más alcanzable, instantánea, continuada, igualitaria y personalizada. Las comunidades digitales hacen más fácil, antes que nada, la organización y el ingreso a la información, lo que facilita entrar de forma autónoma y simple al tema público sin depender de la intermediación de las organizaciones informativas expertas. (Reyes, Valencia López, & Cruz Meléndez, 2020, pág. 78)

Según lo citado, se afirma que las redes sociales digitales permiten una interacción continua con la ciudadanía y facilita la consolidación de nexos con el entorno. Asimismo, ofrecen una gran variedad de opciones para realizar seguimiento y control de gestión en la administración pública. La introducción de las redes sociales en la gestión pública, implica un cambio en relación con las posibilidades de participación y comunicación, tanto en el ámbito institucional, como en la cultura de la ciudadanía.

Estas aplicaciones son indispensables para enlazar, publicar, intercambiar opiniones, experiencias y conocimientos, así como para desarrollar un marcado y filtrado de contenidos colaborativos de la información más relevante para la sociedad que no solo se informa, sino que también opina y se comunica a través de las redes sociales. En este contexto, las instituciones deben estar preparadas para emplear estas herramientas comunicacionales en forma efectiva.

### OPINIÓN PÚBLICA

Se define la opinión pública como el sentir de una sociedad, en carácter general, sobre temas particulares.

La revista *Ceupe magazine*, en su sitio web, define la opinión pública como “las diversas formas de expresión que una sociedad tiene con respecto a temas de carácter público. Los ámbitos de discusión son de naturaleza política, económica, social y cultural” (Ceupe, 2023, pág. s/n).

La valorización positiva o negativa que emite un grupo organizado es de alto interés para las empresas, los Estados o cualquier entidad organizativa. Por lo que, estas manifestaciones tienen gran incidencia en las decisiones pasadas, actuales y/o futuras de una organización. (Ceupe, 2023, pág. s/n)

En base a esto, se debe tener en cuenta que la opinión pública es muy importante para las organizaciones; les permite no solo conocer qué piensa la sociedad en general sobre ciertos aspectos de su institución, sino que también les permite orientar su comunicación en forma más efectiva hacia la población, enfocando su accionar en la comunidad de manera eficiente y transparente.

La Armada Argentina, como cualquier otra entidad organizativa, debe prestar una atención especial a la opinión pública en el entorno digital. Esto no solo implica monitorear lo que se dice en las redes sociales, sino también utilizar este conocimiento para mejorar la comunicación con la población en general. La transparencia y la efectividad en la comunicación son fundamentales para forjar una relación sólida y positiva con la sociedad, lo que a su vez puede tener un impacto significativo en las decisiones presentes y futuras de la institución.

### AGENDA SETTING

La *Teoría de la agenda setting* ha sido el enfoque más exitoso para explicar cómo los medios de comunicación influyen en la opinión pública al destacar ciertos temas y proporcionar marcos de interpretación para los eventos sociales. En esta teoría, se resalta el poder de los medios para llamar la atención sobre asuntos específicos y moldear la forma en que se ven esos acontecimientos. Los medios, al informar sobre la realidad, ofrecen al público una lista de los temas que serán objeto de discusión en la opinión pública. Es evidente que el crecimiento y la expansión de los medios de comunicación son elementos cruciales en la sociedad actual, ya que su objetivo principal es ejercer influencia en la opinión pública (Rubio Ferreres, 2009).

Los medios de comunicación no solo informan sobre los eventos y las noticias, sino que también tienen el poder de determinar qué temas son relevantes y cuáles no. Este proceso se produce a través de la selección y el énfasis que los medios de comunicación dan a ciertos temas, lo que puede influir en la percepción que tienen las personas sobre la importancia y la relevancia de dichos temas. Por ejemplo, si los medios de comunicación dedican una gran cantidad de tiempo y espacio a un tema en particular, es más probable que la sociedad perciba ese tema como importante y relevante.

Este proceso es muy importante para las organizaciones como la Armada Argentina ya que hay una estrecha relación entre esta y los medios de comunicación. Los acontecimientos que ocurren en el mar, por ejemplo, como las operaciones de búsqueda y rescate, actividad antártica entre otras, puede influir en la opinión pública y en la imagen institucional de la Armada. En tal sentido, las redes sociales juegan un papel fundamental en esta comunicación con la comunidad; a través de ellas es posible transmitir la información de mayor relevancia y con mayor rapidez, a gran cantidad de personas.

Las organizaciones buscan a través de las redes sociales, que la información a comunicar ocupe los primeros puestos en la actividad de cada red social (*trending topics*), es decir que se vuelvan más populares por un periodo de tiempo determinado. Cuanta más permanencia tenga cada noticia, más influencia tendrá la información en la sociedad y a partir de allí, en la imagen institucional de la organización.

## Capítulo 2

### LA ARMADA ARGENTINA Y SU IMAGEN INSTITUCIONAL.

En el presente capítulo, se describen conceptos generales que ayudan a comprender a la Armada Argentina como una organización. Nociones de institución, conciencia institucional, clima y cultura organizacional, entre otros, son sumamente importantes y necesarios para comprender cómo la Armada Argentina, en función de sus características organizacionales, emplea las redes sociales oficiales. Luego, para finalizar, se realiza un análisis de la imagen institucional de la Armada a través de la evolución de la cantidad de seguidores que ostenta en sus redes sociales.

Con lo descripto precedentemente, se cumple con el segundo objetivo específico, que consiste en brindar un marco conceptual y referencial que ayude a comprender a la Armada Argentina como una organización y con el tercer y último objetivo específico, el cual consiste en determinar cómo es la imagen institucional que la Armada Argentina muestra a través de las redes sociales oficiales.

Para iniciar el presente capítulo, es necesario dar un marco referencial de las características básicas de una organización que vislumbre a la Armada Argentina como una de ellas.

#### INSTITUCIÓN

El Diccionario de la Real Academia Española define una institución como una organización social que tiene una estructura y una finalidad específica, como, por ejemplo, una universidad, un hospital, un gobierno, entre otros. (Diccionario de la Real Academia Española, 2021).

Adriana Inés Lencinas, en su trabajo de la carrera de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Abierta Interamericana, define la institución como “cualquier organismo o grupo social que, con determinados medios, persigue la realización de fines o propósitos” (Lencinas, 2003, pág. 11). También utiliza una noción más genérica de este concepto. Define institución como “la forma en que se relacionan los seres humanos de una

determinada sociedad, cuyo objetivo es lograr el mayor beneficio para el grupo” (Lencinas, 2003, pág. 11).

La Armada Argentina representa de manera sobresaliente los conceptos previamente delineados que caracterizan a una entidad de carácter social. Esta institución ostenta una estructura jerárquica debidamente consolidada, la cual está intrínsecamente orientada hacia la consecución de un objetivo bien definido, como lo es la protección y custodia de los intereses marítimos de la República Argentina, en procura de la mayor satisfacción de la nación y el bienestar de sus conciudadanos.

### CONSCIENCIA

El diccionario de la Real Academia Española define a la conciencia como “la Facultad psíquica por la que un sujeto se percibe a sí mismo en el mundo” (Diccionario Real Academia Española, 2021).

A su vez, el concepto de conciencia puede ser abordado desde diferentes perspectivas y disciplinas, ya sea para definirla como la capacidad de ser consciente de uno mismo y del entorno que nos rodea, y así como de poder reflexionar y tomar decisiones conscientes. Para integrar este concepto, con el anterior, a continuación se desarrolla el concepto de conciencia institucional.

#### Conciencia institucional

En función de lo descrito anteriormente, se puede decir que la conciencia institucional es la capacidad que deben poseer las organizaciones para ser conscientes de su entorno y de su impacto en la sociedad, y a partir de allí, tomar decisiones éticas y responsables en consecuencia. Es importante destacar que la conciencia institucional no es solo una responsabilidad de los líderes y directivos de la organización, sino que también involucra a todas las personas que forman parte de ella. Esto implica que cada miembro de la organización debe ser consciente de su rol y responsabilidad en el logro de los objetivos de la institución, así como en la toma de decisiones éticas y responsables.

Para fomentar la conciencia institucional en las personas que forman parte de una organización, es necesario promover una cultura organizacional basada en valores éticos y

en la responsabilidad social. Esto se puede lograr a través de la comunicación clara y transparente, la formación y capacitación en temas relacionados con la responsabilidad social, la inclusión de criterios sociales y ambientales en la toma de decisiones, entre otras acciones. En tal sentido, las redes sociales son una herramienta que debe ser empleada de manera eficiente para conocer su impacto en la sociedad y en el entorno.

En el seno de la Armada, la conciencia institucional se convierte en una guía de gran importancia, delineando el camino hacia una organización consciente de su entorno y su papel en la sociedad. No es un concepto que se restrinja a los altos mandos; es un compromiso que abraza a todos los que integran esta institución, desde los altos oficiales hasta los marineros y el personal civil. En este contexto, cada miembro de la Armada se convierte en un custodio de estos valores.

El uso inteligente de las redes sociales le permite a la Armada Argentina, tener una retroalimentación directa desde la sociedad. Esta información, recopilada con sensibilidad, se transforma en la piedra angular de la toma de decisiones. La Armada Argentina puede, así, incorporar criterios sociales y ambientales en sus decisiones, marcando el camino hacia una institución comprometida con la responsabilidad social y con una conciencia institucional en constante crecimiento.

### CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es un conjunto de propiedades, dentro del ambiente psicológico, que se vive en una organización, es decir, es la percepción que tienen los trabajadores sobre las relaciones interpersonales, la cultura de la organización, sus valores, entre otras. El clima organizacional es muy importante para una institución ya que puede influir en el bienestar de sus empleados, su motivación y su desempeño laboral.

“El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente” (García Solarte , 2009, pág. 45).

El clima organizacional, puede definirse como:

La percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y, por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. o la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. (García Solarte , 2009, pág. 48)

Un buen clima organizacional se debe a relaciones interpersonales saludables, un agradable ambiente de trabajo, una cultura organizacional sólida y coherente según sus políticas y prácticas laborales. Por el contrario, un clima organizacional negativo se caracteriza por la existencia de conflictos interpersonales, un ambiente de trabajo hostil, una cultura organizacional débil o poco coherente con sus políticas y prácticas laborales.

Es importante que las organizaciones presten atención al clima organizacional y trabajar para que este sea positivo, ya que puede tener un impacto en el bienestar de los empleados y en el desempeño de la organización en general y en su imagen.

### IMAGEN INSTITUCIONAL

Para desarrollar este concepto, se emplea lo expresado por Paul Capriotti, de la Universidad de Vic, en su libro *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. El concepto de *imagen corporativa o institucional* es una noción que ha suscitado cierta ambigüedad y confusión en su definición debido a la variedad de interpretaciones que ha recibido a lo largo del tiempo. Esta diversidad de significados se refleja en diccionarios y enciclopedias, donde se ofrecen múltiples definiciones. Esta proliferación de significados ha contribuido a la confusión en el ámbito de la comunicación corporativa, generando una amplia gama de expresiones y enfoques.

Para abordar este concepto, el autor desarrolla diferentes perspectivas y enfoques. Una concepción minoritaria considera la imagen corporativa como un concepto de emisión, enfocándose en lo que la organización desea que el público conozca o asocie con ella. En esta perspectiva, se ve como un conjunto de características o atributos que la organización busca transmitir a través de su comunicación. Esta visión implica que la organización tiene

un alto grado de control sobre la imagen y que esta es una representación deseada de su personalidad. Dentro de esta perspectiva minoritaria, se encuentran algunas nociones que consideran la imagen como una manipulación de la realidad.

Otra perspectiva minoritaria se centra en la imagen material de la organización, como su identidad visual y elementos visuales relacionados. Esta visión vincula la imagen corporativa con lo que se ve físicamente, como el logotipo, los colores corporativos y otros aspectos visuales. Sin embargo, esta perspectiva no aborda completamente la complejidad de la imagen corporativa, ya que se centra en elementos tangibles y visuales en lugar de la percepción de los públicos.

La concepción predominante que el autor desarrolla, es que la imagen corporativa se enfoca en la recepción de la organización por parte de la sociedad. Según este enfoque, la imagen corporativa se define como la percepción que posee la ciudadanía de la organización, constituida como una representación mental de ella. Esta percepción se forma a partir de la interpretación que hacen la sociedad de la información disponible sobre la organización. En esta perspectiva, la imagen se considera un concepto de recepción, ya que se forma en las mentes del público y está influenciada por factores tanto internos como externos a la organización.

Esta concepción mayoritaria de la imagen institucional se centra en la idea de que es una construcción mental que reside en los públicos y no en la organización. Los públicos son vistos como sujetos activos que crean su propia percepción de la organización a partir de la información y experiencias que tienen. La imagen corporativa se forma a través de la interpretación de la información y la experiencia con la organización, lo que la convierte en un concepto de recepción en lugar de emisión (Capriotti, 2004).

En tal sentido, la Armada Argentina adopta una perspectiva más alineada con la concepción mayoritaria de la imagen institucional, se enfoca en la recepción de la organización por parte de sus seguidores formada a partir de la interpretación que hacen ellos con la información disponible sobre la organización.

En este contexto, la Armada Argentina se preocupa por cómo es percibida por sus públicos, incluyendo a la sociedad en general, los miembros de la institución y otros actores



relacionados. La organización debe ser estar consciente de que su imagen se forma en la mente de las personas a partir de sus acciones, comunicaciones y experiencias.

### SENTIDO DE PERTENENCIA.

Leyda Mercedes Brea, de la Universidad de Murcia, en su trabajo sobre “Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de arquitectura de la PUCMM-CSTA”, define el sentido de pertenencia de la siguiente manera:

Un sentimiento de arraigo e identificación de un individuo con un grupo o con un ambiente determinado. Su existencia genera en la persona un compromiso con la construcción de significados que a la larga formarán parte de la memoria personal y del grupo al que se siente pertenecer. (Brea, 2014, pág. 15)

El sentido de pertenencia en una organización militar como la Armada Argentina desempeña un papel esencial en la construcción y preservación de su imagen institucional. Esta conexión emocional y arraigo a la institución no solo fortalece la cohesión entre los miembros, sino que también influye significativamente en cómo la Armada es percibida tanto interna como externamente. Cuando los miembros de la Armada se sienten identificados y comprometidos con sus valores, tradiciones y objetivos, están más inclinados a trabajar en conjunto de manera eficaz, manteniendo altos estándares de profesionalismo y ética. Esta unidad y dedicación, a su vez, contribuye a proyectar una imagen de confiabilidad, disciplina y excelencia en todas sus operaciones, generando un impacto positivo en la confianza que la sociedad deposita en la Armada Argentina y en su capacidad para cumplir con su misión de proteger los intereses nacionales en el ámbito marítimo. Por lo tanto, el sentido de pertenencia no solo es esencial para el bienestar y la eficacia de la Armada, sino que también es un pilar fundamental en la construcción y el mantenimiento de su imagen institucional sólida y respetada.

### ORGANIZACIÓN.

Una organización es un sistema social formado por un grupo de personas enfocadas en un objetivo en común a lograr dentro de un tiempo, espacio y cultura determinada. En toda organización se plantean normas, metas y ejes que ayudan a lograr la misión. (Concepto, 2021).

Según Briceño Mendoza y Galvez Cieza, en su Tesis para optar el título de: “Licenciado en administración de empresas”, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, manifiesta lo siguiente:

Una organización está formada por un conjunto de elementos materiales y humanos, que se interrelacionan entre sí por la comunicación o la observación, que tiene una división funcional del trabajo, que persiguen un fin común y que uno de ellos ejerce el control. (Briceño Mendoza & Galvez Cieza , 2017, pág. 19)

La organización como una etapa del proceso administrativo permite coordinar los recursos de la empresa, en este caso se hace más referencia al talento humano debido a que en la misma existe una serie de actividades que deben ser asignadas a personas con conocimientos y habilidades para desarrollarlas con eficiencia. (Briceño Mendoza & Galvez Cieza , 2017, pág. 19)

Es importante resaltar que en una organización todas las personas que la integran deben perseguir un fin común, por lo tanto, el accionar de quienes son parte de ella deben actuar dentro de la organización en el mismo sentido que ella, es decir, que tienen que cumplir con los componentes de una organización.

Según el sitio web *concepto*, en su sección empresas y negocios, los componentes de una organización son: un fin, sus miembros, grupos de tareas, recursos y normas. Un fin es el objetivo o propósito a cumplir por el que nace la organización. Debe estar claramente delimitado y ser conocido por todos los miembros de la organización. Por otra parte, la editorial menciona que los miembros, son los individuos que se reparten las actividades o trabajos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos. Como grupo de tareas, se refiere a las actividades que llevan adelante los miembros de la organización para el cumplimiento de objetivos. Como recursos, entendemos a los instrumentos o bienes necesarios para llevar adelante el objetivo de la organización. Para la editorial mencionada, un último componente, son las normas, es decir, las instrucciones, reglas y consignas que guían el actuar de los miembros de la institución (Concepto, 2021).

### Tipos de organizaciones

El mismo sitio web *concepto*, clasifica a las organizaciones según varios criterios. En función de la ganancia que generan, se clasifican en organizaciones con fines o sin fines de lucro, y organizaciones administrativas. Las organizaciones con fines de lucro son agrupaciones de capital privado que comercializan bienes o servicios. Las organizaciones sin fines de lucro (ONG) son agrupaciones sociales cuyo fin es cubrir necesidades de la comunidad y

tienen independencia financiera, es decir, no dependen de ningún gobierno. Por su parte, las organizaciones con fines administrativos, son aquellas organizaciones creadas por un gobierno para brindar servicios a la comunidad.

En el artículo, describe una clasificación según la estructura, donde las organizaciones pueden clasificarse en formales e informales. Las organizaciones formales surgen de manera deliberada y se establece un patrón de relaciones entre sus componentes para el logro eficaz del objetivo mientras que las informales surgen espontáneamente debido a las actividades e interacciones de los participantes.

Otra clasificación que dice la editorial, es en función de la propiedad, donde se dividen en privadas y públicas. Las primeras son aquellas en las que el capital es privado y no del Estado. Las segundas, son aquellas en las que existe participación del gobierno.

Por último, clasifica las organizaciones por su tamaño. Estas pueden ser pequeñas, entre 10 a 49 miembros, medianas, que tienen entre 50 y 199 miembros o grandes, que tienen más de 200 miembros (Concepto, 2021).

### CULTURA ORGANIZACIONAL

Para comprender la cultura organizacional y su relevancia, se utiliza la información disponible en la página web de la enciclopedia digital *Concepto*, donde se describe como:

las convicciones, principios, y costumbres que caracterizan a una entidad, actitudes y experiencias de una organización. La finalidad de la cultura organizacional es especificar el modo en el que se espera que los miembros interactúan entre ellos y con el exterior.

La cultura organizacional no se reduce a una simple acumulación de las particularidades individuales que desempeñan sus roles en una organización o empresa específica. En realidad, la cultura organizacional es una entidad que existe previamente a la incorporación de los individuos; en otras palabras, cada cultura organizacional forja sus fundamentos antes de integrar al personal (es decir, a los empleados) que, eventualmente, contribuirán a dar forma a esa cultura organizacional.

Además, es importante destacar que la cultura organizacional representa un conjunto complejo de normas y valores que las personas adoptan y comparten dentro de una organización particular. Esto implica que las directrices que los empleados deben seguir dentro de dicha organización, así como los valores que deben abrazar y comunicar hacia la comunidad en su conjunto, desempeñan un papel fundamental en la definición y sostenimiento de la cultura organizacional. (Concepto, 2021)

### Importancia de la cultura organizacional

La misma editorial *Concepto*, destaca la importancia que tiene la cultura organizacional.

Asegura que:

es fundamental en toda organización ya que guía el rumbo de la empresa y orienta la forma en la que esta debe conducirse. También direcciona el trato que debe darse a los empleados, clientes y a la sociedad en general.

La cultura organizacional tiene dos grandes ejes de importancia: uno interno, que está relacionado con el personal, directivos, clima laboral; y otro externo, en relación a la comunidad en la que está inserta la organización.

En el ámbito interno es importante tener en cuenta que todo empleado busca identificarse con cierta cultura organizacional. Por eso, cada organización debe comunicar los valores, creencias, hábitos, normas y costumbres que la rigen. A partir de allí, se buscará que todos los miembros se identifiquen con la cultura organizacional y trabajen en pos de dar a conocer la identidad y los objetivos de la empresa.

Con respecto a la sociedad en la cual está inserta la organización, la cultura organizacional sirve como un portavoz para dar a conocer el modo en el que esa empresa se relaciona con la comunidad, es decir, su imagen, la forma en que cuida (o no) el medio ambiente, su interés por el entorno de la misma, su influencia y participación en las actividades barriales. (Concepto, 2021)

Según lo descripto anteriormente, la Armada Argentina no es ajena a la importancia que se le da a la cultura organizacional, esta es crucial para establecer los valores, creencias y normas que rigen su funcionamiento interno y su relación con la comunidad en la que opera, incluyendo su compromiso con el medio ambiente y su participación en actividades relacionadas con la comunidad.

### CULTURA EN ORGANIZACIONES MILITARES.

Según lo descripto en la contribución académica de la materia Conducción y Liderazgo Avanzado, se afirma que, en cualquier organización, ya sea más simple o más compleja, es esencial contar con una estructura que permita lograr los objetivos de la institución. Las diversas actividades que se llevan a cabo dentro de la organización, las cuales están interconectadas y dependen unas de otras, requieren principios generales que sean fundamentales, compartidos y obligatorios para todos sus miembros. Estos principios regulan y orientan la conducta de los individuos en la organización.

En el apunte curricular mencionado, se dice que estos principios no son diferentes en el caso de las fuerzas armadas, cuyos valores se basan en tradiciones, códigos de honor, normas de comportamiento, camaradería, sentido de pertenencia, lealtad, honor, entre otros aspectos. Todos estos elementos conforman el conjunto de valores organizativos que caracterizan a una institución militar. Muchos de estos valores son inculcados durante la etapa de formación en las academias militares y continúan siendo parte integral de la carrera profesional de los militares a lo largo de su vida.

La contribución académica, dice que la comunidad de valores existente dentro de una unidad militar desempeña un papel fundamental en la construcción del sentido de cohesión y compromiso entre sus miembros, lo que en términos académicos se conoce como el "espíritu de cuerpo". Este concepto, que forma parte de la cultura organizacional militar, tiene un impacto significativo en la conformación de los comportamientos individuales, adquiriendo la dimensión de una responsabilidad moral. Este fenómeno se ve influenciado tanto por la presión descendente ejercida por el liderazgo sobre los subordinados como por la influencia horizontal que proviene de la observación y expectativas de los compañeros.

El texto académico menciona, que no se trata simplemente de acatar órdenes, sino de internalizar de manera inconsciente una ética que se convierte en parte integral de la identidad del individuo. Esta ética se torna imperativa por sí misma, debido a la obligación moral que cada miembro siente hacia su propio sentido de identidad, hacia el líder al que se le debe obediencia y hacia los compañeros. En el ámbito de las culturas militares, que a menudo se caracterizan por su fortaleza, suelen identificarse dos debilidades notables: el conservadurismo y el corporativismo. El conservadurismo puede llevar a la organización a mantenerse arraigada a paradigmas obsoletos, impidiendo su capacidad de adaptación a un entorno en constante evolución. Por otro lado, el corporativismo puede poner en riesgo la cohesión de la cultura organizacional al priorizar la solidaridad interna o los intereses de grupo sobre otros aspectos.

Cuando las políticas gubernamentales establecen nuevas prioridades, lo que a su vez determina un rol diferente para las fuerzas armadas en el contexto nacional o internacional, se generan transformaciones en la estructura de la organización. Estos cambios deben ser

incorporados y asimilados por los miembros de la institución militar (Grossi, 2022, págs. 274-276).

En este contexto, la Armada Argentina, considerando estas debilidades mencionadas, se ha visto obligada a adaptarse a los cambios que la sociedad está enfrentando, especialmente cuando las circunstancias y las necesidades nacionales e internacionales exigen una reevaluación de su función y su enfoque. En tal sentido, las redes sociales juegan un papel fundamental ya que con ellas es posible enfocar los esfuerzos institucionales para brindar una comunicación interna y externa que permita llevar a cabo este cambio tan necesario.

### LA ARMADA ARGENTINA. REDES SOCIALES E IMAGEN INSTITUCIONAL

La Armada Argentina es una organización basada en un sistema abierto, es decir está influenciada por el entorno. Toma recursos humanos de la sociedad, es afectada por los lineamientos políticos, su desarrollo presupuestario para operar este ligado a la realidad económica del país, y depende su efectividad del desarrollo tecnológico que posea la Nación, como así también su dependencia de otros actores en el caso de tecnologías avanzadas. A su vez, todos los problemas del entorno afectan a la Armada Argentina. Esta organización funciona desde hace más de 200 años de forma ininterrumpida, es una institución nacional que conforma parte del poder militar de la Nación con la finalidad de defender los intereses vitales argentinos. Está estructurada jerárquicamente y está integrada en la estructura del Estado.

Una organización, como la Armada Argentina, es un sistema social formado por un grupo de personas enfocadas en un objetivo común. Para lograr este objetivo, es esencial todos los miembros de la organización compartan una comprensión común de su misión y valores. Los componentes de una organización son esenciales para su funcionamiento eficiente.

La Armada Argentina representa un ejemplo claro de una organización con un fin específico. Posee una división funcional del trabajo, desde los altos oficiales hasta el personal civil, y dicha división es fundamental para lograr este objetivo. Además, los miembros de la institución cumplen con normas y reglas que garantizan un funcionamiento seguro y efectivo, particularmente en un entorno desafiante.

La cultura organizacional de la Armada se basa en valores éticos, tradiciones, códigos de honor, lealtad y compromiso cuya importancia radica en su capacidad para orientar el rumbo de la organización y establecer expectativas sobre cómo se deben comportar los miembros. Del mismo modo, la cultura de la Armada Argentina como institución influye en la relación de la organización con la sociedad en general, determinando su imagen y su impacto en la comunidad. Por tal motivo la Armada se esfuerza por mantener una cultura organizacional sólida y coherente con sus valores y su misión.

En este contexto, la Armada Argentina se enfrenta a estos desafíos al adaptarse a cambios en las políticas gubernamentales y en la sociedad, lo que requiere una cultura organizacional flexible y orientada al cambio.

En la Armada Argentina, es fundamental generar y mantener un buen clima organizacional tendiente a promover relaciones saludables, un ambiente de trabajo positivo y una cultura coherente con los valores y políticas de la organización. Esto tiene un impacto directo en el bienestar de los empleados, en su desempeño laboral y, además, en generar un sentido de pertenencia sólido entre los miembros.

Todo lo anterior, se materializa en la imagen institucional de la Armada Argentina ya que esta se forma en la mente de las personas a partir de su percepción de la organización. En tal sentido, la imagen institucional de la Armada Argentina se construye a partir de su compromiso, con sus valores, su cultura y su determinación en el cumplimiento de su misión.

### Redes sociales en la Armada Argentina

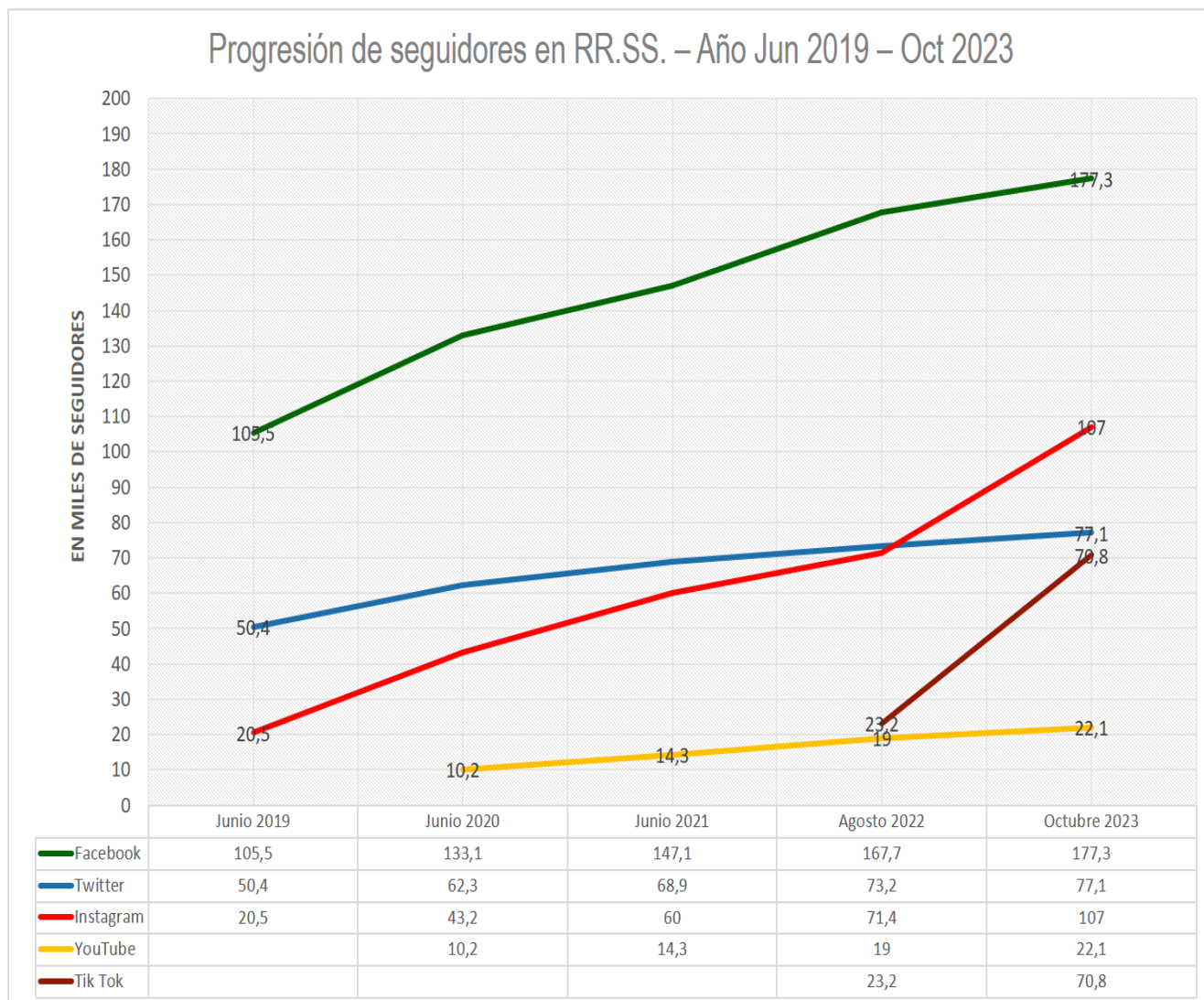
En la actualidad, se puede afirmar que, en la Armada Argentina, así como en este país, las redes sociales más empleadas por las organizaciones públicas y privadas, y por la sociedad en general son Facebook, YouTube, Twitter (ahora llamada X), Instagram y TikTok.

Twitter fue la primera red social que se empleó en la Armada Argentina. Su cuenta fue creada en el año 2008, pero le dieron mayor importancia luego de la tragedia del submarino A.R.A. "SAN JUAN", donde la sociedad en general comenzó a seguir a la Armada Argentina en esta red social con la finalidad de mantenerse informado sobre el avance de la búsqueda. Las cuentas oficiales de Facebook e Instagram fueron creadas en el año 2019 y desde ese momento comenzaron a incrementar la cantidad de seguidores. En junio del año 2020, la Armada Argentina incorporó a sus cuentas oficiales la red social YouTube. El contenido

## EL IMPACTO DE LAS REDES SOCIALES EN LA IMAGEN INSTITUCIONAL DE LA ARMADA ARGENTINA

audiovisual cargado a dicha plataforma le sirvió de generadora de contenido para las otras redes sociales, permitiendo a su vez, que estas aumenten la cantidad de seguidores en cada una de ellas. La última red social que incorporó la Armada Argentina es TikTok se creó en el mes de agosto del año 2021.

Tabla 2 - Cantidad de seguidores en la Armada Argentina.



Fuente: Departamento Comunicación Institucional de la Dirección de Relaciones Institucionales de la Armada Argentina.

Como se aprecia en el cuadro anterior, actualmente en la Armada Argentina la red social que posee más seguidores es Facebook, con 177,3 K seguida por Instagram con 107 K. Twitter, por su parte se mantuvo casi constante desde el año 2019, sumando solo 27,1 k en



casi 4 años de existencia. La red social que menos incrementó su cantidad de seguidores es YouTube, pero a diferencia de las otras, los videos institucionales subidos a esta red social pueden ser vistos a través de las otras redes sociales, compartiendo en ellas el link de acceso sin necesidad de convertirse en seguidor. Por el contrario, la red social que aumentó su cantidad de seguidores muy rápidamente en la Armada Argentina fue TikTok. En poco más de un año desde su creación, triplicó sus seguidores.

## CONCLUSIONES

Las redes sociales ofrecen un espacio abierto de comunicación. Con ellas se pueden obtener beneficios que no solo alcanza a los consumidores y a las empresas, sino que también son una herramienta que pueden proporcionar ventajas para las instituciones gubernamentales.

En tal sentido, la Armada Argentina, como institución del Estado, puede beneficiarse significativamente de la comunicación abierta que ofrecen las redes sociales. Estas plataformas no solo sirven para interactuar con la sociedad y sus miembros, sino que también permiten una mayor transparencia y colaboración con la comunidad, aspectos fundamentales para una organización dedicada a servir a los ciudadanos.

Sin embargo, es esencial que la Armada Argentina, al igual que otras instituciones públicas, adopte una estrategia bien definida y objetivos claros al utilizar las redes sociales. La mayoría de las administraciones públicas ya están presentes en estas plataformas, pero a menudo lo hacen sin una dirección estratégica sólida. Para aprovechar al máximo el potencial de las redes sociales, es necesario realizar un cambio y asegurarse de que estas herramientas sean utilizadas de manera efectiva.

La rápida expansión del uso de las redes sociales y su influencia en la toma de decisiones y la política subraya la importancia de la investigación y el conocimiento profundo de los hábitos y preferencias de los usuarios. Esta información, combinada con objetivos definidos y acciones planificadas, son esenciales para aplicar acciones exitosas en las redes sociales. En este contexto, es necesario determinar cuál es el impacto de las redes sociales en la imagen institucional de la Armada Argentina y a partir de allí, desarrollar estrategias que ayuden a mejorar la comunicación efectiva con sus integrantes y con la comunidad en general.

Mediante el Capítulo 1, *Redes sociales y su importancia en la administración pública*, se desarrollaron los conceptos mínimos necesarios para describir las redes sociales y nociones básicas para dar un marco referencial al trabajo integrador. El concepto de “Yo atado” al Smartphone pretende demostrar que la sociedad en general, está constantemente conectada y, en consecuencia, son consumidores de los contenidos publicados a través de

las redes sociales, donde el efecto multiplicador que proporcionan la TIC, son claves para que la Armada Argentina esté presente en las redes sociales en forma permanente. En tal sentido, la Agenda *Setting* que organiza la Armada Argentina es de suma importancia, ya que, a través de ella, se construye el contenido a ser publicado en las redes sociales. Como una institución del Estado, es importante la interacción de la Armada con la sociedad en general, centrando los esfuerzos en mantener una opinión pública favorable, y a partir de allí, construir una imagen institucional que represente los valores de la institución.

Con el desarrollo del Capítulo 2: *La Armada Argentina y su imagen institucional*, se logró brindar un marco conceptual y referencial que ayude a comprender a la Armada Argentina como una organización. Nociones como organización, institución, conciencia institucional, entre otros, permiten comprender a la Armada Argentina como una institución cardinal en el país, desempeñando un papel crucial en la defensa de los intereses nacionales. Como una organización basada en un sistema abierto, influenciada por su entorno, que depende mayoritariamente tanto de los recursos humanos, políticos, económicos, como de los tecnológicos. La Armada Argentina ha existido de manera ininterrumpida y ha tenido que ir adaptándose a los cambios para asegurar su existencia, manteniendo un alto grado de responsabilidad y compromiso por parte de sus miembros. Para ello, los valores éticos, tradiciones y códigos de honor que guían el comportamiento de sus miembros y contribuyen a su cohesión, son herramientas primordiales y necesarias para afrontar esos cambios. La cultura organizacional también influye en la percepción de la Armada por parte de la sociedad en general, lo que acentúa la importancia de mantener una cultura sólida y coherente con sus valores y misión. La adaptación a los cambios producidos en las políticas gubernamentales y en la sociedad requiere de una cultura flexible y orientada al cambio. Esto no solo beneficia el bienestar de los integrantes de la institución, sino que también fortalece el sentido de pertenencia. En tal sentido, la imagen institucional de la Armada Argentina se construye a partir de su compromiso con sus valores, su cultura y su determinación en el cumplimiento de su misión. Esta imagen es esencial para su relación con la sociedad y su impacto en la comunidad.

Para finalizar este capítulo, se consiguió determinar cómo es la imagen institucional que la Armada Argentina muestra a través de las redes sociales oficiales. La Armada ha adoptado diversas redes sociales para su presencia en línea, siendo las más utilizadas Facebook,

YouTube, Twitter (renombrada como "X"), Instagram y TikTok. Desde sus inicios en Twitter, en 2018, especialmente tras la tragedia del submarino A.R.A. "SAN JUAN", que llevó a la sociedad a seguir la Armada en busca de información actualizada. Luego Facebook e Instagram, creadas en el año 2019, y desde entonces, han ganado un número creciente de seguidores. En junio de 2020, la Armada Argentina comenzó a utilizar YouTube, proporcionando contenido audiovisual que también alimenta las redes sociales oficiales antes mencionadas y contribuye al aumento de seguidores. La última red social que incorporó la Armada a sus cuentas oficiales fue TikTok, en agosto de 2021. En términos de seguidores, se destaca que Facebook es la plataforma con más seguidores, con 177,3 mil, Instagram la sigue con 107 mil seguidores, Twitter ha mantenido un crecimiento constante desde 2019, con un aumento de 27,1 mil seguidores en casi 4 años, YouTube ha tenido un crecimiento más lento en términos de seguidores, pero su contenido es compartido en otras redes y por último TikTok experimentó un rápido crecimiento, triplicando su cantidad de seguidores en poco más de un año desde su creación. Estas redes sociales han permitido a la Armada Argentina aumentar su presencia en línea y mantener a la sociedad informada sobre sus actividades y eventos importantes.

Por lo expuesto anteriormente, se puede afirmar, que la creación de redes sociales oficiales por parte de la Armada Argentina fue una decisión organizacional acertada, necesaria para mantenerse vigente y en contacto con la sociedad de manera de continuar adaptándose a las necesidades del entorno. A raíz de ello, y basándonos en la *tendencia* del aumento de la cantidad de seguidores que experimentan las redes sociales oficiales, se puede confirmar parcialmente la hipótesis planteada de que el uso de las redes sociales por parte de la Armada Argentina tiene un impacto positivo en su imagen institucional ya que permiten una mayor visibilidad y una mejor interacción con la comunidad al difundir las actividades y logros de la institución lo cual mejora su percepción ante la sociedad. Esto es posible gracias a que el contenido compartido en las mismas, es procesado por personal capacitado para tal fin, de manera de que el mismo, sea dirigido en función de la red social y del público receptor, aumentando significativamente su presencia en las redes y, por consiguiente, su cantidad de seguidores. Esto, es evidencia de que la imagen institucional de la Armada Argentina fue mejorando con el correr de los años, gracias al aporte que hacen el buen empleo de las redes sociales en combinación con las TIC.

Para que la hipótesis pueda ser confirmada en su totalidad es necesario contar con herramientas que permitan analizar la reacción de los seguidores a las diferentes publicaciones que realiza la Armada Argentina a través de sus redes sociales oficiales. Es decir, que la Armada Argentina debería contar con el software necesario para hacer un análisis cuantitativo sobre acciones cualitativas por parte de los seguidores o bien, contratar una agencia Community Manager que asesore respecto a la administración de la comunidad online y gestionar la identidad y la imagen de la Armada Argentina, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus seguidores en internet. Esto daría como resultado una medición más exacta de la imagen institucional que el público, como agentes receptores, perciben a la institución.

## Bibliografía

- Argentina, A. (2020). Manual de procedimientos para la interacción con los medios de comunicación. *Capítulo 7 - Tratamiento y contenido en redes sociales*.
- Blázquez. (2014). *La teoría de los 6 grados de separación y su aplicación a la enseñanza*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/269405211\\_UN\\_MODELO\\_EXPLICATIVO\\_DE\\_LA\\_TEORIA\\_DE\\_LOS\\_6\\_GRADOS\\_DE\\_SEPARACION\\_Y\\_SU\\_APLICACION\\_A\\_LA\\_ENSEÑANZA/link/548aab840cf214269f1ad285/download](https://www.researchgate.net/publication/269405211_UN_MODELO_EXPLICATIVO_DE_LA_TEORIA_DE_LOS_6_GRADOS_DE_SEPARACION_Y_SU_APLICACION_A_LA_ENSEÑANZA/link/548aab840cf214269f1ad285/download)
- Brea, L. M. (2014). *Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de arquitectura de la PUCMM-CSTA*. Murcia. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284952/TLMBA.pdf?sequence>
- Briceño Mendoza, M., & Galvez Cieza, G. R. (2017). *Diseño organizacional en base al modelo daft para la empresa jac bingeniería & construcción sac*. Obtenido de [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/900/1/T\\_Brice%C3%B1o%20Mendoza%20Mar%C3%ADa%20y%20Galvez%20Cieza%20Gianina%20Rosmery.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/900/1/T_Brice%C3%B1o%20Mendoza%20Mar%C3%ADa%20y%20Galvez%20Cieza%20Gianina%20Rosmery.pdf)
- Cámara, J. J. (2015). Las redes sociales de internet ¿una nueva adicción? *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 149 - 155. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2819/281946783007.pdf>
- Capriotti, P. (2004). La Imagen corporativa. En *Gestión de la Comunicación en Organizaciones*. Obtenido de [https://perio.unlp.edu.ar/catedras/tpm/wp-content/uploads/sites/23/2020/03/capriotti\\_la\\_imagen\\_corporativa.pdf](https://perio.unlp.edu.ar/catedras/tpm/wp-content/uploads/sites/23/2020/03/capriotti_la_imagen_corporativa.pdf)
- CEREM, G. B. (s.f.). *¿Los empleados pueden favorecer la imagen de tu empresa en redes sociales?* Obtenido de <https://www.cerem.es/blog/tus-empleados-pueden-favorecer-la-imagen-de-tu-empresa-en-redes-sociales>
- Cesetti, A. B. (2016). *Gobierno electrónico y el uso de las redes sociales en la administración pública. Caso de estudio comparativo: National Chiao Tung University (NCTU-Taiwán) y Universidad Nacional del Sur (UNS-Argentina)*. Obtenido de <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/3769>
- Ceupe. (2023). *Ceupe magazine*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/opinion-publica.html>
- Concepto, E. (2021). *concepto*. Obtenido de <https://concepto.de/organizacion/#ixzz8CpHTVxKY>
- Diccionario Real Academia Española. (2021). Diccionario de la Real Academia Española.

- Fuente, L. d. (2015). *Redes sociales para organizaciones : una guía básica*. Universidad de La Rioja. Obtenido de [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/unlar/20171117044954/pdf\\_1512.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/unlar/20171117044954/pdf_1512.pdf)
- Galofré, M. d. (2015). *Redes sociales y administraciones públicas*. Zaragoza, España. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/270879798\\_REDES\\_SOCIALES\\_Y\\_ADMINISTRACIONES\\_PUBLICAS](https://www.researchgate.net/publication/270879798_REDES_SOCIALES_Y_ADMINISTRACIONES_PUBLICAS)
- García Solarte , M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43 - 61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Grossi, C. (2022). Contribución académica Conducción y liderazgo avanzado.
- Hernandez, R. (2017). *Impacto de las TIC en la educación: Retos y Perspectivas*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5904762.pdf>
- Lencinas, M. I. (2003). *Imagen Corporativa*. Obtenido de <https://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/tc048670.pdf>
- Mora, A. (s.f.). Centro Europeo de Posgrado - CEUPE. *Uso de redes sociales en la empresa: conozca las formas para que los colaboradores fortalezcan la imagen corporativa de la compañía*. Obtenido de <https://www.ceupe.ec/blog/empleados-y-redes-sociales-conozca-las-formas-para-fortalecer-la-imagen-corporativa-de-la-empresa.html>
- Nostra, F. (2017). *FotoNosta digital*. Obtenido de <https://www.fotonostra.com/digital/redesociales.htm>
- Pereyra Russo, C. C. (2019). "Divulgación de información clasificada y conciencia institucional".
- Reyes, E. S., Valencia López, O. D., & Cruz Meléndez, A. C. (2020). Las redes sociales digitales en la administración pública de México. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8270498.pdf>
- Rodriguez, C. P. (01 de septiembre de 2013). Las Redes Sociales y la Defensa. Un Análisis DAFO. *Opinión*. Obtenido de [https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2013/DIEEEO119-2013\\_redesSociales\\_CesarPintado.pdf](https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2013/DIEEEO119-2013_redesSociales_CesarPintado.pdf)
- Rojas, C. (2013). *Redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto*. Barcelona. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/47907619/CriadoRojas\\_RedesSocialesAAPP\\_EAPC\\_2013-libre.pdf?1470733035=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLas\\_Red\\_Sociales\\_Digitales\\_en\\_la\\_Gesti.pdf&Expires=1692130636&Signature=JgNZi92ME~NUSmfg4gjvrC](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/47907619/CriadoRojas_RedesSocialesAAPP_EAPC_2013-libre.pdf?1470733035=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLas_Red_Sociales_Digitales_en_la_Gesti.pdf&Expires=1692130636&Signature=JgNZi92ME~NUSmfg4gjvrC)

- Rubio Ferreres, J. M. (2009). Opinión pública y medios de comunicación. Teoría de la agenda setting. Obtenido de [https://www.ugr.es/~pwlac/G25\\_01JoseMaria\\_Rubio\\_Ferreres.html](https://www.ugr.es/~pwlac/G25_01JoseMaria_Rubio_Ferreres.html)
- Sancho, M. A. (2017). Uso inadecuado de las Redes Sociales en las Fuerzas Armadas. *Telam*. (2017). *Telam Digital*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/201705/189437-argentina-y-chile-son-los-paises-que-mas-usan-la-redes-sociales-en-america-latina.html>
- Turkle, S. (17 de septiembre de 2014). *Medios y Enteros*. Obtenido de <https://mediosyenteros.unr.edu.ar/siempre-prendido-siempre-prendido-de-vos-el-yo-amarrado-sherry-turkle/>
- Ure, M. (2016). La comunicación de la administración pública en las redes sociales: los casos de las ciudades de Buenos Aires y Bolonia. *Palabra Clave*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/649/64943974010/html/>