



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Comunicación Internacional

Trabajo Fin de Grado

La reputación de la Armada Española para públicos internos

Un análisis de su estrategia de comunicación actual desde
perspectivas internas

Estudiante: Adriana Azcoitia Juanet

Director/a: Sonia Aránzazu Ferruz González

Madrid, abril 2025

RESUMEN

Este trabajo de fin de grado analiza la reputación de la Armada Española desde la perspectiva de su estrategia de comunicación interna. Se centra en cómo la comunicación dentro de la institución influye en la percepción que tienen sus miembros sobre ella y, a su vez, en la imagen que proyecta hacia el exterior, hacia la sociedad española. A través de una metodología mixta que combina varias entrevistas y una encuesta anónima a diferentes rangos dentro de la Armada, se evalúan la efectividad de sus canales de comunicación, la moral del personal y la relación entre la transparencia institucional y la reputación organizacional. Los resultados obtenidos reflejan que, si bien la comunicación interna ha evolucionado hacia un modelo más participativo en los últimos años, aún existen barreras estructurales que dificultan su efectividad, especialmente en los rangos más bajos. Las entrevistas realizadas a oficiales de diferentes rangos refuerzan estas conclusiones, destacando la necesidad de modernizar los canales internos y mejorar la bidireccionalidad de la comunicación. En cuanto a la imagen pública de la Armada, la percepción es mayormente positiva, aunque aún existe la necesidad de fortalecer la difusión de su labor y el impacto de sus misiones en la sociedad española. Este estudio evidencia que, aunque la Armada Española ha logrado avances en su estrategia comunicativa, todavía hay margen de mejora en aspectos clave como la accesibilidad a la información, transparencia y participación interna.

Palabras clave: Armada Española, comunicación interna, transparencia, reputación organizacional, estrategia de comunicación

ABSTRACT

This end of degree project examines the reputation of the Spanish Navy through the lens of its internal communication strategy. It explores how communication within the institution shapes the perception of its own members and, in turn, influences the image it projects to Spanish society. Using a mixed-method approach that combines interviews and surveys conducted among different ranks within the Navy, the study assesses the effectiveness of communication channels, the morale of personnel, and the relationship between institutional transparency and organizational reputation. The findings reveal that while internal communication has evolved towards a more participatory model in recent years, structural barriers still hinder its effectiveness, particularly among lower-ranking personnel. Interviews with members from various ranks reinforce these conclusions, emphasizing the need to modernize internal communication channels and improve bidirectional communication. Regarding

the Navy's public image, the overall perception remains largely positive. However, there is still a need to enhance the dissemination of its work and the impact of its missions on Spanish society. This study highlights that, despite notable progress in the Navy's communication strategy, there is still room for improvement in key areas such as information accessibility, transparency, and internal engagement.

Key words: Spanish Navy, Internal communication, transparency, organizational reputation, communication strategy.

ÍNDICE

1.INTRODUCCIÓN	5
1.1 Justificación del tema	5
1.2 Elección del tema.....	7
1.3 Objetivos.....	9
1.4 Metodología del trabajo	10
2.MARCO TEÓRICO	12
2.1 Definición de conceptos clave	12
2.2 Características de la comunicación militar	17
2.3 Estrategias de comunicación en Fuerzas Armadas.....	18
2.4 Teorías relevantes para el análisis.....	19
2.5 Comunicación institucional	22
3. DESARROLLO.....	22
3.1. Resultado de las entrevistas.....	22
3.2. Resultado de la encuesta.....	30
4. CONCLUSIONES.....	35
4.1. Conexión con los objetivos de la investigación y el marco teórico	35
4.2. Conclusiones generales	36
5. BIBLIOGRAFÍA	39
6. ANEXO:	44
6.1. Entrevistas:	44
6.1.1 Anexo 1: Preguntas a entrevistados nº1 y nº2	44
6.1.2 Anexo 2: Preguntas al entrevistado nº3	44
6.2. Cuestionario:.....	45
6.2.1 Anexo 3: Formulario de <i>Google Forms</i>	45

1.INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del tema

La Armada Española es una de las ramas principales de las Fuerzas Armadas de España. Esta entidad se caracteriza por ser una de las instituciones militares más antiguas que existen y con mayor trayectoria a nivel mundial. “La historia de la Armada, en definitiva, no tiene principio. Por eso, se suele atribuir a la Institución, (...) un carácter inmemorial.” (Ministerio de Defensa, 2020, página 12). A lo largo de la historia, ha desempeñado una función clave y muy importante en la defensa del país y en la proyección de España en el ámbito marítimo internacional.

Sin embargo, hoy en día, su labor va más allá del ámbito bélico o simplemente estratégico. La Armada también participa en misiones de mantenimiento de la paz, operaciones que involucran rescate humanitario y ayuda en desastres naturales, todo esto de la mano de colaboraciones con organizaciones internacionales como la OTAN y la Unión Europea. Su papel dentro de la seguridad global es evidente, pero debemos preguntarnos si además de sus logros y misiones, esta institución es capaz de comunicar correctamente al exterior su importancia. ¿Hasta qué punto su estrategia de comunicación refleja de manera efectiva su importancia y sus valores? ¿Cómo es percibida su labor por la sociedad?

En un entorno en el que la comunicación institucional ha evolucionado hacia modelos más abiertos, inmediatos y por ello, bidireccionales, las Fuerzas Armadas, y en este concreto caso de análisis, la Armada Española, se enfrentan al reto de saber gestionar su imagen en un contexto donde la opinión pública tiene cada vez más peso e importancia en la legitimidad de las instituciones. La necesidad de transmitir su misión de manera que cualquiera pueda acceder a ella y, además, de forma transparente, tiene mucha más relevancia en la sociedad actual, donde las demandas de información han cambiado significativamente (O’Regan, 2017). Antes, los ciudadanos tenían un conocimiento limitado sobre cómo funcionaban las instituciones militares, pero hoy en día hay una mayor demanda de información sobre su rol y sus operaciones.

En este contexto, la Armada Española no solo tiene que comunicar su papel en la defensa nacional, sino también destacar su impacto en cuestiones de interés global, como son hoy en día la protección del medio ambiente marino, la ayuda humanitaria o la cooperación internacional. Además, la sociedad actual no solo espera recibir información, sino también poder interactuar con las instituciones y opinar y participar en la construcción de su imagen. De ahí la importancia de contar con una estrategia de comunicación activa, que no solo garantice la difusión de mensajes claros y que estén alineados con los valores de la institución, sino que además sea accesible y esté adaptada a las nuevas realidades digitales a las que nos enfrentamos.

En un mundo donde la información circula a gran velocidad y de diferentes formas, la gestión adecuada de esta imagen institucional no puede limitarse a las acciones tradicionales, como comunicados oficiales o actos públicos. Es vital desarrollar una perspectiva coherente y atractiva que establezca un vínculo emocional con el público, especialmente con los jóvenes, que son la clave para el futuro reclutamiento y fortalecer su reconocimiento en la sociedad (Almeida García, 2024; Sancho, 2023).

Las redes sociales, hoy en día consideradas como el método de difusión más amplio y rápido, pueden ser tanto una herramienta como un riesgo, por lo que la reputación de una institución depende en gran medida de su capacidad de gestionar eficazmente su comunicación y su relación con la sociedad. Las Fuerzas Armadas no pueden permanecer ajenas a esta situación, y la Armada Española debe adaptarse continuamente para reforzar su legitimidad y mantener una buena imagen de confianza y cercanía con la sociedad. Para ello, debe hacer uso de estas herramientas y no solo tratar de llegar a un público amplio, sino también a establecer una interacción directa con los ciudadanos, promoviendo un diálogo de doble vía que fortalezca la confianza y la proximidad (Sancho, 2023,13-14). Por este motivo, resulta indispensable que la Armada cuente con equipos especializados en comunicación digital y gestión de crisis, capaces de monitorizar la opinión pública y reaccionar de manera oportuna y efectiva. Una vez explicado el contexto en el que se sitúa el caso de análisis en la cuestión de la comunicación externa y generalizada, esta investigación se centra en la estrategia de comunicación interna de una institución tan relevante como es la Armada Española. Cuando se habla de comunicación, muchas veces se piensa únicamente en que los receptores son personas de fuera de la organización. Pero lo cierto es que es de vital importancia entender que la mayor representación de una buena comunicación en una institución, recae en cómo esta comunicación es percibida por sus propios miembros.

Este trabajo se centra en analizar la reputación de la Armada Española desde una perspectiva interna. La comunicación interna no solo es clave para la transparencia y la cohesión dentro de la institución, sino que también impacta directamente en la moral y el sentido de pertenencia de sus integrantes. Una estrategia comunicativa efectiva dentro de la Armada puede fortalecer su cohesión interna y, a su vez, proyectar una imagen más sólida y coherente hacia el exterior.

Este análisis permite identificar fortalezas y áreas de mejora en la comunicación institucional de la Armada, evaluando hasta qué punto su estrategia actual responde a las expectativas de su propio personal y de la sociedad. Asimismo, contribuye a la comprensión de cómo las instituciones militares pueden modernizar sus mecanismos comunicativos sin perder de vista sus principios y su identidad, asegurando una reputación alineada con su realidad operativa y su impacto en la sociedad.

Teniendo en cuenta estos aspectos, surge una pregunta clave, ¿cómo perciben los propios miembros de la Armada Española la reputación de su institución, y hasta qué punto su estrategia de comunicación interna contribuye a reforzarla o debilitarla?

1.2 Elección del tema

La elección del tema de este trabajo de investigación responde a diversas razones que considero fundamentales, tanto desde un punto de vista académico como personal. En primer lugar, la relevancia de la Armada Española como institución en el panorama de la defensa nacional y la seguridad marítima es innegable. Es una de las principales entidades encargadas de garantizar la protección de las fronteras de nuestro país y de mantener el orden en el ámbito marítimo, lo que la convierte en una institución clave para la estabilidad y seguridad de España. Sin embargo, considero que su imagen pública no siempre refleja la magnitud de su labor y su importancia en el ámbito nacional e internacional. Me interesa analizar cómo la Armada comunica su misión, valores y logros, y de qué manera esta comunicación impacta en su reputación entre la sociedad española, tanto a nivel interno, como externo.

Otro aspecto que he valorado de cara al tema de elección, es la creciente importancia que la comunicación estratégica ha adquirido en las instituciones públicas y, especialmente, en las Fuerzas Armadas, a lo largo de los últimos años. De hecho, en 2022, la dirección de la Armada tomó la decisión de apoyarse y contratar una agencia externa, en este caso una auditoría que está especializada en el entorno de la defensa, cuyo nombre es *Indie Communications*, para evaluar los fallos de su estrategia de comunicación y rectificarlos, con el objetivo de mejorar tanto su comunicación externa como interna. Esta auditoría fue elegida tras un proceso en el que participaron otras cuatro agencias y su plan, el cual fue definido en conjunto con la dirección de comunicación de la organización, se centra en una estrategia de tres fases que consisten, en primer lugar, en analizar las áreas de mejora de la estrategia de comunicación de la entidad. En segundo lugar, estudiar las herramientas que tiene la Armada para difundir esa estrategia de comunicación y, en tercer lugar, la implementación de todos los avances y rectificaciones que se hayan trabajado. El objetivo de esta elección y trabajo conjunto entre el departamento interno de comunicación y la auditoría externa, es poder mejorar tanto la comunicación externa, y hacer ver a la sociedad española la labor real de la Armada, como la comunicación interna, con el pensamiento de mejorar la transparencia entre los miembros y la bidireccionalidad de su comunicación (Newtral, 2022).

En un mundo donde la información, como ya he mencionado previamente, se difunde de manera inmediata y masiva a través de múltiples canales, la forma en la que una institución comunica sus acciones puede tener un impacto significativo en su reputación. Esto es particularmente relevante para una institución como la Armada, cuya presencia y acciones son fundamentales para el bienestar

del país, pero cuya imagen pública depende en gran medida de una comunicación eficaz. Me motiva la idea de investigar y descubrir si esta estrategia está siendo la correcta o si debe modificarse en ciertos aspectos para ser más efectiva. Considero que poca gente tiene un dominio completo de qué hacen las Fuerzas Armadas de nuestro país, además de combatir y emplear la fuerza si fuera necesario. Debido a esto, hay una crítica bastante profunda en cierta parte de la sociedad hacia las fuerzas de España, por lo que, para estas instituciones, el saber comunicar sus acciones y los beneficios que crean al país, es esencial.

Desde una perspectiva interna, el análisis de la comunicación también es esencial para la moral y el compromiso de los miembros de la Armada. A través de la investigación, se propone valorar cómo los propios oficiales y marineros perciben la efectividad de las estrategias de comunicación internas. Entender su visión sobre la coherencia y transparencia de las informaciones que reciben puede ofrecer claves valiosas, no solo para mejorar la reputación externa, sino también para optimizar la cohesión y la eficiencia interna de la institución. Este punto, además, es crucial, ya que muchas veces los estudios de reputación se enfocan en la percepción externa, sin tener en cuenta que el éxito de cualquier estrategia de comunicación depende, en gran medida, de su aceptación y aplicación a nivel interno.

En lo personal, esta investigación me permite vincular mis intereses académicos y lo aprendido durante mis años de estudio con el análisis de una institución que siempre me ha interesado. Desde pequeña, he sentido una profunda admiración por las Fuerzas Armadas, por el trabajo que hacen por el país. Desde hace unos años, tengo especial interés por la Armada, ya que conozco a varias personas dentro del cuerpo. Su historia, su cultura y su dedicación al servicio público considero que merecen ser estudiadas en profundidad. Además, la comunicación institucional es un campo que me interesa bastante, especialmente en cuanto a su capacidad para influir en la opinión pública y para construir una imagen positiva y coherente de una organización. Este trabajo de fin de grado representa una oportunidad para unir ambos intereses y contribuir, desde mi posición, a mejorar la percepción pública de una institución que considero esencial para nuestro país.

Por otro lado, entiendo que el enfoque del estudio añade un componente novedoso y original. Aunque existen diversos estudios sobre las Fuerzas Armadas, la mayoría de las investigaciones que se han realizado hasta el momento se centran en su rol militar y estratégico, sin dedicar suficiente atención a cómo es percibida internamente y cómo su comunicación puede influir en su reputación externa. Con este análisis, yo busco analizar desde dentro las percepciones de quienes integran la institución, poniendo en relieve la importancia de la comunicación interna como base para proyectar una imagen sólida y coherente hacia el exterior.

Además, debido a la reelección de Donald Trump como presidente de Estados Unidos en noviembre de 2024, se han establecido un número de políticas que han redefinido el panorama geopolítico y estratégico global. Entre las medidas más destacadas se encuentra el anuncio de un presupuesto récord de 1 billón de dólares para el Pentágono, destinado a fortalecer la preparación y letalidad militar de Estados Unidos (FuserNews, 2025). Además, el gobierno ha iniciado conversaciones con Irán sobre sus ambiciones nucleares, marcando un cambio significativo en la diplomacia estadounidense. Estas acciones han reavivado tensiones internacionales y han colocado a las Fuerzas Armadas en el centro del debate estratégico global. En este contexto, la comunicación efectiva, tanto interna como externa, es esencial para las Fuerzas Armadas, no solo para mantener la cohesión y moral internas, sino también para proyectar una imagen sólida y transparente ante la sociedad y sus aliados internacionales. La rápida difusión de información a través de las redes sociales y la competencia por controlar la comunicación al público, hacen que una estrategia comunicativa eficaz y sólida sea esencial para mantener la confianza de la sociedad y sostener su legitimidad institucional ante los desafíos de hoy en día.

En resumen, la elección de este tema no solo responde a una necesidad de analizar una institución tan relevante como la Armada Española, sino que también está motivada por mi interés personal en entender y mejorar las dinámicas comunicativas en organizaciones públicas y más allá de eso, militares.

1.3 Objetivos

Objetivo General

El objetivo principal de este trabajo ha sido conocer la reputación de la Armada Española desde el análisis de su estrategia de comunicación interna, incluyendo tanto a quienes desarrollan esa estrategia de comunicación como a rangos menores. Además, se ha centrado en cómo esa estrategia afecta a la visión que tiene el personal de la propia institución sobre ella.

A través de este análisis, se ha buscado determinar cómo la comunicación interna influye en la percepción y valoración que los miembros de la institución tienen de la Armada, así como identificar posibles áreas de mejora en los procesos comunicativos que impacten en la reputación y cohesión institucional.

Objetivos Específicos

1. Evaluar la efectividad de la comunicación interna en la Armada Española. Analizar si los canales y métodos de comunicación empleados por la Armada son percibidos como claros y eficientes por el

resto del personal de la institución. Este objetivo se centra en identificar fortalezas y debilidades en la transmisión de información dentro de la estructura jerárquica de la Armada.

2. Explorar la percepción de los miembros de menor rango sobre la reputación de la Armada. Investigar cómo los miembros de la Armada perciben la reputación institucional, tanto dentro como fuera de la organización.

3. Determinar el impacto de la comunicación interna en la moral y el sentido de pertenencia. Estudiar cómo la calidad de la comunicación dentro de la Armada afecta la motivación, el orgullo y el sentido de pertenencia de los marineros y mandos bajos. Este objetivo evalúa si los procesos comunicativos actuales fomentan un entorno de cohesión y compromiso dentro de la institución o si debe ser un tema a mejorar.

4. Identificar posibles áreas de mejora en la estrategia de comunicación interna. Proponer mejoras en la estrategia de comunicación interna de la Armada basadas en las opiniones y experiencias de los encuestados y entrevistados. Es importante pensar en qué se puede mejorar (si es necesario) para optimizar la transparencia, el acceso a la información y la relación entre los diferentes niveles jerárquicos a los que se llega mediante las respuestas de las personas entrevistadas y encuestadas (las cuales forman parte de la propia institución).

5. Relacionar la comunicación interna con la imagen pública de la Armada. Analizar si existe una correlación entre la estrategia de comunicación interna y la reputación externa de la Armada. Con esto, se pretende identificar en qué medida una buena comunicación interna puede fortalecer la imagen pública de la institución, y si ese es el caso de la estrategia de comunicación actual de la Armada Española.

1.4 Metodología del trabajo

La metodología que ha sido utilizada en esta investigación para alcanzar el objetivo del estudio de trabajo, consta de un conjunto de información procedente de tanto fuentes primarias como de fuentes secundarias, refiriéndose a artículos, periódicos... Además, se han usado metodologías de investigación tanto cuantitativas como cualitativas para alcanzar el objetivo planteado.

En primer lugar, se ha realizado una recopilación y estudio de información procedente de fuentes bibliográficas y documentales, como artículos académicos, periódicos y trabajos previos de investigación relacionados con la gestión de la comunicación en organizaciones y administraciones públicas y, específicamente, aquellos centrados en las Fuerzas Armadas. Además, se ha hecho uso de otros trabajos de investigación publicados de personas interesadas en la materia. Esta revisión ha permitido definir el contexto y establecer un marco teórico sólido para el análisis.

En tanto a la metodología cuantitativa, se ha creado una encuesta a través de un cuestionario con preguntas cuyas respuestas se han analizado para evaluar objetivamente la percepción interna de la institución, la efectividad de su estrategia de comunicación en redes y la reputación generada.

Este cuestionario, creado en *Google Forms*, consta de 13 preguntas, sin contar con las preguntas de perfil, que tienen opciones de respuestas diferentes. Estas preguntas abarcan aspectos clave de la percepción y la valoración de la estrategia de comunicación de la Armada Española. Para hacerlo más ameno y que las respuestas sean más directas, la mayoría de las preguntas son de “tipo test” en las que se han proporcionado cuatro posibles respuestas, y la persona encuestada debe elegir solo una de ellas. También se han añadido varias opciones de “otros” con justificación de respuesta, para que, en que caso de querer, el encuestado pueda explayarse en su explicación. Las últimas dos preguntas son de breve desarrollo para darle más profundidad a las respuestas y por ello a la encuesta y, de esa forma, poder entender mejor al participante.

A la hora de distribuir el formulario se especificó que es completamente anónimo, por lo que se entiende que los encuestados tienen total libertad para poder completarlo. Con esto, se pretende que los participantes sean completamente sinceros con sus respuestas y puedan ayudar a definir el análisis mediante sus ideas.

En cuanto al modo de difusión del cuestionario, se ha optado por repartirlo a personas cercanas con vínculos y relación con miembros de dentro de la Armada. Además, se incluyó un mensaje explicativo sobre el objetivo del cuestionario para contextualizar su finalidad. El periodo de recopilación de respuestas fue entre los meses de octubre de 2024 y febrero de 2025.

Por otro lado, la metodología cualitativa se ha centrado en recabar la opinión de los distintos miembros de la institución a través de entrevistas en profundidad sobre aspectos relacionados con la estrategia de comunicación de la institución y las percepciones propias de los participantes.

Las entrevistas se han realizado a cargos de mayor importancia dentro de la Armada para poder tener también la opinión de la directiva. Se ha decidido que sea en un formato de entrevista por varias razones. En primer lugar, los altos mandos suelen ser personas de mayor edad que se considera que, a nivel personal, van a preferir una entrevista a un cuestionario online simplemente por proporcionar un trato más directo y personalizado con ellos. Además, el formato de una entrevista añade importancia a sus respuestas y les da la oportunidad de extenderse en todo lo que consideren. Hace que sus respuestas sean más subjetivas y proporcionen más información que un simple cuestionario con respuestas señaladas. Por último, a modo personal, prefiero poder mantener una conversación con los participantes elegidos e ir valorando cómo afrontar las preguntas en base a sus respuestas.

La combinación de estos métodos ha permitido analizar tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos de la reputación de la Armada Española en base a su estrategia de comunicación, lo que ha garantizado un enfoque integral y detallado del objeto de estudio. A través del análisis de la recopilación de opiniones de diferentes actores, se ha pretendido evaluar cómo se gestiona la reputación de la institución y qué áreas podrían mejorarse en un futuro.

Para el proceso de desarrollo de este trabajo, se ha hecho uso de una única herramienta de Inteligencia Artificial, *ChatGPT*, la cual se ha utilizado únicamente para ayudar a definir un índice coherente, para la búsqueda de fuentes de información en caso de no encontrarlas manualmente y para la organización de la información y los datos recopilados a partir de las entrevistas.

2.MARCO TEÓRICO

El marco teórico de este análisis busca establecer las bases para analizar la manera en que la estrategia de comunicación interna de la Armada Española impacta en su reputación, especialmente desde el punto de vista de los miembros que forman parte de la institución. Más allá de transmitir información, la comunicación interna es clave para fomentar la unidad, la motivación y el sentido de pertenencia dentro del cuerpo.

En este apartado del trabajo se exploran conceptos esenciales como la reputación organizacional, estrategias de comunicación y características de la comunicación en un contexto militar. Además, se han revisado teorías que facilitan la comprensión de cómo la percepción interna puede influir tanto en la moral del personal como en la imagen pública de la Armada.

Con este enfoque, se ha buscado crear una base que oriente el análisis y facilite la identificación de las fortalezas y áreas a mejorar en la estrategia de comunicación interna de la institución.

2.1 Definición de conceptos clave

Para entender qué es la comunicación, cómo se define internamente dentro de una entidad etc, se deben conocer ciertos términos esenciales que forman parte de ella. Se considera que, en el contexto de la investigación, estos son los más relevantes:

Reputación organizacional

La reputación organizacional se define como el conjunto de percepciones y evaluaciones que los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) tienen sobre una organización, basadas en sus acciones, comportamientos y resultados a lo largo del tiempo. Esta reputación se construye a partir de la interacción entre la organización y su público, incluyendo empleados, clientes, proveedores,

inversores y la sociedad en general. La reputación de una organización es el resultado de un proceso en el que su identidad, la forma en que se comunica y la imagen que proyecta van moldeando la percepción que se tiene de ella. Para que esta reputación sea positiva, es fundamental trabajar constantemente en fortalecer esos tres elementos, asegurando que la institución refleje de manera coherente sus valores y objetivos.

Es importante distinguir que hay una pequeña diferencia entre reputación organizacional, de la cual hablamos aquí, y reputación corporativa, término que es más conocido. Aunque los dos conceptos se refieren a lo mismo, el primero abarca la reputación en entidades tanto privadas como públicas, sin importar el sector en el que se encuentre. En cambio, la corporativa hace referencia tan solo a empresas privadas. Es por este motivo, que teniendo en cuenta que la Armada Española es una entidad pública, usamos el concepto de reputación organizacional.

Villafañe sostiene que “la reputación de una organización debe ser el resultado de su esencia misma, es decir, de su cultura, la cual de manera ideal derivará en una identidad de la empresa congruente con esa cultura y será la imagen que proyecte la empresa de sí misma a sus distintos públicos”. (Villafañe, 2012, 7)

Teniendo ya definido el término, es importante entender cómo se aplica en instituciones públicas y militares.

En las instituciones públicas, la reputación no solo depende de que cumplan sus objetivos, sino también de cómo se alinean con los valores de la sociedad y el impacto positivo que generan en la comunidad. A diferencia de las empresas privadas, donde el éxito suele medirse en términos económicos, las entidades públicas son valoradas por aspectos como su transparencia, su compromiso con la ciudadanía y su capacidad para generar confianza y legitimidad.

En este contexto, autores como Villafañe destacan que la reputación debe ser el reflejo de la cultura organizacional, lo que, en el caso de la Armada Española, incluye principios como el honor, la disciplina y el servicio público.

En organizaciones militares, la reputación organizacional adquiere características únicas debido a su estructura jerárquica, su misión y el contexto en el que operan. Factores clave que influyen en la reputación en este tipo de instituciones, entre las que se encuentra la Armada Española son (Casimiro Almeida & Matos Coelho, 2015, Manfredi, 2023, Piazso, 2012):

- La credibilidad: Básicamente, entendemos por credibilidad, la percepción de que la institución es digna de confianza y cumple con lo esperado (está a la altura de sus expectativas). En el

caso de la Armada Española, la credibilidad se construye a través del cumplimiento de misiones nacionales e internacionales, además de mostrar transparencia en sus operaciones.

- La confianza: es fundamental tanto en la relación con la ciudadanía como dentro de la institución. Para el personal interno, la confianza se refuerza mediante una comunicación interna efectiva, que fomenta la motivación y el sentido de pertenencia dentro del grupo.
- El desempeño: tanto operativo como estratégico. Además, se añade la capacidad para adaptarse a los desafíos modernos. Esto incluye no solo el éxito en misiones navales, sino también la forma en que la Armada maneja cuestiones internas, como el bienestar del personal y la calidad de la comunicación.

Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación organizacional es un plan estructurado que una organización desarrolla para gestionar cómo se comunica tanto interna como externamente. Su objetivo principal es alinear la comunicación con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando que los mensajes sean coherentes y claros para los diferentes públicos (Asana, 2024; Endalia, 2023; QuestionPro, s.f)

En el caso de instituciones públicas como la Armada Española, esta estrategia adquiere una importancia especial, ya que no solo busca transmitir información, sino también construir confianza, legitimidad y una reputación positiva tanto dentro como fuera de la organización (de cara a la sociedad).

La teoría de la comunicación institucional nos ayuda a entender cómo las organizaciones diseñan y evalúan sus estrategias de comunicación. Uno de los marcos más influyentes en este ámbito es el de Grunig y Hunt (1984), quienes identificaron cuatro modelos de comunicación organizacional que siguen siendo clave para analizar cómo se comunican instituciones públicas como la Armada Española.

- Modelo de agente de prensa o *publicity*: Su objetivo principal es dar visibilidad a la organización mediante mensajes unidireccionales, es decir, sin esperar una respuesta del público. En este enfoque, lo más importante es generar impacto, aunque esto a veces se haga a costa de la precisión o del análisis profundo. En la Armada Española, este modelo se puede ver en campañas mediáticas que resaltan sus misiones internacionales o en eventos como los desfiles militares.
- Modelo de información pública: Se basa en la difusión de información objetiva y validada antes de ser publicada, pero sigue siendo unidireccional, es decir, sin interacción con el

público. Un ejemplo en la Armada serían los comunicados oficiales sobre operaciones, informes de actividad o publicaciones en sus redes sociales institucionales.

- Modelo de comunicación asimétrica bidireccional: Introduce cierta participación del público, aunque la organización sigue teniendo el control sobre los mensajes. Más que fomentar el diálogo, busca persuadir y moldear la opinión pública en función de sus intereses. En la Armada, esto se puede ver en encuestas internas sobre la moral del personal, cuyo propósito es obtener información para reforzar su mensaje institucional.
- Modelo de comunicación simétrica bidireccional: Este enfoque promueve un diálogo abierto entre la organización y sus públicos, buscando un equilibrio entre ambas partes. En la Armada, un ejemplo de este modelo serían los foros internos de comunicación donde los miembros pueden expresar sus inquietudes, fomentando una cultura más participativa y transparente.

Cada modelo tiene un impacto diferente en la percepción del público, por lo que es clave preguntarnos ¿hacia qué modelo están evolucionando las organizaciones hoy en día?

La tendencia actual, especialmente en instituciones públicas como la Armada Española, se orienta hacia el modelo de comunicación simétrica bidireccional o, al menos, se busca avanzar en esa dirección. Esto responde a un contexto en el que la sociedad y el entorno laboral exigen cada vez más participación, transparencia y un enfoque centrado en el bienestar del personal.

Tal como explica Eduard Moreno en su artículo “Comunicación bidireccional en una empresa: qué es y cómo conseguirla” (2024), la comunicación bidireccional se ha convertido hoy en día en un elemento crucial de la comunicación en cualquier organización. En el contexto de instituciones públicas, las expectativas de los públicos internos (como los empleados) y externos (como la ciudadanía) exigen un enfoque más inclusivo y participativo. El modelo de comunicación simétrica bidireccional permite un diálogo abierto, donde las necesidades y preocupaciones de ambas partes pueden ser escuchadas y atendidas. Además, este modelo fomenta la transparencia, lo que es clave para construir confianza tanto dentro como fuera de una organización (Grunig y Hunt, 1984).

El uso de foros internos y espacios de comunicación donde los miembros puedan expresarse libremente refuerza el sentido de pertenencia y la motivación dentro de una organización. Cada vez más, las instituciones comprenden que el bienestar de su personal no es solo un valor añadido, sino un pilar fundamental para su éxito.

Además, fomentar una comunicación abierta y bidireccional ayuda a las organizaciones a adaptarse a los cambios actuales, como el avance tecnológico, las crecientes expectativas de inclusión social y la necesidad de gestionar crisis de manera rápida y eficiente. En el caso de la Armada Española,

mantener un diálogo constante con sus propios miembros no solo mejora la moral interna, sino que también permite detectar y resolver problemas de manera más efectiva, fortaleciendo así su funcionamiento y cohesión (Caja Madrid, s.f.).

En resumen, aunque las organizaciones pueden perfectamente emplear una combinación de los modelos propuestos por Grunig y Hunt (1984), la tendencia actual favorece al uso del modelo simétrico bidireccional, al ser el mejor adaptado a las demandas contemporáneas de transparencia, diálogo inclusivo y comunicación bidireccional.

Perspectivas internas

Para poder analizar el valor de la Armada en el exterior, es esencial, primero entender que valor tiene en sí misma desde dentro. Para ello es fundamental saber qué piensan, opinan y sienten los miembros de la organización.

Analizar la reputación desde dentro implica centrarse en cómo los propios integrantes de la Armada Española perciben y valoran su identidad, sus prácticas y, de cara a esta investigación, su estrategia comunicativa. Esto se refiere a entender cómo opera la organización, cómo se comunica internamente (entre altos y bajos mandos) y, además, cómo se refleja hacia el exterior. Este enfoque interno es esencial ya que los propios miembros de la Armada son sus embajadores de cara a la sociedad. Sus opiniones, actitudes y comportamientos afectan directamente a la forma en la que el público externo la percibe (Fernando del Olmo, entrevista; Secretaría de Marina-Armada de México, 2021, 20)

Un embajador de marca es aquel que representa y transmite los valores de una organización, influyendo en su imagen pública (Villafañe, 2023). En este sentido, la percepción y compromiso de los miembros de la Armada no solo impactan en su cohesión interna, sino también en la confianza que la sociedad deposita en la institución (Suchman, 1995). Su compromiso, sentido de pertenencia y satisfacción con la organización influyen directamente en cómo comunican su experiencia a la sociedad, afectando la percepción pública. En un entorno donde la comunicación es cada vez más transparente y participativa (Grunig y Hunt, 1984), asegurar que los integrantes de la Armada se sientan informados y valorados fortalece su rol como representantes y refuerza la reputación institucional.

Básicamente, esta perspectiva es clave para entender si los valores de la Armada Española, tales como el servicio, la lealtad y el compromiso se transmiten y se viven de manera efectiva dentro de la organización.

Diferencia entre percepción interna y externa de la reputación

La percepción interna y externa están intrínsecamente conectadas. Una reputación positiva hacia el exterior no es sostenible si no está respaldada por una percepción interna coherente y cohesionada.

La percepción interna de la reputación es, como se ha explicado antes, cómo se entiende, se valora y se aprecia la Armada desde sus propios miembros. Es la visión que los miembros de la organización tienen sobre su propia institución (QuadMinds, s.f.). En la perspectiva de una institución pública y militar, también está muy relacionada con el orgullo y sentido de pertenencia que tienen sus miembros.

La percepción externa se entiende por cómo el público externo, es decir, la ciudadanía, sobre todo, pero también, los medios de comunicación y los gobiernos, percibe a la organización. Está muy influenciada por factores como la transparencia, la calidad de los servicios al exterior, la imagen pública o la gestión de crisis en casos de emergencia. (QuadMinds, s.f.). En el caso de la Armada Española, esta percepción externa puede estar marcada por eventos mediáticos, operaciones internacionales o su participación en actos oficiales (El País, 2024).

2.2 Características de la comunicación militar

La comunicación militar tiene unas características distintivas que la diferencian de otros tipos de comunicación organizacional. Estas características están determinadas por la naturaleza jerárquica, estratégica y operativa de las Fuerzas Armadas, así como por los valores y objetivos por los que funciona (Military.com, 2023). En el caso de la Armada Española, estos atributos son cruciales para garantizar el cumplimiento de sus misiones y mantener la cohesión interna.

La cohesión interna y el sentido de pertenencia son pilares fundamentales para el funcionamiento efectivo de cualquier organización, especialmente en instituciones como las Fuerzas Armadas, donde el trabajo en equipo, la disciplina y el compromiso son esenciales para el cumplimiento de sus misiones y objetivos (Ministerio de Defensa, 2018). Estos conceptos están estrechamente relacionados con la moral del personal interno, la eficiencia operativa y la reputación tanto interna como externa de la organización.

La cohesión interna es, en esencia, el grado de unión de un grupo de personas dentro de una organización. Se trata de la confianza, el respeto y el compromiso compartido que permiten que todos trabajen juntos hacia un mismo objetivo. En el ámbito militar, esta unión es clave ya que un equipo bien coordinado y con un fuerte lazo de compañerismo es capaz de reaccionar con eficacia en situaciones críticas. Cuando el estrés y la presión aumentan, el apoyo mutuo fortalece la moral y permite afrontar los desafíos con mayor determinación.

Además, una unidad cohesionada no solo funciona mejor operativamente, sino que también refuerza valores fundamentales como la lealtad, el honor y el compromiso. Estos principios no se imponen, sino que se interiorizan a través de la convivencia y el ejemplo de los compañeros.

Por otro lado, el sentido de pertenencia juega un papel fundamental en la Armada Española. Cuando sus miembros sienten una conexión emocional con la institución, se genera un mayor compromiso y una actitud de defensa y orgullo por su reputación (Neuroscenter, s.f.). Este sentimiento no solo mejora el rendimiento individual, sino que también reduce conflictos internos y fomenta un ambiente en el que todos se esfuerzan por dar lo mejor de sí mismos. Formar parte de algo más grande, de un equipo con una misión clara, impulsa a cada persona a superarse y a aportar lo mejor de sí en cada tarea.

2.3 Estrategias de comunicación en Fuerzas Armadas

Como ya se ha mencionado con anterioridad, la comunicación en cualquier entidad, y más aún en una institución pública, es esencial para poder tener una buena referencia de cara al exterior. Para ello, se debe crear una estrategia que ayude a definir y preparar cómo se va a transmitir esa información.

Para que la estrategia de comunicación de la Armada realmente tenga impacto y sea bien recibida, es fundamental que transmita de manera clara y accesible cuáles son sus valores, su misión y sus objetivos. No se trata solo de informar, sino de conectar con la sociedad, de hacer que la gente comprenda qué hace la Armada y por qué su labor es importante. Cuando esto se logra, no solo se refuerza la identidad institucional, sino que también se genera mayor reconocimiento y aprecio por su trabajo, mostrando su verdadero valor para los ciudadanos.

Los valores fundamentales de las Fuerzas Armadas, como el honor, la lealtad, el compromiso y el sacrificio (Armada Española, s.f.) se comunican a través de campañas institucionales, eventos públicos y medios oficiales. Estos mensajes refuerzan la identidad organizacional y generan confianza en la sociedad (Ministerio de Defensa de España, s.f.). En la Armada Española se organizan actos para resaltar su compromiso con España y su ciudadanía, como por ejemplo los actos institucionales del Día de la Fiesta Nacional de España, el 12 de octubre (Espada, 2024).

Las operaciones internacionales de paz, rescate o ayuda humanitaria son también presentadas como ejemplos concretos del compromiso de las Fuerzas Armadas, normalmente en conjunto con otros países, con la seguridad global y los derechos humanos (Formación Eureka, 2024). Para comunicarlas, se utilizan documentales, notas de prensa y redes sociales que explican estas misiones, destacando su impacto positivo de cara al exterior (Ministerio de Defensa de España, 2024; O'Regan, 2016).

Cada acción de comunicación dentro de la Armada no es un simple mensaje al azar, sino que está cuidadosamente diseñada para cumplir con objetivos estratégicos clave. Ya sea para atraer nuevos reclutas, mejorar su imagen pública o fortalecer relaciones con otras fuerzas internacionales, la comunicación juega un papel fundamental. Un ejemplo claro son las campañas de captación, donde se resalta el valor del servicio militar y se busca generar un sentimiento de orgullo y pertenencia. Este enfoque no solo pasa en España o es únicamente de la actualidad; a lo largo de la historia, muchas fuerzas militares han utilizado la comunicación para inspirar y motivar. Un ejemplo icónico es el “*I want you*” del ejército estadounidense para el reclutamiento de soldados durante la I Guerra Mundial (Onda Cero, 2017).

De hecho, cabe destacar que otras Armadas, de diferentes países, hacen buen y constante uso de las comunicaciones para extender y reforzar su reputación en la sociedad (Revista General de Marina, 2020). La *US Navy*, por ejemplo, creó en 2017 una campaña o método de difusión llamado *Forged by the Sea* (actualizado en 2022 para enfocarlo aún más a la generación Z), en el que se destaca cómo los miembros de su armada desarrollan habilidades únicas a través de su experiencia militar. Esto se ha emitido a través de diferentes medios digitales, TV y redes sociales para inspirar confianza y atraer talento que forme parte de ella. Además, por cada noticia, han creado *newsletters* que comunican la información de forma rápida y cohesionada para aquellos que quieran conocer la noticia, pero no tan desarrollada como pudiera ser en un artículo o informe. (U.S. Navy, s.f.). En concreto, la armada estadounidense resalta la importancia de la inclusión, mostrando historias de éxito de miembros de diferentes orígenes étnicos y culturales y además suele publicar informes bastante detallados sobre sus operaciones y actividades, y siempre los acompaña con material audiovisual para hacerlos más verídicos y que lleguen a más gente (Ads of the World, s.f.).

2.4 Teorías relevantes para el análisis

Además de la teoría de la comunicación organizacional y los modelos de relaciones públicas de Grunig y Hunt, de los cuales hemos hablado antes, es importante destacar que hay otras teorías que son esenciales para poder reforzar el análisis de la estrategia de comunicación de cualquier entidad, pero en especial de una institución pública, como lo es la Armada Española.

El análisis se enfoca en la Teoría de los *Stakeholders* de Edward Freeman (1984) y la Teoría de la Legitimidad, a la que se asocian autores como Mark Suchman (1995).

La Teoría de los *Stakeholders* se creó para hacer referencia a la importancia de los diferentes grupos que conforman una organización. Estos grupos de interés, tanto internos como externos influyen de gran forma en la reputación de esa entidad. En cuanto a la Armada Española, estos grupos; miembros, sociedad, gobierno... todos ellos forman parte y son afectados por las decisiones que tomen los altos

mandos de la Armada, y por ello todos ellos deben ser tenidos en cuenta a la hora de aplicar esas decisiones.

Cada uno de ellos tiene expectativas, demandas y un impacto directo o indirecto en la reputación y el éxito de la organización que deben tenerse en cuenta. A la hora de clasificar a estos grupos podemos distinguir entre:

- Grupo interno: marineros, mandos superiores, departamentos internos (cualquiera que forme parte activa dentro de la organización).
- Grupo externo: sociedad civil, medios de comunicación, aliados internacionales, gobierno...

En el caso de la Armada Española, esta teoría resulta particularmente relevante porque la institución no solo debe responder a las necesidades operativas internas, sino también considerar las expectativas y percepciones externas. Los miembros internos (personal que trabaja para la entidad) necesitan recibir una comunicación clara y consistente que fomente la cohesión interna y el sentido de pertenencia (hoy en día, debe ser también bilateral). La sociedad, los ciudadanos como público externo clave, evalúa la reputación de la Armada en función de factores como la transparencia, la ayuda y la utilidad de sus misiones. El gobierno, como principal financiador y responsable político, también considerado grupo externo importante, valora la efectividad de las operaciones y la alineación con los intereses estratégicos del país.

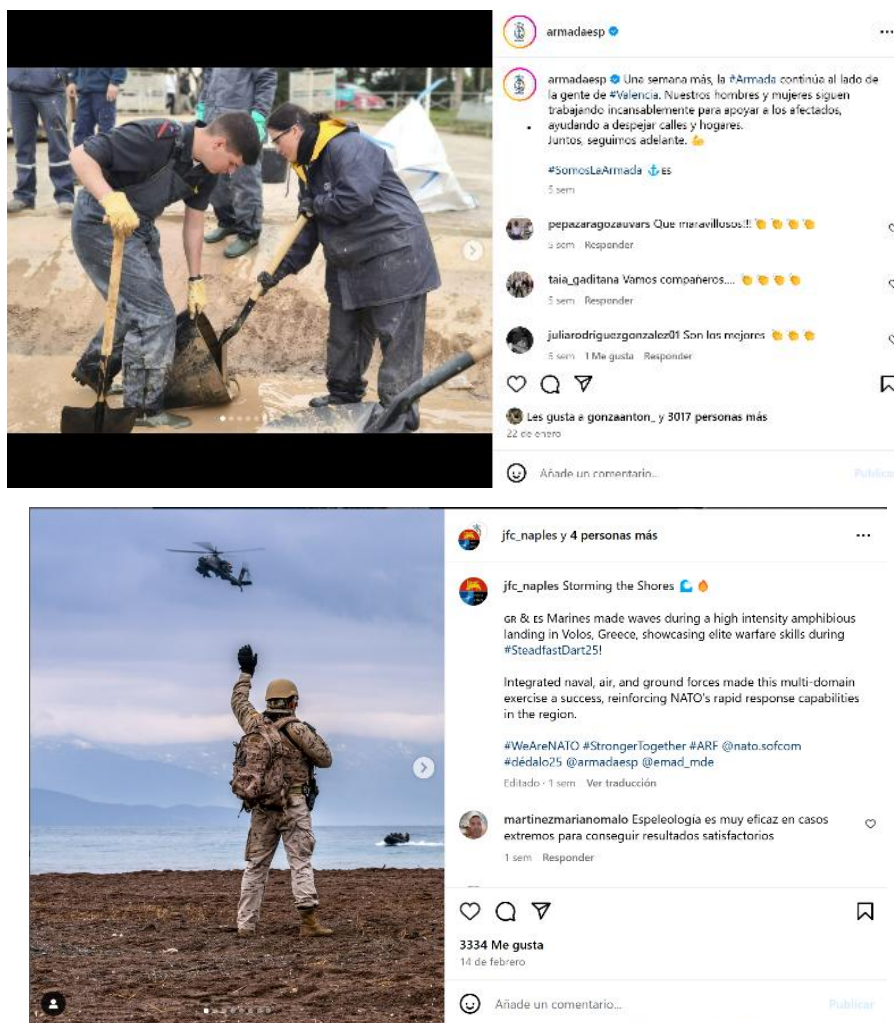
Para la Armada, ignorar las expectativas de cualquiera de estos *stakeholders* puede generar conflictos internos o dañar su reputación externa. Por ello, la estrategia de comunicación debe integrar mensajes y acciones que atiendan las necesidades de todos estos grupos, asegurando un equilibrio entre esos intereses internos y externos.

En cuanto a la Teoría de la Legitimidad, se refiere a cómo las instituciones buscan alinear su imagen con las expectativas sociales. Se enfoca en cómo las organizaciones buscan mantener su legitimidad al alinearse con las normas, valores y expectativas más importantes en la sociedad. Según Mark Suchman, la legitimidad es esencial para que una organización sea percibida como necesaria y valiosa dentro de su entorno.

En el caso de la Armada Española, esta teoría tiene aplicaciones directas, ya que su legitimidad no solo depende de su eficacia operativa, sino también de cómo es percibida por la sociedad. Para mantener el apoyo ciudadano, la Armada debe demostrar que su labor va más allá de la defensa nacional, incluyendo misiones de rescate, ayuda humanitaria y cooperación internacional. La gente espera que su labor responda al bien común y que actúe con responsabilidad y compromiso.

Además, en un contexto donde los valores sociales evolucionan constantemente, es fundamental que la Armada se adapte a estos cambios, asegurando que su actuación se rija por estándares éticos y legales. La transparencia en la gestión de recursos juega un papel clave en este aspecto, ya que permite reforzar la confianza pública y demostrar un compromiso real con los derechos humanos y los valores que la propia institución promueve. En definitiva, la conexión con la ciudadanía no solo fortalece su reputación, sino que también garantiza su legitimidad y respaldo a lo largo del tiempo. Un ejemplo concreto de cómo se aplica esta teoría, esta ejemplificado en cómo la Armada española comunica sus misiones internacionales. No solo se definen los objetivos estratégicos de ellas, sino que también se presentan como acciones que ayudan a reforzar la seguridad global, a promover la paz etc.

Imágenes 1 Y 2: Post de @armadaesp enseñando sus labores humanitarias y de seguridad global



Fuente: Instagram (2025)

Básicamente, esto nos enseña que hoy en día no solo se comunican las misiones objetivamente, sino que se le da un carácter más humano. Esto fortalece la legitimidad de la Armada y mejora su reputación tanto a nivel nacional como internacional.

Estas teorías están profundamente interrelacionadas. Por un lado, los *stakeholders* son los principales actores que evalúan la legitimidad de la organización, y por otro, mantener la legitimidad implica alcanzar las expectativas de los *stakeholders* de manera efectiva. Se considera que estas teorías aportan un valor muy alto a la hora de completar esta investigación y dan un enfoque importante al que dirigirse.

2.5 Comunicación institucional

Se entiende como comunicación institucional el “conjunto de reglas, principios, procedimientos y aplicaciones de la comunicación de intención persuasiva que, con recursos psicológicos e informativos, llevan a cabo las instituciones para influir en los destinatarios con el fin de conseguir en éstos una adhesión permanente para ejercer y distribuir poder, y realizar el bien público” (Forcada, 2025).

En relación a la Armada Española, la comunicación institucional tiene como objetivo proyectar una imagen coherente y positiva de ella hacia el exterior. Esta comunicación es fundamental para gestionar la reputación de la institución y para que la sociedad, los medios de comunicación y otros organismos (como el gobierno), perciban de forma favorable su papel y misión.

Además, En una institución como la Armada Española, con una estricta estructura jerárquica y un vínculo con la seguridad nacional, la estrategia de comunicación adquiere una importancia fundamental. En el ámbito interno, debe fomentar la disciplina y el respeto mediante la creación de canales de comunicación efectivos que faciliten el flujo de información entre los diferentes niveles jerárquicos, fortaleciendo así la cohesión organizacional. Como se explica en el párrafo anterior, es fundamental que las acciones comunicativas de la entidad reflejen sus valores. En el ámbito externo, la comunicación debe estar preparada para gestionar posibles crisis de imagen, protegiendo y fortaleciendo la percepción pública de la institución. Asimismo, resulta crucial establecer una conexión sólida con la sociedad, destacando la relevancia de las operaciones y servicios que la Armada Española realiza, tanto en el ámbito nacional como internacional, para garantizar la seguridad y contribuir al bienestar colectivo.

3. DESARROLLO

A continuación, se presentan los distintos resultados del cuestionario y las entrevistas en profundidad realizadas.

3.1. Resultado de las entrevistas

Durante el análisis, se han hecho tres entrevistas, cada una a una persona con una relevancia o rango diferente dentro de la Armada Española.

La primera entrevista ha sido a un Capitán de Fragata retirado en 2023. Estuvo de servicio desde 1983 hasta el año mencionado previamente. Un total de 40 años. Su último destino fue en tierra, en Ferrol, en el organismo de apoyo al personal (OAP). Este organismo se encarga de misiones de reclutamiento de personal, de asistencia a personas que han perdido a un familiar que pertenecía a la Armada y también realiza misiones que se centran en “enseñar lo que es la Armada en el exterior” (Entrevistado 1, 2024). Esto podemos relacionarlo directamente con una forma de comunicación de la Armada, en este caso comunicación externa, pero que proporciona una visión bastante relacionada con la investigación del trabajo en sí.

El entrevistado 1 explicó que, dentro de la Armada, tienen diferentes formas de comunicación, desde sistemas encriptados a los que solo puede acceder personal habilitado, a sistemas abiertos para todos. Recalcó que la comunicación ha cambiado mucho en los últimos años y ha mejorado infinitamente. Cuenta que, antiguamente, la comunicación era mediante mensajería o por transmisión de “boca en boca” y que mucha información se perdía por el camino, además de ser mayormente comunicación vertical descendente (como se ha mencionado anteriormente, de mandos a marineros y no al revés). En cambio, según explicó el entrevistado, hoy en día, la comunicación es mucho mayor, es bilateral y gracias a la adaptación a las nuevas tecnologías, consigue llegar a mucho más personal de manera veraz y correcta. De hecho, comentó cómo en los últimos años, durante las reuniones de altos mandos, siempre hay un suboficial mayor o cabo mayor en ellas para expresar las opiniones de sus iguales y opinar acerca de las decisiones que se tomen en esas reuniones. También, el entrevistado 1, como parte del grupo humano de la Armada, ha transmitido la importancia de que esto ocurra y como ha ido de la mano con la evolución de la sociedad y de las tecnologías.

Él considera que hoy en día la comunicación interna de la Armada Española sí es adecuada y suficiente para mantener informados a todos los miembros de ella. Hace hincapié en que, antes, los medios eran mucho más escasos, pero ahora hay personal especializado dentro de la Armada que se encarga de que la información llegue a todos sus miembros y que la institución se mantenga al día en todas las formas tecnológicas posibles.

Una de las preguntas de la entrevista era si él consideraba que la percepción de la sociedad civil hacia la Armada Española es buena y que factores influyen en esto. En todo momento, el entrevistado 1 ha mantenido que él tiene claro que los militares son muy queridos por la mayoría de la población española. También mencionó que ahora mismo, la imagen de la Armada es muy buena, debido a sus aportaciones y a las buenas acciones que generan. Siente que siempre son recibidos de forma muy cariñosa. Hizo referencia a que, hoy en día esto ocurre también debido a que todo el personal es voluntario, son gente que ha decidido dedicarse a ello, en muchas ocasiones, por vocación.

Antiguamente, con la mili (servicio militar), había personas obligadas, que tenían que estar allí. Hoy en día, eso no ocurre y ellos lo notan positivamente.

En cuanto a cómo la reputación de la Armada influye en el trabajo diario de sus miembros, y si esta reputación afecta al sentido de pertenencia y motivación dentro del cuerpo, ha expresado que, si la gente se siente reconocida tanto por el personal civil como por el militar, evidentemente, va a estar a gusto y motivado. “Con esa palabra has dado en el clavo, esa palabra es lo verdaderamente importante ahí, la motivación” (Entrevistado 1, 2024). “Si sientes que tus acciones están sirviendo y son reconocidas, la motivación es mucho mayor”. (Entrevistado 1, 2024).

Es importante, en su opinión, que todas aquellas personas que sean parte de la Armada, llevando el uniforme, se comporten de acuerdo a los valores que imparte la institución. De esto depende, en gran medida, la imagen que personas civiles puedan atribuir al conjunto de la Armada como grupo.

Durante el tiempo de la conversación, también se distinguió a que desafíos se enfrenta la Armada en cuanto a su comunicación interna y externa, y en qué debe todavía mejorar. En referencia a la comunicación interna, el entrevistado 1 hizo alusión a las tecnologías. A estar siempre y continuamente al nivel de los avances tecnológicos. En cuanto a la comunicación externa, comentó que todavía falta mejorar en el modo de difusión en el que se explica qué es exactamente la Armada Española y a que se dedica, cuáles son sus funciones principales. Para ello, expresó que la transparencia es fundamental para conseguir esto y que se debe seguir trabajando en que la población civil esté concienciada y cohesionada al unísono con los grupos militares.

Por último, es importante destacar que el entrevistado desconocía por completo la existencia del acuerdo profesional que se firmó en 2022 con la agencia de comunicación *Indie Communications*, para que se hiciese cargo y ayudase en la estrategia de comunicación de la Armada Española. Es curioso y destacable que alguien que ha estado tantos años dentro del cuerpo no estuviese informado de que iba a haber una agencia externa que ayudase a la institución a crear y planificar sus estrategias de comunicación tanto internas como externas. Por su testimonio se entiende que, internamente, esto no fue anunciado al personal que no es parte del equipo de comunicación.

El entrevistado 2 es un Capitán de Corbeta con 26 años de servicio, actualmente destinado en la Sección de Comunicación e Información de la Jefatura de Personal. Dentro de la estructura organizativa de la Armada Española, la Sección de Comunicación e Información de la Jefatura de Personal juega un papel relevante en la difusión de información dirigida al personal militar. Este departamento tiene la responsabilidad de administrar la comunicación interna vinculada con la administración de recursos humanos, la capacitación, el bienestar del personal y otros elementos administrativos esenciales para el funcionamiento interno de la entidad (Armada Española, s.f).

Aunque esta sección depende estructuralmente de la Jefatura de Personal, y no del departamento de comunicación directamente, su labor comunicativa no opera de manera aislada al resto de la institución, sino que va ligada a las bases principales de la Dirección de Comunicación de la Armada Española, que tiene como objetivo garantizar la coherencia en la transmisión de información tanto a nivel interno como externo. De esta forma, se debe asegurar que el personal reciba información clara, estructurada y alineada con los valores y objetivos de la Armada. (Armada Española, s.f)

Este departamento no solo transmite directrices y normativas, sino que también juega un papel clave en fortalecer la identidad dentro de la Armada. La calidad y claridad de la información que proporciona influyen en cómo marinos y oficiales perciben la institución, lo que impacta en su compromiso y en la valoración general de la Armada (Entrevistado 2).

El testimonio de este entrevistado ofrece una visión más clara sobre la estrategia de comunicación de la Armada, destacando tanto sus aciertos como los aspectos que podrían mejorarse. Su perspectiva es especialmente valiosa porque, a diferencia del primer entrevistado, quien, aunque tenía un rango superior, no había trabajado en áreas de comunicación, él cuenta con experiencia directa en este ámbito, lo que le permite aportar un análisis más detallado y especializado.

El entrevistado 2 coincide en que la comunicación interna ha experimentado una evolución significativa en los últimos años, pasando de ser un sistema predominantemente vertical y descendente a integrar nuevos canales digitales que buscan una mayor interacción y alcance dentro de la institución. Sin embargo, destaca que el acceso a la información sigue siendo un desafío para los rangos más bajos, especialmente para el personal de tropa y marinería, ya que muchos de ellos no cuentan con acceso a ordenadores conectados a la red general de la Armada (WAN PG), que es donde llega la información pertinente. Esto supone una barrera en la difusión de información institucional, limitando la efectividad de la comunicación interna en ciertos niveles de la estructura jerárquica.

En cuanto a la estrategia de comunicación externa, el entrevistado 2 señala que la Armada ha puesto un mayor énfasis en mejorar su imagen pública a través de campañas y el uso de redes sociales, aunque recalca que la confidencialidad de ciertos asuntos militares restringe el tipo de información que puede difundirse en las plataformas. En este sentido, coincide con el Entrevistado 1 en la necesidad de seguir mejorando los métodos de difusión para que la sociedad civil comprenda mejor el papel y la relevancia de la Armada Española en el contexto nacional e internacional.

Respecto a la percepción pública de la Armada, el Entrevistado 2 destaca que la institución cuenta con una valoración positiva dentro de la sociedad española, gracias a su participación en operaciones humanitarias y de rescate, como pueden ser la gestión de crisis durante la pandemia del COVID-19, Filomena o la DANA en Valencia. Estas acciones han reforzado la imagen de la Armada como un

actor clave en la seguridad y el bienestar del país (Onda Cero, 2021). No obstante, reconoce que aún existen sectores de la población con un conocimiento limitado sobre el trabajo diario de la institución, lo que sugiere la necesidad de seguir fortaleciendo la estrategia de comunicación externa.

El Entrevistado 2, además, menciona los principales desafíos a que se enfrenta la estrategia de comunicación de la Armada en la actualidad. Primero, habla de saturación informativa, refiriéndose a la complicada gestión que la Armada debe hacer mediante mensajes claros y estrategias que impacten en su audiencia, en un entorno donde la cantidad de información es abrumadora.

Además, menciona la importancia de la modernización digital de los canales de comunicación clave para mejorar el acceso a la información dentro de la institución y optimizar la gestión comunicativa.

Por último, el entrevistado 2 hace alusión a una alineación vertical en la estrategia de comunicación. Con esto explica que es fundamental que los mandos intermedios sean partícipes en la elaboración y aplicación de las estrategias comunicativas para poder garantizar que la información fluya de manera efectiva en todos los niveles de la jerarquía.

Para finalizar la ronda de entrevistas y enriquecer aún más la investigación mediante la opinión y los conocimientos de sus miembros, se ha contactado con Fernando del Olmo, coronel de Infantería de Marina y actual director de Comunicación de la Armada (DIRCOM). De esta forma, se pretende también entender desde otra perspectiva (la de una jerarquía superior y toma de decisiones) la estrategia de comunicación de la institución.

Con 35 años de servicio, su aportación da una visión experta sobre el estado actual de la comunicación institucional, los retos a los que se enfrenta hoy en día la Armada Española y las medidas que se están implementando para mejorar tanto la comunicación interna como externa.

El coronel Del Olmo señala que la Armada sigue una estrategia de comunicación proactiva, con una fuerte apuesta por la comunicación, tanto interna, como externa. Como parte de este enfoque, se ha contratado una agencia externa a la entidad, *Indie Communications*, de la cual hemos hablado previamente en este trabajo, que está actualmente en su tercer año de implementación y cuyo objetivo es analizar y fortalecer la gestión comunicativa de la institución. Según el entrevistado 3, la Armada reconoce sus limitaciones y trabaja en la mejora de sus herramientas y metodologías, con la intención de dar a conocer su labor y su impacto a la sociedad española de una manera más efectiva.

Uno de los aspectos más relevantes que destaca el coronel Del Olmo es que, internamente, la Armada es muy crítica con su propia comunicación. Existe la percepción generalizada (entre ellos, los propios miembros) de que no se comunica bien a nivel interno, y que hay un amplio margen de mejora, aunque bien es cierto, que el coronel hace mención a que, en las bases con mayor presencia de personal, como

Rota, Ferrol, Las Palmas y Cartagena, el conocimiento sobre la institución es mucho más sólido y contundente. Sin embargo, en otras áreas, la comunicación interna es más limitada y fragmentada.

El mayor reto que identifica es lograr un cambio de mentalidad dentro de la institución respecto a la importancia de la comunicación. Según sus palabras, “todo comunica y todo el mundo comunica” (Fernando del Olmo, 2025), por lo que es fundamental que la comunicación se convierta en un pilar estructural de la Armada y no sea una función secundaria. Para ello, considera crucial consolidar y modernizar la estructura comunicativa, así como incorporar profesionales civiles especializados (periodistas, gestores de imagen, producción audiovisual, etc.), algo que podría representar un salto cualitativo significativo, según su propia visión de la situación. Sin embargo, reconoce que la propia naturaleza de la Armada, como también han comentado el resto de entrevistados, dificulta que estos cambios se implementen a corto plazo.

Como se ha mencionado anteriormente, en 2022 la Armada contrató a la consultora *Indie Communications* para replantear su estrategia comunicativa. Según contó el coronel Del Olmo al hacerse mención a esta estrategia de mejora de la mano de la agencia y sus resultados, aún no se han visto cambios significativos debido a que el plan propuesto, consta de 3 fases que tienen una duración total de tres años, y actualmente, este plan se encuentra en la fase final, que es la de implementación.

El coronel explica que las dos primeras fases se enfocaron en: En primer lugar, un diagnóstico de la situación, para identificar el estado de la comunicación de la Armada y cuáles eran sus rangos de mejora y, en segundo lugar, una evaluación de las herramientas disponibles, con el objetivo de analizar qué medidas y estrategias se podían implementar para mejorar la estrategia comunicación de la entidad.

Además, el coronel explicó que, durante el proceso de diagnóstico, se definieron las tres líneas principales de trabajo de este proyecto,

- La comunicación externa, con el objetivo de potenciar la presencia y visibilidad de la Armada en la sociedad (resalta que es muy importante que la sociedad española entienda el por qué y el para qué de la Armada).
- La comunicación interna. Para mejorar la información y motivación de los miembros de la institución.
- La página web. Don Fernando del Olmo explica que, pese a que la página web se puede entender como una rama de la comunicación externa, quisieron darle una importancia mayor, ya que la consideran una herramienta fundamental de difusión de los valores y objetivos de la institución y era necesario modernizarla, porque se encontraba muy desactualizada y

consideraban que tenía un impacto comunicativo mucho más limitado que el que debería tener.

Conforme al motivo principal de este análisis de investigación, el coronel Del Olmo reconoce que la comunicación interna es una de las mayores debilidades de la Armada. Según los hallazgos de la auditoría, los canales internos son pocos y están obsoletos. La comunicación interna se centra principalmente en notas corporativas y boletines digitales, pero su alcance sigue siendo limitado.

Entre las herramientas internas utilizadas, se encuentra también una app de móvil desarrollada hace tres años, que permite a los miembros de la Armada acceder a información relacionada con la gestión de personal. Sin embargo, Fernando señala que él considera la comunicación interna de la entidad debería ir más allá de la gestión administrativa, fomentando los valores y objetivos institucionales para motivar a los miembros de la Armada y convertirlos en embajadores de la institución.

El coronel explica que, a pesar de la existencia de oficinas periféricas de apoyo al personal, en los puntos principales nombrados anteriormente, el alcance de estas herramientas sigue siendo insuficiente, aunque aclara que es algo que se ha distinguido en el proceso de mejora y que se está trabajando en ello a través de las recomendaciones de la agencia externa.

Uno de los puntos más críticos identificados en la entrevista número 3, es que la Armada no cuenta con un procedimiento establecido para la comunicación interna en situaciones de crisis, aunque sí dispone de protocolos definidos para la comunicación externa.

Un ejemplo citado durante el periodo de conversación con el coronel, es la crisis del COVID-19, en la que el Almirante General de la Armada decidió emitir varios mensajes internos para el personal de la institución. Se intentó difundir estos mensajes a través de la intranet, correos electrónicos a los mandos y la aplicación móvil, pero la efectividad de la comunicación fue limitada, ya que la información no llegó a todos los miembros de la institución (Fernando del Olmo, 2025).

El coronel del Olmo reconoce que la comunicación interna en situaciones de crisis debe mejorar significativamente en la Armada y que esto se debe conseguir con la activación de herramientas que realmente lleguen a todas las jerarquías de la organización (también asegura, que es un tema tratado con la agencia de comunicación y que se trabaja de la mano con ella para conseguir cumplir estas metas).

Otro de los fallos que citó el coronel, es que, actualmente, no se realizan estudios periódicos para evaluar la efectividad de la estrategia de comunicación interna general, aunque esto es una de las conclusiones principales de la auditoría externa. Hasta el momento, solo se han llevado a cabo

sondeos segmentados sobre temas específicos, pero no existe un estudio integral sobre la percepción de la comunicación dentro de la Armada.

En cuanto a la transparencia, el coronel del Olmo es bastante crítico, “No hay una comunicación bidireccional institucionalizada y, por lo tanto, tampoco una transparencia completa”. En la práctica, la comunicación sigue siendo unidireccional y jerárquica, sin un mecanismo formal para que los rangos más bajos puedan expresar sus opiniones o sugerencias sobre la comunicación interna. Actualmente, la retroalimentación solo se da a través de mecanismos burocráticos, como mensajería oficial con visado, lo que hace que el acceso a la comunicación sea lento y limitado.

Durante la entrevista, se le preguntó al coronel si su estrategia de comunicación se centraba también en compararse con otras ramas de las Fuerzas Armadas u otros países. El coronel respondió que la Armada no compara su estrategia de comunicación con otras ramas de las Fuerzas Armadas Españolas, sino únicamente con armadas internacionales como la US Navy, la Royal Navy británica, la Marine Nationale francesa y la Marina Militare italiana. Estas armadas cuentan con estrategias comunicativas mucho más desarrolladas y potentes, pero también hay que saber que su tamaño y recursos son muy superiores a los de la Armada Española. El coronel afirmó que estas armadas son vistas como referentes para investigar en qué falla la comunicación de la Armada Española y aplicar medidas que la mejoren.

Sobre redes sociales, menciona que el número de seguidores de la Armada es considerable, pero duda de que estos seguidores comprendan realmente los valores y objetivos de la institución. Admite que es difícil implantar una cultura naval en la sociedad española a través de las redes, pero reconoce su importancia como herramienta de visibilidad y acercamiento a la ciudadanía.

Para terminar la entrevista, se pidió al coronel Del Olmo que identificase cuales son actualmente las áreas de mejora principales dentro de la estrategia de comunicación de la institución.

Dentro de la comunicación externa, destacó la importancia de mejorar la comprensión pública sobre el funcionamiento, los valores y la misión de la Armada. Y sobre la comunicación interna, respecto de la que, como hemos visto es más crítico, resaltó la importancia de poder llegar a un mayor número de miembros dentro de la Armada mediante sus propias herramientas y diversificar el contenido de su estrategia, evitando que se limite solo a la gestión de personal.

Tabla 1: Respuestas comparadas de las entrevistas

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Definición de la estrategia de comunicación actual.	Para la comunicación externa, se usa el “boca en boca” y las RR. SS y para la comunicación interna hay	La Armada se encuentra en un proceso de actualización de sus estrategias de comunicación.	Estrategia de comunicación proactiva. “Queremos dar a conocer lo que somos, que hacemos y

	diferentes sistemas que se están actualizando conforme a las nuevas tecnologías.		para que lo hacemos, y que lo sepan los españoles”.
Comunicación interna de la Armada entre los miembros.	“Hoy en día, la comunicación interna es buena y suficiente. Hace unos años, los medios eran más escasos, se usaban mensajes en papel, o en radio”	“En general se puede decir que la comunicación interna es adecuada, pero se puede lograr una mejora significativa de nuestra comunicación interna”	“Somos muy críticos con nosotros. Pensamos que no comunicamos bien, por lo que hay un margen muy grande de mejora”
Comparación con la estrategia de otras armadas	La armada española está a un nivel parecido al de otras armadas de distintos países.	Desconoce la estrategia de comunicación de otras fuerzas armadas u organizaciones militares de otros países.	En cuando a las FFAA españolas, la estrategia es muy similar (estructuradas todas desde el ministerio de defensa). Solo se fijan en otras Armadas más potentes para mejorar, pero no en estrategias de otros tipos de FFAA.
Cambios desde hace 2 años. Indie Communications	Desconoce el acuerdo con <i>Indie Communications</i> .	Comenta que la Armada está en un proceso de renovación de sus estrategias de comunicación, pero no menciona el acuerdo con la agencia externa.	Están en la fase final de implementación de la estrategia, los cambios se verán a partir del año que viene.
Transparencia y opinión de rangos medios/bajos	Los rangos medios están metidos dentro de los grupos de trabajo tanto de comunicación interna como externa. Con la explosión de medios etc se ha notado muchísimo el cambio hacia una transparencia interna mayor.	Para comunicar eficazmente los objetivos y prioridades de la estrategia, es fundamental que los mandos intermedios se sientan involucrados y comprometidos con ella.	Se debe trabajar en que la comunicación bidireccional sea más real y transparente. Depende mucho de cada mando y como gestione a su equipo. Actualmente, las peticiones de abajo a arriba deben pasar un proceso burocrático. No esta institucionalizada una bidireccional habitual.
Herramientas y canales de comunicación	Los más modernos son los más efectivos. Se usa el correo electrónico y la página web.	La comunicación digital es el medio más efectivo en la actualidad. Internet, las RR. SS y los móviles. Pero en la Armada la sensibilidad y confidencialidad de la información limita su difusión en los canales públicos.	Los canales internos son pocos y anticuados. Se esta mejorando con la ayuda de la auditoría externa. Contamos con intranet, una app desde hace 3 años, RR. SS, correo electrónico. Se centra mucho en la gestión del personal de la armada y debe ir más allá.
Desafíos en cuanto a la comunicación	Interna: estar siempre al nivel de los avances tecnológicos. Externa: difundir correctamente la labor de la Armada.	Diseñar una estrategia interna y externa que dé voz al personal, refuerce el orgullo de pertenencia, conecte con claridad y atractivo, y fomente la transformación digital mediante nuevas tecnologías, incluida la IA.	Conseguir que exista una mentalidad de que hay que comunicar y que cale en la institución. “Todo comunica y todo el mundo comunica”. Que la estrategia de comunicación pueda llegar a todos los miembros y que la información sea diversa. En cuanto a la comunicación externa, poder hacer ver la labor de la Armada y darse a conocer.

Fuente: Elaboración propia (2025)

3.2. Resultado de la encuesta

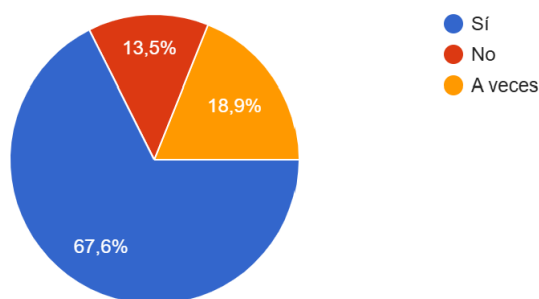
En cuanto a la otra herramienta usada en este trabajo para poder distinguir las opiniones de los miembros de la institución, se realizó un cuestionario anónimo con el objetivo de conocer las opiniones de estos miembros sobre la comunicación interna, la imagen pública de la Armada y los

factores que influyen en su reputación. Se ha conseguido un total de 37 participantes, una muestra más pequeña de lo esperado e ideal, pero que aun así, aporta la suficiente información para poder analizar el estado de la cuestión de este trabajo teniendo en cuenta que complementa la parte cualitativa.

El perfil de los participantes refleja una muestra representativa de distintos rangos y experiencias dentro de la Armada. La distribución de edades abarca desde los 19 hasta más de 60 años, con una mayor concentración en los grupos de 40 a 50 años. En cuanto a la experiencia dentro de la institución, el 78,4% de los encuestados cuenta con más de seis años de servicio, mientras que un 13,5% tiene entre 1 y 6 años en la Armada. Esto sugiere que la mayoría de las respuestas provienen de personal con experiencia significativa en la organización. Respecto al nivel educativo, el 78,4% cuenta con estudios universitarios, lo que indica un alto nivel de formación académica dentro de los participantes.

Uno de los aspectos clave analizados en la encuesta fue la percepción sobre la comunicación interna dentro de la Armada. A la pregunta sobre si consideran que la comunicación en la institución es clara y efectiva, un 67,6% de los encuestados respondió afirmativamente, 18,9% indicó que a veces es efectiva y un 13,5% considera que no lo es.

Figura 1: ¿Considera que la comunicación interna en la Armada es clara y efectiva?



Fuente: Formulario *Google Forms* (2025)

Entre las principales observaciones de quienes señalaron deficiencias en la comunicación interna de la institución, se identificaron varios puntos que son importantes mencionar:

- Falta de difusión en decisiones importantes dentro de la institución y dificultades de acceso a información relevante para el personal operativo.
- Exceso de enfoque en temas administrativos, dejando de lado una visión estratégica más amplia.
- Dependencia de la intranet interna de defensa, la cual no siempre es accesible para todos los miembros de la Armada.

Estos resultados sugieren que, aunque una mayoría percibe la comunicación interna como efectiva, existe un sector significativo que señala oportunidades de mejora en términos de accesibilidad y claridad en la difusión de información. Además, es significativo destacar una de las respuestas a esta pregunta, que menciona que, hasta hace dos años, no había buena comunicación (Formulario *Google Forms*, 2025). Se considera relevante este apunte, ya que es más o menos el periodo de tiempo desde que se contrató la agencia *Indie Communications*.

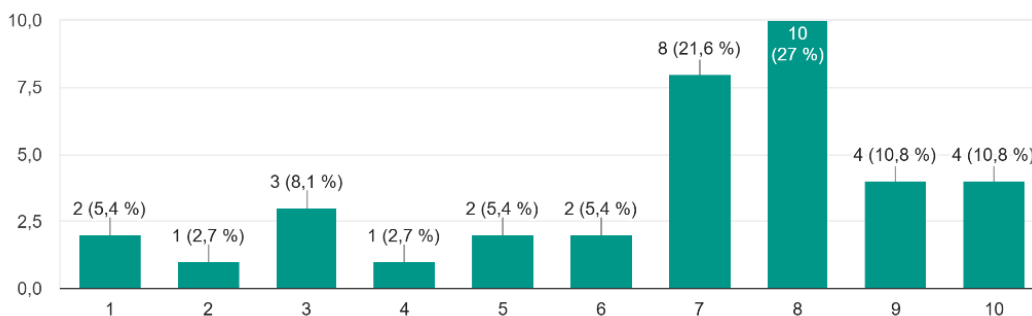
Siguiendo con la comunicación interna, un 83,8% de los participantes asegura que recibe regularmente información oficial sobre las actividades y decisiones principales de la Armada y muchos añaden que esta información es enviada a través de la intranet de la institución. También se mencionan canales como al app o boletines electrónicos, mientras que solo un 27% menciona que es un superior el que les informa de las actualizaciones.

Otra pregunta de relevancia en cuanto a la comunicación interna de una organización, es cuando o cuantas veces han recibido los miembros de la misma una formación sobre comunicación o relaciones públicas. Aquí las respuestas son bastante variadas. Un 43,2% indican que la última formación recibida fue en el último año, un 24,3% aseguran que fue hace más de un año y algo muy destacable es que un 32,4% de los encuestados afirma que nunca ha recibido una formación en ese ámbito.

Más o menos la mitad de los participantes ha considerado que los canales de comunicación interna usados por la Armada transmiten de manera efectiva la información entre diferentes rangos y departamentos, los que no, comunican que hace falta generar conciencia de su importancia y que sea fácilmente accesible para todos los miembros.

Como última mención a la comunicación interna, se preguntó en la encuesta, si los participantes sentían que sus opiniones o inquietudes son escuchadas por sus superiores. Pese a que un gran número de los participantes opinan que de alguna forma si lo son, cabe destacar que hay quienes sienten que en ningún momento son escuchados.

Figura 2: ¿Siente que su opinión o sus inquietudes son escuchadas por los mandos superiores?
 Responda del 1 al 10, siendo 10 un *sí, siempre*, y un 1 *no, nunca*.

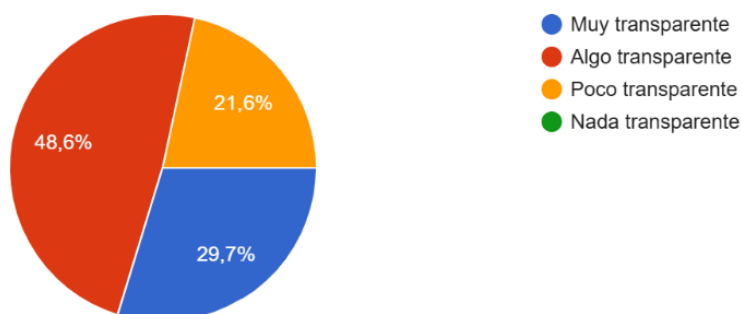


Fuente: Formulario *Google Forms* (2025)

La percepción sobre la reputación externa de la Armada también es un aspecto fundamental en este análisis, y ha sido una parte relevante en el formulario. El 94,6% de los encuestados considera que la imagen pública de la Armada es buena, sin embargo, solo el 75,7% cree que esta imagen coincide con su experiencia como parte del cuerpo.

En relación con la transparencia en la comunicación de la Armada, se observan diferentes opiniones. Es importante mencionar que tan solo un 29,7% de los encuestados piensa que la comunicación de la institución es “muy transparente”. Un 48,6% de los encuestados considera que la gestión de la información en su comunicación es "algo transparente" y un 21,6% piensa que es poco transparente.

Figura 3: ¿Cómo valoraría la transparencia de la Armada en la gestión de información que afecta tanto a los miembros como al público general?



Fuente: Formulario *Google Forms* (2025)

Estos datos sugieren que, aunque la institución ha mejorado en este aspecto, todavía tiene mucho recorrido por delante para conseguir una buena imagen de transparencia entre sus miembros, todo esto, teniendo en cuenta, por supuesto, el carácter vital de seguridad nacional de la Armada.

Las redes sociales juegan un papel clave en la proyección de la imagen de la Armada y también han sido objeto de pregunta en este formulario. En este sentido, la mayoría de los participantes, 31 de 37, sigue las redes sociales de la institución y un 78,4% considera que estos medios reflejan correctamente el trabajo y la misión de la Armada. 5 participantes consideraron que solo “a veces”, los medios de comunicación de la entidad son capaces de transmitir sus objetivos. Algunos encuestados mencionaron que la influencia política en la comunicación afecta la imagen institucional, otros piensan que las redes reflejan un lado algo anecdótico e irrelevante del trabajo de la Armada, y otros señalaron que las publicaciones están más orientadas a la captación de nuevos miembros que a la difusión del trabajo real de la Armada.

Figura 4: Post de @armadaesp que se puede considerar algo más anecdótico.



Fuente: Instagram (2025)

Un aspecto muy relevante en la percepción interna de la reputación de la Armada es el sentido de pertenencia de sus miembros. A la pregunta sobre si los encuestados se sienten orgullosos de pertenecer a la Armada, un 100% de los encuestados respondió afirmativamente.

Este alto porcentaje de orgullo institucional y de pertenencia sugiere que, pese a las críticas en algunos aspectos de comunicación, la identidad y el compromiso con la Armada siguen siendo sólidos entre sus miembros.

Para acabar el cuestionario, se añadieron dos preguntas de desarrollo corto, para poder entender algo más la opinión de los participantes. La primera pregunta era sobre posibles mejoras en la comunicación interna. Muchos de ellos coincidieron en que era necesaria una mayor rapidez y claridad en la difusión de información dentro de la propia institución, que se expandiese el uso de nuevas tecnologías para facilitar el acceso a la información interna, invertir en que hubiese una mayor conexión con el mundo civil, promoviendo una imagen más cercana y transparente de la Armada y concienciar a los miembros internos, en especial a los mandos intermedios, de la importancia de una buena acción comunicativa para poder lograr los objetivos propuestos.

Como respuesta a la última pregunta, los encuestados identificaron los principales factores que ellos consideran que impactan en la reputación de la Armada Española. Varios de ellos mencionaron los valores de la institución, otros la imagen pública y el trato a los propios miembros, muchos coincidieron en que las misiones internacionales de paz y cooperación afectan en gran medida a la reputación y la imagen de la Armada y, por último, la cercanía de los miembros con la ciudadanía y su intención de estar siempre dispuestos a ayudar al resto de los españoles.

4. CONCLUSIONES

4.1. Conexión con los objetivos de la investigación y el marco teórico

El marco teórico de este trabajo sienta las bases para analizar de manera estructurada la reputación de la Armada Española desde su estrategia de comunicación interna. Gracias a este marco, podemos comprender mejor cómo se percibe la institución desde dentro y cómo esto influye en su imagen global.

En primer lugar, entender la reputación organizacional como un conjunto de percepciones tanto internas como externas (Villafañe, 2012), nos ayuda a justificar el motivo de análisis de este estudio en la visión interna de los miembros de la Armada. Como sabemos gracias a los resultados de las entrevistas, esta percepción interna depende del acceso que tengan los miembros a la información y la claridad de esta. Por ejemplo, el entrevistado 1, destacó que muchos miembros de la Armada no tienen acceso a la red general de la entidad (WAN OG), lo cual limita mucho la circulación de la información. Esta dificultad también se refleja en los resultados de la encuesta, donde un 13,5% considera que la comunicación interna no es efectiva, y varios de los cuestionados comentaron la falta de difusión de información en decisiones relevantes.

En relación con las características típicas de la comunicación militar, el marco teórico del trabajo explica como la jerarquía, la formalidad y, además, los protocolos, pueden dificultar la bidireccionalidad de los mensajes. Esto podemos ver que es una realidad al corroborarlo con los resultados del formulario, que muestra que, pese a que un 83,3% de los participantes dice que recibe información regularmente, solo un 27% afirma que dicha información llega por parte de un superior. Esto refleja que se establece una comunicación centrada en medios escritos y digitales y no tanto en un liderazgo personal. Además, el entrevistado número 3, el coronel Del Olmo, reconoció que, pese a que ha habido avances a lo largo de los últimos años, la comunicación sigue siendo en su mayoría unidireccional y muy burocratizada.

Otro aspecto clave que se analiza en el marco teórico de este trabajo, es la relación entre la comunicación interna, la moral y el sentido de pertenencia. Según Grunig y Hunt (1984), un modelo de comunicación simétrica bidireccional ayuda a reforzar la motivación y el orgullo institucional. La relación positiva entre estos determinantes se confirma con los datos del cuestionario realizado, donde el 100% de los miembros participantes afirmó sentirse orgulloso de pertenecer al cuerpo. Es cierto, que varios matizaron, que este sentimiento de orgullo no estaba relacionado con la calidad de la comunicación interna de la entidad, sino más bien con los valores y la vocación que sentían. No obstante, estos dos términos están muy conectados, ya que como explicó el capitán de fragata (entrevistado número 1), *“la motivación es mucho mayor cuando uno siente que sus acciones son*

reconocidas tanto por la ciudadanía como por sus propios mandos”. Esto claramente refuerza el vínculo entre una comunicación efectiva y un compromiso institucional.

Por otro lado, la teoría de los *stakeholders* de Freeman (1984) y la teoría de la legitimidad de Suchman (1995), ayudan a explicar cómo una comunicación interna bien gestionada mejora la cohesión interna del grupo y la imagen pública de la institución. Como se menciona en los resultados del cuestionario, varios miembros consideran que la reputación externa de la Armada depende en gran medida de cómo traslade toda su experiencia a la sociedad civil. Se entiende entonces que, los propios miembros de la Armada hacen de embajadores de cara a la sociedad. Es relevante destacar también que, salvo el director de Comunicación, ninguno de los encuestados ni entrevistados mencionó la colaboración con la agencia externa *Indie Communications*, lo que hace evidente la falta de comunicación interna respecto a decisiones, en este caso estratégicas, importantes que afectan a la imagen y la legitimidad de la institución.

Además, el marco teórico de Grunig y Hunt permite entender cómo se combinan distintos enfoques en función del público objetivo. Según lo analizado durante este trabajo, para la comunicación externa, la Armada debe enfocar su comunicación hacia modelos como el de publicidad y el de información pública, que buscan fortalecer su reputación y fomentar la transparencia. Sin embargo, en el ámbito interno, es fundamental que se enfoque en evolucionar hacia un modelo de comunicación bidireccional simétrico, donde exista un flujo de información más abierto y participativo. Este enfoque no solo contribuye a una mayor cohesión y satisfacción entre el personal, sino que también refuerza la reputación de la institución desde el interior, haciendo que sus propios miembros se conviertan en embajadores de la Armada ante la sociedad.

El marco teórico de este trabajo establece la importancia de mejorar continuamente los procesos comunicativos de la institución. Ayuda a interpretar los resultados de las entrevistas y el formulario realizados para esta investigación, con el objetivo de identificar qué aspectos pueden optimizarse para mejorar la cohesión interna y, en consecuencia, la reputación tanto interna como externa de la Armada. La combinación del marco teórico y los resultados de las fuentes primarias, evidencia que, pese a que la Armada cuenta con una base bastante sólida de cohesión y sentido de pertenencia, existen importantes áreas de mejora en su estrategia de comunicación interna, especialmente en lo que respecta a la accesibilidad, la transparencia y la bidireccionalidad.

4.2. Conclusiones generales

La comunicación interna en la Armada Española juega un papel clave en su reputación, reflejando un fuerte sentido de pertenencia y orgullo entre sus miembros. Sin embargo, también deja al descubierto algunos aspectos que aún pueden mejorarse, especialmente en lo que respecta a la transparencia, el

acceso a la información y la posibilidad de establecer un diálogo más abierto y bidireccional. En los últimos años, la comunicación interna ha evolucionado, pasando de un modelo unidireccional a uno más participativo, pero todavía existen barreras estructurales que dificultan su efectividad, sobre todo en los rangos más bajos, donde acceder a información relevante sigue siendo un desafío. Así lo reflejan tanto las entrevistas como los datos de la encuesta, que muestran que, aunque el 67,6% de los encuestados considera la comunicación interna efectiva, muchos siguen señalando dificultades para mantenerse informados.

A pesar de estas limitaciones, la identidad y el sentido de pertenencia dentro de la Armada son sólidos. Como se ha visto en el apartado anterior, el 100% de los encuestados afirmó sentirse orgulloso de formar parte de la institución, lo que confirma que la cohesión interna es un pilar fundamental en su estructura organizativa. Sin embargo, este orgullo no significa que no existan críticas internas. Un aspecto clave de este estudio de investigación, es la percepción sobre la transparencia. Mientras que solo un 29,7% de los encuestados considera que la Armada es "muy transparente", el resto opina que su comunicación es solo "algo" o "poco" transparente. Esto coincide con las observaciones de los entrevistados, quienes señalaron que la comunicación sigue siendo jerárquica y con pocas oportunidades de retroalimentación, lo que puede afectar la confianza y la fluidez informativa dentro de la institución.

En cuanto a la comunicación externa, las respuestas de los entrevistados y la encuesta indican que la Armada tiene una imagen pública positiva, pero muchos ciudadanos desconocen el alcance real de su labor y sus funciones. Aunque la presencia en redes sociales es bien valorada, algunos participantes consideran que el contenido está demasiado enfocado en el reclutamiento y deja de lado la difusión del verdadero impacto y trabajo diario de la institución. Esto sugiere la necesidad de equilibrar la estrategia de comunicación para no solo atraer talento, sino también fortalecer el vínculo con la sociedad y mejorar el entendimiento de su labor. Además, también se evidencia la necesidad de mejorar y fortalecer los canales de comunicación para hacerlos más abiertos, accesibles y eficaces.

Las entrevistas realizadas han aportado matices importantes a estos descubrimientos, señalando diferencias en la percepción de la comunicación interna dependiendo del punto de vista de cada entrevistado. Mientras que el entrevistado 1 considera que la comunicación ha mejorado significativamente y es efectiva en la actualidad, los entrevistados 2 y 3 destacan que sigue habiendo problemas, especialmente en la accesibilidad de la información para los rangos más bajos. Esta diferencia puede deberse a que los dos últimos entrevistados trabajan actualmente en áreas directamente relacionadas con la comunicación, lo que les permite tener una visión más detallada sobre sus problemas.

Otro aspecto que surgió en las entrevistas, pero no fue señalado en el cuestionario, es la falta de protocolos claros para la comunicación interna en situaciones de crisis. Según el coronel Del Olmo, actualmente no existen procedimientos formales para gestionar la comunicación dentro de la Armada en momentos críticos, lo que representa una debilidad institucional que puede afectar a la capacidad de respuesta y coordinación en situaciones excepcionales. El hecho de que este punto no aparezca en los resultados del cuestionario sugiere que muchos miembros de la Armada pueden no ser plenamente conscientes de esta carencia, lo que resalta la necesidad de abordar este aspecto con mayor profundidad.

Por último, se identificó un desconocimiento general sobre la agencia de comunicación externa contratada por la Armada. Mientras que el entrevistado 3 mencionó el papel de *Indie Communications* en la modernización de la estrategia comunicativa, el primer entrevistado desconocía por completo esta colaboración y ninguno de los encuestados hizo referencia a ella, lo que sugiere que esta información no ha sido difundida de manera efectiva dentro de la institución.

A partir del análisis de la información comparada y los resultados obtenidos en las entrevistas y la encuesta, se identifican áreas clave de mejora para optimizar la comunicación interna de la institución. En primer lugar, es necesario fortalecer la bidireccionalidad en la comunicación, creando mecanismos que sean efectivos y que permitan a los rangos más bajos expresar sus inquietudes y recibir respuestas claras. También es esencial mejorar la accesibilidad de la información, garantizando que todos los integrantes de la Armada puedan acceder fácilmente a contenidos relevantes, sin importar su rango o ubicación.

Además, la transparencia debe ser una prioridad dentro de la estrategia de comunicación, asegurando que decisiones como la contratación de agencias externas, tal como *Indie communications*, sean comunicadas internamente y comprendidas por todo el personal. También es importante modernizar las herramientas digitales y adaptarlas a los diferentes niveles jerárquicos, haciéndolas más inclusivas, para que faciliten una comunicación más efectiva. En lo que respecta a la comunicación externa, la Armada debería diversificar su enfoque en redes sociales, evitando que su estrategia se centre únicamente en el reclutamiento y aprovechar estas plataformas para mostrar con mayor profundidad su impacto y sus actividades diarias.

En definitiva, aunque la Armada Española cuenta con una base sólida en términos de cohesión y orgullo institucional, aún tiene margen de mejora en su estrategia de comunicación. Avanzar en transparencia, accesibilidad y bidireccionalidad no solo fortalecerá su imagen interna, sino que también contribuirá a consolidar su reputación ante la sociedad.

Cabe entender como limitación principal del análisis, que, en lo referente a la encuesta, tan solo se han obtenido 37 respuestas, que son pocas teniendo en cuenta el número de miembros de la Armada Española, institución que cuenta con aproximadamente 20.000 efectivos.

Teniendo en cuenta un nivel de confianza del 80% y un margen de error del 5%, basándonos en un tamaño de población de 20.466, que son las personas que pertenecen a la Armada, la muestra sería representativa a través de 163 entrevistas. Pese a esta limitación, se considera que la muestra obtenida da aun así una idea general de las opiniones de los miembros internos de la organización.

Se debe mencionar también e incluso resaltar, que, este TFG y su análisis, van a ser cerrados antes de que se cumpla el plazo de implementación del proyecto conjunto de la agencia *Indie communications* con la dirección de comunicación de la Armada, por lo que todo lo hallado en esta investigación tendrá que compararse posteriormente con las mejoras establecidas por el proyecto.

Dicho esto, para concluir, este estudio pone en valor la importancia de analizar la reputación de la Armada desde dentro, priorizando las percepciones y experiencias de sus propios miembros, considerando la comunicación interna como un pilar fundamental de la investigación. Este enfoque complementa los estudios tradicionales, que suelen centrarse únicamente en la percepción pública, y ofrece una comprensión más profunda y estratégica de la reputación organizacional. Aunque la Armada ha avanzado en su estrategia de comunicación, todavía enfrenta retos importantes. La accesibilidad a la información, la transparencia y la gestión de la comunicación en momentos críticos son áreas que requieren mayor atención para fortalecer tanto la cohesión interna como su imagen externa.

5. BIBLIOGRAFÍA

Ads of the World. (s.f.). *Forged by the sea*.

<https://www.adsoftheworld.com/campaigns/forged-by-the-sea>

Almeida García, D. (2024). *Captación de talento en la Armada: Desafíos ante el nuevo escenario de los recursos humanos*. *Revista General de Marina*, 286(2), 325–337.

APC (Asociación para el proceso de la comunicación). (s.f.). *La Armada quiere mejorar su comunicación*. <https://www.apcnet.org/la-armada-quiere-mejorar-su-comunicacion/>

Armada Española. (s.f.). *Conócenos: Valores de la Armada Española*. Ministerio de Defensa de España.

<https://armada.defensa.gob.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspañola/conocenosvalores/prefLang-es/>

Armada Española. (s.f.). *Jefatura de Personal (JEPER)*. Ministerio de Defensa de España. <https://armada.defensa.gob.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspañola/conocenosorganizacion/prefLang-es/04Apoyofuerza/01jeper>

Asana. (2024). *Comunicación corporativa: Qué es y cómo mejorarla*. <https://asana.com/es/resources/corporate-communication>

Burroughs, C. (Febrero de 2023). *Título del artículo en español*. Army University Press. <https://www.armyupress.army.mil/journals/edicion-hispanoamericana/archivo-de-articulos-exclusivos-en-linea/hispanoamericana-on-line-2023/burroughs-spa-feb-2023/>

Casimiro Almeida, M. G., & Matos Coelho, A. (2015). *El impacto de la reputación en el desempeño de la organización en la perspectiva de los miembros de las cooperativas*. *Esic Market Economics and Business Journal*.

Comunicólogos. (s.f.). *Modelos de las relaciones públicas*. <https://www.comunicologos.com/teorias/modelos-de-las-relaciones-p%C3%BAblicas/>

Economipedia. (2021). *Reputación corporativa*. <https://economipedia.com/definiciones/reputacion-corporativa.html?>

EGADE Business School. (2023). *La reputación organizacional como generador de confianza: Un activo estratégico*. <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/la-reputacion-organizacional-como-generador-de-confianza-un-activo>

El País. (24 de diciembre de 2024). Sánchez ensalza la labor encomiable de las Fuerzas Armadas en la tragedia de la DANA. [España]. <https://elpais.com/espana/2024-12-24/sanchez-ensalza-la-labor-encomiable-de-las-fuerzas-armadas-en-la-tragedia-de-la-dana.html>

Endalia. (2023). *Cómo elaborar un plan de comunicación interna*. <https://www.endalia.com/news/como-elaborar-plan-comunicacion-interna/>

Espada, B. (10 de octubre de 2024). *Día de la Hispanidad: La razón por la que se hace el desfile militar del 12 de octubre en España*. OkDiario <https://okdiario.com/curiosidades/dia-hispanidad-que-hace-desfile-militar-del-12-octubre-7925972>

Forcada, D. (2025) *¿Qué es la comunicación institucional?* Estrategos. <https://estrategos.org/es/comunicacion/que-es-la-comunicacion-institucional/>

Formación Eureka. (2024). *Las FAS en misiones internacionales*.

<https://formacioneureka.com/las-fas-en-misiones-internacionales/>

Freeman, R. Edward. (2018). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

Fuser News. (2025). *Presupuesto del Pentágono alcanza récord histórico del billón de dólares*. <https://fusernews.com/presupuesto-del-pentagono-alcanza-record-historico-del-billon-de-dolares/>

Gaddex. (2024). *Comunicación empresarial bidireccional: La clave para un feedback efectivo*. <https://www.gaddexapp.com/en/blog/comunicacion-empresarial-bidireccional>

Garrido, A. (29 de agosto de 2024). *Honor, valor, disciplina, lealtad: Los valores de la Escuela Naval Militar que asume la Princesa Leonor*. El Debate. https://www.eldebate.com/espana/defensa/20240829/honor-valor-disciplina-lealtad-valores-escuela-naval-militar-asume-princesa-leonor_223119.html#:~:text=Honor%2C%20valor%2C%20disciplina%2C%20lealtad

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston. https://www.researchgate.net/profile/James-Grunig/publication/322802009_Managing_Public_Relations/links/5a70b327a6fdcc33daa9dfad/Managing-Public-Relations.pdf

Lozano Díaz, Antonio. Reseña de La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas de Justo Villafañe. Comunicación nº 3, 2005. <http://www.villafane.com>, fecha de publicación 2005, fecha de consulta, 10/2011.

Manfredi, L. (6 de abril de 2023). La reputación organizacional como generador de confianza: Un activo organizacional. *EGADE Ideas*. <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/la-reputacion-organizacional-como-generador-de-confianza-un-activo>

Militars. (s.f.). *La importancia de la comunicación en la táctica militar*. Militars. <https://militars.com/blog/la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-tactica-militar?>

Ministerio de Defensa. (2018). *PDC-01(A) Doctrina para el empleo de las Fuerzas Armadas*. Secretaría General Técnica. ISBN: 978-84-9091-318-5.

Ministerio de Defensa de España. (2024). *Comunicación estratégica en las Fuerzas Armadas españolas*. Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional.

<https://www.defensa.gob.es/ceseden/-/comunicaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-en-las-fuerzas-armadas-espa%C3%B1olas-1>

Ministerio de Defensa de España. (2024). *Eventos militares como herramientas de comunicación*. Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN).

https://www.defensa.gob.es/ceseden/-/eventos_militares_como_herramientas_de_comunicacion-1

Newtral. (18 de noviembre de 2022). *La Armada contrata a una consultora para mejorar su estrategia y reputación*. Newtral. <https://www.newtral.es/armada-contrata-consultora-estrategia-indie-reputacion/20221118/>

Onda Cero. (3 de abril de 2017). *El icónico cartel del Tío Sam que llamaba al alistamiento en EE.UU. cumple 100 años*. Onda Cero. https://www.ondacero.es/noticias/cultura/iconico-cartel-tio-sam-que-llamaba-alistamiento-eeuu-cumple-100-anos_2017040358e2ad9d0cf2abec9e084e85.html

Onda Cero. (12 de octubre de 2021). *El 80% de los españoles tiene una buena opinión de los militares*. https://www.ondacero.es/noticias/espana/80-espanoles-tiene-buena-opinion-militares_2021101261651409870bd500010b9753.html

O'Regan, E. (2016). *Redes sociales: una herramienta para la comunicación estratégica. Uso de las redes sociales en la comunicación de la defensa*. En Ministerio de Defensa de España, *Comunicación estratégica en las Fuerzas Armadas Españolas* (pp. 83-101). Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN).

O'Regan, E. (2017). *Redes sociales: una herramienta para la comunicación estratégica. Uso de las redes sociales en la comunicación de la defensa*. En D. Mazón Born (Ed.), *La comunicación estratégica* (pp. 83–97). Instituto Español de Estudios Estratégicos, Ministerio de Defensa.

Pacheco-Rodríguez, M. G., y Alvarez-Avilés, E. A. (2022). *La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales*. *INNOVA Research Journal*, 7(3.2), 51-71. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2149>

Pérez Martínez, V. M., & Zurutuza Muñoz, C. (2011). *La comunicación organizacional de las instituciones militares en la Web 2.0*. *Temas de Comunicación*, 22(enero-junio), 95-109. Universidad Católica Andrés Bello.

Piazzo, V. (2012). *Crisis en la web 2.0: Gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona].

Plena Inclusión. (s.f.). *Buenas prácticas en comunicación interna: Claves para una comunicación efectiva en las organizaciones*. <https://www.plenainclusion.org/sites/default/files/bp-comunicacion-interna.pdf>

QuadMinds. (2022). *Reputación corporativa*. <https://www.quadminds.com/blog/reputacion-corporativa/>

QuestionPro. (s.f.). *Comunicación organizacional: Qué es, tipos e importancia*. <https://www.questionpro.com/blog/es/comunicacion-organizacional/>

Revista General de Marina. (2020). *Revista General de Marina, abril 2020 (Tomo 278)*. Ministerio de Defensa de España.

Sancho, M. A. (2023). *El impacto de las redes sociales en la imagen institucional de la Armada Argentina*. Universidad de la Defensa Nacional, Facultad de la Armada, Escuela de Guerra Naval.

Sin Filtro. (s.f.). *Día del cadete naval: Compañerismo, respeto y orgullo de pertenencia son los valores fundamentales del cadete naval*. <https://sinfiltro.ar/dia-del-cadete-naval-companerismo-respeto-y-orgullo-de-pertenencia-son-los-valores-fundamentales-del-cadete-naval/>

Smartsheet. (2016). *What is stakeholder theory and how does it impact an organization?* <https://www.smartsheet.com/what-stakeholder-theory-and-how-does-it-impact-organization?srsId=AfmBOopWCJinN9RQTf8nIgRjs-gqUzRcUz7OpA3yXQ243RVjibTaQJfW>

Suchman, M. C. (1995). *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>

Villafañe, Justo. "La gestión de los intangibles empresariales", en *Rev. Comunicación y Sociedad* Vol. 8, 2005; p.11-113. <http://ojs.portcom.intercom.org.br> (f.c) 29/09/2011.

Villafañe, J. (Dir.). (2023). *Guía de la reputación empresarial*. Villafañe & Asociados. https://villafane.com/wp-content/uploads/2023/03/VA_Gui%CC%81a-de-la-Reputacio%CC%81n-Empresarial-Justo-Villafan%CC%83e-dir..pdf

Villafañe, J. (s.f.). *La reputación organizacional*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9175450>

6. ANEXO:

6.1. Entrevistas:

6.1.1 Anexo 1: Preguntas a entrevistados nº1 y nº2

Preguntas de entrevista para un Rango medio de la Armada

1. Nombre
2. Rango dentro de la Armada Española
3. Años de servicio
4. Procedencia
5. Destino actual (tipo de unidad o base)
6. Nivel de estudios: (primarios, secundarios, universidad, otros)
7. ¿Cómo describiría la estrategia de comunicación actual de la Armada Española?
8. ¿Piensa que la comunicación interna en la Armada es adecuada y suficiente para mantener informados a los miembros sobre asuntos relevantes?

B) ¿Cree que rangos más bajos sienten que tienen toda la información suficiente en cuanto a las misiones que llevan a cabo?
9. ¿Qué canales de comunicación considera más efectivos para llegar tanto al público interno como externo?

B) ¿Cuál cree que es la percepción general que tiene la sociedad española sobre la Armada?
¿Qué factores cree que influyen más en la reputación de la Armada Española?
10. ¿De qué manera la reputación de la Armada influye en el trabajo diario de los miembros?
¿Cree que la reputación afecta el sentido de pertenencia y motivación dentro de la Armada?
11. ¿Hay alguna iniciativa o acción reciente que, en su opinión, haya impactado positivamente o negativamente la imagen de la Armada?
12. ¿Siente que la opinión de los mandos medios es tenida en cuenta en la elaboración de la estrategia de comunicación?
13. En su opinión, ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta la Armada en cuanto a la comunicación interna y externa?
14. ¿Cómo compara la estrategia de comunicación de la Armada Española con la de otras fuerzas armadas u organizaciones militares de otros países?
15. ¿Cree que la estrategia de comunicación actual se adapta a las nuevas tecnologías y formas de comunicación modernas? ¿Ha notado algún cambio en la estrategia de comunicación de la Armada Española de hace 2 años a actualmente?

6.1.2 Anexo 2: Preguntas al entrevistado nº3

Preguntas de entrevista para el Director de Comunicación de la Armada Española.

1. Nombre:
2. Puesto dentro de la Armada:

3. Tiempo de servicio:
4. ¿Cómo definiría la estrategia de comunicación actual (proactiva o reactiva) de la Armada Española y cuáles son sus principales objetivos?
5. ¿Cuál considera que es hoy en día la reputación de la Armada entre sus públicos internos. Si la tuviera que definir con una frase cuál sería.
6. ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta el departamento de comunicación para mantener o mejorar la reputación de la Armada?
7. ¿Qué cambios (si ha habido) se han establecido desde hace dos años, con la contratación de la consultora *Indie Communications* en 2022 para reforzar la reputación y replantear la imagen de la Armada?
8. ¿Qué herramientas y canales de comunicación se utilizan para asegurar una comunicación eficaz dentro de la organización?
9. ¿De qué manera se aborda la comunicación interna en situaciones de crisis o eventos que podrían afectar la imagen de la Armada?
10. ¿Se realizan estudios periódicos para evaluar la efectividad de las estrategias de comunicación y la reputación de la Armada con públicos internos especialmente?
 - B) ¿Qué *insights* o KPIs se toman en cuenta para evaluar su efectividad?
11. ¿Cómo se gestiona la comunicación con los diferentes niveles de personal dentro de la Armada, especialmente con los mandos medios y el personal de menor rango?
 - B) ¿Considera que hay una transparencia plena entre los diferentes niveles de autoridad? Quien de que y con que periodicidad.
12. ¿Qué mecanismos existen para recoger y responder a las opiniones y sugerencias del personal interno en relación a la comunicación y la imagen de la Armada?
13. ¿Cree que la estrategia de comunicación de la Armada Española se asemeja a la de otros cuerpos de seguridad del estado tanto nacionales como internacionales?
14. ¿Cuáles son las áreas de mejora que el departamento ha identificado en relación con la comunicación interna y externa de la Armada?
15. ¿De qué manera la estrategia de comunicación contribuye a fortalecer la identidad y los valores de la Armada entre sus miembros?

6.2. Cuestionario:

6.2.1 Anexo 3: Formulario de *Google Forms*

Preguntas del cuestionario + texto de presentación:

Hola, soy Adriana Azcoitia, estudiante de la Universidad Pontificia de Comillas, y estoy desarrollando mi TFG sobre “*La reputación de la Armada Española y su estrategia de comunicación interna.*”

He desarrollado este breve cuestionario para entender cómo se perciben estos temas desde dentro. Le agradecería si pudiera responderlo para ayudarme a completar mi análisis (no se tarda nada, de verdad).

Enlace que lleva al cuestionario:

<https://docs.google.com/forms/d/1dPj0MZnusmCEKE1JmjAq3PDZ5JDPzezN2c5-KiRSVFM/edit>

PREGUNTAS DE PERFIL

-Edad

-Sexo

-Años en la armada (menos de 1 año, de 1-3 años, de 4-6 años, +6)

-Rango: Marinero, Cabo, Cabo primero, otros (especificar)

-Procedencia

-Destino actual (tipo de unidad o base): Fuerzas de superficie (barcos), Fuerzas submarinas, Infantería de Marina, Servicios de apoyo o logística, Otro

-Nivel de estudios: (primarios, secundarios, universidad, otros)

PERCEPCIÓN INTERNA DE LA COMUNICACIÓN DE LA ARMADA

1. ¿Considera que la comunicación interna en la Armada es clara y efectiva?

- Sí

- No

- A veces. Explique su respuesta _____

2. ¿Recibe regularmente información oficial sobre las actividades y decisiones importantes de la Armada?

- Sí

- No

2.b ¿Por qué canales de comunicación interna recibe esta información oficial sobre las actividades?

- Es mi superior el que nos informa

- Recibimos un boletín electrónico periódicamente

- Tenemos una app donde se publica la información

- Otros. Especifique: _____

3. Última formación recibida sobre comunicación o relaciones públicas dentro de la Armada

-En el último año

-Hace más de un año

-Nunca he recibido formación en este ámbito

4. En general, ¿cree que los canales de comunicación interna permiten una buena transmisión de información entre los diferentes rangos y departamentos?

-Responda del 1 al 10, siendo 10 una muy buena transmisión y 1 una mala transmisión.

4.b En caso de que haya contestado entre 1 y 7, ¿Cuál cree que es el motivo y qué propondría para su mejora? _____

5. ¿Siente que su opinión o inquietudes son escuchadas por los mandos superiores?

-Responda del 1 al 10, siendo 10 un sí, siempre y no un no, nunca

- 6.** ¿La comunicación dentro de la Armada le ayuda a comprender mejor los objetivos y la misión de la institución?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

PERCEPCIÓN EXTERNA DE LA COMUNICACIÓN DE LA ARMADA

- 7.** ¿Cree que la imagen pública de la Armada es buena?
- Si
 - No
 - no sabría decir

- 7b.** ¿Considera que la imagen pública de la Armada coincide con su experiencia interna como miembro de la institución?
- Sí
 - No
 - No estoy seguro/a

- 8.** ¿Percibe que la reputación de la Armada es positiva dentro de las fuerzas armadas en general?
- Muy positiva
 - Positiva
 - Neutra
 - Negativa

- 9.** ¿Cómo valoraría la transparencia de la Armada en la gestión de información que afecta tanto a los miembros como al público general?
- Muy transparente
 - Algo transparente
 - Poco transparente
 - Nada transparente

- 10.** ¿Sigue las redes sociales de la Armada?
- Si
 - No

- 10b.** ¿Cree que las iniciativas de comunicación pública (redes sociales, medios de comunicación, etc.) representan correctamente el trabajo y la misión de la Armada?
- Sí
 - No
 - A veces. Explique tu respuesta_____

- 11.** ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la Armada Española?
- Sí
 - No
 - A veces.

- 12.** ¿Qué mejoraría de la estrategia de comunicación interna de la Armada? (Desarrolle brevemente su respuesta)

13. En su opinión, ¿qué factores influyen más en la reputación de la Armada Española? (Desarrolle brevemente su respuesta)