



El sargento mayor de comando Ronnie R. Kelley, el asesor superior del Ejército Central de EUA, revisa preguntas que le hicieron en la página de Facebook del Ejército Central de EUA antes de participar en una asamblea municipal sobre la inauguración de la página de Facebook de la unidad, celebrada el 7 de marzo de 2014. (Foto: Ejército de EUA, Sgto. Ryan Hallock)

Es hora de participar en las redes sociales

Mayor Brenton Pomeroy, Fuerza Aérea de EUA

El Departamento de Defensa (DOD) adoptó las redes sociales y la web 2.0 hace casi seis años, aunque muchas unidades militares aún no utilizan esta forma de comunicaciones¹. El DOD había prohibido su uso en 2007, pero cambió su posición después de un análisis de sus riesgos y beneficios realizado por el Pentágono en 2010, citando que sus beneficios sobrepasan las preocupaciones de seguridad². Propongo que muchas unidades en los niveles inferiores

en todas las instituciones militares también necesitan reexaminar los riesgos y la importancia de adoptar esta moderna forma de comunicaciones. Las unidades se beneficiarían si reflejaran el cambio de política del DOD referente a las redes sociales.

El uso de las redes sociales a nivel táctico puede ayudar a una unidad en muchos sentidos, incluso en las áreas de comunicaciones del mando, reclutamiento, apoyo a la familia, relaciones profesionales, asuntos

médicos, adiestramiento, disciplina y rendimiento de la unidad. En cambio, los riesgos comunes identificados incluyen contenido o conducta antiprofesional, riesgos de seguridad en las redes de computadoras y seguridad operacional (OPSEC). Los líderes en las unidades militares en los niveles inferiores deben ser capaces de fácilmente comprender y apreciar los beneficios logrados con el uso de las redes sociales mientras mitigan los posibles riesgos a un nivel aceptable.

Un breve vistazo de los directorios de sitios web de redes sociales del Ejército revelan 943 sitios para las unidades de servicio activo³. Esto deja muchas unidades sin aparecer en el dominio de las redes sociales. Además, muchas unidades tenían una presencia limitada con cuentas de Instagram o Twitter, y se olvidan de la plataforma de redes sociales dominante, Facebook, que tiene 1,59 billones de usuarios activos en comparación con los 400 millones y 320 millones de usuarios de Instagram y Twitter respectivamente⁴.

Es importante destacar que según una encuesta del Centro de Investigación Pew de 2015, el 90 % de estadounidenses entre 18 y 29 años de edad usan los sitios de redes sociales, así como el 77 % de aquellos entre 30 y 49 años de edad⁵. En comparación con el perfil demográfico militar de 2014, estos dos grupos de edad constituyen casi el 91 % de la fuerza en el servicio activo⁶. Con la presunción de que las fuerzas armadas son representativas de nuestra nación, estos datos demuestran la aceptación de las redes sociales por los integrantes como un medio de comunicación ampliamente usado.

Comunicaciones del mando

El primer beneficio de las redes sociales es la oportunidad para que los líderes presenten sus mensajes en las esferas públicas tanto militares como civiles. Puesto que las redes sociales ha llegado a ser una forma aceptada de comunicaciones laterales entre homólogos, es imprescindible que los líderes militares en todos los niveles tomen parte en las redes sociales para garantizar que se proporcione una narrativa militar aceptada que influye en la opinión pública. T. Camber Warren sostiene que es importante que el Estado emita su mensaje a las masas a través del uso de la radio para luchar en contra de las comunicaciones laterales a través del uso de teléfonos celulares⁷. Yo alego que de igual modo, los líderes militares necesitan participar en las redes sociales para proporcionar un efecto estabilizador en contra

de las comunicaciones laterales de Facebook. Además, debemos tener en consideración el mundo empresarial en donde una encuesta de 2013 indicó que 80,6 % de los encuestados identificaron las redes sociales como importantes para que los líderes participen con sus clientes e inversionistas, mientras que el 83,9 % también opinó que las redes sociales eran una herramienta eficaz para incrementar la lealtad a la marca y ayudaban a facilitar conexiones más profundas con sus clientes, empleados y accionistas⁸. En último lugar, la mayoría de nuestros líderes nacionales y muchos líderes de las fuerzas armadas toman parte en las comunicaciones cotidianas a través de las redes sociales. Creo que ha llegado el momento para que los líderes tácticos sigan el ejemplo y participen en las campañas de redes sociales en el nivel de unidad.

Reclutamiento

Debe ser obvio que si más del 90 % del perfil demográfico de posibles reclutas que las Fuerzas Armadas quieren alistar usan las redes sociales, por lo tanto, las Fuerzas Militares deben tomar parte más allá del nivel institucional. En un artículo de 2011 del periódico *New York Times* se citó al teniente general Benjamin C. Freakley, que declaró, «Trabajamos arduamente para aumentar nuestras redes sociales» y «reconocemos plenamente que los jóvenes pasan por alto los anuncios comerciales con sus aparatos Tivo o hacen múltiples tareas en sus teléfonos inteligentes cuando los anuncios comerciales se transmiten»⁹. En el artículo, también se destacó que había un ahorro de gastos de más de US\$120 millones cambiando anuncios publicitarios en los medios de difusión principales a los medios de comunicación digital¹⁰.

Si bien las Fuerzas Armadas pueden estar utilizando las redes sociales para el reclutamiento, yo veo una necesidad para que unidades especiales tomen parte en el reclutamiento a través de las redes sociales. En concreto, si las unidades especializadas quieren reclutar a personas altamente calificadas, deben interactuar con los grupos y organizaciones que tienen las cualidades que buscan en las redes sociales para estimular a los postulantes. Este tipo de reclutamiento puede proporcionar un foro para que posibles postulantes obtengan un mejor entendimiento del trabajo, destrezas y compromiso implicados, que podría mejorar la calidad de los aspirantes. Parecido a las comunicaciones de los líderes,

las organizaciones de reclutamiento de las Fuerzas Armadas ya usan este método. Es el momento para que las unidades en los niveles inferiores sigan el ejemplo.

Apoyo a la familia

Yo he estado casado por doce años. Durante este período, mi esposa se ha quejado con frecuencia que no sabía nada de eventos organizacionales y yo tenía que pagar los platos rotos por no haberle proporcionado esta información. Dado que 55 % de la fuerza activa es casada y el 86 % de las esposas tienen entre 18 a 40 años de edad, la participación en las redes sociales para informar a este segmento de la familia militar es un requisito¹¹.

Cosas simples tales como reconocimiento público de logros destacados, notificación de eventos en curso en la unidad y mensajes específicos a las familias pueden ser realizadas a través de las redes sociales. Jennifer Rea, Andrew Behnke, Nichole Huff y Kimberly Allen publicaron un artículo que describe su investigación sobre el rol que juegan las redes sociales en las vidas de las esposas de los militares. Si bien el conjunto de datos era limitado, había temas comunes en la retroalimentación de las encuestadas, tal como la capacidad de comunicarse con sus esposos durante los despliegues es esencial para mantener alguna forma de proximidad con sus seres amados¹². Las esposas militares señalaron que es importante tener contacto con la familia a través de las redes sociales durante los despliegues¹³. En este estudio, también se descubrió que muchos encuestados identificaron una carencia de interacción en las redes sociales para adquirir los recursos que tenían a su disposición¹⁴. Si bien sabían que algunos recursos estaban disponibles, no había ninguna presencia en las redes sociales para orientarles a los mismos.

Si bien muchos sitios de redes sociales de guarnición promueven las actividades más grandes que afectan a todos los que viven en una base militar, los eventos y noticias de las unidades de nivel inferior frecuentemente pasan inadvertidos. Cuando se despliega una unidad, sus líderes tienen la oportunidad de enviar enlaces de los recursos actuales en una comunidad para lidiar con la separación o reintegración al regresar que tal vez no fueron publicados en el sitio de redes sociales de la guarnición. Es en esta área donde la unidad debe tomar parte, proporcionando a las familias los recursos y noticias sobre las actividades de la unidad a través de las

redes sociales. También ayudará a reducir el estrés de los integrantes, como yo, que frecuentemente se olvidan de notificar a sus seres amados de los eventos en curso o de los recursos que tienen a su disposición.

Relaciones profesionales

Algunos sitios de redes sociales están específicamente orientados a las relaciones profesionales. Aplicaciones tal como LinkedIn permiten que profesionales en todo el mundo hagan vínculos. Permite que los profesionales den fe de las destrezas y capacidades de otras personas. Esto puede ser de gran utilidad en el reclutamiento de las Fuerzas Armadas como ya ha sido discutido, pero también tiene utilidad para los integrantes que salen del servicio militar. Permite que los profesionales desarrollen su credibilidad en línea con respecto a sus habilidades y experiencias. Gracias a mi perfil en LinkedIn, recibo correos electrónicos casi semanalmente que me dice que alguna empresa busca personas con mis habilidades para servir en ciertas posiciones. Con aplicaciones como esta, también es posible solicitar ayuda con problemas especiales a través de su red profesional. Deben establecerse los perfiles de las unidades en estos sitios para que el personal asignado pueda conectarse como integrantes. Es importante que los líderes de unidades en los niveles inferiores desarrollen y estimulen estos tipos de conexiones.

Problemas médicos

Estimular el uso de redes sociales en las Fuerzas Armadas en todos los niveles tiene el beneficio agregado de extender la red de seguridad e identificar más temprano a las personas que tal vez necesiten ayuda con la prevención de suicidios y otros asuntos de salud conductual. En una unidad donde fui comandante, uno de los integrantes se suicidó. Ella, como hacen muchas personas, exhibía muchas de señales de depresión y aun pidió ayuda, diciendo a su compañera de cuarto que contemplaba suicidarse. La compañera de cuarto no le dijo nada a nadie y, lamentablemente, la joven se suicidó. En ese entonces, las redes sociales no eran lo que son hoy en día. Si la joven hubiera pedido ayuda por Facebook, como hacen muchas personas hoy en día, es posible que hubiera sido dirigida a un especialista de salud mental que hubiera proporcionado el apoyo clínico que necesitaba. También he tenido amigos en las Fuerzas Armadas que me dijeron que tenían

dificultades y, después de participar en algunas discusiones serias con ellos, los llevé al capellán para que recibieran la ayuda que necesitaban desesperadamente. Con una presencia en las redes sociales, las unidades en los niveles inferiores, como mínimo, son capaces de percibir los gritos de ayuda.

Las redes sociales también les proporcionan a los integrantes en el servicio activo una oportunidad para conectarse con personas que padecen de problemas similares, tales como lesiones cerebrales traumáticas o trastorno de estrés postraumático. Hay muchos sitios de redes sociales que han sido establecidos específicamente para atender las necesidades de estas comunidades para que sus miembros compartan historias y aprendan el uno del otro. Posiblemente no es buena idea establecer un grupo a nivel de unidad para abordar las necesidades médicas de los soldados; de hecho, si hubiera una divulgación no autorizada de la información de salud de alguien, probablemente sería una violación de la Ley de Portabilidad y Responsabilidad de Seguro Médico¹⁵. Sin embargo, es buena idea interactuar con los soldados a través de las redes sociales con el envío de enlaces sobre los recursos y el apoyo abierto de los líderes con respecto al uso de estos recursos que, desgraciadamente, son normalmente considerados malos para la carrera de un soldado. Al eliminar la opinión de que estos servicios son mal vistos, nuestros soldados estarán mucho más dispuestos a buscar el tratamiento que necesitan.

He tenido vecinos que no buscaron asesoramiento matrimonial cuando lo necesitaron porque pensaron que afectaría su carrera. Aun después de decirles que al consejero de vida militar y familiar no se le permite ni siquiera tomar notas, y que yo había usado este recurso sin efectos negativos, fue difícil convencerlos de que estaba bien buscar el apoyo que necesitaban. Esta es un área donde los líderes en todo nivel deben interactuar a través de las redes sociales para garantizar que los integrantes en el servicio activo y sus familias reciban el apoyo necesario.

Adiestramiento

Parece lógico que si nuestros integrantes militares comprenden y ya usan las plataformas de redes sociales en sus vidas cotidianas, por consiguiente, las Fuerzas Armadas deben adaptar su adiestramiento para aprovechar estos recursos. Muchas instituciones educativas ya han adoptado alguna forma de red social

hasta el nivel inferior. La maestra del jardín de infancia de mi niño en la escuela pública local usa YouTube en el aula para encontrar información para apoyar la clase. Yingxia Cao y Paul Hong descubrieron que en las universidades, los niveles de satisfacción estudiantil y resultados de aprendizaje tenían correlaciones positivas con el uso de las redes sociales¹⁶.

Si bien gran parte de nuestro adiestramiento anual en las Fuerzas Armadas se realiza a través de computadoras, aún hay muchas oportunidades para integrar las redes sociales. Actualmente, asisto a la Escuela de Posgrado Naval en Monterey, California, donde tengo algunos profesores que dependen del correo electrónico como el medio para colaborar, mientras otros adoptan mejores herramientas tales como Dropbox y Google Drive para permitir fácilmente el compartimiento de documentos y mayor colaboración. Es en este punto donde los programas de adiestramiento a nivel de unidad pueden aprovechar las redes sociales. Proporcionar alguna información para que sea asimilada antes del adiestramiento y luego reforzarla en un entorno formal puede mejorar la eficacia del adiestramiento.

Además, las unidades militares podrían beneficiarse del establecimiento de wikis [sitios web que permiten la modificación colaboradora de su contenido] para reforzar el entrenamiento recibido. Con el establecimiento de un buen sitio wiki, una unidad puede reducir el volumen de trabajo que surge de enseñar a una persona cómo hacer una tarea simple. Un buen ejemplo es el Wiki de ayuda propia para computadoras de la Escuela de Posgrado Naval que usé varias veces para configurar mi computadora portátil, teléfono celular y tableta para conectarme a la red de computadoras local. El sitio wiki es fácil de usar y está actualizado. Podía comprender las instrucciones en el wiki y cada vez podía resolver mis problemas sin la ayuda de nadie. Las aplicaciones de redes sociales y de web 2.0 tales como los wikis han permitido que maestros y estudiantes colaboren e interactúen plenamente en sus tareas, lo que resulta en más confianza en el uso de las redes sociales en sus respectivos campos de actividad¹⁷.

La disciplina e aplicación de ley

Las redes sociales también pueden ser una buena fuente de pruebas para apoyar una acción de disciplina o del Código Uniforme de Justicia Militar en una unidad. En una asignación, había un subalterno que alegó



El teniente general James L. Terry, comandante del Ejército Central de EUA, revisa preguntas y entra a la página de Facebook del Ejército Central de EUA antes de participar en una asamblea municipal inaugural de la unidad celebrada el 7 de marzo de 2014. (Foto: Ejército de EUA, Sgto. Sharmain Burch)

que los problemas con su espalda eran tan malos que no podía cargar más de 4,5 kilogramos. En el siguiente fin de semana, envió fotos y vídeo de sí mismo bailando y cargando a un amigo de 82 kilogramos en sus brazos. Si bien no se usaron estas pruebas para castigarle en este ejemplo, si tuvo que regresar al trabajo porque los médicos ya no aceptaron su mentira. También he observado secciones de investigación que usan cuentas en las redes sociales para hacer operaciones clandestinas e infiltrarse en grupos aislados de consumidores de drogas en Facebook. Esto le permitió a la policía identificar y desmantelar los grupos. En último lugar, las unidades de policía militar (PM) y la comunidad pueden aprovechar una presencia oficial de PM en las redes sociales. Esto permite que la comunidad se comuniquen con la policía militar sobre sus preocupaciones y que la policía militar publique información de seguridad de manera oportuna. Estas interacciones pueden fortalecer la confianza en la comunidad¹⁸.

Los riesgos y estrategias de mitigación

Con frecuencia, las redes sociales han sido percibidas como una amenaza al rendimiento organizacional, profesionalismo, seguridad de redes de computadoras y la seguridad operacional¹⁹. A través de una revisión de literatura, descubrí que la mayoría de los estudios incluyó uno, como mínimo, de estos factores como un riesgo en el uso de las redes sociales, mientras las estrategias de mitigación comunes se centraron en la política y en el entrenamiento. Me gustaría agregar mi perspectiva de que la mayoría de los riesgos antes mencionados probablemente son ignorados en el tiempo libre de las personas cuando usan sus teléfonos celulares y computadoras personales, incluso si las unidades optan por abstenerse de participar en las redes sociales. Ser capaz de monitorear y participar en lo que sucede a través del uso de redes sociales oficiales permite la intervención temprana, disciplina, readiestramiento o cambios de política.

Desempeño de la organización. Cuando aparece una nueva tecnología, proporciona una oportunidad simple de ser usada como chivo expiatorio por el rendimiento deficiente. Yo recuerdo cuando se introdujeron las computadoras por primera vez en la Fuerza Aérea de EUA; si alguien trabajaba con una computadora y no respondía de inmediato a otra persona, con frecuencia la respuesta era, «Sin lugar a dudas, juegan Solitario o Barreminas». He oído comentarios similares en los últimos años, pero la respuesta común ahora es, «Están en Facebook». Afortunadamente para las Fuerzas Armadas, los estudios sobre el uso de las redes sociales han demostrado una ventaja competitiva para las organizaciones que participan en las redes sociales²⁰. Para las personas que aún se preocupan con los efectos sobre el rendimiento cotidiano o el tiempo perdido debido al uso de las redes sociales, pueden mitigarse estas preocupaciones a través de políticas locales que regulan el uso de redes sociales en el lugar de trabajo.

Contenido o comportamiento antiprofesional. No es de sorprender que las redes sociales pueden ser percibidas como una amenaza al profesionalismo²¹. Las aplicaciones tal como Facebook impulsan a sus usuarios a enviar fotos, vídeo y comentarios sobre sus acciones; permiten que las personas interactúen entre sí y frecuentemente captan conducta y conversaciones inapropiadas. Es esta conducta que presenta riesgos al prestigio militar, desde el nivel de unidad hasta el nivel del Departamento de Defensa. Una estrategia eficaz para lidiar con este tipo de información dañina es limitar quien tiene el privilegio de enviar información en nombre de la unidad a través de los controles de usuario. La participación de los líderes puede tener un efecto calmante sobre las redes sociales parecido a cómo ocurren las interacciones sociales en vivo cuando los líderes de una unidad están presentes.

Otro aspecto de contenido poco profesional son los comentarios negativos acerca de una unidad o sus integrantes en las redes sociales. Para estas actividades, hay organizaciones que monitorean la Internet para detectar comentarios negativos relacionados con una unidad²². Este servicio permite que los líderes de unidad aborden todos los comentarios antiprofesionales relevantes. La estrategia de mitigación final para este factor es la política. Si bien todas las instituciones militares tienen una política oficial sobre el uso de las

redes sociales, las unidades pueden modificar estas políticas si determinan que es necesario, como harían con cualquier otro problema.

Riesgos de seguridad de la red. La amenaza de infectar una red de computadoras con programas malignos (malware) o virus a través de las redes sociales es real. Los practicantes de seguridad de la tecnología de información identificaron las redes sociales como un factor contribuyente para los incrementos de programas malignos en sus sistemas²³. Wu He sugiere que las siguientes técnicas deben ser implementadas para mitigar los riesgos de seguridad:

- ◆ Desarrollar una política de uso aceptable y seguridad para la red social,
- ◆ llevar a cabo el monitoreo rutinario del sitio de red social,
- ◆ monitorear la actividad de los empleados en la Internet,
- ◆ educar y entrenar a los usuarios,
- ◆ actualizar el software y cortafuegos,
- ◆ tener el software antivirus y programas antiespías,
- ◆ archivar el contenido del red social, y
- ◆ desarrollar un plan de notificación y respuesta para los incidentes en una red social²⁴.

La mayoría de estas estrategias ya son abordadas a través de los reglamentos y procedimientos militares actuales, pero pueden perfeccionarse algunas. La educación y entrenamiento de usuarios es un área que en algunas instituciones militares es limitada cuando se trata de redes sociales y la web 2.0. Del mismo modo, si bien las Fuerzas Armadas tienen listas de comprobación y planes para ataques contra la red, las unidades de nivel inferior deben desarrollar planes para lidiar con incidentes en las redes sociales. Se necesitan incluir estos planes en el adiestramiento para garantizar que nuestro personal militar esté preparado para responder adecuadamente. Al proporcionar el adiestramiento adecuado y fomentar las medidas de mitigación ya implementadas en el Departamento de Defensa, las unidades deberían ser capaces de reducir los riesgos que las redes sociales presentan a sus redes de computadoras.

La seguridad operacional. «Los twits sueltos hundan flotas» (Loose tweets sink fleets) es un buen juego de palabras con respecto a las pancartas de propaganda de la Segunda Guerra Mundial «Los labios sueltos hundan barcos» (loose lips sink ships) que es válido hoy en día²⁵. La seguridad operacional es de importancia

fundamental para el cumplimiento exitoso de la misión y el uso de las redes sociales crea un riesgo evidente, no solo de los integrantes militares, sino también de sus amigos y su familia. Hay riesgos en las entradas que escriben los padres que piden rezos para sus hijos o hijas militares que se despliegan porque proporcionan los detalles del vuelo, el número de soldados y las misiones. Los integrantes militares deben tomar medidas para garantizar que no divulgan inadvertidamente información mediante el envío de fotos con información geotiquetada, fotos de alojamientos, vehículos blindados, así como cualquier otra información que permita que el enemigo recolecte inteligencia sobre la capacidad de una unidad²⁶. En último lugar, las unidades militares en una zona de combate deben elaborar planes si sus integrantes son capturados. Estos planes podrían incluir el acceso de la unidad a las contraseñas guardadas en la unidad o en otro lugar porque en el caso de la captura de un integrante militar, alguien podría cambiar las contraseñas e impedir que un adversario acceda a sus cuentas en línea. A fin de mitigar los riesgos de seguridad operacional, se requieren adiestramiento y planificación. Los integrantes militares deben educar a sus familiares y amigos que los envíos en línea podrían poner en peligro vidas.

Conclusión

El uso de las redes sociales continúa aumentando como un medio de comunicación dentro de Estados

Unidos. Toda unidad militar debe evaluar cuales aplicaciones o servicios en línea proporcionan los mayores beneficios con los costos más bajos e invertir ahora. Los riesgos mencionados en el presente artículo seguirán presentes si las unidades en los niveles inferiores no toman parte en las redes sociales; su participación ayuda a mitigar estos riesgos proporcionando una voz oficial de la unidad en las redes sociales y permitiendo que los líderes de la unidad tengan una conciencia situacional en el dominio de las redes sociales. Además, las redes sociales pueden ayudar a los líderes de la unidad a identificar las áreas en las que la unidad puede mejorar y les permite comunicarse eficazmente con su personal, así como con el público, de una manera que están bien acostumbrados.

En último lugar, las redes sociales tienen el potencial de apoyar el reclutamiento, estabilidad familiar, relaciones profesionales y adiestramiento. Si las Fuerzas Armadas se comprometen plenamente ahora, podemos mejorar el número y calidad del personal que reclutamos. Obtendremos los beneficios de mejor comunicación con las familias y una mejor comprensión de sus necesidades. Nuestra red profesional incrementará y perdurará más tiempo puesto que es más fácil mantener relaciones en línea a medida que nos movemos en todas partes del mundo. Las redes sociales son algo permanente. Es el momento para obtener los beneficios de estas redes y participar. ■

El mayor Brenton Pomeroy, Fuerza Aérea de EUA, está completando un curso de máster en Análisis de Defensa en la Escuela de Posgrado Naval en Monterey, California. Cuenta a su haber con una licenciatura en Justicia Criminal, así como una maestría en Administración Ambiental. Pomeroy se alistó en la Fuerza Aérea.

Referencias bibliográficas

1. Pat Matthews-Juarez, Paul D. Juarez y Roosevelt T. Faulkner, «Social Media and Military Families: A Perspective», *Journal of Human Behavior in the Social Environment* 23, nro. 6 (2013): 769, accedido 28 de diciembre de 2016, <http://dx.doi.org/10.1080/10911359.2013.795073>.

2. 18. *Ibid.*

3. «U.S. Army Social Media Directory», sitio web del Ejército de EUA, accedido 28 de diciembre de 2016, <https://www.army.mil/media/socialmedia/>.

4. Dave Chaffey, «Global Social Media Research Summary

2016», sitio web de Smart Insights, 20 de diciembre de 2016, accedido 30 de enero de 2017, <http://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/new-global-social-media-research/>; Mike Allton, «Social Media Active Users 2016», sitio web de Social Media Hat, actualizado 20 de diciembre de 2016, accedido 1 de enero de 2017, <https://www.thesocialmediahat.com/active-users>.

5. Chaffey, «Global Social Media Research Summary».

6. Oficina del Subsecretario de Defensa, «2014 Demographics: Profile of the Military Family», Departamento de Defensa,

35, accedido 28 de diciembre de 2016, <http://download.militarysource.mil/12038/MOS/Reports/2014-Demographics-Report.pdf>.

7. T. Camber Warren, «Explosive Connections? Mass Media, Social Media, and the Geography of Collective Violence in African States», *Journal of Peace Research* 52, nro. 3 (2015): págs. 297-311, accedido 28 de diciembre de 2016, <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0022343314558102>.

8. Chen Ean (Catherine) Lee, «The Use of Social Media in Leadership Communication: Benefits, Challenges and Leaders' Perspectives», *International Journal of Arts & Sciences* 8, nro. 1 (2015): págs. 513-29, accedido 28 de diciembre de 2016, <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0022343314558102>.

9. Stuart Elliott, «Army Seeks Recruits in Social Media», *New York Times* en línea, 24 de mayo de 2011, accedido 28 de diciembre de 2016, <http://www.nytimes.com/2011/05/25/business/media/25adco.html>.

10. 18. *Ibíd.*

11. Oficina del Subsecretario de Defensa, «2014 Demographics», p. 132.

12. Jennifer Rea, Andrew Behnke, Nichole Huff y Kimberly Allen, «The Role of Online Communication in the Lives of Military Spouses», *Contemporary Family Therapy: An International Journal* 37, nro. 3 (2015): p. 332, doi: 10.1007/s10591-015-9346-6.

13. 18. *Ibíd.*

14. *Ibíd.*, p. 335.

15. HIPAA ha establecido los estándares de privacidad para la información personal de salud con el objetivo de impedir su uso o divulgación sin la autorización del paciente.

U.S. Department of Health and Human Services, «The HIPAA Privacy Rule» HHS.gov, accedido 30 de enero de 2017, <https://www.hhs.gov/hipaa/for-professionals/privacy/>.

16. Yingxia Cao y Paul Hong, «Antecedents and Consequences of Social Media Utilization in College Teaching: A Proposed Model with Mixed-Methods Investigation», *On the Horizon* 19, nro. 4 (septiembre de 2011): págs. 297-306, doi: 10.1108/10748121111179420.

17. Vladlena Benson y Stephanie Morgan, «Social Higher

Education: How Effective Is It?» *ICEL 2013-Proceedings of the 8th International Conference on e-Learning 2* (junio de 2013): p. 49, accedido 28 de diciembre de 2016, https://issuu.com/acpil/docs/icel-2013-proceedings-volume_2.

18. Murat Erkan Eren, Fuat Altunbas y Mutlu Köseli, «Social Media Use in Law Enforcements: A Study of Bingöl Police Department», *AJIT-e* 5, nro. 17 (otoño de 2014): 7-26, doi: 10.5824/1309-1581.2014.4.001.x.

19. Ian Pereira y col., «Thou Shalt Not Tweet Unprofessionally: An Appreciative Inquiry into the Professional use of Social Media», *Postgraduate Medical Journal* 91, nro. 1080 (20 de agosto de 2015): 561, accedido 28 de diciembre de 2016, <http://pmj.bmj.com/content/early/2015/08/20/postgradmedj-2015-133353.full>; Farzana Parveen, Noor Ismawati Jaafar y Sulaiman Ainin, «Social Media's Impact on Organizational Performance and Entrepreneurial Orientation in Organizations», *Management Decision* 54, nro. 9 (2016): p. 2209, doi: 10.1108/MD-08-2015-0336; He Wu, «A Review of Social Media Security Risks and Mitigation Techniques», *Journal of Systems and Information Technology* 14, nro. 2 (2012): págs. 171-180, doi: 10.1108/13287261211232180; U.S. Army Office of the Chief of Public Affairs, Informe sobre «Social Media and Operations Security: ... Weighing the Balance between Security and Open Communication», agosto de 2010, accedido 28 de diciembre de 2016, <http://www.dtic.mil/get-tr-doc/pdf?AD=ADA549492>.

20. Parveen, Noor y Ainin, «Social Media's Impact on Organizational Performance», p. 2209.

21. Pereira y col., «Thou Shalt Not Tweet Unprofessionally», p. 561.

22. Wu, «Social Media Security Risks and Mitigation Techniques», p. 174.

23. *Ibíd.*, p. 171.

24. *Ibíd.*, págs. 174-76.

25. Jane Johnston, «'Loose Tweets Sink Fleets' and Other Sage Advice: Social Media Governance, Policies and Guidelines», *Journal of Public Affairs* 15, nro. 2 (mayo de 2015): 182, doi: 10.1002/pa.1538.

26. U.S. Army Office of the Chief of Public Affairs, «Social Media and Operations Security».