


LABORATORIO MARCA AGM

FUEGO REAL PARA APRENDER LA
COMUNICACIÓN CORPORATIVA
DE LA DEFENSA

Sira Hernández Corchete

Doctora en Periodismo y Profesora de Comunicación Corporativa
Centro Universitario de la Defensa de Zaragoza



Durante el curso 2021-2022, los alféreces de cuarto de Infantería y Caballería han colaborado con la Oficina de Comunicación Social de la Academia General Militar (AGM) en la gestión de su imagen y reputación corporativas mediante la difusión de más de 80 productos planificados y elaborados dentro del Laboratorio Marca AGM. Este proyecto de innovación docente, implementado en la asignatura «Comunicación Corporativa» del Grado en Ingeniería de Organización Industrial impartido por el Centro Universitario de la Defensa (CUD) de Zaragoza, ha permitido a los futuros oficiales del Ejército de Tierra (ET) conocer de primera mano la importancia estratégica que la comunicación tiene para las organizaciones responsables de la Defensa, y aprender métodos y herramientas para poder ejercer como *Public Affairs Officers*



Comparecencia ante los medios de comunicación en el ejercicio «Tierra» del curso 2015-2016

«Para un militar del Ejército de Tierra es imposible no comunicar», sentenciaba en 2020 el actual jefe del Departamento de Comunicación del Ejército de Tierra (DECET), el coronel José Luis Chaves, al inicio de una exposición acerca del necesario proceso de adaptación que las Fuerzas Armadas están llevando a cabo en su modelo comunicativo. Su objetivo es contribuir, conforme a la directiva de la ministra de Defensa sobre comunicación estratégica:

[...] a fomentar en la sociedad la conciencia y cultura de defensa, verdadero requisito indispensable para que la ciudadanía conozca, acepte y, en última instancia, se identifique con sus fuerzas armadas y las considere como parte esencial en la conformación y el sostenimiento de una sociedad libre, plural y democrática.

Dicho proceso empezó en el Ejército de Tierra a finales del siglo XX con la creación del propio DECET y la implementación de una política integral de comunicación tras la propuesta del hoy general de división en situación de retiro Juan Carlos Domingo Guerra. Se ha acelerado en los últimos años debido a los vertiginosos cambios tecnológicos que, según Chaves, han hecho que la comunicación de la Defensa se haya vuelto extremadamente compleja, ya que «tenemos que comunicar algo fundamental, que afecta a la esencia de nuestra organización, a un público que no muestra demasiado interés por lo que somos y hacemos, en un entorno "infoxicado" e hiperconectado». La comunicación de ese «algo», que no es sino la propia identidad corporativa, requiere, en su opinión, además del referido enfoque estratégico y de una estructura comunicativa competitiva que permitan el fortalecimiento de la reciente marca Ejército, «que todo componente del ET sea activo en la identificación de la dimensión comunicativa de todos sus actos, la detección de oportunidades de comunicación y su integración en el conjunto de actividades del Ejército». Y lograr este último requisito, tanto en el plano institucional como en el operacional, solo es posible, para quien suscribe estas líneas, con una sólida formación en comunicación.

LA FORMACIÓN EN COMUNICACIÓN DE LOS FUTUROS OFICIALES

El desarrollo de la competencia comunicativa de los futuros oficiales ha sido una constante desde la implantación del plan de estudios de 1992 detallado en la Orden 60/1992 de 30 de julio, por la que se aprobaban los planes de estudios para la enseñanza militar de formación de Grado Superior de los Cuerpos Generales de los Ejércitos y del Cuerpo de Infantería de Marina, así como

desde el plan de estudios de 1996 especificado en la Orden de 15 de febrero de 1996 por la que se aprobaba el plan de estudios de la enseñanza de formación de Grado Superior del Cuerpo de la Guardia Civil.

El primero contemplaba de modo preferente la enseñanza de la comunicación como habilidad interpersonal ligada al aprendizaje del liderazgo y el ejercicio del mando, que se efectuaba sobre la base de la asignatura Psicología Social, impartida en el tercer y último curso que los cadetes del Ejército de Tierra cursaban entonces en la Academia General Militar. Además, a instancia de la Jefatura de Estudios, el magisterio de la comunicación adquirió un enfoque transversal a lo largo de toda la carrera —y, de modo particular, en el Plan de Liderazgo— para trabajar, en un plano más corporativo, las relaciones con los medios de comunicación, a través de actividades complementarias y curriculares tan diversas como ciclos de conferencias, jornadas prácticas con periodistas o coberturas y entrevistas para el Suplemento *Armas y Cuerpos*. Especial mención merecen los ejercicios tácticos interarmas como el BRICOM, el vigente TIERRA, en el que los futuros tenientes del ET, junto a estudiantes de Periodismo de la Universidad San Jorge de Zaragoza, desarrollaban cometidos de «información pública» en operaciones —cometidos que las FAS españolas comenzaron a ejercer en la misión de Bosnia-Herzegovina— en el marco de un conflicto entre dos países imaginarios; incluían tanto combates convencionales como acciones que afectaban a la población civil.

Por su parte, la a priori mayor interacción social de los integrantes del Cuerpo de la Guardia Civil (GC) con los responsables institucionales, los medios de comunicación y hasta los propios ciudadanos hizo que en el citado plan de 1996 se incluyese ya la materia Comunicación y Relaciones Públicas, para que los cadetes de segundo curso de la GC aprendieran, antes de abandonar su preparación en *la General*, a comunicarse y relacionarse, tanto oralmente como por escrito, con los distintos agentes mediáticos y sociales.

La implantación del actual modelo de enseñanza militar de formación, emanado de la Ley 39/2007, de la carrera militar —que introdujo como requisito para acceder a las escalas de oficiales la obtención de un título de grado universitario—, y la aprobación del Real Decreto 1723/2008 de 24 de octubre, por el que se creaba el sistema de Centros Universitarios de la Defensa, trajeron consigo un nuevo plan de estudios. Este, aparte de dar continuidad a la enseñanza de la comunicación como competencia directiva —dentro de la asignatura Liderazgo, impartida por el CUD de Zaragoza a los alumnos del Ejército de Tierra, y de su homóloga Dirección y Liderazgo, cursada por los de la Guardia Civil en su centro universitario de Aranjuez—, supuso el ensamblaje definitivo de la disciplina Comunicación Corporativa en el currículo de los oficiales de Tierra.

Dicha asignatura, incluida en el módulo de Recursos Humanos del Grado en Ingeniería de Organización Industrial que estudian en cuarto los alféreces de las especialidades fundamentales de Infantería y Caballería, trata de ofrecerles desde el curso 2013-2014 una formación global, es



decir, teórica y práctica, técnica y estratégica, en el ámbito de la comunicación institucional. De este modo, al margen de la preparación para abordar la relación con los medios de comunicación —que los aspirantes a oficiales de la GC trabajan a través de la simulación de entrevistas a tenientes comandantes de puesto dentro de la materia Instrucción y Adiestramiento y de las prácticas *role play* de la citada disciplina Dirección y Liderazgo incluidas en su Grado de Ingeniería de la Seguridad—, Comunicación Corporativa persigue que los líderes del Ejército de Tierra puedan efectuar en sus futuras unidades de destino una completa gestión de la comunicación interna y externa que posibilite alinear las expectativas profesionales de sus miembros con los objetivos organizacionales, acrecentar el interés y la comprensión de los españoles de los asuntos concernientes a la defensa de España, mejorar la imagen y la



Sesión de autoevaluación con participación de autoridades de la AGM, el ET y el Ministerio de Defensa. Foto: Ricardo Pérez/MDE

reputación de las Fuerzas Armadas y promover la identificación de los ciudadanos con ellas.

PRÁCTICAS PROFESIONALES

Con el fin de fortalecer el aprendizaje integrado de la aludida naturaleza estratégica y técnica de la comunicación en las organizaciones y de incrementar la motivación de los infantes y jinetes en el estudio de la comunicación corporativa, en el curso 2021-2022 se decidió implementar, en colaboración con la Oficina de Comunicación

Social (OCS) de la Academia General Militar, el Proyecto de Innovación Docente Laboratorio Marca AGM (PIIDUZ_226). En el marco del Programa de Incentivación de la Innovación Docente de la Universidad de Zaragoza a la que el CUD está adscrito, este proyecto suponía, por un lado, la sistematización de un conjunto de iniciativas puestas en marcha en cursos precedentes para otorgar mayor realismo a las prácticas de la asignatura y promover su calidad —entre ellas, el envío de los mejores ejercicios al blog oficial del Ejército de Tierra o al periódico de referencia *Heraldo de Aragón*

para su posible publicación—, y por el otro, la culminación de la experiencia de innovación docente con TIC Community managers *por un cuatrimestre. Aprendiendo a gestionar la reputación online de la Academia General Militar* llevada a cabo en el curso 2018-2019.

El proyecto tomó como base la consideración de la práctica profesional como el contexto idóneo para el aprendizaje competencial, actitudinal, ético y afectivo. Esta idea es compartida por numerosos autores, entre ellos Lévy Leboyer, quien defiende

que «las experiencias obtenidas de la asunción de la responsabilidad real y del enfrentamiento a problemas concretos aportan realmente competencias que la mejor enseñanza jamás será capaz de proporcionar» (Leboyer, 1997). En este sentido, el proyecto giró en torno a la profesionalización de las prácticas de Comunicación Corporativa, lo que convirtió a sus ochenta alumnos en colaboradores temporales de la Oficina de Comunicación Social de la AGM.

Por lo tanto, los ejercicios prácticos realizados por alféreces con las directrices generales del responsable de la mencionada OCS, la orientación y supervisión personalizadas de la profesora y la validación final prevista en la normativa del Sistema de Comunicación del ET no se diseñaron solo como meros instrumentos de aprendizaje y evaluación, sino también como productos comunicativos reales para ser difundidos a través de los medios de comunicación internos y externos de la Academia y, en menor medida, de los del Centro Universitario de la Defensa y el Ejército de Tierra. A este respecto, la iniciativa implicó la creación del Laboratorio Marca AGM, un espacio y un tiempo dentro de la asignatura dedicados a la elaboración conjunta de un Plan Estratégico de Comunicación para la Academia General Militar mediante sesiones grupales de ideación, planificación y autoevaluación de los productos escritos, digitales y audiovisuales que, confeccionados por los estudiantes fuera del aula con el apoyo de un dossier didáctico sobre tipos de textos corporativos preparado *ad hoc*, mejor podían proyectar la identidad corporativa de La General.

DEL SUPLEMENTO ARMAS Y CUERPOS AL TWITTER DEL MADOC

Durante el primer cuatrimestre del curso 2021-2022, en el que estuvo en funcionamiento el Laboratorio Marca AGM, los alumnos de Comunicación Corporativa participaron en la comunicación institucional de la Academia con ochenta y tres contribuciones, tanto individuales como realizadas en parejas. Conforme al Plan Estratégico de Comunicación diseñado, estas nutrieron de manera bastante

equilibrada su comunicación interna y externa, ya que treinta y ocho (45,78 %) se englobaron dentro de la primera, mientras que cuarenta y cinco (54,22 %) lo hicieron en la segunda.

Las aportaciones dirigidas al público de interés interno se materializaron en el Suplemento *Armas y Cuerpos* (31) —publicación con la que tradicionalmente colaboran los cadetes de los distintos cursos para dar a conocer cómo viven el espíritu de La General en las actividades académicas y de instrucción y adiestramiento—, la página de Intranet de la AGM (6) y la del Ejército de Tierra (1). Si bien en la red interna los alumnos se ciñeron al género periodístico de la noticia, en el suplemento experimentaron con otros como la crónica, el reportaje, el artículo o la entrevista.

Respecto a las prácticas profesionales destinadas a los *stakeholders* externos, tuvieron como soporte principal los medios sociales (41). Dado que la Academia General Militar no dispone de sus propios perfiles en redes sociales, el grueso de las publicaciones elaboradas por los futuros oficiales tuvo su acogida en la cuenta oficial de Twitter del Mando de Adiestramiento y Doctrina (@MADOC_ET). No obstante, en dichos tuits (36) los alféreces no se limitaron a otorgar visibilidad a sus actividades formativas ordinarias, sino que también dieron a conocer la misión, la visión y los valores de la AGM mediante la difusión de los actos institucionales promovidos por la Academia durante los primeros meses del curso —como la entrega de sables, el nombramiento de alféreces, la jura y las rejuradas de Bandera o el Campeonato Deportivo de Academias Militares para Oficiales—. También difundieron aquellos actos que, organizados por otras entidades, contaron con su participación, como la Ofrenda de Flores a la Virgen del Pilar o la Feria General de Zaragoza, publicaciones que sirvieron para poner de relieve la estrecha vinculación de La General con la capital aragonesa. Asimismo, de modo complementario, algunas de estas publicaciones vieron la luz en el perfil de la misma red social del Centro Universitario de la Defensa (3) y del Ejército de Tierra (1), así como en el blog corporativo de este último (1).

Por último, infantes y jinetes tuvieron la oportunidad de compartir sus prácticas de Comunicación Corporativa en el *Informativo Tierra Televisión*, en el que contribuyeron con un reportaje de elaboración propia sobre el Campeonato Interacademias y varios «brutos» sobre sus empotramientos con unidades del ET y sobre sus maniobras invernales. También participaron en el diario *Heraldo de Aragón*, que se hizo eco de una nota de prensa y de un artículo enviado a su sección de opinión con motivo de la celebración del Día de los Caídos por la Patria.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE Y CONTINUIDAD

Más allá de aumentar su interés por el curso de la asignatura y coadyuvar a desarrollar sus destrezas comunicativas, el Proyecto de Innovación Docente Laboratorio Marca AGM ha convertido a los alféreces de Infantería y Caballería en cogestores de la imagen y la reputación corporativas de la Academia General Militar y, por extensión, del Ejército de Tierra. De esta forma, han comprendido, según los objetivos didácticos previstos, el papel medular que la comunicación corporativa tiene para las instituciones responsables de la Defensa y, en particular, para la AGM y el ET, así como la necesidad de dominar las diferentes técnicas, géneros y lenguajes para concretar la estrategia comunicativa necesaria en productos que logren impactar a los distintos públicos de interés y que contribuyan a que tales entidades logren sus objetivos institucionales.

Además, el hecho de que la profesionalización de las prácticas de Comunicación Corporativa haya conllevado la difusión pública de las evidencias de aprendizaje de los alumnos también ha agudizado, como si de unos ejercicios de tiro con fuego real se tratase, su sentido de la responsabilidad y su compromiso con la excelencia. Han comprendido que, en este caso, la escasa propiedad de su desempeño práctico no solo podía tener consecuencias personales, es decir, afectar a su calificación, sino también institucionales, al suponer un riesgo para la imagen de la Academia. El compromiso con la excelencia se vio espoleado,

adicionalmente, por la posibilidad de corregir y perfeccionar, a partir del *feedback* de la profesora, sus textos multimodales antes de que vieran la luz en los medios de comunicación, hecho que, sin duda, revirtió tanto en la calidad de los productos difundidos como en la del propio proceso de enseñanza-aprendizaje de los alféreces.

Asimismo, el Laboratorio Marca AGM ha superado con creces las expectativas profesionales depositadas en él, ya que, conscientes del alcance estratégico de la comunicación corporativa y del notable impacto de su contribución a la gestión de la reputación de la Academia General Militar, durante el segundo cuatrimestre algunos alumnos continuaron colaborando de forma voluntaria con su Oficina de Comunicación Social y poniendo en práctica lo aprendido en la asignatura. Otros alumnos reconocieron al término de esta que el proyecto había logrado despertar su interés por desempeñar en un futuro tareas comunicativas dentro del Ejército de Tierra.

El consenso de todas las partes implicadas —alumnos, profesora y responsables de los canales de comunicación de la Academia General Militar, el Mando de Adiestramiento y Doctrina y el Ejército de Tierra, a quienes desde aquí agradezco públicamente su

colaboración— sobre el valor pedagógico e institucional del Laboratorio Marca AGM supone un importante aval para su continuidad en próximos cursos. No obstante, durante la evaluación realizada tras el cierre del proyecto se han advertido algunas posibles mejoras que sería preciso introducir. Entre ellas sobresale la dedicación de más sesiones presenciales a ilustrar y ejemplificar los conceptos expuestos en el dossier de tipos de textos para favorecer el trabajo autónomo de los estudiantes. Otra mejora podría ser la consideración de acciones comunicativas en grupos amplios para abarcar proyectos más ambiciosos, como la cobertura de unas jornadas de instrucción completas o la participación de los encargados de los medios de comunicación de la AGM, el MADOC y el ET en la explicación de los objetivos corporativos que persiguen cada uno de ellos, tanto para acrecentar el conocimiento de los alféreces del contexto profesional en el que desempeñan su labor comunicativa como para posibilitar que estos acierten en mayor medida con el contenido y el enfoque de sus colaboraciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Chaves, J. L. (2020). *La comunicación estratégica en las Fuerzas Armadas. El modelo del Ejército de*

Tierra, en Gaitán Moya, J. A.; Ibáñez Peiró, Á. y Piñuel Raigada, J. L. (eds.), *Mediaciones y conflictos armados. La comunicación EN, DE y PARA las misiones encomendadas a las Fuerzas Armadas*, Comunicación Social. Salamanca, pp. 41-69.

- (2017). Directiva de la ministra de Defensa sobre Comunicación Estratégica. Madrid, noviembre.
- Hernández Corchete, S. (2020). *Community managers* por un cuatrimestre. Aprendiendo a gestionar la reputación *online* en la Academia General Militar, en Jiménez Sánchez, D. (coord.), *VIII Buenas Prácticas de Innovación Docente en el Espacio Europeo de Educación Superior*, Universidad San Jorge Ediciones. Zaragoza, pp. 91-106.
- Leboyer, L. (1997). *Gestión de competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*, Gestión 2000. Barcelona.
- Orden 60/1992 de 30 de julio, por la que se aprueban los planes de estudios para la enseñanza militar de formación de Grado Superior de los Cuerpos Generales de los Ejércitos y del Cuerpo de Infantería de Marina.
- Orden de 15 de febrero de 1996, por la que se aprueba el plan de estudios de la enseñanza de formación de Grado Superior del Cuerpo de la Guardia Civil.■



Los futuros oficiales construyeron textos multimodales para comunicar la identidad corporativa de la AGM