

Finalmente, los resultados del estudio permitieron al profesor Colford tener una opinión optimista respecto de la percepción que tienen los *millennials* de las FF.AA., debido a que éstos demostraron que están abiertos a conocer y familiarizarse con las FF.AA., a diferencia de lo que se venía sosteniendo en cuanto a que esta generación quería distanciarse de las instituciones de la defensa.

Conclusiones

La mala prensa de los *millennials*, muchas veces, corresponde a una imagen caricaturizada. Su carencia de una ética del trabajo, flojera, egoísmo, falta de compromiso, etc., serían mitos, de acuerdo con los hallazgos hechos por algunos estudios recientes (por ejemplo, el realizado en Chile por GfK Adimark). Y aunque no existe consenso respecto del período durante el cual nacieron los miembros de esta generación, en lo que sí concuerdan los especialistas es que se trata de un grupo etario numeroso y diverso, compuesto por personas que se encuentran en diferentes etapas de la vida, cuestión que hace muy difícil llegar a una caracterización única capaz de identificar a todos sus miembros.

No obstante, existen ciertos atributos que, aunque de carácter general, son propios de esta generación.

En el caso de los *chillennials*, un estudio demostró que ellos comparten con sus pares estadounidenses muchos de dichos rasgos.

En cuanto a su posición respecto de las FF.AA., para nuestro país no existen investigaciones que nos permitan conocer cuál sería ésta, más allá de especulaciones sin fundamento empírico.

Estudios recientes en los EE. UU., concluyeron que considerarlos incapaces de aceptar las críticas, carentes del temple necesario para servir en las FF.AA. o, que tenían una particular animadversión hacia ellas, eran actitudes basadas en mitos. Por el contrario, se demostró que los *millennials* están abiertos a conocer y familiarizarse con las FF.AA.

Cada generación tiene sus particularidades y matices, razón por la cual no piensa ni actúa como lo hicieron sus antecesores. Sin embargo, ese solo hecho no es suficiente para marginarlos o vetarlos de las FF.AA. Una acción como esa podría significar desestimar a muchos de los líderes que deberíamos preparar para que algún día nos reemplacen.

En consecuencia, alejarse de la perspectiva de nuestra propia generación y formar opiniones basadas en evidencia y no en mitos, son pasos fundamentales no solo para entender, sino también para formar a los líderes del futuro.

* * *

MILLENNIALS EN LA ARMADA

Alberto Adriaola Canessa*

El término *millennials*, nace en Estados Unidos por el autor Neil Howe (2000), quien define características y años en los cuales se encasilla esta generación, desde la realidad norteamericana, llamados así por ser la generación que cumplió mayoría de edad en el cambio del milenio (21 años al año 2000), además describe características de éstos, como la independencia en su forma de trabajo, el uso de la tecnología en sus formas de entretenimiento, el uso de redes sociales para sociabilizar, el formato en el cual escuchan música, entre otros.

De acuerdo a lo anterior, contrastado con la realidad chilena, se evidencia un desfase en años, ya que la mayoría de edad en Chile es a los 18 años y la masificación de internet fue a contar del año 2004. Muy importante este último antecedente, porque se le atribuye a esta causa, el acceso deliberado a la información y a la inmediatez de respuestas a todas sus interrogantes; a sus bajos niveles de resiliencia, mala tolerancia a la frustración o al que se aburran fácilmente (Lozano, 2015).

* Capitán de corbeta LT. Magíster en Liderazgo, Academia Politécnica Naval. (albertoadriaola@gmail.com).

Visto lo anterior, se efectuó una encuesta a jóvenes contratados en la Armada, correspondiente a la generación "Y" llamada *millennials* nacidos entre el 1980 y 1994, con un enfoque en sus hábitos y a la capacidad adquisitiva que tuvieron en su adolescencia. Para evidenciar si efectivamente las características de los *millennials* pertenecían a esta generación determinada por los autores norteamericanos.

Vistos los resultados de la encuesta, efectivamente hay características comunes, pero existe un desfase generacional entre lo definido y la realidad chilena. Además, podríamos sumar otro antecedente, que es el periodo en escuelas matrices, que en su condición de internado, al estar aislados de redes sociales y el acceso deliberado a internet también se podría sumar al desfase generacional.

Entonces, visto los antecedentes anteriores y analizadas las respuestas de los jóvenes Armada, se concluye que existe un desfase de aproximadamente 8 a 10 años, entre generaciones. Calificando como *millennials* en la Armada, a los jóvenes que actualmente (2018) tienen entre 20 y 30 años. En términos prácticos, se podría decir que al cumplir su mayoría de edad, tuvieron acceso a un teléfono con internet.

Identificado quienes serían los *millennials* en la Armada, esta generación correspondiente al 40% del personal en la Armada, se hace necesario analizar su comportamiento, no por ser mejores ni peores, sino porque son una generación diferente con habilidades muy interesantes, pero que requieren de liderazgo por parte de la generación que los precede para obtener lo mejor de ellos y así poder contribuir de manera exitosa a la misión y visión de la institución.

Producto de las estrategias fallidas de crianza, la generación *millennials*, en su mayoría, durante su infancia crecieron recibiendo honores sin tener méritos. Les inculcaron que podrían ser cuando grandes lo que quisieran, ésto, sumado a la inmediatez de la información, la sensación de alto poder adquisitivo y potenciado por las redes sociales, donde se ve un mundo perfecto lleno de gente exitosa, logros sin esfuerzos y viajes sin restricciones, produce que estas generaciones tengan una baja tolerancia a la frustración y mala capacidad de resiliencia (Sinek, 2017).

La encuesta realizada, fue una muestra intencionada en jóvenes de la Armada, donde 523 marinos contratados afirmaron ocupar algún tipo de red social y haber ocupado, al menos, un medio para trabajar o dar instrucciones a sus subordinados.

En países como Estados Unidos, existe experiencia al respecto, con la diferencia que en ese país existe el derecho consuetudinario, o sea, que la costumbre se hace norma; por ejemplo, si el uso de whatsapp esta inserto en la institución, nadie se podría disentir de una instrucción, ante una comunicación a través de esta plataforma. No así en Chile, que al no ser una vía oficial, sí podría haber problemas de disentimiento entre el personal Armada.

Hechos como los anteriormente descritos y otros asociados a hábitos y formas de pensar de esta nueva generación, demanda que las generaciones precedentes ejerzan un liderazgo adecuado para mantenerlos motivados, comprometidos y contribuyendo a la misión de cada repartición.

Autores como Leithwood, Bass, Hersey y Blanchard, todos concuerdan que el liderazgo va a ser la capacidad de influenciar en otro. Revisada la bibliografía en materias de liderazgo, los autores definen muchos estilos, no indicando cual es mejor que otro, ni encontrando características de personalidad, físicas o intelectuales relacionadas con el liderazgo exitoso, ni siquiera la existencia de un líder ideal, dado que éste siempre estará ligado al contexto donde se desarrolla (Watkins, 1989), (Northouse, 2004).

Relacionado con lo anterior, para esta nueva generación que se está iniciando y su motivación puede estar variada dependiendo el contexto, los autores Hersey y Blanchard (2005), postulan el liderazgo situacional, el cual se ejerce en base a dos características que hay que reconocer en los colaboradores: la motivación y su competencia, y en base a esto, es el trato que se les dará.

Articuladas las características de los *millennials* y el liderazgo situacional se podrán entregar los siguientes tips para un mejor liderazgo:

■ **Instruir**

No solamente en su inicio o llegada a una repartición, sino que, al igual que el buen líder, al

estar en permanente aprendizaje, se hace necesario por parte del mentor, instruir en forma permanente y afiatar la relación con sus subordinados.

■ Dirigir

Esta generación necesita un refuerzo constante, es muy valioso para ellos el *feedback* de sus mentores o más antiguos, así que nuevamente la dirección por parte del líder tiene que ser personalizada, cercana y constante.

■ Motivar

Como es una generación que se aburre fácilmente, una de las estrategias es comprometerlos, hacerlos partícipes de proyectos a corto plazo. Así también el que hacer laboral será más dinámico y mantendrán el interés y motivación en su trabajo. Se recomienda hacer reconocimientos de los trabajos bien hechos, en vez recriminar los malos. Fijarse en los procesos y no en los resultados, objeto sacar aprendizaje de estos. Por último, no celebrar a las personas, si no al quehacer de éstos, objeto el resto se sienta identificado con algo positivo que él pueda repetir y no fijarse en una persona que quizás él no se sienta reflejado.

Conclusiones

Independientemente de la generación a la que se lidere o el estilo de liderazgo que se use, se puede concluir que el líder tiene que disponibilizar de tiempo con su gente, dedicación y conocimiento de su personal para identificar sus cualidades y así poder entregar el mejor curso de acción hacia ellos.

El liderazgo es una gestión a largo plazo y que requiere compromiso al respecto. Esto no es nuevo, sin embargo, hay que reflexionar como líder cuánto y qué calidad estamos dando a nuestros colaboradores. Las nuevas generaciones tienen habilidades que la mayoría de los que los precede no las tienen, pero estas serán potenciadas solamente con el correcto liderazgo.

Por último, independiente de la experiencia, el liderazgo hoy en día se estudia. Brechas generacionales y diversidad de materia respecto al trato a las personas y cursos de acción con éstas, demanda que líderes y colaboradores estén en constante aprendizaje, estudio y ejercicio del liderazgo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The free Press.
2. Bennet, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J. (2003). *Distributed leadership*. London: NCSL.
3. Caraher, L. (2014). *Millennials & Management*. New York: Routledge.
4. Espinoza, C. (2012). *Millennial Integration: Challenges Millennials Face in the Workplace and What They Can Do About Them*. (Electronic Thesis or Dissertation). Retrieved from <https://etd.ohiolink.edu/>
5. Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairos. Barcelona.
6. Gronn, P. (2002). *Distributed leadership as a unit of analysis. the leadership quarterly*.
7. Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación: Sexta Edición*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
8. Hersey, P., & Blanchard, K. (1977). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs.
9. HOWE, N. y W. STRAUSS (2000): *Millennials Rising. The Next Great Generation*. New York, Vintage Books.
10. HOWE, N. y W. STRAUSS (2007): *Millennials Go to College*. EE.UU., Life Course Associates.
11. House, R. (1971). *A Path Goal theory of leader effectiveness*. Administrative science quarterly.
12. Likert, R. (1961). *New Patterns of Management* . New York: Mc Graw-Hill.
13. Leithwood, K. (2006). *Succesful School Leadership. What is and how it Influences Pupil Learning*. United Kingdom.
14. Northouse, P. (2004). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
15. Watkins, P. (1989). *Leadership, power and symbols in educational administration*. London: The Falmer Press.