

Liderando milenarios

Un método que funciona

CORONEL S. CLINTON HINOTE, USAF

CORONEL TIMOTHY J. SUNDVALL, USAF

Nuestra Fuerza Aérea está repleta de milenarios. La estructura de fuerza “pirámide” militar significa que siempre habrá considerablemente más jóvenes que viejos, y la generación milenaria (aproximadamente definida como aquellos que nacieron desde 1980 hasta el 2000) ha llenado nuestras filas, especialmente los rangos más numerosos de sargento tercero y capitán. Dentro de poco, los más viejos de ellos se convertirán en líderes superiores, pero habrán dejado su huella en los servicios militares mucho antes. De hecho, como grupo, hoy ejercen influencia generalizada, haciendo que algunos líderes superiores se sientan incómodos.

En un artículo reciente en el *Proceedings Magazine* del Instituto de la Armada de EUA, se mide el temple de los milenarios, y no es nada agradable. Los milenarios cuestionan la autoridad, y no están dispuestos a esperar su turno, muestran síntomas de pereza, utilizan la tecnología para evitar la cadena de mando y rutinariamente pasan por alto las costumbres y las cortesías. En el artículo se concluye que el “rumbo de los milenarios debe corregirse” si se han de asimilar en la cultura y tradiciones de la milicia.¹

Recientemente partimos de la 8ª Ala de Combate en Corea, donde nos rindieron honores por haber servido como comandante y vicecomandante del ala, respectivamente. Durante un año intenso, trabajamos y vivimos con milenarios en el *Wolf Pack*, obteniendo experiencias y conocimientos al dirigirlos y observando de primera mano sus aptitudes. Continuamos contando con el privilegio de dirigir y trabajar con milenarios. Quizás lo más importante —y un poco alarmante— es el hecho de que ¡ambos tenemos hijos que son milenarios!

Aunque reconocemos que hay algo de verdad en las críticas estándar en contra de los milenarios, no estamos de acuerdo con su tono en general. Al igual que cualquier generación, los milenarios tienen sus puntos fuertes y débiles, pero creemos que sus puntos fuertes sobrepasan sus puntos débiles. Además, si estamos verdaderamente comprometidos con la “agilidad estratégica” en nuestra fuerza, debemos emplear el poder creativo, entusiasmo por el servicio y trabajo en equipo que ellos aportan a nuestra institución.

Cada vez que representantes de una generación nueva inundan una institución, ellos inevitablemente le dan forma según sus creencias, valores y costumbres. Nuestra labor en calidad de líderes al frente de esta ola es adaptar nuestra institución —y nuestro enfoque hacia el liderazgo— de manera que podamos beneficiarnos del cambio que de todas maneras va a ocurrir. Tenemos que navegar la ola de la energía y la creatividad —no permitir que nos ahogue. A continuación se ofrecen algunas observaciones y sugerencias sobre cómo hacerlo.

Primero, debemos reconocer el valor que nuestros milenarios representan para la fuerza. Nuestros miembros milenarios son tan competentes técnicamente que cualquier otro que pasó antes que ellos. Ellos se han convertido en verdaderos expertos en operar y darle mantenimiento a nuestros sistemas de armamento. Son los mejores en el mundo y no debemos dar esto por sentado. Creamos regímenes de entrenamiento rigurosos para ellos, y ellos han hecho los sacrificios necesarios no solamente para sobrevivir esos programas sino también para progresar como operadores en el aire, espacio y ciberespacio. Sin ellos, no podemos defender nuestro país.

Segundo, debemos dejar de dudar del compromiso milenario del “servicio antes que uno mismo”. En una época en que la probabilidad de ser enviados a lugares peligrosos aún es alta, la

posibilidad de que nos maten es real y el cansancio del pueblo estadounidense por la guerra es palpable, los milenarios aún responden al llamado de servir. Solamente la guerra en Afganistán ha producido numerosos milenarios que han recibido la Medalla de Honor, el Corazón Púrpura, la Estrella de Plata y la Cruz de Aviación por Servicio Distinguido. Si tenemos alguna probabilidad de abandonar a Afganistán mejor de lo que lo encontramos, los milenarios asumirán la mayor parte de la carga. Al igual que en nuestra generación, algunos milenarios son egocéntricos y narcisistas, pero en general, encontramos que su generación está tan comprometida con el servicio al igual que muchos antes que ellos.

De hecho, los milenarios ansían servir y, en muchos casos, quieren involucrarse en el servicio fuera del trabajo. En la Base Aérea Kunsan, Corea del Sur, nuestros hombres del aire repetidamente ofrecen su tiempo en los orfanatos locales y enseñando inglés a nuestros vecinos coreanos. Cuando propusimos un proyecto de servicio a nivel de ala el día antes del Día de Acción de Gracias, nuestros milenarios llevaron a cabo gran parte de la organización, dirigiendo las iniciativas tales como preparar alimentos para los hambrientos, visitando ancianos y limpiando escuelas, parques y parques infantiles locales.

Tercero, tenemos que entender la opinión que tienen los milenarios sobre la autoridad, fortaleciendo lo positivo y moldeando sus opiniones solamente cuando sea necesario. Creemos que la desconfianza en general de los milenarios en las instituciones es algo bueno. ¿Por qué? Porque muchas de nuestras instituciones están profundamente deficientes a medida que intentan ajustarse a un mundo complejo y que cambia rápidamente en torno a ellas. La Fuerza Aérea no es una excepción. Debemos recordar que Galileo fue a la prisión, los críticos se burlaban abiertamente de Robert Goddard y las instituciones renuentes a ideas nuevas enjuiciaron a Billy Mitchell ante un consejo de guerra. De la misma manera, somos una fuerza susceptible al pensamiento de grupo. Podemos vacunarnos contra esta tendencia haciendo que los milenarios participen en la conversación a tiempo y a menudo. Si se les invita, ellos no titubearán en compartir sus opiniones.

A diferencia de nosotros, los milenarios crecieron en un mundo en el que la tecnología de la comunicación tornó "plano" al mundo. Durante su juventud, la persona promedio podía lograr el acceso a información anteriormente restringida por "los expertos". Además, los adelantos en los medios sociales hicieron posible hablar directamente con prácticamente cualquiera, inclusive con personas en puestos de autoridad. Por consiguiente, muchos milenarios no dudan en involucrar directamente en los problemas a los líderes superiores, y no comprenden por qué sus líderes no pueden ofrecerles críticas constructivas rápidas y personales.

Este método puede lograr que algunos de nosotros con un sentido de autoridad más tradicional nos sintamos incómodos. Verdaderamente no queremos subestimar la cadena de mando, sin embargo en este aspecto nos favorecería que dejáramos que su generación nos moldeara de algunas maneras. Específicamente, necesitamos utilizar su deseo de interactuar con sus líderes mientras que simultáneamente nos aprovechamos de su aptitud y creatividad. En nuestro caso, nos percatamos que al incluirlos de manera oportuna en la fase de aportación de ideas al azar rindió resultados fantásticos, especialmente a medida que abordamos problemas para los cuales no había respuestas en los libros. Nuestra técnica fue sencilla y se podía repetir. Reunimos a líderes milenarios clave en toda el ala en un equipo ad hoc generador de ideas, ofrecimos las pautas y la intención, les dimos una fecha límite y les dejamos generar ideas al azar, tanto juntos como individualmente. En la mayoría de los casos, luego les permitimos organizar y llevar a cabo muchos de los conceptos que crearon. Este método produjo resultados excelentes. Sobre esto más adelante.

Las costumbres y las cortesías siempre presentan retos, pero creemos que los milenarios no son especialmente diferentes de las generaciones anteriores y, en todo caso, el problema emana principalmente de los líderes. Solamente rara vez observamos a un milenario que no respondiese de manera positiva a una corrección respetuosa. La clave radicaba en ofrecer la corrección

al momento de manera que los estándares y las expectativas se mantuviesen elevados. Egresados recientes de la capacitación militar básica no tuvieron problemas con las costumbres y las cortesías. Si adoptaron malos hábitos, los aprendieron con nosotros.

Por último, los milenarios quieren saber “por qué”. Como mencionamos anteriormente, ellos comparten una desconfianza de las instituciones. Estos hombres del aire pueden ejecutar órdenes tan bien como cualquier otro, pero cuando los motivos detrás de las directrices no son aparentes, los milenarios desean un diálogo con sus líderes. Decidimos utilizar ese deseo como un inicio para formar la siguiente generación de líderes. A medida que el tiempo lo permitió, tratamos de explicar la lógica detrás de las políticas e instrucciones. A veces, este método adoptaba la sensación de un salón de clases, mejorando nuestro liderazgo —especialmente nuestra capacidad de comunicar y enseñar— y ampliando las mentes de nuestros milenarios. Al final, decidimos que queríamos que nuestros subordinados supieran el “por qué” porque cuando las cosas cambiaron, ellos estaban mejor equipados para adaptarse según nuestra intención. En pocas palabras, intentamos crear una cultura con una norma importante: “respetar al líder pero retar el método”.

Ninguna ala o base es perfecta, pero la Base Aérea Kunsan es ahora mejor a causa del liderazgo, creatividad y ardua labor a la antigua de los milenarios. A continuación se ofrecen unos pocos ejemplos de sus logros:

1. Contábamos con muy poco tiempo para organizar el Día de Concienciación sobre la Agresión Sexual, programada durante la mitad de la temporada de cambio de mando en Kunsan. Reunimos un grupo de líderes que constaba en su mayoría de milenarios y les dijimos que “hicieran algo diferente”. Y lo hicieron. En menos de dos semanas, organizaron un día increíble de entrenamiento, incluyendo una encuesta innovadora, una “marcha silenciosa” conmemorando a las víctimas de agresión sexual, y un entrenamiento en vivo que utilizó actores representando situaciones incómodas. Sus ideas dieron paso a una ola de creatividad con respecto al problema de la agresión sexual, y Kunsan finalmente ganó un premio a nivel de Fuerza Aérea por innovaciones en ese campo.
2. En calidad del único lugar donde las fuerzas aéreas de combate de Estados Unidos y Corea están destinadas juntas, Kunsan es singular en la península coreana. Decidimos que seríamos el modelo de cómo los hombres del aire estadounidenses y coreanos deben trabajar, vivir y, de ser necesario, luchar juntos. Nuestros pilotos milenarios crearon una iniciativa de intercambio con sus contrapartes en la Fuerza Aérea de la República de Corea, que incluía intercambios oficiales e informales que ocurrían casi semanalmente. Esas sesiones culminaron en el desarrollo de relaciones profesionales y personales con nuestros socios coreanos las cuales se pueden fortalecer durante décadas por venir.
3. Después del éxito de nuestro Día de Concienciación sobre la Agresión Sexual, retamos a nuestros milenarios a que crearan nuevas maneras para hablar sobre este tema. A propósito, no les dijimos cómo debían hacerlo. El resultado nos dejó pasmados. Dos campañas publicitarias —una serie en vídeo y un conjunto de afiches— se aprovecharon de la energía y pasión de los milenarios sobre este tema. La serie de vídeos “Signs” consistía en personal sosteniendo letreros acerca de la agresión sexual (ellos mismos escribieron los mensajes). El conjunto de afiches también incluyó a personal milenario en iluminaciones dramáticas, mirando fijo a la cámara con una sola palabra tal como “piensen” o “respeten” expuestas prominentemente en el afiche. En nuestra opinión, esas campañas tuvieron el efecto de comunicarle a la base la idea de que “nuestra generación ya no va a permitir que esto suceda”. Perfecto.

No todo fue color de rosa. A veces teníamos que “corregir el rumbo” de las cosas. Los siguientes ejemplos podrían ayudar a otros a lidiar con problemas similares:

1. Tuvimos que enfrentar un caso de acoso cibernético. Específicamente, personal en una carrera en particular crearon un sitio web por invitación solamente para publicar acusaciones maliciosas y falsas acerca de otros compañeros (esta práctica no estaba limitada a Kunsan, sino que se extendía por toda la Fuerza Aérea). Aunque la mayoría de los participantes en el sitio eran milenarios, estaban claramente siguiendo la iniciativa de otros compañeros más viejos que, francamente, no tenían integridad. Esta situación no tan solo le dio al comandante de escuadrón una oportunidad para ser modelo de buen liderazgo sino también nos dio una oportunidad de tener una charla dura acerca del acoso cibernético. El resultado fue que uno de los milenarios más jóvenes que había escrito en el sitio creó una presentación sobre el acoso cibernético que ella le presentó al resto del escuadrón.
2. Tuvimos que lidiar con un caso de vandalismo en el cual se derribaron numerosas macetas grandes de flores a lo largo de la carretera que conduce a la garita principal. El comandante del ala personalmente hizo un llamado para que los responsables se entregaran e hiciesen lo correcto con la comunidad local. Kunsan cuenta con un apoyo increíble por parte de los coreanos locales y no quisimos poner en riesgo esa relación. En cuestión de horas el personal responsable confesó su participación en el vandalismo. Cuando integrantes del escuadrón escucharon esto, decidieron ir a la comunidad para reparar los daños, limpiar las calles y personalmente le preguntaron a los residentes si podían hacer algo para conservar nuestra relación especial. Los milenarios encabezaron esta iniciativa.

En un final, somos responsables por crear un entorno donde nuestros hombres del aire puedan ser exitosos. Por supuesto, hacerlo significa que debemos prestar atención a las cosas básicas, tales como ofrecer orientaciones claras, suficientes recursos y expectativas realistas. También pensamos que debemos establecer un marco donde podamos aprovecharnos de las características que hacen que los milenarios sean singulares. Aunque esto significa que en calidad de líderes debemos ajustarnos y apartarnos de nuestra zona de confort, esto lo consideramos como una inversión con grandes posibilidades para ganancias mayores. Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros, y a medida que tratamos de resolver los problemas perversos de hoy en día, queremos contar a los milenarios de nuestro lado. □

Nota

1. Capitán de Fragata Darcie Cunningham, “*Now Hear This—Millennials Bring a New Mentality: Does It Fit?*” (Escuchen esto —los milenarios aportan una mentalidad nueva: ¿Encaja esto? *Proceedings Magazine* 140/8/1,338 (agosto 2014), <http://www.usni.org/magazines/proceedings/2014-08/now-hear-millennials-bring-new-mentality-does-it-fit>).



Coronel S. Clinton Hinote, USAF, es Investigador Militar en el Consejo de Relaciones Exteriores en New York. En 1992 recibió su nombramiento en la Academia de la Fuerza Aérea de Estados Unidos y obtuvo su maestría en política pública de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy en la Universidad de Harvard en 1994. El Coronel Hinote recibió su doctorado en Estrategia Militar de la Universidad del Aire en el 2013. Además, es egresado de la Escuela de Armamento de la Fuerza Aérea de Estados Unidos, de la Escuela Superior de Comando y Estado Mayor, de la Escuela de Estudios Avanzados Aéreos y Espaciales y de la Escuela de Guerra Conjunta y Combinada. El Coronel Hinote es un piloto comandante con más de 2,000 horas de vuelo en aviones de combate y entrenadores, incluyendo el F-16 y el F-117, con participaciones aéreas en las Operaciones *Northern* y *Southern Watch*. Entre sus asignaciones operacionales se encuentran instructor en la Escuela de Armamento de la USAF y jefe de la División de Estrategia Central de la Fuerza Aérea, donde estuvo a cargo de las iniciativas de operaciones aéreas en Irak y Afganistán en el 2006 y 2007. Además, se ha desempeñado en calidad de comandante de escuadrón de una unidad de entrenamiento de combate, vicecomandante de ala y comandante de ala.



Coronel Timothy J. Sundvall, USAF, es el comandante de la 35ª Ala de Combate, Base Aérea Misawa, Japón. Recibió su nombramiento en 1992 en la Academia de la Fuerza Aérea de Estados Unidos y obtuvo su maestría en Gestión de Logística del Instituto de Tecnología de la Fuerza Aérea en el 2005, una Maestría en el Arte y Ciencia del Poderío Aéreo de la Escuela de Estudios Avanzados Aéreos y Espaciales en el 2006 y una maestría en Estrategia de Recursos Nacionales del Colegio Industrial de las Fuerzas Armadas en el 2012. El Coronel Sundvall es un piloto comandante con más de 2,400 horas de vuelo en aeronaves de combate y entrenadoras, incluyen el F-16 y el T-37. Entre sus asignaciones se encuentran instructor en el T-37, asignaciones conjuntas en USPACOM y USTRANSCOM y seis asignaciones volando F-16 en calidad de comandante de escuadrón, vicecomandante de ala y comandante de ala.