

# El Análisis Humanístico de la Acción Directiva

LAS ORGANIZACIONES SOSTENIBLES, EN TODOS LOS SECTORES DE LA SOCIEDAD DEBEN ESTAR REGIDAS POR DIRECTIVOS ÉTICOS Y RESPONSABLES, QUE PRESTEN ATENCIÓN A LO QUE APORTAN A LA SOCIEDAD Y PARA LA SOCIEDAD

JENNY DARROCH

Peter Drucker ocupó la cátedra Marie Rankin Clarke de Ciencias Sociales y Gestión de 1971 a 2002. Dada la amplitud y el alcance de sus escritos y el impacto que su trabajo tuvo en la administración, fue nombrado “creador e inventor de la administración moderna”. La Escuela Drucker también recibe el nombre de Masatoshi Ito, el propietario, fundador y presidente honorario de Ito-Yokado, la segunda empresa minorista más grande del mundo. El Grupo Ito-Yokado incluye más de 10.000 tiendas 7-Eleven en Japón y 5,800 en América del Norte. Con frecuencia, Ito requería el consejo de Drucker y él lo admiraba por ser un destacado empresario y constructor de negocios.

Drucker fue un escritor prolífico que escribió numerosos artículos y 39 libros principales. Sus libros estaban muy basados en la práctica. Por ejemplo, *The Concept of the Corporation (1945)* se basó en un estudio de 18 meses de las prácticas de administración en General Motors, y *The Practice of Management (1954)* fue el primer libro que enseñó a las personas a dirigir. Las

consultas de Drucker construyeron su investigación. Su lista de clientes incluía organizaciones bien conocidas de Fortune-100, junto con muchas otras corporaciones, agencias gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro. En su trabajo de consultoría, era conocido por estar muy orientado a los resultados.

Si bien el trabajo de Drucker abarcó la práctica de la administración en general, lo fundamental para este documento es que consideró la administración como un arte liberal, es decir, un contexto en el que las artes liberales son prácticas. La dirección también es vista como un arte liberal y esta visión influye en quiénes son los integrantes de la escuela en el programa, a quién contrata como profesorado, cómo desarrolla y entrega el plan de estudios y cómo agrega valor para estudiantes y ex alumnos.

En este documento, primero explicaré cómo vemos a la administración y el rol de los directivos, antes de concentrarnos en lo que se necesita arreglar y, por lo tanto, medir. Luego abogaré por la necesidad de centrarme en la condición humana, no solo de los empleados y clientes, sino también de la sociedad en general.

El objetivo de la administración es gestionar empresas de forma efectiva. Las organizaciones correctamente dirigidas son cruciales para conseguir una sociedad funcional



Cual es el objetivo de la administración?

El objetivo de la administración es gestionar empresas de forma efectiva. Las organizaciones correctamente dirigidas son cruciales para conseguir una sociedad funcional.

Drucker era partidario de sociedades funcionales, ya que una sociedad funcional otorga a los individuos status social y sentido. Se interesó en la administración porque se dio cuenta de que las personas dedicaban gran parte de su tiempo al trabajo. Asimismo, se percató de que los administradores tienen la responsabilidad de crear y sostener organizaciones sanas, donde las personas puedan encontrar sentido y objetivo. Esto significa que una sociedad funcional precisa de organizaciones sostenibles, en todos los sectores de la sociedad, dirigidas por directivos éticos y responsables, que presten



atención a lo que ellos hacen a la sociedad y para la sociedad.

**A** qué deberían prestar atención los directivos?

En la base del trabajo de Drucker existe un foco en la condición humana. Como humanista, Drucker creía que los directivos debían conseguir las cosas a través de la gente; preocuparse por las personas; entender la naturaleza humana; tener en cuenta la eficiencia y la rentabilidad y, a su vez, preguntas filosóficas más amplias en cuanto a moralidad, espiritualidad, bienestar emocional y dignidad. Consideraba preciso poner énfasis en las experiencias personales, subjetivas e individuales; dar a las personas un status, rol y sentido de comunidad y objetivo; permitir que la gente inicie y participe en la toma de decisiones; tener fe en el potencial humano y en la capacidad humana para auto gestionarse

.....  
**Drucker creía que los directivos debían conseguir las cosas a través de la gente; preocuparse por las personas; entender la naturaleza humana**

y comportarse de manera adecuada; entender los valores y moral cultural o comunal; legitimar la autoridad directiva mediante la adherencia a valores compartidos.

**S**e centran todos los directivos en la condición humana?

Uno de los desafíos que afrontan los directivos hoy es el enfoque intenso en maximizar la riqueza de los accionistas, siendo esta la única medida del éxito de la organización. Cuando las organizaciones, especialmente las grandes, se sirven solo de números para tomar decisiones, el componente humano se pierde.

Asimismo, cuando la balanza se aleja de las personas y se acerca a los números, también los directivos son tratados como empleados a corto plazo o ajenos a la empresa. Es decir, los directivos son contratados en empresas que no conocen para luego ejecutar, a través de la

aplicación estricta de los controles financieros, los conceptos de cartera y las estrategias impulsadas por el mercado. Una consecuencia de esto es que los directivos profesionales se vuelven responsables solo ante ellos mismos, sin una mayor obligación moral, social o ética con la sociedad o con las organizaciones que los emplean.

Como es de esperar, esta perspectiva se ha filtrado a las Escuelas de Negocios y se refleja en el plan de estudios, de manera que a los estudiantes también se les enseña a maximizar la riqueza de los accionistas y que maximizar la riqueza de los accionistas es la única medida del éxito de la organización.

Las escuelas de negocios también están bajo presión para brindar capacitación específica relacionada con el empleo. Esta permitirá a los estudiantes aprovechar mejor el mercado laboral al graduarse. No estamos en desacuerdo con esto, ya que los estudiantes están, con razón, preocupados por el retorno de la inversión de su educación (en los EE. UU., un MBA puede costar tanto como US \$ 130.000); y el promedio de la deuda de pregrado es de poco más de US \$ 39.400).

Pero un énfasis excesivo en maximizar la riqueza de los accionistas puede dar como resultado que las Escuelas de Negocios entrenen a funcionarios, es decir, a personas altamente especializadas en el uso de técnicas analíticas, pero sin sentido de una responsabilidad más amplia hacia la sociedad en general (nos referimos a esto como un énfasis excesivo en rigor y menor énfasis en la relevancia). Ésta es una de las razones por las que la profesión de directivo no tiene relevancia social: porque la administración ha perdido su conexión anterior con los valores y dimensiones humanos.

**C**ómo arreglamos esto?

Para hacer que la administración sea socialmente relevante otra vez, en la Escuela Drucker creemos que es importante volver a las artes liberales. Pero ¿cuáles son las características de una educación en artes liberales?

Las artes liberales son consideradas el bastión de la virtud y la moralidad y abarcan los fundamentos del conocimiento, el autoconocimiento, la sabiduría y el liderazgo. Por eso, una educación en artes liberales combina las humanidades, las ciencias, las matemáticas y el arte; inculca valores, desarrolla el carácter o la buena ciudadanía y nutre otras habilidades como el pensamiento crítico y el análisis. Enfatiza el cultivo de creencias, comportamientos y opiniones que se consideran de alta calidad moral (buena y correcta) en una civilización determinada. Y una educación en artes liberales alienta a los estudiantes a responder a las preguntas morales más elevadas sobre la vida.

Por lo tanto, un estudiante de artes liberales debería ser capaz de dirigir la sociedad con el ejemplo. Debe saber y respetar las normas de conducta acordadas. Una educación en artes liberales debería capacitar a los ciudadanos para: inculcar normas de conducta y carácter; demostrar conocimiento y dominio de los textos; respetar los valores y estándares sociales; y apreciar el conocimiento y la verdad.

Una educación en artes liberales debe basarse en la práctica y la aplicación, sin preocuparse por los detalles técnicos o por la capacitación de estudiantes para carreras específicas. Más bien deben centrarse en ejercitar la memoria, agudizar la comprensión, rectificar el juicio y sentir moral, y desarrollar

Uno de los desafíos que afrontan los directivos actualmente es superar la idea de que maximizar la riqueza de los accionistas es la única medida del éxito de la organización

estudiantes que tengan una mayor comprensión de la condición humana.

**Q**ué es, entonces, la administración como arte liberal?

La administración como arte liberal es simplemente el contexto dentro del cual se practican las artes liberales. Implica el uso pragmático del conocimiento y nos recuerda que la gestión es una actividad humana, no solo una actividad centrada en la tecnología y los datos. Implica:

- Aplicar las lecciones de sabiduría y moral de las artes liberales a las cuestiones cotidianas del trabajo, la escuela y la sociedad.
- Aprovechar todo el conocimiento y las perspectivas de las humanidades y las ciencias sociales, así como las ciencias naturales, y enfocar este conocimiento en la efectividad y los resultados.
- Y desarrollar códigos de conduc-

ta y creencias compartidas dentro de una organización.

—En su núcleo, la administración como arte liberal se ocupa de cuestiones de la condición humana.

La Escuela Drucker basa su plan de estudios en cinco pilares que creemos que captan la enseñanza de Drucker y acogen la administración como un arte liberal.

1. Creer en la importancia de una sociedad que funcione: una sociedad que funcione requiere organizaciones sostenibles en todos los sectores, dirigidas por directivos éticos y responsables que presten atención a la labor que desarrollan por y para la sociedad. Dos de los libros de Drucker forman la piedra angular de su trabajo fundacional y fundamental en una sociedad que funciona. El primero, *El fin del hombre económico: un estudio*



del nuevo totalitarismo (1937), “examinó los orígenes espirituales y sociales del fascismo”. Le siguió *El futuro del hombre industrial* (1940), en el que Drucker presentó su visión social para un mundo posterior a la Segunda Guerra Mundial.

- Un enfoque en las personas: Drucker creía firmemente que la administración es un arte liberal, es decir, un contexto en el que se practican las artes liberales, una actividad humana. Creía firmemente en el potencial humano y la capacidad humana, y siempre sintió que los directivos efectivos hacían las cosas a través de las personas. Debido a que el trabajo proporciona a muchas personas un estatus social y un sentido de comunidad, Drucker recordó a los directivos que su responsabilidad se extendía más allá de proporcionar ingresos a las personas.

También adoptó un enfoque centrado en el ser humano, en la forma en que veía a los clientes. Es famosa su afirmación de que los clientes determinan qué es el negocio, qué produce y, en última instancia, si el negocio prosperará, porque los clientes compran lo que consideran de valor. Comprender las realidades de los clientes y lo que los clientes valoran es “de lo que se trata el marketing”.

- Un enfoque en el desempeño: los directivos son responsables de dirigir organizaciones saludables y sostenibles. Los administradores se miden por los resultados y, por lo tanto, son responsables de esos resultados. Drucker también creía que la responsabilidad por los resultados debe penetrar a través de las capas de la organización tanto como sea posible.

||||||||||||||||||||  
**Drucker creía firmemente que la administración es un arte liberal, es decir, un contexto en el que se practican las artes liberales, una actividad humana**

—————  
**Drucker recordó a los directivos que su responsabilidad se extendía más allá de proporcionar ingresos a las personas**

El problema de encontrar un equilibrio también influyó en las publicaciones de Drucker sobre el rendimiento. Comprendió que aumentar la producción de las personas tenía que equilibrarse con garantizar que el trabajo les proporcionase estatus y significado social. De manera similar, Drucker también escribió sobre la necesidad de equilibrar la continuidad y el cambio, y destacó la obligación que tienen los directivos de afrontar el futuro y analizar “un futuro que ya ha sucedido”. Los directivos deben poder examinar problemas complejos y ambiguos, anticiparse y atajar los desafíos del cambio y la renovación, y ver las cosas como son y como pueden ser.

- Un enfoque en la autogestión: un trabajador responsable debe poder gestionarse él mismo, establecer altos estándares de desempeño y luego controlar, medir y guiar su propio desempeño. Pero primero, los directivos efectivos deben manejar hábilmente sus propios pensamientos, emociones y acciones. Dicho de otra manera, la preparación interna precede a la efectividad externa.
- Un enfoque de aprendizaje basado en la práctica, interdisciplinar y de por vida: Drucker valoraba el aprendizaje a lo largo de la vida porque creía que los directivos deben mantenerse al tanto del cambio. Pero, como Drucker dijo una vez: “No me diga que tuvo una maravillosa reunión conmigo. Dígame qué va a hacer el lunes que marque la diferencia”. Lo que esto significa es que, a medida que aprendemos, debemos prestar atención a “la diferencia del lunes por la mañana”.

**M**ás específicamente, ¿cómo es el currículum de la Escuela Drucker?

Nuestros estudiantes esperan recibir capacitación funcional, habilidades comerciales, servicios profesionales, acceso a una red de ex alumnos, profesores de calidad y una relación a largo plazo con la escuela después de la graduación. En la Escuela Drucker, integramos una filosofía de artes liberales en todo lo que hacemos. Por ejemplo, acabamos de rediseñar el MBA para incluir cursos de 4 x 2 unidades.

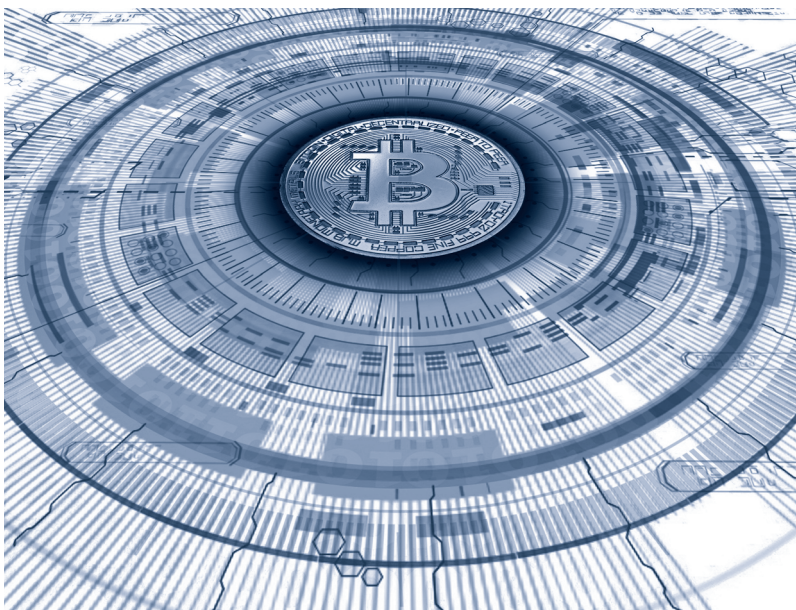
—**Encontrando la claridad** (2 unidades).

Este curso le enseñará las habilidades intelectuales y emocionales necesarias para ser productivo y feliz en su trabajo y en su carrera, a medida que avanza de un trabajo a otro. Estas habilidades incluyen: cómo identificar trabajos y organizaciones en las que es probable que prospere; cómo evitar trampas del reclutamiento y las trampas que le esperan en cualquier nuevo trabajo; cómo ganar credibilidad en la organización y cómo aumentar su desempeño laboral, satisfacción y felicidad laboral, y crecimiento profesional.

—**Filosofía Drucker**. Este curso se centra en el trabajo de la vida y los principios clave de Peter F. Drucker. Desde ser uno de los líderes, organizaciones y empresas, hasta el funcionamiento más amplio de la sociedad.

—**Práctica de liderazgo**. “La administración se puede enseñar, pero el liderazgo debe aprenderse”. Esta cita de Warren Bennis refleja el estado actual de la obra en el desarrollo del liderazgo. Hay habilidades, hábitos, ideas y actitudes que pueden aportar a este proceso vitalicio, mejorando (o también obstaculizando) su

Drucker también creía que la responsabilidad por los resultados debe penetrar a través de las capas de la organización tanto como sea posible



capacidad para desarrollar liderazgo. El objetivo de este curso es enseñarle aquellos que le puedan ayudar.

En primer lugar, el curso enfatiza el liderazgo esencial, la autoconciencia. En segundo lugar, el curso le enseñará cómo aprender de la experiencia. Finalmente, a través de los ejercicios mencionados anteriormente, estará expuesto a las competencias que definen un liderazgo efectivo.

#### —Práctica de estrategia de carrera.

Drucker estableció que “La administración no es ni un arte ni una ciencia. Es una práctica”. Crear una carrera también es una práctica de por vida; que es única para cada individuo, una que le permite desarrollar su trayectoria profesional a lo largo del tiempo a medida que explora alternativas; ganar y reflexionar sobre una variedad de experiencias; e inventar (y reinventar) su identidad de trabajo.

A lo largo de la clase, el alumno simultáneamente investigará, analizará y reflexionará sobre el cono-

cimiento del campo (p. Ej., Industrias, organizaciones y empleos) con su propio conocimiento, de modo que sus opciones de carrera se basen en una sólida comprensión de la realidad y en quién es cada uno realmente... No en quién cree que debería ser. Identificará y reflexionará profundamente sobre sus aspiraciones de carrera, fortalezas, habilidades, valores y significado a la luz del cambiante panorama laboral global (incluidas las tendencias del futuro del trabajo y los nuevos paradigmas de la administración), con el fin de anticipar su ajuste de trabajo dentro del presente y futuros escenarios. Interactuará con líderes y directivos que están trabajando en proyectos de su interés a través de conversaciones, entrevistas informativas y un proyecto de compromiso de campo de un semestre, diseñado personalmente, que lo impulsará a lo largo de nuestro camino de liderazgo visionario de Drucker.

**Q**ué significa esto para los directivos hoy en día?  
Hasta ahora, me he centra-

do en la administración, las artes liberales y lo que significa la administración como un arte liberal. También indiqué algunos de los cambios que hemos realizado en la Escuela Drucker para asegurarnos de capacitar a una futura generación de líderes que presten atención a lo que hacen a la sociedad y para la sociedad.

Drucker consideraba que los cimientos de un liderazgo efectivo, de un líder eficaz son:

1. Desarrolla una visión y define claramente la misión de la organización.
2. Establece metas y prioridades que ayudan a la organización a lograr su misión. Al hacerlo, el líder ajustará los recursos a las necesidades de la organización y hará que las cosas sucedan. A menudo tendrá que comprometerse, pero comprenderá a la vez que se aferra a sus estándares y la misión de la organización. Como dijo Drucker, “la primera tarea del líder es ser la trompeta que suena como un sonido claro” (Drucker 2008, p. 289) para que la misión principal brinde orientación sobre qué hacer y qué no hacer.
3. Demuestra una tremenda cantidad de coraje. Ve el liderazgo como una responsabilidad, no un resultado de rango y privilegio. Esto significa que los líderes fuertes también aceptan la culpa y asumen la responsabilidad total de los resultados. También aceptará la soledad que a menudo viene con el papel.
4. Rodéese de socios y subordinados fuertes, y no se verá amenazado por sus habilidades, confianza y grandes actuaciones, sino que los celebrará y los promoverá. “Un líder eficaz sabe que la tarea final del liderazgo es crear energías humanas y una visión humana” (Drucker 2008, p. 290).

5. Demuestra integridad para ganar confianza. Drucker cree que la integridad es un requisito absoluto para cualquier persona promovida a la administración. (Drucker 2008, p. 280). Drucker consideró que sin confianza no puede haber liderazgo y sin confianza, no habrá seguidores.

**S**egún las perspectivas de Drucker, ¿cómo deberíamos medir el rendimiento?

Drucker dijo que “la administración no puede crear líderes. Solo puede crear las condiciones bajo las cuales las cualidades potenciales de liderazgo se vuelven efectivas; o puede sofocar el liderazgo potencial” (Drucker 2008, p. 288). Si la administración crea las condiciones adecuadas en las que las cualidades de liderazgo se vuelven efectivas. ¿Cómo se miden entonces los líderes?

Anteriormente, señalé la presión a la que se ven sometidos los directivos para maximizar la riqueza de los accionistas y sugerí que, para muchas organizaciones, maximizar la riqueza de los accionistas era la única medida del éxito de la organización. Estoy completamente de acuerdo con Drucker cuando dijo que los directivos son responsables de su “contribución que afecta materialmente la capacidad de la organización para desempeñarse y obtener resultados” (Drucker 2006, p. 5) y para los resultados de la empresa (Drucker 2008, p. 5). Pero también destacué que cuando las organizaciones, especialmente las grandes, usan solo números para tomar decisiones, el componente humano se pierde.

Si consideramos que es esencial un enfoque en el componente humano y que:

—“El propósito de una organización es permitir a los seres hu-

manos corrientes hacer cosas extraordinarias” (Drucker 2008, p. 280); o

—Los líderes determinan qué resultados son importantes para la organización y, por lo tanto, deciden dónde concentrar las actividades para el éxito futuro; o Los líderes determinan qué debe evaluarse y juzgarse para proteger a la organización del fracaso y garantizar resultados significativos.

—Cuando los gerentes hacen las cosas correctas, le siguen resultados como maximizar el valor de los accionistas.

entonces, deberíamos preguntarnos cuáles son las cosas correctas. Es decir, ¿en qué más deberíamos centrarnos?

El Instituto Drucker en Claremont, por ejemplo, lanzó recientemente el Índice Drucker para medir la efectividad de las organizaciones, es decir, las organizaciones que hacen bien las cosas. En su trabajo, la efectividad organizativa se indica mediante cinco dimensiones: Satisfacción del cliente (con una ponderación del 18%); Compromiso y desarrollo de los empleados (20%); Innovación (20%); Responsabilidad Social (23%); y fortaleza financiera (19%).

Se utilizan un total de 37 medidas para desarrollar ese Índice. Si nos

El Instituto Drucker en Claremont, por ejemplo, lanzó recientemente el Índice Drucker para medir la efectividad de las organizaciones

Drucker incluye una serie de medidas para reflejar la condición humana: satisfacción del cliente y, compromiso y desarrollo de los empleados

fijamos en la fortaleza financiera, por ejemplo, se utilizan diversas medidas además de los rendimientos para los accionistas. La solidez financiera se indica mediante: participación en el mercado, rendimiento promedio de los accionistas total a cinco años, rendimiento operativo sobre el capital invertido, rendimiento sobre los activos, rendimiento sobre el patrimonio común, ganancias para los accionistas comunes y margen económico. Otro punto importante es que el Índice Drucker incluye una serie de medidas para reflejar la condición humana, por ejemplo, medidas de satisfacción del cliente y compromiso y desarrollo de los empleados.

Mientras que el Índice Drucker está intentando alejarse del discurso de maximizar el valor de los accionistas a un rango de otras medidas, parece que los paquetes de compensación para ejecutivos en los Estados Unidos todavía están vinculados a las ganancias trimestrales. Desde la década de 1990, la compensación del CEO en los Estados Unidos ha superado las ganancias corporativas, el crecimiento económico y la compensación promedio de todos los trabajadores. Entre 1980 y 2004, la compensación del CEO creció un 8,5% anual, en comparación con el crecimiento de las ganancias



corporativas del 2,9%/ año y el crecimiento del ingreso per cápita del 3,1%. En 2006, los CEOs ganaban 400 veces más que los trabajadores promedio, una brecha 20 veces mayor que en 1965. Un estudio informó que un salario más alto no promueve un mejor desempeño, pero en cambio, “socava la motivación intrínseca de los ejecutivos, inhibe su aprendizaje, los lleva a ignorar a otras partes interesadas y los alienta a considerar los efectos a largo plazo de sus decisiones sobre las partes interesadas”. Otro estudio concluyó que los ejecutivos altamente remunerados tienen más probabilidades de comportarse cínicamente y por lo tanto muestran tendencias de desempeño poco ético.

Por tanto, centrarse únicamente en maximizar la riqueza de los accionistas es insuficiente. También socava la noción de una sociedad que funciona.

Si una sociedad funcional es la que proporciona a los individuos un estatus y propósito social. ¿Cuál es la contribución de un administrador a una sociedad funcional? Sabemos que un directivo debe centrarse en crear y mantener organizaciones saludables en las que las personas puedan encontrar un significado y un propósito. Existe un renovado interés en esto, dada la naturaleza cambiante del trabajo. En un artículo reciente de McKinsey & Co, los autores coincidieron en que las personas que encuentran sentido en el trabajo son más felices, más productivas y más comprometidas. Los autores sugieren:

- Reducir el anonimato alentando a los empleados a conectar con los clientes
- Ayudar a las personas a comprender el impacto de su trabajo —nuevamente— a través de los

clientes, reuniéndose con los empleados y compartiendo sus mejores y peores experiencias.

- Reconocer y recompensar el buen trabajo: al compartir el buen trabajo, asegúrese de identificar también su impacto.
- Asociar el trabajo a un significado más alto: muestre a los empleados cómo el trabajo que realizan respalda el propósito general de la organización.

Estas cuatro sugerencias tienen como objetivo dar a los empleados un sentido de significado y propósito, pero también harán lo mismo para los clientes.

Además de ayudar a los empleados (y clientes) a encontrar significado y propósito, ¿existen otros grupos dentro de la sociedad que también necesitan encontrar significado y propósito y cómo pueden ayudar las organizaciones?

Me centraré en jóvenes graduados universitarios, pero también podría pintar un cuadro para otros grupos en los que existe evidencia de oportunidades desiguales: graduados de secundaria, personas que no pueden pagar la universidad, personas de 55 años o más, mujeres, personas que padecen afecciones de salud mental, personas sin hogar, refugiados, personas encarceladas, afroamericanos, nativos americanos, etc. La cuestión es que la lista de grupos que sienten que no pueden contribuir por completo a la sociedad de la que forman parte es larga, y para algunos, esto alimenta una sensación de desesperanza, falta de propósito, falta de significado. A medida que continúo centrándome en los jóvenes graduados universitarios, usaré datos de los Estados Unidos, pero sé que es más probable que datos similares también se apliquen a España.

Las personas que encuentran sentido en el trabajo son más felices, más productivas y más comprometidas

En los EE. UU., el 35.6% de todos los jóvenes de 18 a 24 años están en la universidad. Si nos fijamos en el grupo de edad de 25 a 29 años, el 64,31% tiene algún tipo de educación universitaria, el 44.08% completó un grado de formación profesional o universitario y el 24,4% completó un grado o licenciatura. Un 7,6% adicional obtuvo un título de maestría o posgrado.

Si bien los niveles de educación están aumentando (y, por supuesto, también lo está haciendo la deuda de los estudiantes), el desempleo parece ser bastante bajo en este momento (3,6% para estudiantes universitarios recientes y 3,9% para la población total, pero un 7,5% si se trata de un graduado universitario de color (aunque no todos se registran como en situación de desempleo en los Estados Unidos). Sin embargo, algo más allá de estos datos está ocurriendo, y no se muestra: el subempleo.

Resulta que el 41,5% de los graduados universitarios recientes están subempleados, esto es, trabajando en trabajos que generalmente no requieren un título universitario. Peor aún, el 34% de todos los graduados universitarios de entre 22 y 65 años están subempleados. Lo que esto significa es que si comienzas subempleado, lo más probable es que sigas subempleado.

¿Por qué tanto subempleo? Una de las razones es que el 61% de los empleos de nivel de entrada requieren 3 o más años de experiencia.

Además del subempleo, los salarios se han mantenido relativamente constantes. Después de ajustarse a la inflación, un licenciado ahora gana US \$ 42.000 al año, por debajo de \$ 46.292 justo antes de la Gran Recesión y \$ 43.814 en 1990.

Lo que ha cambiado, sin embargo, es la relación salario/deuda. En

Las organizaciones también necesitan encontrar proyectos que aborden formas de incluir grupos que se sienten marginados de la sociedad para que las organizaciones puedan contribuir al desarrollo de muchas personas

1992-1993, un graduado ganaba US \$ 24.200 y la deuda promedio era de \$ 11.751. Esto dio una relación salario/deuda de alrededor de 2: 1, pero ahora la misma proporción se sitúa más bien en 1: 1.

Así las cosas, tenemos un grupo de jóvenes graduados universitarios endeudados, muchos de los cuales también están subempleados. No solo tenemos el subempleo, sino que también tenemos más estudiantes que se sienten obligados a seguir para obtener un título de maestría (e incurrir en más deudas), con el fin de mejorar sus perspectivas de empleo. Algunos han llegado a decir que un título universitario se ha convertido en el nuevo diploma de escuela secundaria. (En mi opinión, considero que, con el tiempo, una maestría se convertirá en la nueva licenciatura).

¿Qué significa todo esto? Bueno, terminamos con un grupo de jóvenes de 22 a 27 años que comenzaron la universidad llenos de esperanza y aspiración (después de todo, eso es la promesa de la educación), que terminan sintiéndose excluidos de la sociedad, incapaces de lanzarse como adultos y florecer de forma independiente. Como líderes de organizaciones, ¿es esto lo que queremos? ¿No pretendemos dejar el mundo en mejor forma que la que heredamos? ¿Qué se puede hacer?

Los directivos deben estar a la altura y, en lugar de centrarse únicamente en maximizar la riqueza de los accionistas al aumentar los

ingresos y reducir los costes (por ejemplo, mediante el aumento de la productividad o la reducción de personal), deben pensar en cómo pueden proporcionar un propósito y significado a la próxima generación de jóvenes, creando oportunidades para que los jóvenes obtengan experiencia laboral, participen en programas de capacitación, sean mentores y demás. Se necesitan diferentes medidas. (Como inciso, si decide ofrecer pasantías, por favor pague al pasante. Más de la mitad de las pasantías en los EE. UU. no son remuneradas y esto significa que las personas sin recursos económicos no pueden obtener ninguna experiencia laboral. También significa que el pasante no remunerado probablemente esté quitándole el trabajo, por ejemplo, a un recién graduado. Considero que las pasantías no remuneradas son la antítesis de lo que estoy apoyando porque ayudan a maximizar el valor de los accionistas al quitarle un trabajo a un empleado pagado.

#### CONCLUSIÓN

Drucker School se encuentra dentro de Claremont Colleges, un consorcio de universidades de artes liberales que se centra en la virtud y la moralidad y abarca los fundamentos del conocimiento, el autoconocimiento, la sabiduría y el liderazgo a la vez que lo prepara para el éxito futuro. En la Escuela Drucker, creemos que la administración es un arte liberal, o

que se practica un contexto dentro de las artes liberales. Creemos que hay cinco prácticas de gestión que pueden utilizarse para maximizar el potencial humano para el bien común:

- Integridad y valores.
- Las personas y su desarrollo.
- Fortalezas y oportunidades.
- Rendimiento y resultados.
- Autogestión.

En nuestro núcleo, buscamos tratar a las personas con dignidad y respeto, y queremos que las personas prosperen y encuentren significado y propósito. Acepto que medir la contribución de una organización a una sociedad funcional es difícil. Maximizar la riqueza de los accionistas no es la medida que necesitamos. El Índice Drucker hace un gran trabajo de identificación de organizaciones efectivas que hacen las cosas bien.

Sugiero que las organizaciones también necesitan encontrar proyectos que aborden formas de incluir grupos que se sienten marginados de la sociedad para que las organizaciones puedan contribuir al desarrollo de muchas personas, al ayudarlas a encontrar sus fortalezas y beneficiarse de las oportunidades. Es decir, las organizaciones necesitan iniciar planes audaces e innovadores para brindar oportunidades que abran la puerta a la sociedad.

Todos tenemos la responsabilidad de preguntarnos qué hacemos para la sociedad y si realmente queremos tener un impacto en la forma en que funciona la sociedad ●