



El Análisis Humanístico de la Acción Directiva

La Administración como Arte Liberal: como hacer que la Administración sea socialmente relevante una vez más

Jenny Darroch, Noviembre 2018

La Administración como Arte Liberal

Soy la Decana de la Peter F. Drucker y Masatoshi Ito Graduate School of Management, una Escuela que lleva el nombre de Peter Drucker, un miembro de la facultad y colega, que 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, Drucker 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 buscaba el consejo de Drucker y él lo admiraba por ser un destacado empresario y constructor de negocios.

Peter 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 fines de lucro. En su trabajo de consultoría, Drucker era conocido por estar muy orientado a los resultados.

Si bien el trabajo de Drucker abarcó la práctica de la administración en general, lo que es fundamental para este documento es que Drucker vio la administración como un arte liberal, es decir, un contexto en el que las artes liberales son prácticas. También vemos a la dirección 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.

Primeramente, ¿cual es el objetivo de la administración? Consideramos que el objetivo es gestionar empresas de forma efectiva. También creemos que organizaciones correctamente dirigidas son cruciales para una sociedad funcional.

Drucker era partidario de sociedades funcionales, ya que una sociedad funcional otorga a los individuos con status social y sentido. Se interesó en la administración porque se dio cuenta que las personas dedicaban mucho de su tiempo al trabajo. Se percató 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, y dirigidos por directivos éticos y responsables, que presten atención a lo que ellos hacen a la sociedad y para la sociedad.

Entonces, ¿a que deberían prestar atención los directivos?

En el núcleo del trabajo de Drucker existe un foco en la condición humana. Dado que era un 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.
- Hacer 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 y comportarse de manera adecuada.
- Entender los valores y moral cultural o comunal.
- Legitimar la autoridad directiva mediante la adherencia a valores compartidos.

¿Se enfocan todos los directivos en la condición humana?

Creemos que uno de los desafíos que enfrentan los directivos hoy es el enfoque intenso en maximizar la riqueza de los accionistas, donde esta es la única medida del éxito de la



organización. También creemos que cuando las organizaciones, especialmente las grandes, usan solo números para tomar decisiones, el componente humano se pierde.

Cuando la balanza se aleja de las personas y se acerca a los números, los directivos son tratados más 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. Creemos que 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 donde 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 para permitir 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, personas que están altamente especializadas en el uso de técnicas analíticas, sin el sentido de su responsabilidad más amplia hacia la sociedad en general (nos referimos a esto como un énfasis excesivo en rigor y menor énfasis en la relevancia).

También creemos que 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 humanas.

Entonces, ¿cómo arreglamos esto?

En la Escuela Drucker creemos que es importante volver a las artes liberales para hacer que la administración sea socialmente relevante otra vez. ¿Pero a qué nos referimos con las artes liberales? Dicho de otra manera, ¿cuáles son algunas de las características de una educación en artes liberales?

Las artes liberales son vistas como el bastión de la virtud y la moralidad y abarcan los fundamentos del conocimiento, el autoconocimiento, la sabiduría y el liderazgo. Debido a esto, una educación en artes liberales combina las humanidades, las ciencias, las matemáticas y el arte e 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, ¿qué debería hacer un estudiante de artes liberales? Un estudiante de las artes liberales debería ser capaz de dirigir la sociedad con el ejemplo. Él o ella debe saber y respetar las normas de conducta acordadas. Así, una educación en artes liberales debería capacitar a los ciudadanos que:

- Inculcar normas de conducta y carácter.
- Demostrar conocimiento y dominio de los textos.
- Respetar los valores y estándares sociales.
- Apreciar el conocimiento y la verdad.

Mientras que las artes liberales adoptan la práctica y la aplicación, una educación en artes liberales no debe preocuparse por los detalles técnicos o la capacitación de estudiantes para carreras específicas. Más bien, las artes liberales se centran en ejercitar la memoria, agudizar la comprensión, rectificar el juicio y sentir moral y desarrollar estudiantes que tengan una mayor comprensión de la condición humana.

¿Qué es entonces la administración como un arte liberal?

La administración como un 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. Practicar la administración como un arte liberal significa:

- Aplicar las lecciones de sabiduría y moral de las artes liberales a las cuestiones cotidianas del trabajo, la escuela y la sociedad.
- Para 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 conducta y creencias compartidas dentro de una organización.
- En su núcleo, la administración como un arte liberal se ocupa de cuestiones de la condición humana.



En la Escuela Drucker, basamos nuestro plan de estudios en cinco pilares que creemos que captan la enseñanza de Drucker y acoge la administración como un arte liberal.

1. *Crear 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 prestan atención a lo que hacen a la sociedad 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. Drucker se interesó en los negocios principalmente debido a su interés en las importantes contribuciones de las organizaciones saludables a una sociedad funcional.

2. *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. Central a esta filosofía es la visión de que la administración es una actividad humana. Drucker 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 les recordó a los directivos que su responsabilidad se extiende más allá de simplemente proporcionarles ingresos a las personas.

Drucker también adoptó un enfoque centrado en el ser humano, en la forma en que veía a los clientes. Famosamente dijo 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 qué se trata el marketing"

3. *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 lo largo de las capas de la organización tanto como sea posible.

El problema de encontrar un equilibrio también influyó en las publicaciones de Drucker sobre el rendimiento. Comprendió que hacer que las personas sean más productivas tenía que equilibrarse para 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 enfrentar el futuro y ver "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.



4. *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.

5. *Un enfoque de aprendizaje basado en la práctica, transdisciplinario 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 una vez dijo: "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".

Más específicamente, ¿cómo es nuestro currículum?

Nuestros estudiantes esperan recibir capacitación funcional, habilidades comerciales, servicios profesionales, acceso a una red de ex alumnos, profesores de calidad, una relación a largo plazo con la escuela después de la graduación. Pero 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): Del programa de estudios:

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: Del programa de estudios:

Este curso se enfoca 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. Del programa de estudios:

"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. Creemos que hay habilidades, hábitos, ideas y actitudes que puede aportar a este proceso vitalicio, mejorando (o también obstaculizando) su 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: Del programa de estudios:

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, simultáneamente investigará, analizará y reflexionará sobre el conocimiento 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 usted realmente. ... No en quien 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.

¿Qué significa esto para los directivos hoy en día?

Hasta ahora, me he centrado 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.

Antes de continuar, hagamos una pausa para recordarnos lo que Drucker considera que son los cimientos de un liderazgo efectivo. Un líder eficaz:

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. Él o ella 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, p289) para que la misión principal brinde orientación sobre qué hacer y qué no hacer.

3. Demuestra una tremenda cantidad de coraje. Él o ella 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. Él o ella 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, p290).

5. Demuestra integridad para ganar confianza. Drucker cree que la integridad es un requisito absoluto para cualquier persona promovido a la administración. (Drucker 2008, p280). Drucker sintió que sin confianza no puede haber liderazgo y sin confianza, no habrá seguidores.

Si acogemos 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, p288). Supongamos que la administración crea las condiciones adecuadas en las que las cualidades de liderazgo se vuelven efectivas. ¿Cómo entonces se miden los líderes?

Anteriormente, noté la presión sobre 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, p5) y para los resultados de la empresa (Drucker 2008, p5). Pero recuerde, también noté que cuando las organizaciones, especialmente las grandes, usan solo números para tomar decisiones, el componente humano se pierde.

Si estamos de acuerdo en que un enfoque en el componente humano es esencial y si creemos que:

- "El propósito de una organización es permitir a los seres humanos corrientes hacer cosas extraordinarias" (Drucker 2008, p280); 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 el Índice. Si nos 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 de la conversación 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. Cuando estaba investigando para este artículo, descubrí que 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%. Para 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. 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 encontró que los ejecutivos altamente remunerados tienen más probabilidades de comportarse cínicamente y por lo tanto muestran tendencias de desempeño poco ético.

Lo que queda claro es que centrarse únicamente en maximizar la riqueza de los accionistas es insuficiente. También creo que maximizar la riqueza de los accionistas socava la noción de una sociedad que funciona.



Recordar mis comentarios anteriores acerca de lo que es una sociedad funcional: una sociedad funcional proporciona a los individuos un estatus y propósito social. ¿Cuál es entonces 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. Hay 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.
- Reconozca y recompense el buen trabajo: al compartir el buen trabajo, asegúrese de identificar también su impacto.
- Asocie el trabajo a un significado más alto: muestre a los empleados cómo el trabajo que realizan respalda el propósito general de la organización.

Lo que es interesante para mí es que 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, ¿qué otros grupos dentro de la sociedad también necesitan encontrar significado y propósito y cómo pueden ayudar las organizaciones?

Para abordar esta pregunta, centraré mi charla 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 enfocándome 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.

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, como lo mencioné anteriormente, también lo está 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 7,5% si eres 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, alguien con una licenciatura 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 1992-3, 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 dicho 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.

Para concluir, 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 cada 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. Un enfoque en:

- 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 preguntar qué hacemos para la sociedad y si realmente queremos tener un impacto en la forma en que funciona la sociedad.

Bibliografía

The work on management as a liberal art draws heavily de Joe Maciariello y Karen Linkletter's book "Drucker's Lost Art of Management" (McGraw-Hill, 2011).



Referencias

Peter F. Drucker, (2006). The Effective Executive. Harper Collins

Peter F. Drucker, (2008). Management: Tasks Responsibilities and Practices. Harper Collins