

# LA IMPORTANCIA DE LOS *STAKEHOLDERS* DE LA ORGANIZACIÓN: UN ANÁLISIS EMPÍRICO APLICADO A LA EMPLEABILIDAD DEL ALUMNADO DE LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA

Caballero Fernández G.

García Vázquez J.M.

Quintás Corredoira M.A.

Universidad de Vigo

## RESUMEN

Este trabajo tiene el propósito de conocer los *stakeholders* de la organización y, en particular, la importancia percibida por el directivo de cada uno de ellos. Tras una revisión de la literatura, se analizan diversas cualidades de los *stakeholders* que influyen en la importancia que les es concedida. Nuestros resultados, aplicados a la empleabilidad del alumnado de la universidad española, nos permiten destacar cualidades de cada uno de los diferentes *stakeholders* como el poder que poseen para influir en la imagen pública del centro y la habilidad para continuar mostrando sus preocupaciones sobre la empleabilidad en un futuro.

**PALABRAS CLAVE:** Atributos de los *Stakeholders*, Importancia de los *Stakeholders*, Empleabilidad de los Graduados.

## ABSTRACT

This work has the intention of meeting the stakeholders of the organization and, in particular, the importance perceived by the manager of each of them. After a review of the literature, we analyze diverse qualities of the stakeholders that influence the importance that is granted to them. Our results applied to the employability of the pupils of the spanish university, allow us to emphasize qualities of each of the different stakeholders as the power that they possess to influence the public image of the center and the skill to keep on showing his worries on the employability in a future.

**KEYWORDS:** Attributes of the Stakeholders, Importance of the Stakeholders, Employability of the Graduates.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los *stakeholders* ya no pueden ser ignorados por aquella organización que pretenda ir a la par con el entorno y permanecer en el mercado competitivo. Es necesario que la organización sea responsable frente a cada uno de los *stakeholders*, tanto internos como externos, de forma que considere las preocupaciones de cada uno de ellos, dado que los *stakeholders* intervienen en la organización cuando tienen expectativas en los resultados de las estrategias de ésta (Whitehead *et al.*, 1989; Thompson, 1997; Daake y William, 2000; y, Johnson y Scholes, 2000).

Para considerar el cumplimiento de las expectativas de los *stakeholders* en la estrategia de la organización, la dirección debe identificar correctamente a cada uno de los *stakeholders*, ya que como afirma Blair (1998) de acuerdo con el entorno de la organización algunos *stakeholders* importan más que otros a la hora de tomar decisiones.

Un análisis de las cualidades de los *stakeholders* nos ayuda a identificar a cada uno de ellos, y de este modo, conocer con mayor precisión las expectativas que pueden tener en la estrategia de la organización. Las cualidades o atributos de los *stakeholders* han sido estudiados por autores como Mitchell *et al.* (1997), Agle *et al.* (1999), Clemens y Gallagher

(2003), y Fernández y Nieto (2004) tratando de determinar cómo influyen en la relevancia de los *stakeholders*. En este trabajo vamos a analizar qué cualidades de los *stakeholders* influyen en la importancia que los directivos le conceden a cada uno de ellos. Además, deseamos contrastar cómo de acuerdo con el modelo de Mitchell *et al.* (1997), el número de cualidades que posea el *stakeholder* también influye en la importancia que les es concedida.

Tras una revisión de la literatura, los atributos que analizamos son el poder, la legitimidad, la urgencia y, por último, la durabilidad. Los tres primeros son propuestos por Mitchell *et al.* (1997), de los cuales dos de ellos los desglosamos a su vez en dos subatributos: el poder, en poder coercitivo-utilitario y en poder normativo-social, y la urgencia, en urgencia en lo que se refiere a la criticabilidad y en urgencia temporal. El último atributo, la durabilidad, es aportado por Clemens y Gallagher (2003).

Además, al igual que en los trabajos realizados por Fernández y Nieto (2004) y por Clemens y Gallagher (2003) el análisis se contrasta de acuerdo con un asunto específico, ya que el asunto elegido va a concretar el grado de desarrollo de los atributos de los *stakeholders* según sean las preocupaciones de éstos.

Para contrastar la relación propuesta elegimos el sector servicios motivados por la falta de estudios que lo analicen y, además, por los escasos estudios empíricos sobre los *stakeholders*. En particular, nos centramos en el ámbito de la universidad en el que ignoramos la existencia de estudios empíricos.

Respecto al asunto a analizar pensamos que la estrategia de empleabilidad del alumnado graduado puede ser considerada como una reacción ante las peticiones que tienen los *stakeholders* y que tratan de imponer. Así, se espera conocer qué atributos de los *stakeholders* influyen en la importancia que tienen en la empleabilidad del alumnado del centro universitario.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se define el término *stakeholder*; a continuación, se exponen los distintos atributos de los *stakeholders* con los que presentamos el modelo de investigación; posteriormente se describe el estudio empírico llevado a cabo; finalmente, se concluye con la discusión de los resultados obtenidos en la investigación.

## **2. LOS ATRIBUTOS DE LOS STAKEHOLDERS**

No es hasta los años ochenta cuando el concepto de *stakeholder* comienza a tener relevancia en la literatura de *management*. Freeman, en 1984, publica su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, a partir del cual el concepto de *stakeholder* comienza a tener mayor difusión. Así, la definición más generalmente aceptada de *stakeholder* se debe, pues, a Freeman (1984), lo que hace se le considere el verdadero pionero de este término. Para Freeman *stakeholders* son:

“Aquellos grupos o individuos que pueden afectar o verse afectados por el logro de los objetivos de la organización”.

En su sentido más amplio, esta definición abre un espacio para cualquier individuo y, por lo tanto, la posibilidad de infinitos *stakeholders*.

Con el objetivo de identificar a los *stakeholders* de la organización y de describir sus cualidades, se propone el modelo de investigación y las hipótesis que serán contrastadas en este trabajo. Para ello, seguiremos el siguiente proceso: en primer lugar, analizamos los atributos propuestos en el modelo de identificación de los *stakeholders* de Mitchell *et al.* (1997), el cual nos servirá para conocer los atributos a contrastar; y, a continuación, se amplía el modelo anterior con el atributo de la durabilidad propuesto por Clemens y Gallagher (2003).

Mitchell *et al.* (1997) proponen un modelo de identificación de los *stakeholders* basado en los atributos que éstos posean. La percepción de los atributos de un *stakeholder* por un directivo conlleva el que éste considere importante a ese *stakeholder*. Así pues, consideran que los *stakeholders* son actores (internos o externos) que afectan y/o son afectados, en diferentes grados, por los objetivos o resultados de una organización en la medida en que poseen alguno de los tres atributos siguientes: poder, legitimidad, y urgencia.

Pero el modelo expuesto por Mitchell *et al.* (1997) analiza los *stakeholders* en un momento concreto del tiempo, y por tanto no analiza la actitud de éstos a lo largo del tiempo con una visión de largo plazo. El avance en el tiempo es añadido por Clemens y Gallagher (2003) con el atributo de la durabilidad, afirmando que los tres atributos anteriores no son suficientes para dirigir la dimensión temporal de la interacción con los *stakeholders*. Por ello, argumentan que, aunque poder, legitimidad y urgencia son atributos importantes en la correcta identificación de los *stakeholders*, éstos no dirigen adecuadamente los asuntos entre los *stakeholders* y los directivos a largo plazo.

A continuación se presentan las definiciones de partida de cada uno de ellos.

## **2.1. Poder**

El poder se considera como el grado en que los individuos o grupos son capaces de persuadir, inducir o coaccionar a otros a seguir ciertas líneas de conducta, y de acuerdo con sus expectativas influir en las estrategias de la organización (Johnson y Scholes, 2000).

En nuestro estudio se concreta el origen del poder de los *stakeholders* de acuerdo con la disposición o la posibilidad de obtención por parte de un actor social de recursos coercitivos (fuerza física, armas), recursos utilitarios (tecnología, dinero, conocimiento, logística, materias primas) y recursos simbólicos (prestigio, estima, carisma) que le permiten imponer su voluntad a otro/s en una relación (Etzioni, 1964). Así, el grado de poder se determina de acuerdo con la disponibilidad del recurso que da origen al poder en cada uno de los posibles *stakeholders*.

Esta definición fue adaptada por Mitchell *et al.* (1997) proponiendo los siguientes tipos de poder:

- Poder coercitivo: Es aquel que conlleva el uso de armas o castigos físicos. De este modo, el control basado en aplicaciones de significado físico se denomina poder coercitivo.

- Poder utilitario: Es el que procede del uso de recompensas materiales tales como bienes y servicios. En la misma línea, la concesión de símbolos como el dinero, que permiten adquirir bienes y servicios es clasificada como material ya que el efecto final es similar. De

este modo, el uso de medios materiales para controlar una relación constituye el poder utilitario.

●Poder normativo-social: Es el que se trasmite a través de símbolos puros cuyo uso no constituye un trato físico o una reclamación de recompensas materiales. Así, estos símbolos incluyen tanto símbolos normativos (de prestigio y estima), como símbolos sociales (de amor y aceptación).

Para analizar este atributo hemos agrupado estos tres tipos en dos: poder “coercitivo-utilitario”, el cual resume los dos primeros, y poder “normativo-social”.

Sobre la base de este razonamiento planteamos la siguiente hipótesis:

H<sub>1</sub>: el atributo percibido de poder de un *stakeholder* influirá positivamente sobre la importancia percibida de ese *stakeholder*.

H<sub>11</sub>: el atributo percibido de poder “coercitivo-utilitario” de un *stakeholder*, influirá positivamente sobre la importancia percibida de ese *stakeholder*.

H<sub>12</sub>: el atributo percibido de poder “normativo-social” de un *stakeholder*, influirá positivamente sobre la importancia percibida de este *stakeholder*.

## **2.2. Legitimidad**

Es la presunción o percepción generalizada de que las acciones de un *stakeholder* son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente construidos de normas, valores, creencias y definiciones (Suchman, 1995). Esta definición implica que la legitimidad es un bien común deseable, es un concepto amplio, no se trata de una mera percepción, y puede ser definida y negociada de modo diferente en los distintos niveles sociales de la organización.

Así, la legitimidad puede ser medida según la atribución del grado de deseabilidad de las acciones del *stakeholder*, tanto para la organización (legitimidad microsocia) como para la sociedad como un todo (legitimidad macrosocia). La legitimidad está justificada sobre bases éticas, de modo que si los *stakeholders* tienen intereses legítimos en la organización éstos deben ser considerados como un fin de la propia organización.

Esta concepción de lo legítimo como socialmente deseable, nacido de Suchman (1995), implica las siguientes reflexiones: (1) los *stakeholders* no siempre tienen claramente definido lo que desean en determinadas circunstancias; y, (2) las cualidades propias de los *stakeholders* influyen sobre la legitimidad que merecen sus peticiones, ya que esas cualidades determinan el que sean presentadas con una mayor o menor credibilidad ante los ojos de la dirección.

Sobre esta base teórica, formulamos la siguiente hipótesis:

H<sub>2</sub>: el atributo percibido de legitimidad de un *stakeholder*, influirá positivamente sobre la importancia percibida de ese *stakeholder*.

### **2.3. Urgencia**

El atributo de urgencia añade dinamismo en la identificación de los *stakeholders* con los dos atributos anteriormente propuestos. Mitchell *et al.* (1997) afirman que los atributos de poder y legitimidad se consideran necesarios en la identificación pero no consideran la dinámica de las interrelaciones entre la dirección y el *stakeholder*.

De este modo añaden este atributo a los anteriores, asemejándolo con términos tales como obligación, impulso o imperativo. La urgencia se define como el grado en el cual los *stakeholders* consideran importantes sus reclamaciones en la organización y, además, exigen una inmediata atención comunicándolo de modo urgente e insistente.

En este contexto, diferencian el grado de posesión de urgencia en función de la posesión de dos subatributos:

(1) La sensibilidad temporal, surge cuando una relación o asunto posee una naturaleza sensible al tiempo, es decir, el grado de inaceptabilidad por parte del *stakeholder* en el retraso del directivo en atender sus reclamaciones. Buanes *et al.* (2003) definen este atributo como el grado de actividad de los *stakeholders* en los procesos de decisión, mientras que Vries *et al.* (2003) la definen como el nivel de actividad del *stakeholder* para perseguir sus intenciones en la organización.

(2) La criticabilidad, surge según la importancia que consideren los *stakeholders* que tienen sus reclamaciones o asuntos y, por tanto, cuando un asunto es considerado crítico para el *stakeholder*.

Sobre esta base teórica se plantea la siguiente hipótesis:

H<sub>3</sub>: el atributo percibido de urgencia de un *stakeholder*, influirá positivamente sobre la importancia percibida de ese *stakeholder*.

H<sub>31</sub>: el atributo percibido de urgencia “criticabilidad” de un *stakeholder*, influirá positivamente sobre la importancia percibida de ese *stakeholder*.

H<sub>32</sub>: el atributo percibido de urgencia “sensibilidad temporal” de un *stakeholder*, influirá positivamente sobre la importancia percibida de ese *stakeholder*.

### **2.4. Durabilidad**

Clemens y Gallagher (2003) proponen el atributo de la durabilidad ya que éste puede hacer entender y prever la actitud de la mayor parte de los *stakeholders* en un futuro, además de ser, en algunas ocasiones, el origen de que unos *stakeholders* dominen sobre otros, siendo un atributo común entre *stakeholders* como son los accionistas, los clientes, o los proveedores.

De este modo, la durabilidad es perspicaz porque ayuda a la dirección a considerar y a motivar a aquellos *stakeholders* duraderos, esto es, aquellos con los que debe tratar de un modo continuado a lo largo del tiempo.

El conocimiento de la durabilidad de un *stakeholder* se enriquece con la observación de las actuaciones pasadas de cada uno de ellos en la organización. Además, gracias a este atributo se considera a cada uno de los demás atributos de los *stakeholders* como características que se pueden graduar a lo largo del tiempo, más que constatar simplemente si están ausentes o presentes.

La durabilidad es definida por Clemens y Gallagher (2003) como aquel atributo que representa la continua habilidad de los *stakeholders* para exigir reclamaciones en la organización originadas por motivos legales, institucionales u de otro tipo.

De este modo, mientras el atributo de la urgencia del *stakeholder* es la habilidad de éste para obtener de modo inmediato respuesta a sus demandas frente a la organización, la durabilidad es la probabilidad de que un *stakeholder* pueda continuar haciendo demandas en el futuro en la organización. Sobre la base de este razonamiento planteamos la siguiente hipótesis:

H<sub>4</sub>: el atributo percibido de durabilidad de un *stakeholder*, influirá positivamente sobre la importancia percibida de ese *stakeholder*.

## **2.5. Efecto acumulativo**

En base a lo expuesto, cada *stakeholder* puede poseer un solo atributo de los anteriormente definidos o disponer de todos ellos, pasando por todas las situaciones intermedias. En el caso de no poseer ninguno de ellos, entonces no será considerado actualmente como *stakeholder* de la organización, y por lo tanto, se consideran no relevantes por parte de la dirección o, a lo sumo, *stakeholders* potenciales en el futuro.

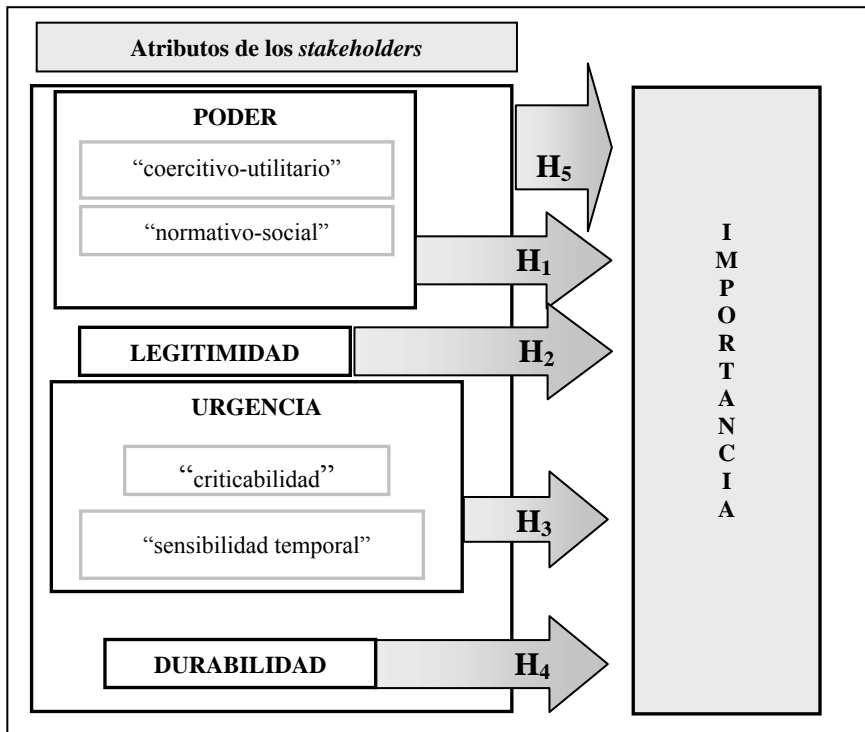
En la práctica, los *stakeholders* que poseen un solo atributo pretenden aumentar la importancia que les concede el directivo de la organización adquiriendo un segundo atributo. Una vez conseguido el segundo, éstos pretenden adquirir el tercero y el cuarto atributo que les falte. Por tanto, si el *stakeholder* es hábil intentará actuar del modo necesario para incrementar los atributos poseídos y de este modo la importancia que poseen ante la dirección para lograr el cumplimiento de sus preocupaciones.

Bajo el efecto acumulativo se analiza la relación positiva entre el número de atributos poseídos y la importancia concedida por el directivo. Con este marco teórico se propone la siguiente hipótesis:

H<sub>5</sub>: la acumulación de los atributos percibidos de poder, legitimidad, urgencia y durabilidad, influirá positivamente sobre la importancia percibida de ese *stakeholder*.

En la figura 1 aparece representado el modelo conceptual que vamos a contrastar y que refleja todas las relaciones planteadas.

**Figura 1: Modelo conceptual**



Fuente: Elaboración propia

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Elección del sector

Llegado el momento de elegir un conjunto de empresas que permita contrastar el modelo teórico planteado, decidimos situar nuestro estudio en el ámbito de la universidad, y por tanto, en el sector servicios. Esta elección se apoya en los siguientes motivos: inicialmente el principal motivo son los escasos estudios empíricos sobre *stakeholders* en el sector servicios y la ausencia de ellos en la universidad; y, además, un segundo motivo, porque pensamos que nuestro modelo contrastado en el sector servicios puede presentar diferentes resultados a los del sector de bienes (Agle *et al.*, 1999; Clemens y Gallagher, 2003; Fernández y Nieto, 2004).

Las características que definen cualquier servicio están presentes en la universidad (Panera, 1999), por ejemplo, la intangibilidad de la prestación, sea la docencia o la investigación; la fuerte presencia del factor humano haciendo que el resultado sea variable e imprevisible (profesores, estudiantes, becarios, etc.); la variabilidad, es decir, la personalización de la relación cliente-productor (docencia, tutoría, etc.); la inseparabilidad, es decir, la simultaneidad de la producción y el consumo (docencia, tutoría, etc.); la gran importancia del personal de contacto para la percepción de calidad (profesores, conserjes, etc.); los clientes son objeto de trabajo y participan activamente en la prestación del servicio; entre otros.

### 3.2. Asunto a analizar: La empleabilidad del alumnado universitario

La aplicación de dicho modelo va a depender del asunto a tratar en la organización. Esto se explica debido a que, de acuerdo con el asunto a analizar por la dirección, cada uno de los *stakeholders* tendrá un nivel distinto en la asignación de cada uno de los atributos a evaluar.

En nuestro estudio hemos elegido la empleabilidad del alumnado, siendo éste el asunto que nos proponemos contrastar y, por tanto, los atributos de poder, legitimidad, urgencia y durabilidad de los *stakeholders* de la universidad respecto a la empleabilidad del alumnado de un centro universitario. Los motivos de esta elección son los siguientes:

- La empleabilidad es un tema de preocupación actual en la competencia de las universidades.
- La universidad española se encuentra encaminada dentro del proceso del Espacio Europeo de Educación Superior, en el que la empleabilidad es considerada como un tema relevante y con necesidad de mejoras.
- La empleabilidad importa de modo diferente a los distintos *stakeholders* de la universidad, siendo un motivo que favorece el análisis de los atributos de cada uno de ellos en nuestro modelo.

Definimos la empleabilidad de acuerdo con el *Enhancing Student Employability Coordination Team* como el conjunto de logros -conocimientos, habilidades y atributos personales- que proporcionan a los graduados las mejores condiciones para ganar un empleo y para tener éxito en las diferentes ocupaciones que puedan elegir, con beneficios para ellos mismos y para el conjunto del mercado de trabajo, de la comunidad y de la economía (Yorke y Knight, 2003).

Así, el alumno al terminar sus estudios en la universidad obtendrá unas características diferenciadoras que definirán un determinado nivel de empleabilidad en el mercado laboral actual. Por ello, la misión última de la universidad es desarrollar estrategias que sean consideradas como herramientas que logren insertar al universitario en el mercado laboral en las mejores condiciones posibles y en el menor plazo de tiempo, siempre con un nivel razonable de satisfacción.

### 3.3. Obtención de la información

Debido a la imposibilidad de acudir a fuentes secundarias de información para obtener la opinión de los directivos de los centros universitarios dado el carácter subjetivo que conllevaban, se hizo necesario recurrir a fuentes primarias, elaborando y posteriormente procediendo al envío durante el período de la segunda mitad del año 2004 de una encuesta dirigida al directivo o decano de los 933 centros universitarios<sup>1</sup> que forman el sistema universitario español.

El tamaño definitivo para el estudio se finaliza en 233 respuestas, siendo la tasa de respuesta alcanzada de un 24,97%. De acuerdo con la representatividad que suponen los 233 centros que proporcionan cuestionarios válidos respecto a una población de 933, podemos confirmar con un nivel de confianza del 95% que el margen de error cometido es de un 5,56%,



lo que significa que si un determinado porcentaje de la muestra cumple una condición, el porcentaje de centros que la cumplen en la población total se encontraría en el intervalo  $(X-5,56, X+5,56)$  con una seguridad del 95% <sup>2</sup>.

**Tabla 1. Ficha técnica de la investigación**

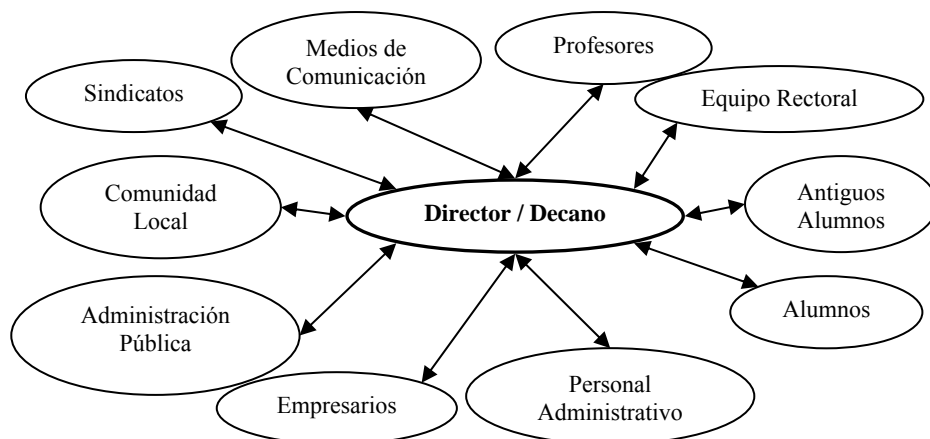
<b>Población</b>	933 centros universitarios
<b>Ámbito geográfico</b>	España
<b>Instrumento utilizado para la recogida de datos</b>	Encuesta vía e-mail, postal y fax complementada con seguimiento telefónico
<b>Encuestado</b>	Director/Decano del centro universitario
<b>Fecha de trabajo de campo</b>	Julio 2004/Noviembre 2004
<b>Tasa de respuesta</b>	24,9%
<b>Error muestral</b>	5,56%
<b>Nivel de confianza</b>	95%

### 3.4. Medición de las variables

Galiana y López (2003) afirman que la universidad debe adoptar una actitud proactiva frente a los distintos agentes implicados en el fomento del empleo universitario. Ya que para el establecimiento del equilibrio entre las competencias deseables, necesarias y convenientes se ha de buscar el buen entendimiento entre todos los *stakeholders* de la educación (Galán y Suárez, 2005), entonces a la dirección le debe importar la actitud de sus *stakeholders* ante la empleabilidad del alumnado de su centro universitario.

En la elección de los *stakeholders* de un centro universitario, partiendo de clasificaciones anteriores (García y Álamo, 1998; Rey, 1999; Mundet, 2000), hemos planteado los diez siguientes: profesores, equipo rectoral, antiguos alumnos, alumnos, personal administrativo, empresarios, administración pública, comunidad local, sindicatos y medios de comunicación (figura 2).

**Figura 2.- Los stakeholders en el modelo propuesto**



Con respecto a los atributos de poder y de urgencia, ambos son analizados mediante dos variables cada uno de ellos, correspondiéndose cada variable con cada una de las tipologías teóricas planteadas: el poder desdoblado en “coercitivo-utilitario” y en “normativo-social”, y la urgencia desdoblada en “criticabilidad” y en “sensibilidad temporal”. Para cada variable se eligió una escala Likert con cinco intervalos, siendo 1= nivel muy bajo y 5= nivel muy alto en la definición de la variable solicitada<sup>3</sup>. De igual modo, las variables de legitimidad e importancia son analizadas con la misma escala pero con una única variable, respectivamente.

El atributo de durabilidad, debido a la amplitud del concepto explicado y a la necesidad de cuestionar sus expectativas en los próximos años, ha obligado a crear una escala de 1 a 9, en la que el encuestado asigna el valor 1 si contempla que no va a cambiar el nivel de preocupación en el futuro para cada uno de los *stakeholders*, o, asigna de 2 a 5 en la medida en que considere de forma progresiva que vaya a disminuir, o asigna de 6 a 9 si considera que va a aumentar el nivel de preocupación. Llegado el momento de trabajar con los datos, esta variable ha sido transformada a una escala con 5 intervalos, al igual que las demás variables cuestionadas.

La última variable es la que recoge el efecto acumulativo de los atributos, esto es, la suma del número de atributos que cada *stakeholder* posee. Para poder distinguir la posesión de un atributo por parte de un *stakeholder* recurrimos al método utilizado anteriormente por Agle *et al.* (1999), donde se califica la ausencia o presencia de cada atributo para cada *stakeholder* comparándolo con la media de ese atributo para ese *stakeholder* en los 233 centros universitarios. Así, si obtenemos un valor menor que la media consideramos que no posee el atributo, y si obtenemos un valor igual o mayor que la media consideramos que sí lo posee. Este mismo criterio se utiliza para valorar la posesión de cada uno de los dos tipos de poder y de urgencia; considerando a continuación que un *stakeholder* posee el atributo de poder o el de urgencia siempre que posee al menos uno de los dos tipos.

Para valorar este nivel acumulado se crea para cada uno de los *stakeholders* una variable latente que representa el número de atributos que posee, de modo que un *stakeholder* pueda tener desde ningún atributo a tener los cuatro.

## 4. RESULTADOS EMPÍRICOS

Vamos a describir los resultados de la investigación en dos apartados diferenciados. En primer lugar, hemos contrastado las cuatro primeras hipótesis, las cuales denominamos como efecto individualizado de los atributos. En segundo lugar, se contrasta la última hipótesis denominada efecto acumulativo.

### 4.1. Efecto individualizado

Dado que la importancia percibida por el decano de los *stakeholders* sobre la empleabilidad de los alumnos, de acuerdo con el modelo propuesto anteriormente, debe estar relacionada con cada uno de los atributos de cada *stakeholder*, comprobaremos inicialmente si existe algún tipo de correspondencia. Para ello, se realiza una prueba de correlaciones bivariadas utilizando el coeficiente de Spearman debido a la falta de normalidad de los datos disponibles.

**Tabla 2. Correlación de los atributos con la importancia percibida de cada stakeholder**

<b>Rho de Spearman</b>	<b>Poder coercitivo-utilitario</b>	<b>Poder normativo-social</b>	<b>Legitimidad</b>	<b>Urgencia criticabilidad</b>	<b>Urgencia sensibilidad temporal</b>	<b>Durabilidad</b>
<b>Profesores</b>	0,175(**) 0,008	0,404(**) 0,000	0,216(**) 0,001	0,156(*) 0,017	0,158(*) 0,016	0,191(**) 0,003
<b>Equipo Rectoral</b>	0,307(**) 0,000	0,399(**) 0,000	0,175(**) 0,007	0,219(**) 0,001	0,275(**) 0,000	0,320(**) 0,000
<b>Antiguos Alumnos</b>	0,278(**) 0,000	0,464(**) 0,000	0,201(**) 0,002	0,200(**) 0,002	0,187(**) 0,004	0,242(**) 0,000
<b>Alumnos</b>	0,232(**) 0,000	0,369(**) 0,000	0,178(**) 0,006	0,160(*) 0,015	0,227(**) 0,000	0,304(**) 0,000
<b>Personal Administrativo</b>	0,353(**) 0,000	0,578(**) 0,000	0,353(**) 0,000	0,425(**) 0,000	0,470(**) 0,000	0,398(**) 0,000
<b>Empresarios</b>	0,206(**) 0,002	0,451(**) 0,000	0,194(**) 0,003	0,209(**) 0,001	0,165(*) 0,012	0,153(*) 0,019
<b>Administración Pública</b>	0,219(**) 0,001	0,451(**) 0,000	0,088 0,179	0,107 0,105	0,072 0,272	0,282(**) 0,000
<b>Comunidad</b>	0,282(**) 0,000	0,530(**) 0,000	0,196(**) 0,003	0,203(**) 0,002	0,129(*) 0,05	0,320(**) 0,000
<b>Sindicatos</b>	0,305(**) 0,000	0,556(**) 0,000	0,289(**) 0,000	0,275(**) 0,000	0,293(**) 0,000	0,449(**) 0,000
<b>Medios Comunicación</b>	0,253(**) 0,000	0,460(**) 0,000	0,105 0,111	0,111 0,091	0,040 0,542	0,275(**) 0,000

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

La tabla 2 muestra una correlación positiva y significativa entre la importancia percibida y cada uno de los atributos para todos los *stakeholders*, excepto para la Administración Pública y los Medios de Comunicación, en los que existe sólo dicha relación con el atributo de poder en sus dos tipos y con el de durabilidad.

A continuación, se procede a analizar más minuciosamente esta relación, utilizando técnicas estadísticas que nos aporten más información.

Así, para contrastar estas hipótesis, procedimos a realizar un análisis de regresión lineal múltiple por pasos o *stepwise* siguiendo el método de pasos sucesivos<sup>4</sup> para cada uno de los diez *stakeholders* en los que deseamos verificar dicha influencia.

En nuestro análisis se considera la importancia percibida como la variable dependiente. Por tanto, realizaremos una regresión para cada uno de los diez *stakeholders* para comprobar las hipótesis.

En todas las regresiones las variables independientes son el poder “coercitivo-utilitario”, el poder “normativo-social”, la legitimidad, la urgencia “criticabilidad”, la urgencia “sensibilidad temporal” y la durabilidad del *stakeholder* a analizar. De este modo, en cada regresión analizaremos cuatro atributos, de los cuales dos de ellos se encuentran desdoblados en dos, siendo finalmente seis las variables independientes que pueden influir en la importancia percibida respecto a la empleabilidad del alumnado en el centro.

Con el fin de contrastar que la variable independiente o importancia percibida es explicada por los atributos comentados, examinamos en la tabla 3 los resultados de la regresión realizada para cada uno de los *stakeholders*.

En primer lugar, analizamos el estadístico F de Fisher Snedecor para cada una de las regresiones respecto a cada *stakeholder*, el cual contrasta la hipótesis nula de que el valor poblacional de  $R^2$  en cada paso es cero y, por tanto, nos permite decidir en el último paso de la regresión si existe relación lineal significativa entre la variable dependiente y el conjunto de las variables independientes tomadas juntas. Dado el nivel crítico obtenido en cada regresión, podemos afirmar que las diez regresiones son significativas.

Además, observamos los coeficientes de determinación al cuadrado, los cuales representan el porcentaje de la importancia percibida de cada *stakeholder* que es explicada por sus atributos de poder “coercitivo-utilitario”, poder “normativo-social”, legitimidad, urgencia “criticabilidad”, urgencia “sensibilidad temporal” y durabilidad respecto a la empleabilidad de los alumnos.

**Tabla 3. Resultados de la regresión múltiple por pasos sucesivos**

	Atributos de los <i>stakeholders</i>			
	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4
<b>Profesores</b>				
Poder coercitivo-utilitario	-	-	-	-
Poder normativo-social	0,396***	0,363***	0,318***	-
Legitimidad	-	-	0,154**	-
Urgencia criticabilidad	-	-	-	-
Urgencia sensibilidad temporal	-	-	-	-
Durabilidad	-	0,158**	0,161**	-
F	42,991***	25,369***	19,371***	-
$R^2$	0,157	0,181	0,202	-
<b>Equipo Rectoral</b>				
Poder coercitivo-utilitario	-	-	-	0,141*
Poder normativo-social	0,344***	0,275***	0,224***	0,179**
Legitimidad	-	-	-	-
Urgencia criticabilidad	-	-	-	-
Urgencia sensibilidad temporal	-	-	0,204***	0,177**
Durabilidad	-	0,272***	0,250***	0,233***
F	30,988***	26,555***	22,239***	18,105***
$R^2$	0,118	0,188	0,226	0,241
<b>Antiguos Alumnos</b>				
Poder coercitivo-utilitario	-	-	-	-
Poder normativo-social	0,5***	0,459***	-	-
Legitimidad	-	-	-	-
Urgencia criticabilidad	-	-	-	-
Urgencia sensibilidad temporal	-	-	-	-
Durabilidad	-	0,125*	-	-
F	76,815***	41,162***	-	-
$R^2$	0,250	0,264	-	-
<b>Alumnos</b>				
Poder coercitivo-utilitario	-	-	-	-
Poder normativo-social	0,359***	0,304***	-	-
Legitimidad	-	-	-	-
Urgencia criticabilidad	-	-	-	-
Urgencia sensibilidad temporal	-	-	-	-
Durabilidad	-	0,229***	-	-
F	34,139***	24,955***	-	-
$R^2$	0,129	0,178	-	-

<b>Personal Administrativo</b>	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4
Poder coercitivo-utilitario	-	-	-	-
Poder normativo-social	0,566***	0,449***	0,407***	-
Legitimidad	-	-	-	-
Urgencia criticabilidad	-	-	-	-
Urgencia sensibilidad temporal	-	0,277***	0,244***	-
Durabilidad	-	-	0,130*	-
F	109,167***	71,693***	50,209***	-
R <sup>2</sup>	0,321	0,384	0,397	-
<b>Empresarios</b>	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4
Poder coercitivo-utilitario	-	-	-	-
Poder normativo-social	0,436***	-	-	-
Legitimidad	-	-	-	-
Urgencia criticabilidad	-	-	-	-
Urgencia sensibilidad temporal	-	-	-	-
Durabilidad	-	-	-	-
F	54,085***	-	-	-
R <sup>2</sup>	0,190	-	-	-
<b>Administración Pública</b>	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4
Poder coercitivo-utilitario	-	-	-	-
Poder normativo-social	0,439***	0,386***	-	-
Legitimidad	-	0,189**	-	-
Urgencia criticabilidad	-	-	-	-
Urgencia sensibilidad temporal	-	-	-	-
Durabilidad	-	-	-	-
F	55,262***	33,596***	-	-
R <sup>2</sup>	0,193	0,226	-	-
<b>Comunidad</b>	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4
Poder coercitivo-utilitario	-	-	-	-
Poder normativo-social	0,541***	0,497***	-	-
Legitimidad	-	-	-	-
Urgencia criticabilidad	-	-	-	-
Urgencia sensibilidad temporal	-	-	-	-
Durabilidad	-	0,174***	-	-
F	95,559***	54,316***	-	-
R <sup>2</sup>	0,293	0,321	-	-
<b>Sindicatos</b>	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4
Poder coercitivo-utilitario	-	-	-	-
Poder normativo-social	0,563***	0,482***	0,470***	-
Legitimidad	-	-	0,121***	-
Urgencia criticabilidad	-	-	-	-
Urgencia sensibilidad temporal	-	-	-	-
Durabilidad	-	0,291***	0,246***	-
F	106,985***	74,907***	52,283***	-
R <sup>2</sup>	0,317	0,394	0,407	-
<b>Medios de Comunicación</b>	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4
Poder coercitivo-utilitario	-	-	-	-
Poder normativo-social	0,475***	0,433***	-	-
Legitimidad	-	-	-	-
Urgencia criticabilidad	-	-	-	-
Urgencia sensibilidad temporal	-	-	-	-
Durabilidad	-	0,233***	-	-
F	67,273***	44,304***	-	-
R <sup>2</sup>	0,226	0,278	-	-

\*p≤0,05; \*\*p≤0,01; \*\*\*p≤0,001

Por último, también se muestran los parámetros relativos a la variable independiente de cada *stakeholder* para cada uno de los atributos así como su nivel de significación correspondiente, analizando de este modo cada uno de los pasos característicos de este método.

Los resultados muestran que el atributo del poder “normativo-social” es el más importante de los propuestos y, por tanto, el que más influye en la importancia que conceden los decanos a los *stakeholders*. Con esto se confirma la hipótesis  $H_{12}$ , de modo que el decano considera importante a cada *stakeholder* cuando percibe que tiene poder de influencia en la imagen del centro universitario para conseguir el cumplimiento de las preocupaciones sobre la empleabilidad del alumnado.

El siguiente atributo más importante es la durabilidad excepto en el Personal Administrativo, donde también influye pero en un tercer lugar. Así, si los *stakeholders* van a continuar mostrando en los próximos años sus preocupaciones sobre la empleabilidad del alumnado del centro universitario, entonces el decano los va a considerar importantes, confirmándose la hipótesis  $H_4$  con la excepción para los Empresarios.

Sin embargo, se observa como la legitimidad sólo resulta significativa para los *stakeholders* Profesores y Sindicatos, lo que explica que los decanos no consideran para casi ningún *stakeholder* que la importancia que les conceden respecto a la empleabilidad del alumnado del centro universitario dependa de que las preocupaciones que tengan sean adecuadas. Por tanto, se confirma la hipótesis  $H_2$  en estos dos *stakeholders*.

Esto mismo sucede con el atributo de la urgencia “sensibilidad temporal”, ya que de nuevo solo dos *stakeholders*, Personal Administrativo y Equipo Rectoral, son considerados importantes por el decano cuando éste percibe que insisten en el cumplimiento de sus preocupaciones sobre la empleabilidad del alumnado. Con ello se confirma la hipótesis  $H_{32}$  en estos dos *stakeholders*.

Finalmente, el poder “coercitivo-utilitario” solo influye, y en un cuarto lugar, en la importancia concedida por el decano en el caso del *stakeholder* Equipo Rectoral. Así, se confirma entonces la hipótesis  $H_{11}$  sólo para este *stakeholder*, de modo que el poder como fuerza de presión externa utilizada para el cumplimiento de las preocupaciones sobre empleabilidad del alumnado no influye en la importancia que el decano concede al *stakeholder*. Este incumplimiento es razonable ya que este tipo de poder no es común en el ámbito universitario.

Igualmente, la importancia percibida no es explicada por el atributo de urgencia “criticabilidad” en ninguno de los *stakeholders*, lo cual refleja que el decano no considera que la importancia de los *stakeholders* respecto a la empleabilidad de los alumnos proceda de que los *stakeholders* consideren importantes las preocupaciones que tengan sobre la empleabilidad de dicho alumnado, lo que nos lleva a rechazar hipótesis  $H_{31}$  para todos los *stakeholders*.

Además, hay que señalar como el signo positivo del coeficiente de regresión para cualquiera de los atributos considerados significativos en las regresiones de todos los *stakeholders*, explica que, un aumento en el atributo considerado supondrá un aumento en la importancia percibida del *stakeholder*.

Una vez considerados los resultados del modelo individualizado propuesto, debemos comprobar una serie de condiciones que deben darse para garantizar la validez de nuestro modelo. Para ello, en primer lugar, se hace un estudio de la no-colinealidad entre las variables independientes y, en segundo lugar, se analizan los residuos. El análisis de la no-colinealidad,

obteniendo los estadísticos de colinealidad que contienen el nivel de tolerancia y los factores de inflación de la varianza (FIV) de cada variable, nos lleva a poder decir sin duda que no existe multicolinealidad en ninguna de las variables objeto de análisis.

En segundo lugar, se analizan los residuos ya que el análisis de los mismos nos proporciona información sobre el cumplimiento de los siguientes supuestos de regresión lineal: la independencia, a través del estadístico de Durwin-Watson; la homocedasticidad, observando los diagramas de dispersión; y, la normalidad, mediante los histogramas de los residuos tipificados y también con los gráficos de probabilidad normal.

Con todo ello, podemos afirmar que se cumplen los requisitos de no-colinealidad, independencia, homocedasticidad y normalidad de los residuos, garantizando con esto la validez de los resultados del modelo individualizado anteriormente propuesto.

#### **4.2. Efecto acumulativo**

Bajo este efecto se analiza la posible relación positiva entre el mayor número de atributos que posea un *stakeholder* y el aumento en la importancia percibida de ese *stakeholder* por el decano del centro universitario respecto a la empleabilidad del alumnado. Para ello, se emplea, en primer lugar, un análisis no paramétrico y, a continuación, en un segundo lugar, una prueba de correlaciones.

Se recurre al análisis no paramétrico ya que la variable importancia percibida en todos los *stakeholders* no seguía una distribución normal en cada una de las categorías de los atributos poseídos, y además, no fue posible transformarla adecuadamente para conseguir esta distribución.

Realizamos un análisis no paramétrico utilizando la prueba de Kruskal-Wallis con lo que contrastaremos la hipótesis nula de que varias muestras provienen de la misma población y, por tanto, tienen igualdad de promedios poblacionales. De este modo, la tabla 4 muestra cómo existen diferencias en los promedios poblacionales respecto a los atributos acumulados en todos los *stakeholders*, con lo que se confirma que existen diferencias significativas entre los distintos niveles de importancia percibida por el decano en todos los *stakeholders* y el número de atributos que posean.

**Tabla 4. Prueba de Kruskal-Wallis**

<i>Stakeholder</i>	Coeficientes		
	Chi-cuadrado	G l.	Sig.
<b>Profesores</b>	23,132	4	0,000
<b>Equipo Rectoral</b>	24,925	4	0,000
<b>Antiguos Alumnos</b>	28,664	3	0,000
<b>Alumnos</b>	20,515	4	0,000
<b>Personal Administrativo</b>	70,255	4	0,000
<b>Empresarios</b>	28,721	4	0,000
<b>Administración Pública</b>	27,138	4	0,000
<b>Comunidad</b>	41,941	4	0,000
<b>Sindicatos</b>	61,980	4	0,000
<b>Medios Comunicación</b>	42,667	4	0,000

Por tanto, una vez confirmada la diferencia en la variable importancia percibida por el decano de acuerdo con el número de atributos poseídos para todos los *stakeholders*, procedemos a conocer cual es el sentido de dicha relación. Examinaremos si a medida que aumenta el número de atributos poseídos por un *stakeholder*, es mayor la importancia percibida de dicho *stakeholder*. Para ello, se realiza una prueba de correlación bivariada utilizando el coeficiente de Spearman al tratarse de variables ordinales y con falta de normalidad.

**Tabla 5. Relación entre la importancia y la acumulación de atributos**

<i>Stakeholder</i>	Coeficientes	
	Rho de Spearman	Sig. (unilateral)
<b>Profesores</b>	0,309(**)	0,000
<b>Equipo Rectoral</b>	0,290(**)	0,000
<b>Antiguos Alumnos</b>	0,342(**)	0,000
<b>Alumnos</b>	0,296(**)	0,000
<b>Personal Administrativo</b>	0,542(**)	0,000
<b>Empresarios</b>	0,288(**)	0,000
<b>Administración Pública</b>	0,277(**)	0,000
<b>Comunidad</b>	0,355(**)	0,000
<b>Sindicatos</b>	0,468(**)	0,000
<b>Medios Comunicación</b>	0,278(**)	0,000

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

La tabla 5 muestra los resultados utilizando un análisis de correlación unilateral, ya que existen expectativas sobre la dirección de la relación. Concluimos que existe una correlación significativa para todos los *stakeholders* entre la adición de los atributos poder, legitimidad, urgencia y durabilidad, por una parte, y la importancia percibida de ese *stakeholder*, por otra.

Por lo tanto, sobre la base de estos resultados podemos afirmar que se verifica la hipótesis H<sub>5</sub>, con lo que indicamos que cuantos más atributos posea un *stakeholder* (poder, legitimidad, urgencia y durabilidad) el decano lo considerará más importante en la empleabilidad del alumnado del centro universitario.

## 5. CONCLUSIONES

En este trabajo se analizan los atributos de poder, legitimidad, urgencia y durabilidad de los *stakeholders* respecto a la empleabilidad del alumnado de un centro universitario. En concreto, se contrasta, en primer lugar, la influencia de cada uno de los atributos en la importancia que considere el decano que tiene cada *stakeholder*; y, en segundo lugar, la influencia del número de atributos poseídos por cada *stakeholder* en la importancia considerada por el decano.

Analizando el poder, su análisis confirma que el decano del centro universitario no percibe que existe poder coercitivo-utilitario por parte de los *stakeholders* para conseguir sus preocupaciones sobre la empleabilidad del alumnado, excepto por parte del Equipo Rectoral. Así, este poder, fruto de violencia y recursos financieros, no influye en la importancia percibida de los *stakeholders* del centro.



Por el contrario, el poder de los *stakeholders* de tipo normativo-social es considerado por el decano del centro el atributo más destacado y con mayor significancia en relación a los demás atributos y en el caso de todos los *stakeholders*. Así, el atributo de poder apoyado en la imagen social, lleva al decano del centro a considerar importantes a los *stakeholders* respecto a la empleabilidad del alumnado.

La durabilidad es el segundo atributo que más influye en la importancia que conceden los decanos a los *stakeholders* en la empleabilidad del alumnado, con la excepción de los Empresarios. De este modo, si el decano piensa que el *stakeholder* va a seguir en los próximos años mostrando sus preocupaciones sobre la empleabilidad del alumnado, entonces lo considera importante.

Sin embargo, la legitimidad no conduce a considerar a los *stakeholders* importantes respecto a la empleabilidad de los alumnos de un centro universitario, confirmando esta relación sólo para los Profesores y los Sindicatos.

Del mismo modo, respecto al atributo de la urgencia se concluye que el decano no considera que la importancia de los *stakeholders* proceda de que éstos consideren importantes las preocupaciones que tengan sobre la empleabilidad del alumnado. Además, la importancia concedida a los *stakeholders*, solo en el caso del Equipo Rectoral y del Personal Administrativo procede de que éstos comuniquen sus preocupaciones urgentemente y con insistencia.

De un modo genérico, concluimos que el decano de un centro universitario considera que la importancia de los *stakeholders* en la empleabilidad del alumnado, depende, en primer lugar, del poder que éstos posean para influir en la imagen pública del centro y, en segundo lugar, de la habilidad que tengan para continuar mostrando sus preocupaciones sobre la empleabilidad en un futuro.

Además, a medida que los *stakeholders* poseen mayor número de atributos el decano los considera más importantes respecto a la empleabilidad del alumnado.

Por todo lo anterior, concluimos que de los atributos contrastados en este trabajo en el sector servicios y, al igual que en los trabajos realizados en el sector de bienes, el poder resulta significativo (Agle *et al.*, 1999; Clemens y Gallagher, 2003; Fernández y Nieto 2004) al igual que la durabilidad (Clemens y Gallagher, 2003).

Aunque hemos podido explicar la importancia que conceden los decanos a los *stakeholders* de la organización en función de cómo perciban los atributos de poder, legitimidad, urgencia y durabilidad de los *stakeholders*, existen más atributos que no conocemos y completarían el modelo. Además, el modelo utilizado aporta un análisis estático, no siendo generalizable a largo plazo el considerar a un *stakeholder* como el que tiene en un grado mayor un atributo u otro. Por ello, el modelo debe reconsiderarse a menudo.

Por último, debemos resaltar que ya que la universidad española se encuentra inmersa en el proceso de Bolonia o de convergencia europea en educación superior, y en el que la empleabilidad es considerada como uno de los principales temas a optimizar, se confirma la necesidad de una mejora en la estrategia de la empleabilidad. Además, las universidades no son sólo centros de investigación y educación, sino también polos de desarrollo económico regional (Bautista *et al.*, 2005), con lo que el gobierno y cada una de las comunidades autónomas, como *stakeholders*, deben reflexionar sobre la inversión en la universidades como la mejor forma de garantizar el futuro del país.

## NOTAS

<sup>1</sup>. La elaboración del censo se realiza a partir de información secundaria, en base a la información que ofrece el Ministerio de Educación y Ciencia, y a partir del Registro Nacional de Universidades, Centros y Enseñanzas, obteniendo un censo de 933 centros universitarios.

<sup>2</sup>. Aunque no hemos realizado ningún tipo de muestreo, podemos considerar los 233 centros que han contestado la encuesta, en aras de determinar o prefiar la fiabilidad de la encuesta y el tamaño muestral necesario para cubrir unos determinados márgenes de error y fiabilidad.

La expresión de obtención del tamaño muestral  $n$  para un muestreo aleatorio simple de características dicotómicas viene dado por la expresión:

$$N = \frac{N \times z^2 \times p \times q}{E^2 \times (N - 1) + z^2 \times p \times q}$$

donde  $N$  es el tamaño de la población (933 centros universitarios),  $z$  el punto crítico de la distribución normal estándar para el nivel de confianza deseado ( $z=1,96$ , para un nivel de confianza del 95%,  $p$  el valor esperado de la proporción poblacional de una de las modalidades de la característica a estudio,  $q=p-1$ , y  $e$  es el tanto por uno de error permitido para los resultados. Tomando  $p=q=0,5$ , que es la peor de las situaciones posibles a la hora de determinar el tamaño muestral y considerando que la muestra observada consistió en  $n=233$  centros universitarios, se llegaría a que el margen de error o precisión obtenido para las estimaciones globales sería de  $\pm 5,56\%$ .

<sup>3</sup>. La definición de las variables se encuentra en el Anexo.

<sup>4</sup>. Este método comienza seleccionando en el primer paso la variable independiente que, además de superar los criterios de entrada, más alto correlaciona con la variable dependiente. Seguidamente, en un segundo paso, se selecciona la variable independiente que posea el coeficiente de correlación parcial más alto, y así sucesivamente, hasta que no existan más variables que influyan en la variable dependiente. En cada paso todas las variables previamente incluidas serán examinadas de acuerdo con los siguientes criterios establecidos y si su contribución deja de ser significativa serán eliminadas: (1) el criterio de significación, a través del cual sólo se incorporan al modelo de regresión aquellas variables que contribuyan de forma significativa al ajuste del modelo, de modo que una variable pasa a formar parte del modelo de regresión si el nivel crítico asociado a su coeficiente de correlación parcial es menor que 0,05, y queda fuera del modelo si con la incorporación de otra variable en un paso posterior el nivel crítico es mayor que 0,10; y, (2) el criterio de tolerancia, por el que una variable una vez superado el criterio anterior sólo pasa a formar parte del modelo si su nivel de tolerancia (el cual se obtiene restando a 1 el coeficiente de determinación que resulta al regresar esa variable sobre el resto de variables independientes) es mayor que el nivel establecido por defecto, el cual es 0,0001.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACKOFF, R. L. (1974): *Redesigning the future*, John Wiley & Sons, New York.
- AGLE, B.; MITCHELL, R.; y, SONNENFELD, A. (1999): "Who matters to ceos?. An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and ceo values", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, Nº 5, pp. 507-525.
- ARGENTI, J. (1997): "Stakeholders: the case against", *International Journal of Strategic Management: Long Range Planning*, Vol. 30, Nº 3, pp. 442-445.
- BAUTISTA, J.M.; MORA, B.; y, GATA, M. (2005): "Los temas fundamentales del debate en torno al EESS", *Monográfico del Espacio Europeo de educación superior*, Nº 105, en [www.educaweb.com](http://www.educaweb.com)
- BLAIR, M. (1998): "For whom should corporations be run?: an Economic Rationale for Stakeholder Management", *International Journal of Strategic Management: Long Range Planning*, Vol. 31, Nº2, pp. 195-200.
- BUANES, A.; JENTOFT, S.; KARLSEN, G.; MAURSTAD A.; y SØRENG, S. (2003): "In whose interest? An exploratory study of stakeholder salience in coastal zone planning in Norwegian municipalities", *paper presented at the conference on "Rights and duties in the coastal zone"*, Stockholm, junio.
- CAMPBELL, A. (1997): "Stakeholders: the case in favour", *International Journal of Strategic Management: Long Range Planning*, Vol. 30, Nº 3, pp. 446-449.
- CHURCHMAN, W. (1968): *The system approach*, Dell, New York.

- CLEMENS, B. y GALLAGHER, S. (2003): "Stakeholders for environmental strategies: the case of the emerging industry in radioactive scrap metal treatment", en J. ANDRIOF, S. WADDOCK; B. HUSTED; y, S. RAHMAN (eds.), *Unfolding stakeholder thinking 2*, pp. 128-144, Greenleaf Publishing, UK.
- DAAKE, D. y WILLIAM, P. (2000): "Understanding stakeholder power and influence gaps in a health care organization: an empirical study", *Health Care Manage Rev*, Vol. 25, N° 3, pp. 94-107.
- DAVIS, K. (1973): "The case for and against business assumption of social responsibilities", *Academy of Management Journal*, Vol. 16, N° 2, pp. 312-322.
- DILL, W. (1976): "Public participation in corporate planning: strategic management in a kibitzer's world", en H. I. ANSOFF; R. R. DECLERCK; y R. L. HAYES (eds.), *From strategy planning to strategic management*, pp. 125-136, John Wiley and Sons, New York.
- ETZIONI, A. (1964): *Modern organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York.
- FERNANDEZ, R. y NIETO, M. (2004): "Stakeholder salience in corporate environmental strategy", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 4, N°3, pp. 65-76.
- FREEMAN, E. (1984): *Strategic management: a stakeholder approach*, Printman Press, Boston.
- FROOMAN, J. (1999): "Stakeholder influence strategies", *Academy of Management Review*, Vol. 24, N° 2, pp. 191-205.
- GALÁN, L. y SUÁREZ, B. (2005): El Espacio Europeo de Educación Superior y la empleabilidad, *Documentos de los promotores de Bolonia en España*, Ministerio de Educación y Ciencia, en <http://www.mec.es/univ/jsp/plantilla.jsp?id=3540&contenido=/html/convocatorias/bolonia/documentos.html>
- GALIANA D. y LÓPEZ, D. (2003): "Sistemas de información de las unidades de fomento del empleo", en J. VIDAL (ed.), *Métodos de análisis de inserción laboral de los universitarios*, pp.147- 170.
- GARCÍA, J. M. y ÁLAMO, F. R. (1998): *La planificación estratégica de las universidades*, Gobierno de Canarias, Consejería de educación, cultura y deportes, gráficas Sabater, Gran Canaria.
- JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. (2000): *Dirección estratégica*, Prentice Hall, 5ª edición, Madrid.
- JONES, T. (1980): "Corporate social responsibility revisited, redefined", *California Management Review*, Vol. 20, pp. 379-403.
- KING, W. y CLELAND, D. (1978): *Strategic Planning and Policy*, Van Nostrand Press, New York.
- KNIGHT P. y YORKE, M. (2003): *The Undergraduate Curriculum and Employability*, LTSN Generic Centre, en [www.heacademy.ac.uk/resources.asp?process=full\\_record&section=generic&id=248](http://www.heacademy.ac.uk/resources.asp?process=full_record&section=generic&id=248)
- MCDANIEL, J. y MISK, C. (2002): "stakeholder salience: business and educational policy", *Teachers College Record*, Vol. 104, N° 2, pp. 325-356.
- MITCHELL, R., AGLE, B. y WOOD, D. (1997): "Toward a theory stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, Vol. 22, N° 4, pp. 856-886.
- MUNDET, J. (2000): *Modelos de estrategia formalizada y eficacia organizativa: el caso de las instituciones de Educación Superior europeas*, tesis doctoral, Universidad Politécnica de Cataluña.
- PANERA, F. (1999): "Calidad Total en la enseñanza universitaria", *Revista valenciana d'estudis autonòmics*, N° 27, pp. 237-252.7
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G. (1978): *The external control of organization: a resource dependence perspective*, Happer y Row, New York.
- REY, A. (1999): "La excelencia universitaria. El modelo europeo", en *Planificación estratégica en la universidad, mejora de la calidad y evaluación institucional*, editado por la universidad del País Vasco, pp. 85-92.
- SUCHMAN, M. (1995): "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 571-610.
- THOMPSON, J. (1967): *Organizations in action*, McGraw-Hill, New York.
- THOMPSON, J. (1997): *Strategic management: awareness and change*, International Thomson business Press, London.
- VRIES, H; VERHEUL, H.; y WILLEMSE, H. (2003): "Stakeholder identification in it standardization processes", presented in congress *Standard making: a critical research frontier for information systems*, *MISQ Special Issue Workshop*, Sheraton Seattle, December, 12-14.
- WHITEHEAD, C.; BLAIR, J.; SMITH; R. NIX, T. y SAVAGE, G. (1989): "Stakeholder supportiveness and strategic vulnerability: implications for competitive strategy in the HMO industry", *Health Care Manage Rev*, Vol. 14, N° 3, pp. 65-76.

## ANEXO

Variable	Definición
Poder “coercitivo-utilitario”	Piensa que cada uno de los siguientes grupos relacionados con su centro puede utilizar, (tanto si lo hace como si no), cualquier tipo de <b>presión externa</b> para conseguir el cumplimiento de las preocupaciones que tiene sobre la empleabilidad de los alumnos
Poder “normativo-social”	Piensa que cada uno de los siguientes grupos relacionados con su centro puede <b>influir en la imagen pública</b> del centro, (tanto si lo hace como si no), para conseguir el cumplimiento de las preocupaciones que tiene sobre la empleabilidad de los alumnos
Legitimidad	Piensa que las preocupaciones sobre la empleabilidad de los alumnos que tienen cada uno de los siguientes grupos relacionados con su centro, son <b>adecuadas</b>
Urgencia “criticabilidad”	Piensa que cada uno de los siguientes grupos relacionados con su centro considera <b>importantes</b> las preocupaciones que tienen sobre la empleabilidad de los alumnos
Urgencia “sensibilidad temporal”	Piensa que cada uno de los siguientes grupos relacionados con su centro comunica urgentemente y de forma insistente las preocupaciones que tiene sobre la empleabilidad de los alumnos
Durabilidad	Considere cómo espera que sea el nivel de <b>preocupación</b> que tendrá cada uno de los siguientes grupos relacionados con su centro sobre la empleabilidad de los alumnos <b>en los próximos años</b>
Importancia percibida	Considera <b>importantes</b> cada uno de los siguientes grupos relacionados con su centro respecto a la empleabilidad de los alumnos del centro

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 22 de junio de 2006 y fue aceptado para su publicación el 30 de Abril de 2007.