

El tiempo y la atención dedicados a los stakeholders: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española

**Gloria Caballero Fernández • José Manuel García Vázquez
María de los Ángeles Quintás Corredoira**
Universidad de Vigo

RECIBIDO: 13 de julio de 2006

ACEPTADO: 19 de enero de 2008

Resumen: *El trabajo analiza la influencia de los stakeholders en la dedicación del director/decano de un centro universitario a la mejora de la empleabilidad de los alumnos de su centro. Para ello, tras reflexionar sobre la necesidad de la mejora de la empleabilidad de los egresados españoles, estudiamos qué stakeholders, y en particular que cualidades de estos, hacen que el director/decano les dedique tiempo y atención a sus preocupaciones en materia de empleabilidad. Para este análisis utilizamos una muestra de 233 centros universitarios españoles, recurriendo a la opinión del director/decano de cada centro. Nuestros resultados nos permiten destacar cualidades de los stakeholders como las siguientes: el tener unas preocupaciones adecuadas sobre la empleabilidad del alumnado; el insistir en el cumplimiento de sus preocupaciones; el poder influir en la imagen pública del centro universitario para conseguir el cumplimiento de sus preocupaciones sobre empleabilidad; y, el que vayan a continuar en un futuro cercano mostrando su interés por la empleabilidad del alumnado.*

Palabras clave: *Atributos de los stakeholders / Dedicación a los stakeholders / Empleabilidad de los graduados.*

The Time and the Attention Dedicated to the Stakeholders: An Empirical Analysis Applied to the Employability of the Spanish University Students'

Abstract: *This paper studies the influence of university stakeholders in the dedication of each faculty manager to the improvement of students employability. In order to do so and after assessing the need to improve students employability in Spanish higher education, we study which stakeholders, and especially their traits, make managers dedicate their time and attention to improve employability. With this purpose we use a sample of 230 Spanish university centers, where we have obtained the participation of their executive. Our results allow us to identify several stakeholders traits when assessing the time and the attention that managers grant them: they have the correct concerns about employability; they insist on the fulfillment of his concerns; they influence the public image of the university center to improve employability; and, they are going to continue in the near future showing their interest in employability.*

Key Words: *Stakeholders traits / Dedication to stakeholders / Student employability.*

INTRODUCCIÓN

La principal motivación que lleva a los alumnos a acudir a las aulas universitarias es la mejora de la perspectiva laboral. Pero, ¿cual es la causa actual de que tardan en encontrar trabajo y porqué son malas las condiciones en que se incorporan al mundo laboral? La respuesta desde la perspectiva social señala a la universidad como uno de los principales responsables. Esta demanda nos lleva a reflexionar en la contribución de la universidad desde su llegada hasta que deciden buscar trabajo: la aportación de los conocimientos, habilidades y atributos personales que les den la capacidad para tener un empleo que satisfaga sus necesidades profesionales, económicas, de promoción y de desarrollo a lo largo de su vida, es decir, que mejoren su empleabilidad. El contexto en el que se encuentra la universidad en estos momentos respecto a la em-

pleabilidad de sus alumnos es el siguiente: en primer lugar, la proximidad en el 2010 del Espacio Europeo de Educación Superior, en el que la empleabilidad es una de las principales fuerzas motoras (Bologna Declaration, 1999; Bergen Communiqué, 2005) y una fuente de una ventaja competitiva futura; en segundo lugar, un generalizado descenso del número de alumnos (Mec, 2006; Hernández, 2006) obliga a esforzarse a las universidades a ofrecer una mejor preparación a sus alumnos (Bricall, 2000); en tercer lugar, la creciente demanda de características en los alumnos adecuadas al mercado laboral, solicitadas tanto por empresarios como por los propios alumnos (Hesketh, 2000; ANECA, 2004); y, por último, la prosperidad de cada país se encuentra influenciada hoy por la empleabilidad de sus miembros como fuente de una ventaja competitiva nacional (Bautista *et al.*, 2005; Suárez y Galán, 2006).

Además, si este contexto lo completamos con resultados de encuestas elaboradas sobre el grado de empleabilidad de los graduados españoles es indudable la necesidad de buscar actuaciones para mejorarla. Así, por un lado los resultados de la encuesta CHEERS (*Career after Higher Education: a European Research Study*) afirman que los titulados universitarios españoles son los que más tardan en encontrar trabajo en Europa con un período medio en encontrar su primer empleo de casi el doble de la media europea (Jiménez *et al.*, 2003). Y, por otro lado, los resultados de la encuesta de Inserción Laboral (ANECA, 2004) dirigida a los empleadores españoles muestran que éstos valoran la preparación de los graduados con una puntuación de 5,5 sobre 10 solicitando una mejora de competencias como la creatividad, la capacidad de liderazgo, o el conocimiento de idiomas, entre otras aptitudes prácticas.

Bajo esta situación, podemos pensar en varios factores que sin duda influyen en la empleabilidad, como la financiación de las universidades, el desarrollo empresarial de la zona en la que se encuentre cada centro, o las políticas de selección de profesorado. Nosotros proponemos mejorarla de la mano de sus *stakeholders* –grupos o individuos que pueden afectar o verse afectados por el logro de los objetivos de la organización (Freeman, 1984)–. En particular, que *stakeholders* tienen mayor influencia en la dedicación del director/decano a la mejora de la empleabilidad de los alumnos y cuales son las cualidades que poseen para mejorarla.

La literatura de *stakeholders* refleja la gran influencia de éstos en las actuaciones de cualquier organización (Thompson, 1997; Johnson *et al.*, 2006) con resultados estables y a largo plazo (Daake y William, 2000). En este trabajo y para analizar que cualidades o atributos de los *stakeholders* son los más destacados se proponen los considerados en trabajos teóricos anteriores como el Mitchell *et al.* (1997) y el de Mitchell y Agle (1997) que plantean el de poder, el de legitimidad y el de urgencia; y, como el de Clemens y Gallagher (2003) que añaden a los anteriores el de la durabilidad. Estos trabajos nos han permitido establecer el marco teórico que es utilizado como soporte en trabajos empíricos como el de

Agle *et al.* (1999) que analizan la influencia de los atributos de los *stakeholders* propuestos por Mitchell *et al.* (1997) a través de la percepción de 25 directivos de empresas americanas, o como el de Clemens y Gallagher (2003) que añaden el atributo de la durabilidad analizado en las empresas americanas relacionadas con el tratamiento radiactivo del desecho de metal.

Con esto, nuestro trabajo tiene varias fortalezas. La primera y principal de ellas es la de contrastar el modelo de influencia de los *stakeholders* propuesto por Mitchell *et al.* (1997) y contrastado por Agle *et al.* (1999) con los atributos de poder, legitimidad y urgencia, añadiendo el atributo de la durabilidad (Clemens y Gallagher, 2003), hasta ahora no contrastado empíricamente. Con esto pretendemos también observar posibles diferencias entre los resultados de estos trabajos realizados en empresas americanas y los obtenidos en el nuestro trabajo realizado en España.

En segundo lugar, aportamos un mayor conocimiento en el modelo sobre dos de los atributos propuestos por Mitchell *et al.* (1997): el poder y la urgencia. Ambos, partiendo de las variables contrastadas por Agle *et al.* (1999), los hemos desglosado en dos subatributos: el poder en poder coercitivo-utilitario y en poder normativo-social, y la urgencia en urgencia basada en criticabilidad y en urgencia temporal.

En tercer lugar, contrastamos el hecho de que los *stakeholders* tengan mayor influencia en la empleabilidad cuando poseen mayor número de atributos (Agle *et al.*, 1999; Fernández y Nieto, 2004) incluyendo el atributo de durabilidad, hasta ahora no analizado empíricamente.

Por último, realizamos nuestro estudio en el sector servicios añadiendo con ello tres aportaciones: la primera se trata de que los trabajos empíricos hasta el momento se encuadran en el sector de bienes (Agle *et al.*, 1999; Clemens y Gallagher, 2003; Fernández y Nieto, 2004), cuestionándonos además la posibilidad de obtener diferentes resultados. La segunda, es la de realizar un trabajo empírico sobre *stakeholders* ya que éstos son escasos, y en particular, en el ámbito de la universidad ignoramos su existencia. Por último, elegir el ámbito universitario es un marco diferente al convencional de una orga-

nización y en el que de acuerdo con la teoría institucional las organizaciones son sistemas sociales donde prima la legitimación y la aceptación social (Galán, 2006).

Para realizar el trabajo utilizamos una muestra de 233 centros universitarios españoles, recurriendo a la opinión del director/decano de cada centro. El trabajo se estructura de la siguiente manera: comenzamos exponiendo el concepto de empleabilidad y la necesidad de mejora en los graduados de la universidad española, a continuación explicamos la ayuda que supone a la empleabilidad la consideración de los *stakeholders* describiendo cada uno de los atributos que pueden tener para influir en la dedicación del director/decano del centro universitario e incluyendo las hipótesis de estudio con el modelo de investigación. La segunda sección presenta el estudio de campo realizado a 233 centros universitarios en España, y describe además las variables. Posteriormente en el apartado tres contrastamos a nivel empírico las relaciones propuestas y concluimos en un último apartado con la discusión de los resultados obtenidos en la investigación.

EMPLEABILIDAD Y STAKEHOLDERS

La empleabilidad del alumnado es un tema crucial para las universidades por diversos motivos. El primero de ellos radica en que las universidades de hasta cuarenta países europeos se encuentran encaminadas durante los próximos años en la reforma del llamado proceso de Bolonia o también conocido como Espacio Europeo de Educación Superior. Esta reforma pretende aumentar la calidad de la universidad europea, siendo uno de los objetivos el aumento de los niveles de empleabilidad de los graduados europeos y de otras partes del mundo que se formen en nuestras universidades.

En segundo lugar, el descenso en la última década del número de alumnos lleva a las universidades a esforzarse por ofrecer una mejor formación y, por tanto, una preparación adecuada y más ajustada al mundo laboral (Crue, 1999; Bricall, 2000; Mec, 2006; Hernández, 2006).

En tercer lugar, por su parte, el alumno preocupado por la reducida oferta del mercado labo-

ral desea formarse en aquello que le guste y que además se adapte a las demandas específicas del mercado actual de su entorno. Los empresarios exigen universitarios comprometidos, con visión, preactivos y capaces de trabajar en equipo (ANECA, 2004).

Por último, nos encontramos en un momento en que las economías desarrolladas dependen de los conocimientos procedentes de las empresas con lo que la empleabilidad de los miembros de cada país es una fuente de la ventaja competitiva para la prosperidad nacional (Bautista *et al.*, 2005; Suárez y Galán, 2006).

Todo ello exige cada vez más de un conjunto de actuaciones por parte de la universidad que faciliten la empleabilidad como son además de la titulación obtenida, desarrollar cualidades como la capacidad de adaptación, de compromiso, de comunicación, de trabajo en equipo, de orientación a proyectos, o de acceso e intercambio de información; conseguir la motivación personal a lo largo de los estudios universitarios; o el acceso a una primera experiencia laboral durante los estudios mediante prácticas preprofesionales, entre otras.

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 (Knight y Yorke, 2003).

El alumno al terminar sus estudios en la universidad obtendrá unas características diferenciadoras que definen 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.

Bajo estas consideraciones, podemos pensar en varios factores que sin duda influyen en la empleabilidad, como la financiación de las universidades o las políticas de selección de profe-

sorado, entre otras muchas. Nosotros proponemos mejorarla de la mano de sus *stakeholders*. En particular, qué *stakeholders* tienen mayor influencia en la dedicación del director/decano a la mejora de la empleabilidad de los alumnos y cuales son las cualidades que poseen. Además, es de esperar que la empleabilidad importará de modo diferente a los distintos *stakeholders* de la universidad, de acuerdo con la percepción y actitud de éstos respecto a la formación que reciben los universitarios.

A continuación, 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.* (1999), 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.* (1999) proponen un modelo de identificación de los *stakeholders* basado en los atributos que éstos posean. La percepción por un directivo de los atributos de un *stakeholder* conlleva una dedicación 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. Clemens y Gallagher (2003) completan este modelo considerando la permanencia de los *stakeholders* en las actuaciones de la organización. A continuación se presentan las definiciones de partida de cada uno de ellos.

♦ *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 y bajo el contexto de la empleabilidad de los graduados, planteamos la siguiente hipótesis:

- H_1 : *El atributo percibido de poder de un stakeholder influirá positivamente sobre el tiempo y atención dedicado al cumplimiento de las preocupaciones sobre empleabilidad de ese stakeholder.*
- H_{11} : *El atributo percibido de poder “coercitivo-utilitario” de un stakeholder, influirá positivamente sobre el tiempo y atención dedicado al cumplimiento de las preocupaciones sobre empleabilidad de ese stakeholder.*

–*H₁₂*: El atributo percibido de poder “normativo-social” de un stakeholder, influirá positivamente sobre el tiempo y atención dedicado al cumplimiento de las preocupaciones sobre empleabilidad de ese stakeholder.

♦ *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 microsociedad) como para la sociedad como un todo (legitimidad macrosociedad). 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.

Por otra parte, el concepto de legitimidad está a menudo relacionado con el de poder, ya que lo socialmente aceptado puede asociarse de modo implícito con el poder cuando se valora la naturaleza de las relaciones en la sociedad. De este modo, aquellos stakeholders que no utilizan el poder de una manera que la sociedad lo considere responsable lo llegarán a perder con el paso del tiempo (Davis, 1973). Del mismo modo, McDaniel y Miskel (2002) exponen la legitimidad de acuerdo con la reputación que tenga el grupo y la consideración que reciben sus intereses en los asuntos de la organización.

Por el contrario, Mitchell *et al.* (1997) diferencian con claridad el hecho de que los stake-

holders legítimos no sean necesariamente poderosos. Un stakeholder puede tener legitimidad siendo su soporte la sociedad, o puede tener una reclamación legítima en la organización, pero puede no tener ningún poder que haga cumplir esa reclamación. Además, legitimidad y poder son atributos distintos que pueden ser combinados para crear autoridad, entendida como la legitimidad para utilizar el poder, pero que pueden existir independientemente en cualquier caso.

Sobre esta base teórica, formulamos la siguiente hipótesis:

• *H₂*: El atributo percibido de legitimidad de un stakeholder, influirá positivamente sobre el tiempo y atención dedicado al cumplimiento de las preocupaciones sobre empleabilidad de ese stakeholder.

♦ *Urgencia*. El atributo de urgencia añade dinamismo en la identificación de los stakeholders a 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) lo 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*. Algunas causas que conllevan el desarrollo de este subatributo son las siguientes: 1) la propiedad de los *stakeholders* de activos de la organización, en especial aquellos que no pueden ser utilizados de un modo diferente sin perder valor; 2) el sentimiento originado en generaciones de propietarios dentro de una familia; 3) la seguridad en los *stakeholders* de que la organización continuará proveyéndolos con algo de valor para ellos; y, 4) el conocimiento del *stakeholder* de la importancia para la organización del cumplimiento de los objetivos fijados por el *stakeholder*.

Sobre esta base teórica se plantea la siguiente hipótesis:

- *H₃*: El atributo percibido de urgencia de un *stakeholder*, influirá positivamente sobre el tiempo y atención dedicado al cumplimiento de las preocupaciones de ese *stakeholder*.
 - *H₃₁*: El atributo percibido de urgencia “criticabilidad” de un *stakeholder*, influirá positivamente sobre el tiempo y atención dedicado al cumplimiento de las preocupaciones sobre empleabilidad de ese *stakeholder*.
 - *H₃₂*: El atributo percibido de urgencia “sensibilidad temporal” de un *stakeholder*, influirá positivamente sobre el tiempo y atención dedicado al cumplimiento de las preocupaciones sobre empleabilidad de ese *stakeholder*.

♦ *Durabilidad*. Clemens y Gallagher (2003) proponen el atributo de la durabilidad para añadir una visión de la permanencia del *stakeholder* en la organización, y por tanto, del carácter temporal de sus intereses en las actuaciones de ésta. Así si un *stakeholder* es duradero tendrá de modo permanente intereses en las actuaciones de la organización, mientras que si no lo es, su consideración de *stakeholder* con la organización se limitará a una circunstancia puntual en la que tiene expectativas. Johnson y Scholes (1997) afirman que existen circunstancias o aconteci-

mientos específicos en los que pueden aparecer *stakeholders* los cuales tienen determinados atributos, pero terminada la causa que los llevó a ser *stakeholders* dejarán de serlo, perdiendo tales atributos. Así estos *stakeholders* no los podemos considerar duraderos para la organización.

Con esto, si un *stakeholder* no es duradero la dirección debe valorar si responder a sus expectativas presentes aunque tenga algún atributo (poder, legitimidad o urgencia) frente a otro que sí lo es. Por eso, este atributo es, en algunas ocasiones el que, motivado por la estabilidad de los *stakeholders*, origina que unos *stakeholders* dominen sobre otros, siendo un atributo común en 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 en el tiempo.

Bajo estas consideraciones, 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, y por tanto, la probabilidad de que pueda continuar haciendo demandas en el futuro en la organización. Sobre la base de este razonamiento planteamos la siguiente hipótesis:

- *H₄*: El atributo percibido de durabilidad de un *stakeholder*, influirá positivamente sobre el tiempo y atención dedicado al cumplimiento de las preocupaciones sobre empleabilidad de ese *stakeholder*.

♦ *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.

De acuerdo con la clasificación de tres atributos de Mitchell *et al.* (1997), denominan *stake-*

holders latentes a aquéllos que poseen sólo uno de los tres atributos, *stakeholders* expectantes a aquéllos que poseen dos atributos, y *stakeholders* definitivos a aquéllos que poseen los tres atributos.

En la práctica, los *stakeholders* que poseen un solo atributo pretenden aumentar el tiempo y la atención dedicados por los directivos 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 dedicación de la dirección al cumplimiento de sus preocupaciones.

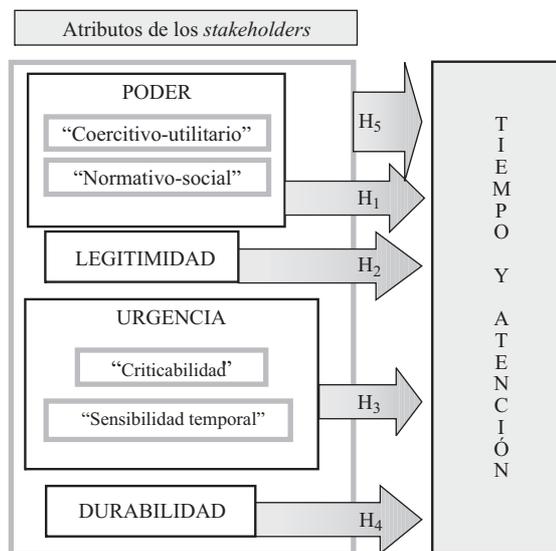
Bajo el efecto acumulativo se analizan las hipótesis anteriores de un modo conjunto, considerando el total de atributos que posee cada *stakeholder*; y, por tanto, la relación positiva entre el número de atributos poseídos y el tiempo y atención dedicados por el directivo. Para este análisis los atributos de poder y de urgencia al contrario que en el efecto individualizado, donde los desdoblamos en dos para tener más información de cada uno de ellos, los valoramos sin desdoblar. Dado que si lo que contrastamos es el número de atributos (Agle *et al.*, 1999) no encontramos razón teórica para considerar cada uno de los tipos (por ejemplo, en el caso del poder: en coercitivo-utilitario y en normativo-social) como un atributo, ya que de este modo los desdoblados tendrían más importancia que los otros (legitimidad y durabilidad), los cuales igualmente podían haber sido desdoblados.

Con este marco teórico se propone la siguiente hipótesis:

- *H₅: La acumulación de los atributos percibidos de poder, legitimidad, urgencia y durabilidad, influirá positivamente sobre el tiempo y atención dedicado al cumplimiento de las preocupaciones sobre empleabilidad 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.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Debido a la imposibilidad de acudir a fuentes secundarias de información para obtener la opinión de los directores/decanos 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 director o decano de los 933 centros universitarios¹ que forman el sistema universitario español.

Tabla 1.- Ficha técnica de la investigación

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

El tamaño definitivo para el estudio se finaliza en 233 respuestas, siendo la tasa de respuesta

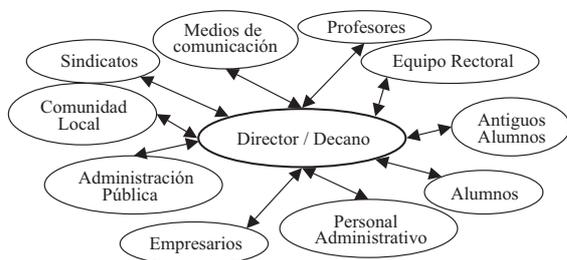
alcanzada de un 24,97%. De acuerdo con la representatividad que suponen los 233 centros que proporcionan cuestionarios válidos respecto a una población de 933, podemos confirmar con un nivel de confianza del 95% que el margen de error cometido es de un 5,56%, lo que significa que si un determinado porcentaje 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%².

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, medios de comunicación y sindicatos (figura 2).

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



Con respecto a los atributos de poder y 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 “coerciti-

vo-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 solicitada³. De igual modo, las variables de legitimidad y, tiempo y atención 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. Para valorar la presencia de los atributos de poder y de urgencia, desglosados cada uno en dos variables tras dividir la definición propuesta por Agle *et al.* (1999), consideramos entonces que cuando un *stakeholder* posee una de las dos clases de los atributos posee ese atributo.

Finalmente, y 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.

RESULTADOS EMPÍRICOS

Presentamos a continuación un análisis descriptivo mostrando la media y la desviación típica para los cuatro atributos y el tiempo y atención concedido a cada uno de los diez *stakeholders* (tabla 2). Observamos que los atributos que poseen una mayor valoración media son el poder normativo-social y la durabilidad. Además, los *stakeholders* a los que más tiempo dedica el director/decano del centro son los Alumnos, el Equipo Rectoral y los Profesores.

Tabla 2.- Estadísticos descriptivos

	Media	Desv. tip.	Val. min	Val. max.
Poder coercitivo-utilitario				
Profesores	2,48	1,141	1	5
Equipo Rectoral	3,13	1,301	1	5
Antiguos Alumnos	2,54	1,245	1	5
Alumnos	2,89	1,401	1	5
Personal Administrativo	1,72	0,908	1	5
Empresarios	2,77	1,373	1	5
Administración Pública	2,84	1,459	1	5
Comunidad	2,63	1,445	1	5
Sindicatos	2,79	1,442	1	5
Medios Comunicación	2,84	1,481	1	5
Poder normativo-social				
Profesores	4,00	1,081	1	5
Equipo Rectoral	4,18	1,002	1	5
Antiguos Alumnos	3,88	1,213	1	5
Alumnos	3,92	1,210	1	5
Personal Administrativo	2,66	1,294	1	5
Empresarios	3,67	1,278	1	5
Administración Pública	3,55	1,255	1	5
Comunidad	3,36	1,319	1	5
Sindicatos	3,17	1,312	1	5
Medios Comunicación	3,97	1,249	1	5
Legitimidad				
Profesores	3,30	1,065	1	5
Equipo Rectoral	3,55	0,973	1	5
Antiguos Alumnos	3,02	1,189	1	5
Alumnos	3,64	1,091	1	5
Personal Administrativo	2,52	1,130	1	5
Empresarios	2,70	1,100	1	5
Administración Pública	2,39	0,968	1	5
Comunidad	2,32	0,976	1	5
Sindicatos	2,37	1,145	1	5
Medios Comunicación	2,30	0,993	1	5
Urgencia criticabilidad				
Profesores	3,55	1,106	1	5
Equipo Rectoral	3,74	1,072	1	5
Antiguos Alumnos	3,17	1,248	1	5
Alumnos	3,94	1,141	1	5
Personal Administrativo	2,49	1,153	1	5
Empresarios	2,82	1,179	1	5
Administración Pública	2,59	1,067	1	5
Comunidad	2,50	1,026	1	5
Sindicatos	2,62	1,198	1	5
Medios Comunicación	2,39	1,041	1	5

Urgencia sensibilidad temporal				
Profesores	2,61	1,158	1	5
Equipo Rectoral	2,77	1,216	1	5
Antiguos Alumnos	2,34	1,247	1	5
Alumnos	3,15	1,319	1	5
Personal Administrativo	1,82	0,922	1	5
Empresarios	2,22	1,095	1	5
Administración Pública	1,98	1,004	1	5
Comunidad	1,86	0,925	1	5
Sindicatos	1,97	1,118	1	5
Medios Comunicación	1,94	0,967	1	5
Durabilidad				
Profesores	4,16	0,789	1	5
Equipo Rectoral	4,19	0,779	1	5
Antiguos Alumnos	3,85	0,836	1	5
Alumnos	4,26	0,823	1	5
Personal Administrativo	3,47	0,731	1	5
Empresarios	3,86	0,829	1	5
Administración Pública	3,79	0,802	1	5
Comunidad	3,65	0,779	1	5
Sindicatos	3,66	0,841	1	5
Medios Comunicación	3,73	0,796	1	5
Tiempo y atención				
Profesores	3,04	1,082	1	5
Equipo Rectoral	3,19	1,134	1	5
Antiguos Alumnos	2,55	1,166	1	5
Alumnos	3,48	1,149	1	5
Personal Administrativo	2,02	1,030	1	5
Empresarios	2,84	1,220	1	5
Administración Pública	2,58	1,123	1	5
Comunidad	2,38	1,100	1	5
Sindicatos	2,12	1,075	1	5
Medios Comunicación	2,54	1,174	1	5

A continuación contrastamos el modelo propuesto. Para ello, 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.

EFFECTO INDIVIDUALIZADO

Dado que el tiempo y atención dedicados al cumplimiento de las preocupaciones de un *stakeholder* sobre la empleabilidad de los alumnos, de acuerdo con el modelo propuesto anteriormente, debe estar relacionado con cada uno de los atributos del *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.

La tabla 3 muestra una correlación positiva y significativa elevada entre el tiempo y atención, y cada uno de los atributos para todos los *stakeholders*.

A continuación, una vez considerada la relación entre el tiempo y atención, y cada uno de los atributos, 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 sucesivos⁴ para cada uno de los diez *stakeholders* en los que deseamos verificar dicha influencia. En nuestro análisis se considera el tiempo y atención 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 el tiempo y atención dedicados a las preocupaciones sobre la empleabilidad del alumnado en el centro.

Con el fin de contrastar que el tiempo y atención es explicado por los atributos comentados, examinamos en la tabla 3 los resultados de la regresión realizada para cada uno de los *stakeholders*, mostrando por una parte el estadístico F de Fisher Snedecor y los coeficientes de determinación al cuadrado. Observando el nivel crítico obtenido con el estadístico *F* en cada regresión, podemos afirmar que las diez regresiones son significativas. Por otra parte, la tabla 4 también muestra los parámetros relativos a la variable independiente de cada *stakeholder* para cada uno de los atributos así como su nivel de significación correspondiente, mostrando de este modo cada uno de los pasos característicos de este método.

Así, los resultados reflejan que el atributo de la legitimidad es el que más influye en el tiempo y atención que los decanos/directores dedican a los *stakeholders* excepto en los Antiguos Alumnos y en el Personal Administrativo, en los que también influye pero en un segundo y tercer lugar, respectivamente. Con esto se confirma la hipótesis H₂ excepto para los Alumnos y los Medios de Comunicación. Por tanto, podemos afirmar que el decano/director dedica tiempo y atención al cumplimiento de las preocupaciones que tenga cada uno de los *stakeholders* sobre la empleabilidad del alumnado cuando considere que tales preocupaciones son apropiadas.

Tabla 3.- Correlación de los atributos con el tiempo y atención dedicados a cada *stakeholder*

Rho de Spearman	Poder “coerc.-utilitario”	Poder “normat.-social”	Legitimidad	Urgencia “criticabilidad”	Urgencia “sensibil. temporal”	Durabilidad
Profesores	0,284(**) 0,000	0,314(**) 0,000	0,374(**) 0,000	0,318(**) 0,000	0,342(**) 0,000	0,213(**) 0,001
Equipo Rectoral	0,261(**) 0,000	0,316(**) 0,000	0,466(**) 0,000	0,418(**) 0,000	0,461(**) 0,000	0,179(**) 0,006
Antiguos alumnos	0,290(**) 0,000	0,317(**) 0,000	0,459(**) 0,000	0,372(**) 0,000	0,471(**) 0,000	0,274(**) 0,000
Alumnos	0,193(**) 0,003	0,264(**) 0,000	0,306(**) 0,000	0,341(**) 0,000	0,357(**) 0,000	0,147(*) 0,025
Personal administrativo	0,347(**) 0,000	0,516(**) 0,000	0,453(**) 0,000	0,472(**) 0,000	0,509(**) 0,000	0,408(**) 0,000
Empresarios	0,224(**) 0,001	0,304(**) 0,000	0,436(**) 0,000	0,425(**) 0,000	0,369(**) 0,000	0,219(**) 0,001
Administración Pública	0,294(**) 0,000	0,258(**) 0,000	0,371(**) 0,000	0,358(**) 0,000	0,295(**) 0,000	0,222(**) 0,001
Comunidad	0,413(**) 0,000	0,343(**) 0,000	0,442(**) 0,000	0,394(**) 0,000	0,352(**) 0,000	0,344(**) 0,000
Sindicatos	0,255(**) 0,000	0,331(**) 0,000	0,451(**) 0,000	0,373(**) 0,000	0,396(**) 0,000	0,412(**) 0,000
Medios comunicación	0,221(**) 0,001	0,249(**) 0,000	0,287(**) 0,000	0,283(**) 0,000	0,295(**) 0,000	0,265(**) 0,000

**La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). *La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 4.- Resultados de la regresión múltiple por pasos sucesivos

	Atributos de los <i>stakeholders</i>			
	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4
<i>Profesores</i>				
Poder coercitivo-utilitario	-	-	-	-
Poder normativo-social	-	0,221***	0,185**	0,172**
Legitimidad	0,379***	0,333***	0,336***	0,253***
Urgencia criticabilidad	-	-	-	-
Urgencia sensibilidad temporal	-	-	-	0,159*
Durabilidad	-	-	0,165**	0,144**
F	43,126***	29,110***	22,558***	18,501***
R ²	0,157	0,202	0,228	0,245
<i>Equipo Rectoral</i>				
Poder coercitivo-utilitario	-	-	-	-
Poder normativo-social	-	-	0,177**	-
Legitimidad	0,493***	0,326***	0,303***	-
Urgencia criticabilidad	-	-	-	-
Urgencia sensibilidad temporal	-	0,286***	0,252***	-
Durabilidad	-	-	-	-
F	74,032***	48,610***	36,860***	-
R ²	0,243	0,297	0,326	-
<i>Antiguos Alumnos</i>				
Poder coercitivo-utilitario	-	-	-	-
Poder normativo-social	-	-	0,166**	-
Legitimidad	-	0,267***	0,227***	-
Urgencia criticabilidad	-	-	-	-
Urgencia sensibilidad temporal	0,476***	0,322***	0,298***	-
Durabilidad	-	-	-	-
F	67,835***	43,517***	32,530***	-
R ²	0,227	0,275	0,299	-
<i>Alumnos</i>				
Poder coercitivo-utilitario	-	-	-	-
Poder normativo-social	-	-	0,137*	-
Legitimidad	-	-	-	-
Urgencia criticabilidad	-	0,212**	0,190**	-
Urgencia sensibilidad temporal	0,364***	0,269***	0,239***	-
Durabilidad	-	-	-	-
F	35,308***	23,293***	17,353***	-
R ²	0,133	0,168	0,185	-
<i>Personal Administrativo</i>				
Poder coercitivo-utilitario	-	-	-	-
Poder normativo-social	-	0,339***	0,317***	0,273***
Legitimidad	-	-	0,214***	0,209***
Urgencia criticabilidad	-	-	-	-
Urgencia sensibilidad temporal	0,508***	0,364***	0,252***	0,219***
Durabilidad	-	-	-	0,138*
F	80,162***	62,397***	47,323***	37,545***
R ²	0,258	0,352	0,383	0,397
<i>Empresarios</i>				
Poder coercitivo-utilitario	-	-	-	-
Poder normativo-social	-	0,214***	0,180**	-
Legitimidad	0,444***	0,386***	0,268***	-
Urgencia criticabilidad	-	-	0,189**	-
Urgencia sensibilidad temporal	-	-	-	-
Durabilidad	-	-	-	-
F	56,598***	36,184***	26,521***	-
R ²	0,197	0,239	0,258	-
<i>Administración Pública</i>				
Poder coercitivo-utilitario	-	0,262***	0,195**	-
Poder normativo-social	-	-	0,166**	-
Legitimidad	0,375***	0,344***	0,333***	-
Urgencia criticabilidad	-	-	-	-
Urgencia sensibilidad temporal	-	-	-	-
Durabilidad	-	-	-	-
F	37,726***	30,256***	22,913***	-
R ²	0,140	0,208	0,231	-

Tabla 4 (continuación).- Resultados de la regresión múltiple por pasos sucesivos

Comunidad	Atributos de los stakeholders			
	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4
Poder coercitivo-utilitario	-	0,345***	0,334***	-
Poder normativo-social	-	-	-	-
Legitimidad	0,452***	0,395***	0,344***	-
Urgencia criticabilidad	-	-	-	-
Urgencia sensibilidad temporal	-	-	-	-
Durabilidad	-	-	0,194***	-
F	59,469***	54,192***	42,050***	-
R ²	0,205	0,320	0,355	-
Sindicatos	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 ²	0,317	0,3194	0,407	-
Medios de Comunicación	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4
Poder coercitivo-utilitario	-	-	-	-
Poder normativo-social	-	0,238***	0,214***	-
Legitimidad	-	-	-	-
Urgencia criticabilidad	-	-	-	-
Urgencia sensibilidad temporal	0,279***	0,247***	0,210***	-
Durabilidad	-	-	0,159**	-
F	19,522***	17,685***	14,165***	-
R ²	0,78	0,133	0,157	-

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Igualmente, la urgencia “sensibilidad temporal” es el atributo más importante para los *stakeholders* Antiguos Alumnos, Alumnos, Personal Administrativo y Medios de Comunicación, al igual que para el Equipo Rectoral y los Medios de Comunicación en un segundo y tercer lugar, respectivamente. Bajo esta consideración se confirma la hipótesis H₃₂ en los *stakeholders* indicados. Por tanto, el decano/director dedica tiempo y atención al cumplimiento de las preocupaciones que tenga cada uno de los *stakeholders* sobre la empleabilidad del alumnado siempre que éstos insistan en su cumplimiento.

El siguiente atributo más importante es el poder “normativo-social” excepto en el Equipo Rectoral, los Alumnos, los Antiguos Alumnos y la Administración Pública, donde también influye pero en un tercer lugar. Así, si los *stakeholders* pueden influir en la imagen pública del centro entonces el decano/director les va a dedicar tiempo y atención, confirmándose la hipótesis H₁₂ con la excepción para la Comunidad.

A continuación, el atributo de la durabilidad influye en el tiempo y atención para los *stakeholders* Profesores, Comunidad Local, Sindicatos y Medios de Comunicación. Además, este atributo también es significativo en el Personal Administrativo aunque en un cuarto lugar. Con

ello podemos confirmar la hipótesis H₄ para los *stakeholders* comentados, de modo que el decano/director tendrá una mayor dedicación a sus preocupaciones cuando piense que éstos van a continuar mostrando sus preocupaciones en los próximos años.

Sin embargo, se observa como el poder “coercitivo-utilitario” solo resulta significativo en la Administración Pública y en la Comunidad Local, lo que explica que los decanos/directores no consideran para casi ningún *stakeholder* que el tiempo y atención que les dedican dependa de la presión externa que los *stakeholders* utilicen. Así, se confirma la hipótesis H₁₁ en estos dos *stakeholders*. El incumplimiento generalizado de esta hipótesis es razonable ya que este tipo de poder fruto de presiones físicas o recompensas materiales no es común en el ámbito universitario.

Esto mismo sucede con el atributo de urgencia “criticabilidad”, ya que de nuevo solo dos *stakeholders*, Alumnos y Empresarios, reciben dedicación del decano/director cuando éste piense que estos *stakeholders* consideran importantes las preocupaciones que tienen sobre la empleabilidad de los alumnos. Por tanto, se confirma la hipótesis H₃₁ en estos dos *stakeholders*.

Finalmente, 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 dedicación al *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.

EFFECTO ACUMULATIVO

Bajo este efecto se analiza la posible relación positiva entre el mayor número de atributos que posea un *stakeholder* y el aumento en el tiempo y atención dedicados por el decano/director del centro universitario al cumplimiento de las preocupaciones 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 tiempo y atención en todos los *stakeholders* no seguía una distribución normal en cada una de las categorías de acuerdo con el número de atributos poseídos, y además, no fue posible transformarla adecuadamente para conseguir esta distribución.

Realizamos 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 5 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 tiempo y atención dedicados por el decano/director en todos los *stakeholders* y el número de atributos que posean.

Tabla 5.- Prueba de Kruskal-Wallis

STAKEHOLDER	COEFICIENTES		
	Chi-cuadrado	gl.	Sig.
Profesores	36,140	4	0,000
Equipo Rectoral	39,185	4	0,000
Antiguos Alumnos	47,437	3	0,000
Alumnos	31,852	4	0,000
Personal Administrativo	81,181	4	0,000
Empresarios	40,423	4	0,000
Administración Pública	43,966	4	0,000
Comunidad	64,167	4	0,000
Sindicatos	56,598	4	0,000
Medios Comunicación	36,085	4	0,000

Por tanto, una vez confirmada la diferencia en la variable tiempo y atención según 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 el tiempo y atención dedicado a 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.

La tabla 6 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 de poder, legitimidad, urgencia y durabilidad, por una parte, y el tiempo y

atención dedicados a cada *stakeholder*, por otra.

Tabla 6.- Relación entre el tiempo y atención, y la acumulación de atributos

STAKEHOLDERS	COEFICIENTES	
	Rho de Spearman	Sig. (unilateral)
Profesores	0,381(**)	0,000
Equipo Rectoral	0,384(**)	0,000
Antiguos Alumnos	0,451(**)	0,000
Alumnos	0,337(**)	0,000
Personal Administrativo	0,582(**)	0,000
Empresarios	0,407(**)	0,000
Administración Pública	0,415(**)	0,000
Comunidad	0,512(**)	0,000
Sindicatos	0,475(**)	0,000
Medios Comunicación	0,370(**)	0,000

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

Por lo tanto, sobre la base de estos resultados podemos afirmar que se verifica la hipótesis H₅, con lo que indicamos que cuantos más atributos posea un *stakeholder* (poder, legitimidad, urgencia y durabilidad), mayor será el tiempo y la atención que le dedique el decano/director al cumplimiento de las preocupaciones que tenga sobre la empleabilidad del alumnado del centro universitario.

CONCLUSIONES

Este trabajo analiza el tiempo y la atención que los decanos/directores de la universidad española dedican a las preocupaciones que tienen sus *stakeholders* sobre la empleabilidad del alumnado. Para ello, identificamos qué atributos de los *stakeholders* influyen en la dedicación del decano/director a cada uno de ellos, analizando el poder, la legitimidad, la urgencia y la durabilidad. En concreto, se contrasta, en primer lugar, la influencia de cada uno de ellos en el tiempo y atención que dedica el decano/director al cumplimiento de las preocupaciones de cada *stakeholder* respecto a la empleabilidad del alumnado; y, en segundo lugar, la influencia del número de atributos poseídos por cada *stakeholder* en el tiempo y atención dedicado a cada uno de ellos.

El análisis del poder confirma que el decano/director del centro universitario no percibe que el poder coercitivo-utilitario de los *stakehol-*

ders influya en el tiempo y atención que les dedica, excepto por parte de la Administración Pública y de la Comunidad. Así, este poder, fruto de fuerza física y de recursos financieros, no afecta al tiempo y atención dedicado a los *stakeholders* del centro.

Por el contrario, el poder de los *stakeholders* de tipo normativo-social es considerado por el decano/director del centro un atributo significativo en el caso de todos los *stakeholders*, con la excepción de la Comunidad. Así, el atributo de poder apoyado en la imagen social, lleva al decano/director del centro a dedicar tiempo y atención al cumplimiento de las preocupaciones de los *stakeholders* respecto a la empleabilidad.

El segundo atributo, la legitimidad, es considerado por el decano/director uno de los atributos más destacados y significativos en el caso de todos los *stakeholders* exceptuando los Alumnos y los Medios de Comunicación. Así, el que las preocupaciones del *stakeholder* sean consideradas deseables conlleva entonces a una mayor dedicación al cumplimiento de tales preocupaciones.

El tercer atributo, la urgencia, revela que el que el *stakeholder* considere importantes sus preocupaciones no influye en la dedicación que les concede el decano/director, excepto para los Alumnos y los Empresarios. Sin embargo, cuando el *stakeholder* comunica urgentemente y de forma insistente sus preocupaciones, entonces el decano/director le dedica tiempo y atención, excepto en el caso de los Empresarios, la Administración Pública, la Comunidad y los Sindicatos.

El último atributo, la durabilidad, confirma que cuando el decano/director piensa que el *stakeholder* va a seguir mostrando en los próximos años sus preocupaciones sobre la empleabilidad, entonces le dedica tiempo y atención al cumplimiento de ellas. Esta relación no se cumple para los Profesores, el Personal Administrativo, la Comunidad, los Sindicatos y los Medios de Comunicación.

De un modo genérico, concluimos que el decano/director de un centro universitario dedica tiempo y atención al cumplimiento de las preocupaciones que tiene cada *stakeholder* sobre la empleabilidad del alumnado, siempre que el *stakeholder* posea las siguientes cualidades: tenga

unas preocupaciones que sean consideradas apropiadas; insista en el cumplimiento de tales preocupaciones; pueda influir en la imagen pública del centro para lograr el cumplimiento de tales preocupaciones; y, por último, sea probable que en un futuro cercano continúe mostrando estas preocupaciones.

A esto queremos añadir la mayor influencia que tiene en el análisis en comparación con los demás atributos el atributo de la legitimidad y de la urgencia originada por la insistencia en el cumplimiento de las preocupaciones sobre la empleabilidad.

Por el contrario, podemos subrayar que el tiempo y atención que dedica el decano/director a los *stakeholders* no depende del poder que posea el *stakeholder* utilizando cualquier fuerza externa, ni de que el decano/director piense que el *stakeholder* considera importantes las preocupaciones que tiene sobre la empleabilidad del alumnado.

Además, a medida que los *stakeholders* poseen mayor número de atributos aumenta el tiempo y atención que le dedica el decano/director al cumplimiento de las preocupaciones sobre la empleabilidad.

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

Como recomendaciones para la práctica con el objetivo de mejorar la empleabilidad de los graduados españoles, proponemos actuaciones para aquellas zonas en las que el tejido empresarial esté más preocupado por la falta de empleabilidad de los graduados, a través de dos vías: por un lado que los *stakeholders* externos como los empresarios, las administraciones públicas o los sindicatos lleguen a acuerdos con los directores/decanos de los centros para que desarrollen acciones para mejorar la empleabilidad. Por otro lado, e igualmente con este fin, los *stakeholders* internos, aprovechando su mayor trato con los directores/decanos deben presionarlos más con aquellas preocupaciones que tengan sobre la empleabilidad.

No queremos finalizar sin poner de manifiesto algunas limitaciones de este estudio. Aunque

hemos podido explicar el tiempo y atención que conceden los decanos/directores 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 conlleva 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.

Finalmente, las propuestas de investigación futuras van encaminadas a ampliar nuestro modelo de análisis de la dedicación del director a los *stakeholders* del siguiente modo: 1) permanecer atentos ante las continuas aportaciones teóricas con el objetivo de encontrar nuevos atributos; 2) estudiar la evolución temporal de cada *stakeholder* al adquirir los atributos; 3) completar el estudio con datos estadísticos de las ciudades a la que pertenecen los centros universitarios; 4) analizar cómo las características personales de los decanos/directores influyen en la consideración de los atributos de los *stakeholders* (Buisse y Verbeke, 2003); y, 5) aplicar el modelo de investigación al ámbito empresarial.

ANEXO

VARIABLE	DEFINICIÓN
Poder "coercit.-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 <i>presión externa</i> 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 <i>influir en la imagen pública</i> 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 <i>adecuadas</i> .
Urgencia "criticabilidad"	Piensa que cada uno de los siguientes grupos relacionados con su centro considera <i>importantes</i> las preocupaciones que tienen sobre la empleabilidad de los alumnos.
Urgencia "sensibil. temporal"	Piensa que cada uno de los siguientes grupos relacionados con su centro comunica <i>urgentemente</i> y de forma insistente las preocupaciones que tiene sobre la empleabilidad de los alumnos.

Durabilidad	Considere cómo espera que sea el nivel de <i>preocupación</i> que tendrá cada uno de los siguientes grupos relacionados con su centro sobre la empleabilidad de los alumnos <i>en los próximos años</i> .
Tiempo y atención	Valore el <i>tiempo y atención</i> que dedica el equipo directivo/decanal al cumplimiento de las preocupaciones sobre empleabilidad de cada uno de los siguientes grupos relacionados con su centro.

NOTAS

1. 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.
2. Aunque no hemos realizado ningún tipo de muestreo, podemos considerar los 233 centros que han contestado la encuesta, en aras de determinar o prefijar la fiabilidad de la encuesta y el tamaño muestral necesario para cubrir unos determinados márgenes de error y fiabilidad.
3. 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 +/- 5,56%.

4. La definición de las variables se encuentra en el anexo.
5. 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

- AGLE, B.; MITCHELL, R.; 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, núm. 5, pp. 507-525.
- ANECA (2004): *Encuesta de Inserción Laboral*. (Disponible en http://qualitas.usal.es/PDF/insercion_laboral.pdf). (Última consulta 19/09/2006).
- BAUTISTA, J.M.; MORA, B.; GATA, M. (2005): *Los temas fundamentales del debate en torno al EESS*. (Monográfico del Espacio Europeo de educación superior. Disponible en <http://www.educaweb.com>). (Última consulta 05/04/2006).
- BERGEN COMMUNIQUÉ (2005): *The European Higher Education Area – Achieving the Goals: Communiqué of the Conference of Ministers Responsible for Higher Education in Bergen on May 19-20th 2005*. (Disponible en http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/050520_Bergen_Communique.pdf). (Última consulta 12/02/2007).
- BOLOGNA DECLARATION (1999): *The Bologna Declaration of 19 June 1999: Joint Declaration of the European Ministers of Education*. (Disponible en http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/bologna_declaration.pdf). (Última consulta 22/01/2007).
- BRICALL, J.M. (2000): *Informe Universidad 2000*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.

- BUANES, A.; JENTOFT, S.; KARLSEN, G.; MAURSTAD A.; SØRENG, S. (2003): "In Whose Interest? An Exploratory Study of Stakeholder Salience in Coastal Zone Planning in Norwegian Municipalities", *Conference on Rights and Duties in the Coastal Zone*. Stockholm.
- BUYSEE, K.; VERBEKE, A. (2003): "Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective", *Strategic Management Journal*, vol. 24, núm. 3, pp. 453-470.
- CLEMENS, B.; 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 [ed.]: *Unfolding Stakeholder Thinking 2*, pp. 128-144. Greenleaf.
- CRUE (1999): *Resumen y conclusiones de las jornadas sobre demografía y universidad*. Universidad Pública de Navarra. (Disponible en <http://www.crue.org/documen.htm>). (Última consulta 24/05/2006).
- DAAKE, D.; WILLIAM, P. (2000): "Understanding Stakeholder Power and Influence Gaps in a Health Care Organization: An Empirical Study", *Health Care Manage Rev*, vol. 25, núm. 3, pp. 94-107.
- DAVIS, K. (1973): "The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities", *Academy of Management Journal*, vol. 16, núm. 2, pp. 312-322.
- FERNANDEZ, R.; NIETO, M. (2004): "Stakeholder Salience in Corporate Environmental Strategy", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, vol. 4, núm 3, pp. 65-76.
- FREEMAN, E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Printman Press.
- GALÁN, J. I. (2006): *Diseño organizativo*. Madrid: Thomson.
- GALIANA, D.; 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.; ÁLAMO, F.R. (1998): *La planificación estratégica de las universidades*. Gobierno de Canarias, Consejería de Educación, Cultura y Deportes.
- HERNÁNDEZ, J. (2006): *La universidad española en cifras. Información académica, productiva y financiera de las universidades españolas. Año 2004. Indicadores universitarios curso académico 2004/2005*. Madrid: CRUE.
- HESKETH, A. (2000): "Recruiting an Elite? Employers' perceptions of Graduate Education and Training", *Journal of Education and Work*, vol. 13, núm. 3, pp.245-271.
- JIMÉNEZ, J.; SÁNCHEZ, J.; MONTERO, R. [coord.] (2003): *Educación superior y empleo: la situación de los jóvenes titulados. La encuesta CHEERS*. Granada: Universidad de Granada.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. (1997): *Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones*. Madrid: Prentice Hall.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. (2000): *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. (2006): *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- KNIGHT P.; YORKE, M. (2003): *The Undergraduate Curriculum and Employability*. LTSN Generic Centre. (Disponible en http://www.heacademy.ac.uk/resouces.asp?process=full_record§ion=generic&id=248). (Última consulta 10/05/2006).
- MCDANIEL, J.; MISK, C. (2002): "Stakeholder Salience: Business and Educational Policy", *Teachers College Record*, vol. 104, núm. 2, pp. 325-356.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA (2006): *Datos básicos de la educación en España en el curso 2006/2007*. Ministerio de Educación y Ciencia, Secretaría General Técnica, Oficina de Estadística. (Disponible en <http://www.mec.es/mecd/estadisticas>). (Última consulta 27/02/2007).
- MITCHELL, R.; AGLE, B. (1997): "Stakeholder Identification and Salience: Dialogue and Operationalization", *Proceedings at International Association for Business and Society*, pp. 365-370. Florida: Destin.
- MITCHELL, R.; AGLE, B.; 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, núm. 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.
- REY, A. (1999): "La excelencia universitaria. El modelo europeo", en: *Planificación estratégica en la universidad, mejora de la calidad y evaluación institucional*, pp. 85-92. Universidad del País Vasco.
- SUÁREZ, B.; GALÁN, L. (2006): "Empresa y universidad. Documento de reflexiones", *Jornada sobre la Empresa y la Universidad*. Ministerio de Educación y Ciencia / Universidad de Zaragoza. (Disponible en http://wwwn.mec.es/universidades/eees/files/Jornada_empleo_Zaragoza.pdf). (Última consulta 18/01/2007).
- SUCHMAN, M. (1995): "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 571-610.
- THOMPSON, J. (1997): *Strategic Management: Awareness and Change*. London: International Thomson Business Press.
- VRIES, H.; VERHEUL, H.; WILLEMSE, H. (2003): "Stakeholder Identification in it Standardization Processes", *Congress Standard Making: A Critical Research Frontier for Information Systems, MISQ Special Issue Workshop*. Sheraton Seattle.