

# ¿INFLUYEN LOS STAKEHOLDERS DE LA UNIVERSIDAD EN LA EMPLEABILIDAD DE LOS ALUMNOS? PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL CASO DE LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA

Gloria Caballero  
Xosé H. Vázquez  
Maria Quintás  
*Universidad de Vigo*

## RESUMEN

El trabajo aborda la influencia de los stakeholders de la universidad en la empleabilidad de sus alumnos. Para este análisis utilizamos una muestra de 230 centros universitarios españoles, recurriendo a la opinión del director/decano de cada centro. Un primer análisis exploratorio confirma la influencia en la empleabilidad de los profesores y el equipo rectoral, pero otros stakeholders con mayor orientación al mercado, como los antiguos alumnos y empresarios, tienen una influencia comparativamente marginal. Las propuestas de reforma pasan, pues, por reequilibrar la capacidad de influencia de los stakeholders, aunque no necesariamente en todos los casos con reformas estructurales en los órganos de decisión. El hecho de diferenciar varios tipos de empleabilidad nos ha permitido constatar que las reformas de gobierno corporativo pueden generar expectativas excesivamente optimistas. La razón es que, aun compartiendo a priori la consecución de un objetivo global de empleabilidad, los stakeholders pueden apoyar ciertas estrategias y no todas.

*Palabras claves: stakeholder, estrategia, empleabilidad, universidad.*

## 1. INTRODUCCIÓN

La encuesta CHEERS (*Career after Higher Education: a European Research Study*) revela que los titulados universitarios españoles son los que más tardan en encontrar trabajo en Europa (11,6 meses), casi el doble de la media europea (6,1 meses). Además, hasta un 18 por ciento de los titulados españoles continúa en paro cuatro años después de terminar su carrera, siendo este porcentaje del 5 por ciento a nivel europeo (Jiménez *et al.*, 2003). Aunque indudablemente existen factores económicos y sociales que ayudan a explicar este problema, la universidad suele cargar con buena parte de la responsabilidad. Mora (2002), por ejemplo, sugiere que la universidad española ofrece una escasa adaptación a los perfiles profesionales demandados por la sociedad actual, de manera que sus egresados ya no serían “profesionales” sino graduados con una formación excesivamente generalista. Esta imagen del egresado universitario viene confirmada por la baja valoración que tienen los empleadores (5’5 sobre 10) de la preparación de los egresados universitarios al empezar a trabajar (ANECA, 2004). Al parecer esta baja valoración tiene que ver con la falta de competencias en materia de idiomas, capacidad de liderazgo, creatividad y otras aptitudes prácticas, en definitiva, de empleabilidad de los graduados. En este contexto, merece la pena reflexionar sobre cómo pueden las universidades mejorar sus estrategias de empleabilidad. Obviamente existen muchos factores relevantes en este sentido. Nosotros hemos elegido analizar cómo se puede mejorar la empleabilidad en los centros universitarios a través de sus *stakeholders*. La literatura evidencia su gran influencia en las estrategias de cualquier organización (Johnson *et al.*, 2006), y además suelen implicar cambios estructurales en el gobierno corporativo –cambios sin implicaciones económicas- con resultados estables y de largo plazo.

Nuestro trabajo tiene varias fortalezas. Desde el punto de vista teórico, aportamos una clasificación novedosa sobre las posibles estrategias que favorecen la empleabilidad en los centros universitarios. A nivel empírico, ofrece dos aportaciones relevantes: primero, el hecho mismo de realizar un estudio empírico sobre *stakeholders*, ya que son muy escasos los exis-

tentes en el sector servicios y están prácticamente ausentes en el ámbito universitario. En segundo término, también es importante destacar la contrastación de la influencia de los *stakeholders* en una estrategia distinta de la hasta ahora analizada tradicionalmente: la estrategia medioambiental (Henriques y Sadorsky, 1999; Álvarez *et al.*, 2001; Fernández, 2001; Buysse y Verbeke, 2003).

El trabajo se estructura de la siguiente manera: comenzamos exponiendo el concepto de empleabilidad y las cuatro estrategias de mejora, para luego analizar cómo pueden influir los *stakeholders* en la empleabilidad. La sección tres presenta el estudio de campo realizado a 230 centros universitarios en España, y describe además las variables. Posteriormente en el apartado cuatro realizamos un análisis exploratorio de las relaciones entre los *stakeholders* y las estrategias de empleabilidad con un MANOVA. Por último, concluimos resaltando los principales resultados.

## 2. EMPLEABILIDAD Y ESTRATEGIAS

Definimos la empleabilidad 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, 2006). Aquí radica una de las funciones de la universidad: la de ser punto de enlace entre la formación recibida y la demanda del mundo empresarial de acuerdo con las exigencias del actual sistema productivo. La universidad debe por ello desarrollar estrategias que logren insertar al universitario en el mercado laboral en las mejores condiciones posibles y en el menor plazo de tiempo. Estas estrategias pueden agruparse, a nuestro modo de ver, según la siguiente tipología: la primera de ellas es la empleabilidad *académica*. La definimos como el conjunto de acciones a desarrollar para mejorar la empleabilidad del alumno desde el plano académico. En ella analizamos aspectos relacionados con la calidad de la materia impartida; la disponibilidad y uso de tecnologías; el conocimiento de idiomas; el desarrollo de un plan de acción tutorial; y la oferta de dobles titulaciones, que enriquecen y diversifican las experiencias formativas (Brennan *et al.*, 2001; Knight y Yorke, 2002).

La segunda estrategia de empleabilidad es la de *protocolo empresarial*. La definimos como el conjunto de acciones a desarrollar para mejorar la empleabilidad del alumno en lo referente a su adaptación al mundo laboral, a través de la transmisión de valores y competencias esenciales necesarias para su futuro desempeño profesional. La analizamos con las siguientes actuaciones: formación en valores personales tales como la lealtad, la honestidad, la asunción de responsabilidades, etc.; formación en la relación con terceros con trabajo en equipo, iniciativa, planificación, coordinación y organización, etc.; y formación en temas de actualidad empresarial y autoempleo (Galán y Suárez, 2005; Raybould y Sheedy, 2005).

En tercer lugar distinguimos la empleabilidad de *matching* o de emparejamiento. La definimos como el conjunto de acciones a desarrollar para adaptar las características de cada alumno a las características necesarias de cada trabajo. En ella analizamos aspectos como: la realización de foros empresariales de búsqueda de empleo donde los empresarios se den a conocer y den a conocer su empresa; la realización de entrevistas “in situ” por parte de las empresas, esto es, en la propia universidad; la existencia de oficinas de empleo que favorezcan la realización de prácticas en empresas en los últimos años de la carrera, incluso en el extranjero; la existencia de bolsas de trabajo ya sean directas con empresas o a través de instituciones como la Cámara de Comercio, asociaciones empresariales u organismos públicos como el INEM; y la disposición de un observatorio de empresas para la realización de estudios de seguimiento de las demandas de las empresas de la zona, los perfiles de competencias que incorporan actualmente y las tendencias de contratación de futuro (Knight y Yorke, 2003; Ló-

pez y Montañés, 2003).

Por último, destacamos la empleabilidad de *feedback* como el conjunto de acciones a desarrollar para mejorar la empleabilidad del alumno aprendiendo de la experiencia de antiguos alumnos del centro universitario. Ello lo concretamos en los siguientes aspectos: la existencia de asociaciones de antiguos alumnos para que consideren la realización de visitas a sus empresas e incluso el contratar a alumnos en prácticas; y, la disponibilidad de un observatorio ocupacional (López y Montañés, 2003; ENQA, 2005).

Estas son, pues, las estrategias que en nuestra opinión condicionan la empleabilidad de los centros universitarios y sobre las que los *stakeholders* tienen una influencia esencial. Recordemos que los *stakeholders* son “grupos o individuos que pueden afectar o verse afectados por el logro de los objetivos de la organización” (Freeman, 1984). Nosotros nos centraremos en estudiar cómo influyen los *stakeholders* en las estrategias de empleabilidad del alumnado.

### 3. DATOS Y VARIABLES

La población objeto de estudio se compone de todos los centros que de acuerdo con el Ministerio de Educación y Ciencia forman el sistema universitario español: 933 centros. A todos ellos se les envió un cuestionario dirigido al director o decano del mismo. Decidieron colaborar con nosotros 230 centros, lo que supone una tasa de respuesta del 24,65%. Podemos confirmar así con un nivel de confianza del 95% que el margen de error cometido puede alcanzar el 5,61%.

Respecto a la elección de los *stakeholders* de un centro universitario y sobre la base de clasificaciones anteriores, hemos identificado los siguientes: profesores, equipo rectoral, antiguos alumnos, alumnos, personal administrativo, empresarios, administración pública, comunidad, sindicatos y medios de comunicación. El estudio cuenta con 22 variables (tabla 1). Un primer grupo de variables se compone de los cuatro constructos que miden la intensidad de las cuatro estrategias de empleabilidad y los cuales se calculan como la suma de ítems que el encuestado afirma cumplir en su centro universitario. Estos ítems se muestran en la tabla 2. Dado que el número de cuestiones solicitadas para cada tipo de empleabilidad es distinto, se procedió a la normalización de los resultados. Un segundo grupo de variables podemos desagregarlas en aquellas que valoran la relevancia de los stakeholders y aquellas que se introducen como variables de control. Se considera así que cada stakeholder es relevante en la medida en que el director/decano del centro universitario le dedica tiempo y atención al cumplimiento de sus preocupaciones en cuanto a la empleabilidad del alumnado (Agle et al., 1999). Las variables de control las hemos incluido para aislar el efecto neto de la influencia de los stakeholders en cada estrategia de empleabilidad<sup>1</sup>.

### 4. EL MODELO EXPLORATORIO Y LOS RESULTADOS

Realizamos un análisis multivariante de la varianza (MANOVA). Los resultados de los tests multivariantes para cada una de las variables que explican la empleabilidad, utilizando el estadístico de la traza de Pillai, nos permiten afirmar que cuatro *stakeholders* (profesores, equipo rectoral, antiguos alumnos y empresarios) influyen de alguna forma en la empleabilidad. Además, la empleabilidad difiere también de acuerdo con el número de titulaciones del centro y el hecho de que la universidad sea pública o privada. Procedemos a analizar los demás resultados del MANOVA (tabla 3) esperando conocer, al menos en estas variables que resultan significativas, en qué tipo de empleabilidad influyen estos *stakeholders*.

---

<sup>1</sup> Número de titulaciones que imparte el centro; producto interior bruto per cápita de la comunidad autónoma a la que pertenece cada centro; tipo de universidad: pública o privada; nivel de estudios impartidos en el centro: facultad o escuela; y, los cinco ámbitos científicos del centro de acuerdo con el Mec, para lo que hemos introducido 4 dummies omitiendo el ámbito de Enseñanzas Técnicas.

**Tabla 1. Variables en la base de datos**

Denominación de la variable	Descripción
<i>Tipos de empleabilidad</i>	
1. Empleabilidad académica	Constructo que mide el grado de desarrollo de acciones para mejorar la empleabilidad del alumno desde el plano académico
2. Empleabilidad de protocolo empresarial	Constructo que mide el grado de desarrollo de acciones para mejorar la empleabilidad del alumno en lo referente a su adaptación al mundo laboral, a través de la transmisión de valores y competencias esenciales necesarias para su futuro desempeño profesional
3. Empleabilidad de <i>matching</i>	Constructo que mide el grado de desarrollo de acciones para adaptar las características de cada alumno a las características necesarias de cada trabajo
4. Empleabilidad de <i>feedback</i>	Constructo que mide el grado de desarrollo de acciones para mejorar la empleabilidad del alumno aprendiendo de la experiencia de antiguos alumnos del centro universitario
<i>Relevancia de los stakeholders</i>	
5. Relevancia de los profesores	Tiempo y atención que dedica el equipo directivo/decanal al cumplimiento de las preocupaciones sobre empleabilidad de los profesores. Medido con una escala tipo Likert de cinco puntos.
6. Relevancia del equipo rectoral	Tiempo y atención que dedica el equipo directivo/decanal al cumplimiento de las preocupaciones sobre empleabilidad del equipo rectoral. Medido con una escala tipo Likert de cinco puntos.
7. Relevancia de los antiguos alumnos	Tiempo y atención que dedica el equipo directivo/decanal al cumplimiento de las preocupaciones sobre empleabilidad de los antiguos alumnos. Medido con una escala tipo Likert de cinco puntos.
8. Relevancia de los alumnos	Tiempo y atención que dedica el equipo directivo/decanal al cumplimiento de las preocupaciones sobre empleabilidad de los alumnos. Medido con una escala tipo Likert de cinco puntos.
9. Relevancia del personal administrativo	Tiempo y atención que dedica el equipo directivo/decanal al cumplimiento de las preocupaciones sobre empleabilidad del personal administrativo. Medido con una escala tipo Likert de cinco puntos.
10. Relevancia de los empresarios	Tiempo y atención que dedica el equipo directivo/decanal al cumplimiento de las preocupaciones sobre empleabilidad de los empresarios. Medido con una escala tipo Likert de cinco puntos.
11. Relevancia de la administración pública	Tiempo y atención que dedica el equipo directivo/decanal al cumplimiento de las preocupaciones sobre empleabilidad de la administración pública. Medido con una escala tipo Likert de cinco puntos.
12. Relevancia de la comunidad	Tiempo y atención que dedica el equipo directivo/decanal al cumplimiento de las preocupaciones sobre empleabilidad de la comunidad. Medido con una escala tipo Likert de cinco puntos.
13. Relevancia de los sindicatos	Tiempo y atención que dedica el equipo directivo/decanal al cumplimiento de las preocupaciones sobre empleabilidad de los sindicatos. Medido con una escala tipo Likert de cinco puntos.
14. Relevancia de los medios de comunicación	Tiempo y atención que dedica el equipo directivo/decanal al cumplimiento de las preocupaciones sobre empleabilidad de los medios de comunicación. Medido con una escala tipo Likert de cinco puntos.
<i>Variables de control</i>	
15. Número de titulaciones	Número de titulaciones impartidas en el centro
16. PIB per. Cápita	Valor numérico del Producto Interior Bruto per. Cápita de la comunidad autónoma del centro
17. Tipo de universidad	Dos valores: 1 para centros públicos; 2 para centros privados
18. Nivel de estudios del centro	Dos valores: 1 para facultades; 2 para escuelas y centros
19. R. actividad: Humanidades	Dos valores: 0 para centros que no imparten titulaciones pertenecientes a la rama de Humanidades; 1 para el resto
20. R. actividad: C. Experimental.	Dos valores: 0 para centros que no imparten titulaciones pertenecientes a la rama de C. Experimentales; 1 para el resto
21. R. actividad: C. Sociales-Juríd.	Dos valores: 0 para centros que no imparten titulaciones pertenecientes a la rama de C. Sociales-Jurídicas; 1 para el resto
22. R. actividad: C. Salud	Dos valores: 0 para centros que no imparten titulaciones pertenecientes a la rama de C. Salud; 1 para el resto

**Tabla 2. Constructos e ítems retenidos**

E. Ítems en cada una de las variables de los tipos de empleabilidad	
Académica	<p>Por favor, marque no/si en las siguientes actuaciones en su centro universitario:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidad de los alumnos de acceso diario a Internet</li> <li>2. Cesión de ordenador portátil para cada alumno al comenzar la/s carrera/s impartidas</li> <li>3. Inclusión de un sistema de tutorización especializado en el asesoramiento a lo largo de la vida del alumnado desarrollado en el propio centro</li> <li>4. Información al comenzar la carrera sobre las posibilidades de acceso al mercado de trabajo y sobre las especialidades que se imparten en el centro</li> <li>5. Información destinada al alumnado al comenzar la carrera sobre los medios de que dispone el centro para la orientación y facilitación hacia el empleo</li> <li>6. Realización en verano de cursos de formación complementaria organizados por el propio centro</li> <li>7. Realización de acuerdos y encuentros con los empresarios para diseñar y valorar los programas de las asignaturas de la/s carrera/s impartidas en su centro</li> <li>8. Consideración del nivel histórico de ocupación de los graduados como criterio de planificación de la/s carrera/s impartidas en su centro</li> <li>9. Inclusión de cursos de informática básicos (Word, Excel, Access, PowerPoint y Office) como asignatura obligatoria a lo largo de la/s carrera/s</li> <li>10. Inclusión de inglés/francés como asignatura obligatoria en la/s carrera/s impartidas</li> <li>11. Nivel de preparación en inglés de los alumnos del centro al finalizar la carrera para realizar actividades como establecer un videoconferencia, redactar un informe o asistir a una reunión</li> <li>12. Existencia de carreras de doble titulación en su centro</li> <li>13. Docencia de asignaturas en lengua inglesa en su centro (sin considerar las asignaturas propias de lengua inglesa)</li> <li>14. Realización de visitas informativas de los alumnos a empresas</li> </ol>
Protocolo empresarial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realización de cursos en el centro que preparen la presentación del alumno al mundo laboral tales como: preparación de una entrevista de trabajo, elaboración del currículum vitae, explicación de las distintas prácticas en los procesos de selección, etc.</li> <li>2. Realización de cursos que fomenten el desarrollo de habilidades individuales en el alumnado para reforzar su persona tales como: capacidad crítica, honestidad, capacidad de trabajo, iniciativa, pensamiento creativo, toma de decisiones, asunción de riesgos, sentido de responsabilidad, etc.</li> <li>3. Realización de cursos en el centro que fomenten el desarrollo de habilidades en el alumnado orientadas al trabajo con los demás tales como de: comunicación, capacidad de trabajo en equipo, capacidad de negociación y resolución de conflictos, toma de decisiones, planificación del tiempo, habilidades sociales, hablar en público, realización de informes, etc.</li> <li>4. Fomento del autoempleo a través de medidas como: formación en materias específicas de creación de empresas, elaboración de planes de empresa, proceso de la búsqueda de recursos, etc.</li> </ol>
Matching	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidad de una oficina de empleo exclusiva del propio centro</li> <li>2. Celebración de foros de empleo exclusivos para el centro</li> <li>3. Realización de presentaciones de empresas y empresarios en el centro para darse a conocer a los alumnos a través de conferencias, coloquios, etc.</li> <li>4. Realización de pruebas de selección o entrevista por parte de las empresas en las instalaciones</li> <li>5. Facilitación de información a los empresarios de los servicios que dispone el centro para contratar a sus graduados</li> <li>6. Realización obligatoria para el alumnado de prácticas en empresas durante la/s carrera/s impartidas en su centro, con reconocimiento de créditos</li> <li>7. Disponibilidad de becas para realizar prácticas en empresas en el extranjero durante la carrera</li> <li>8. Disponibilidad de bolsas de trabajo coordinadas por el centro tras acuerdos directos con empresas para desarrollar al finalizar la carrera</li> <li>9. Realización de un seguimiento sobre las características que demandan los futuros empleadores</li> <li>10. Realización en el centro de un seguimiento del modo de actuar en la búsqueda de empleo de los graduados desempleados del centro</li> </ol>

(Continúa)

**Tabla 2. Constructos e ítems retenidos (continuación)**

Feed-back	1.Disponibilidad de una asociación de antiguos graduados del centro 2.Generación de bolsas de trabajo en el centro facilitadas por alumnado graduado 3.Realización de un seguimiento del alumnado graduado respecto al trabajo encontrado
-----------	---

La primera fila de la tabla demuestra que el modelo explica una parte significativa de la variación observada en las variables dependientes. Conviene recordar aquí que no pretendemos explicar la empleabilidad, sino observar como influyen los *stakeholders* en ellas.

Si observamos la tabla 4 de correlaciones podemos también confirmar el signo de estos efectos (las pruebas post hoc típicas del MANOVA requieren factores con más de tres valores).

**Tabla 3. Resultados del MANOVA del efecto entre las variables**

		Estrategias de empleabilidad				
		Académica	Protocolo empresarial	Matching	Feedback	
		F	F	F	F	
Modelo corregido		4,682 (***) <sup>(a)</sup>	1,949 (*) <sup>(b)</sup>	4,351 (***) <sup>(c)</sup>	2,810 (***) <sup>(d)</sup>	
Covariables	Relevancia <i>stakeholders</i>					
	Profesores	1,654	<b>5,758(***)</b>	0,221	<b>2,707(*)</b>	
	Equipo rectoral	<b>5,766 (***)</b>	0,121	0,767	0,121	
	Antiguos alumnos	0,626	0,865	0,014	<b>6,010(***)</b>	
	Alumnos	0,707	0,182	0,454	1,576	
	Personal administrativo	0,032	0,001	0,190	1,222	
	Empresarios	0,339	0,903	<b>9,483(***)</b>	0,047	
	Administración pública	0,002	0,203	0,352	0,059	
	Comunidad	0,021	0,216	0,848	0,615	
	Sindicatos	0,650	0,112	0,925	0,366	
	Medios de comunicación	0,389	0,302	0,870	0,101	
	Variables de control					
	Número titulaciones	<b>6,233(***)</b>	0,117	0,270	0,538	
PIB per. Cápita	0,669	0,047	<b>3,463(*)</b>	1,285		
Factores	Tipo universidad	<b>16,376(***)</b>	<b>3,618(**)</b>	<b>3,922(**)</b>	<b>3,177(*)</b>	
	Nivel de estudios del centro	<b>3,003(*)</b>	1,108	0,662	2,303	
	Rama Humanidades	0,793	0,036	<b>2,635(*)</b>	0,175	
	Rama C. Experimentales	0,012	0,293	0,015	0,069	
	Rama C. Sociales-Jurídicas	0,589	0,513	0,025	0,940	
	Rama C. Salud	1,616	1,186	0,039	0,001	

(\*\*\*) p < 0,01;

(\*\*) p < 0,05;

(\*) p < 0,1. (a) R<sup>2</sup> = 0,375 (R<sup>2</sup> corregida = 0,295); (b) R<sup>2</sup> = 0,200 (R<sup>2</sup> corregida = 0,097);

(c) R<sup>2</sup> = 0,358 (R<sup>2</sup> corregida = 0,276); (d) R<sup>2</sup> = 0,265 (R<sup>2</sup> corregida = 0,170).

**Tabla 4. Correlación entre las estrategias de empleabilidad y los stakeholders**

Relevancia <i>stakeholders</i>	Estrategias de empleabilidad			
	Académica	Protocolo empresarial	Matching	Feedback
	Coeficientes Rho de Spearman			
Profesores	0,229(***)	0,271(***)	0,250(***)	0,281(***)
Equipo rectoral	0,297(***)	0,243(***)	0,286(***)	0,227(***)
Antiguos alumnos	0,223(***)	0,191(***)	0,245(***)	0,318(***)
Empresarios	0,230(***)	0,203(***)	0,399(***)	0,264(***)
Variables de control				
Número titulaciones	0,241(***)	0,059	0,129(*)	0,079
PIB per. cápita	0,226(***)	0,120(*)	0,245(***)	0,220(***)
Tipo universidad	0,400(***)	0,241(***)	0,339(***)	0,272(***)
Nivel de estudios del centro	0,118(*)	0,108	0,121(*)	0,109(*)
Rama Humanidades	-0,105	-0,153(**)	-0,224(***)	-0,039

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

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

(\*) La correlación es significativa al nivel 0,1 (bilateral).

Se constata así que el primer *stakeholder* en importancia a la hora de influir en la empleabilidad es el profesorado. Por una parte, influyen favorablemente en la empleabilidad de protocolo empresarial, es decir, procuran extender la formación final del alumno llegando a sus valores personales y potenciando las habilidades de comunicación, liderazgo y gestión de conflictos. Esta formación adicional a la titulación académica no se aprende en los libros y es cada vez más valorada por los empresarios. Por otra parte, los profesores también influyen de un modo positivo en la empleabilidad de *feedback*. Los profesores aprovechan sus contactos con los antiguos alumnos para ejercer como intermediarios entre ellos y los estudiantes actuales en busca de espacios de colaboración. Esta colaboración puede traducirse en la transmisión de experiencia profesional o bien en la provisión de contactos profesionales que faciliten las prácticas o visitas a empresas relevantes. Precisamente por ello también se cumple que los antiguos alumnos influyen de modo positivo en la empleabilidad de *feedback*.

El equipo rectoral sería un tercer *stakeholder* que favorece el desarrollo de la empleabilidad; en particular, de la académica. Tiene además la capacidad de actuar sobre ella bien directamente o bien a través de otros *stakeholders* sobre los que ejerce su autoridad formal reconocida legalmente. Entre las acciones que dependen sólo de la iniciativa del equipo rectoral encontraríamos la implantación de una acción tutorial para guiar a los alumnos, la dotación de fondos para que los alumnos dispongan de Internet y programas informáticos, o el establecimiento de acuerdos de intercambios con universidades extranjeras de calidad. Como acciones realizadas a través de otros *stakeholders*, algunas como la mejora de la calidad de la docencia impartida a través de incentivos al profesorado o la adecuación de los contenidos de las asignaturas tras la discusión de éstos entre los profesores y los empresarios del entorno.

El último de los *stakeholders* son los empresarios, y lo hacen en la empleabilidad de *matching*. Así, la mayoría de las actuaciones de mejora de esta empleabilidad como son los foros de empleo, las visitas de directivos a los centros universitarios o acuerdos de bolsas de trabajo, entre otras, no se pueden llevar a cabo sin la participación de éstos. Son probablemente los que mejor pueden adaptar las características de los egresados a las demandas del mercado laboral.

Respecto a las variables de control que analizamos, los resultados de la tabla 4 confirman una mayor empleabilidad —para cualquiera de los cuatro tipos— en los centros de la universidad privada en relación a los públicos. Las universidades privadas, impulsadas con in-

tensas campañas de marketing todavía poco frecuentes en las públicas, favorecen la empleabilidad de los alumnos a través de una mayor dotación tecnológica, un menor número de alumnos por aula y una mayor relación con las empresas.

En segundo lugar, apreciamos que el número de titulaciones influye de modo positivo en la empleabilidad académica, con lo que cuantas más titulaciones imparta un centro parece más probable que posean más recursos, utilizándolos para impulsarlas y mantenerlas.

La tercera variable significativa es el PIB per cápita, que influye positivamente en la empleabilidad de *matching*. En las zonas más desarrolladas es más fácil llevar adelante actuaciones como, entre otras, foros empresariales, disponer de oficinas de empleo para realizar prácticas y ofrecer bolsas de trabajo al finalizar los estudios.

En cuanto a diferencias en las estrategias de empleabilidad entre las facultades y las escuelas, se observa que la empleabilidad académica es mayor en las escuelas. Ya que las facultades están más orientadas hacia la investigación que hacia la docencia, están más alejadas del mundo empresarial y con ello de las actuaciones para mejorar la empleabilidad del alumno desde el marco de la docencia. Por último, la empleabilidad de *matching* es menor en la rama de Humanidades que en la de Enseñanzas Técnicas. Este resultado puede ser debido a que las posibles salidas profesionales en las titulaciones de la rama de Humanidades son menos propensas a las relaciones con empresarios mediante actividades como la realización de los alumnos de prácticas en empresas o la celebración de foros de empleo en el centro.

## 5. CONCLUSIONES

Nuestros resultados verifican que los *stakeholders* condicionan la estrategia de las organizaciones, pero en contraste con los estudios previos en el ámbito del medioambiente (Henriques y Sadorsky, 1999; Buysse y Verbeke, 2003), no todos ellos son relevantes. O para ser más precisos, aunque todos los *stakeholders* puedan compartir el objetivo final, algunos no ejercen influencia alguna en las estrategias, mientras que otros parecen ejercerla sólo en algunos tipos de estrategia y no en todos. Sin duda esto responde a su capacidad de decisión/negociación y a cómo afecte a cada *stakeholder* cada uno de los tipos de estrategia. En particular, *stakeholders* relevantes en la empleabilidad como los alumnos, la administración o los medios de comunicación no tienen la más mínima influencia, a la vez que otros como son los antiguos alumnos o los empresarios no tienen toda la que sería recomendable. Por su parte, disponiendo de la capacidad de influencia necesaria, los profesores sólo inciden en aquellas estrategias de empleabilidad menos agresivas con sus propios intereses.

Así las cosas, la actual configuración de los *stakeholders* en la universidad española no parece positiva para mejorar la empleabilidad de los estudiantes. Se resta capacidad de decisión a *stakeholders* como empresarios o antiguos alumnos que suelen mostrar una mayor preocupación por exigir a la universidad una clara orientación al mercado. González y Wagenaar (2003), por ejemplo, muestran que los profesores buscan que los alumnos adquieran conocimientos generales básicos, mientras que empresarios y graduados enfatizan competencias como la capacidad de resolver problemas, de aplicar los conocimientos en la práctica o de trabajar en equipo, entre otras. En segundo lugar, se ignora la información de primera mano de los alumnos, los cuales conocen los puntos débiles experimentados en su aprendizaje académico, pudiendo por ejemplo ayudar a refinar tanto los contenidos de las asignaturas que en algunas ocasiones se repiten en varias materias a lo largo de la carrera como aquellos otros que no llegan a conocerse con el dominio deseado. Por último, no se establecen los lazos necesarios con la administración pública como facilitador de estrategias y transmisor de objetivos latentes en la sociedad ante la que responde. España es uno de los países de la OCDE que se encuentran por debajo de la media en la financiación por alumno matriculado (Hernández, 2006) lo cual favorece la orientación hacia una enseñanza menos costosa como es la teórica, siendo los es-



tudiantes españoles los que más tardan en encontrar empleo entre los europeos (Jiménez *et al*, 2003).

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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*, 42 (5), págs. 507-525.
- ALVAREZ, M. J., DE BURGOS, J. y CESPEDES, J. L. (2001): "Grupos de Interés y Estrategias Medioambientales de los Hoteles Españoles", *Información Comercial Española, Ice: Revista de Economía*, 790, págs. 163-181.
- ANECA (2004): *Encuesta de Inserción Laboral*. Disponible en [http://qualitas.usal.es/PDF/insercion\\_laboral.pdf](http://qualitas.usal.es/PDF/insercion_laboral.pdf), página visitada el 19 de septiembre de 2006.
- BRENNAN, J., JOHNSTON, B., LITTLE, B., SHAH, T. y WOODLEY, A. (2001): *The Employment of Uk Graduates: Comparisons with Europe and Japan*. Higher Education Funding Council for England, Bristol. Report 01/38.
- BUYSEE, K. y VERBEKE A. (2003): "Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective", *Strategic Management Journal*, 24 (3), págs. 453-470.
- ENQA, European Association for Quality Assurance in Higher Education (2005): *Standards and Guidelines for Quality Assurance in European Higher Education Area*, Helsinki. Disponible en <http://www.enqa.net/bologna.lasso>, página visitada el 6 de febrero de 2007.
- FERNÁNDEZ, R. (2001): *Estrategia Medioambiental, Stakeholders y los Valores de los Directivos: un Análisis de su Relación en las Empresas Manufactureras Españolas*, Tesis Doctoral, Universidad de León.
- FREEMAN, E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Printman Press.
- 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. Disponible <http://www.mec.es/univ/jsp/plantilla.jsp?id=3540&contenido=/html/convocatorias/bolonia/documentos.html>, página visitada el 19 de diciembre de 2006.
- GONZÁLEZ, J. y WAGENAAR, R. (2003): *Tuning Educational Structures in Europe. Informe Final - Proyecto Piloto, Fase I*, Bilbao: Universidad de Deusto.
- HENRIQUES, I. y SADORSKY, P. (1999): "The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance", *Academy of Management Journal*, 42 (1), págs. 87-99.
- 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. Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas, Madrid: CRUE.
- JIMÉNEZ, J., SÁNCHEZ, J. y 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., y WHITTINGTON, R. (2006): *Dirección Estratégica*, 7ª edición, Madrid: Prentice Hall.
- KNIGHT, P. y YORKE, M. (2002): "Employability through the Curriculum", *Tertiary Education and Management*, 8, págs. 261-276.
- KNIGHT, P. y YORKE, M. (2003): "Employability and Good Learning in Higher Education", *Teaching in Higher Education*, 8 (1), págs. 3-16.
- LÓPEZ, J. Y MONTAÑÉS, J. P. (2003): "Cómo se Obtiene la Opinión de los Empleadores", en J. Vidal (Ed.), *Métodos de Análisis de Inserción Laboral de los Universitarios*, Ministerio de Educación y Ciencia, págs. 137-146.
- MORA, J. G. (2002): "El Colectivo Académico tiene un Poder Excesivo", I Congreso de Universidades de Gaceta Universitaria, Universidad de Salamanca, Salamanca, 27 y 28 de noviembre.
- RAYBOULD, J. y SHEEDY, V. (2005): "Are Graduates Equipped with the Right Skills in the Employability Stakes?", *Industrial and Commercial Training*, págs. 259-263.
- YORKE, M. (2006): *Employability in Higher Education: What It Is – What It Is Not*. Learning And

Employability Series, No. 1, Enhancing Student Employability Coordination Team (ESECT) and the Learning And Teaching Support Network (Ltsn) Generic Centre. Disponible en [http://www.heacademy.ac.uk/resources.asp?process=full\\_record&section=generic&id=336](http://www.heacademy.ac.uk/resources.asp?process=full_record&section=generic&id=336), página visitada el 27 de diciembre de 2006.