



UNIVERSIDAD DE JAÉN
FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

TESIS DOCTORAL

**IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LOS
STAKEHOLDERS DE LA UNIVERSIDAD DE
JAÉN EN MATERIA DE EMPLEABILIDAD E
IGUALDAD DE GÉNERO TRAS EL PROCESO
DE BOLONIA**

**PRESENTADA POR:
TRINIDAD ORTEGA EXPÓSITO**

**DIRIGIDA POR:
DRA. DÑA. YOLANDA Mª DE LA FUENTE ROBLES**

JAÉN, 3 DE JULIO DE 2017

ISBN 978-84-9159-260-0

La igualdad de género es más que un objetivo en sí mismo.
Es una condición previa para afrontar el reto de reducir la pobreza,
promover el desarrollo sostenible y la construcción de buen
gobierno>> Kofi Anan

Dedicada a todas las personas que se levantan
cada mañana con la intención de mejorar el mundo.

Agradecimientos

v

Mi más sincera gratitud a Yolanda M^a de la Fuente Robles, por su paciencia y confianza y por haber sido para mí todo un ejemplo y referente en el campo del Trabajo Social y la Igualdad de Género.

También quiero agradecer al equipo de profesores del Área de Trabajo Social de la Universidad de Jaén todo el apoyo recibido en mi etapa como profesora, por su buen hacer y profesionalidad.

Finalmente, mi agradecimiento a mi familia por su motivación y por los ánimos que siempre me ha infundido.

Este trabajo no habría sido posible sin la colaboración de todas estas personas. Gracias, de corazón

La realidad que rodea a la universidad española del S. XXI dentro del marco del Espacio Europeo de Educación Superior, evidencia que la empleabilidad de las personas tituladas, así como las metodologías para su análisis, constituyen uno de los elementos de mayor interés según la Declaración de La Sorbona y la Estrategia Europea 2020. Si a este panorama añadimos que con la entrada en vigor de la Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, las administraciones han de adoptar medidas específicas a favor de las mujeres para corregir situaciones de desigualdad respecto de los hombres, es fundamental detenernos en el análisis de la empleabilidad y la igualdad de oportunidades; dos temas de máximo interés y actualidad que conciernen a la universidad y en los que tienen influencia sus *stakeholders*. Por ello, nos planteamos poder determinar cuáles son los *stakeholders* relevantes para la universidad que influyen en sus estrategias de empleabilidad y en las de igualdad de oportunidades y con el objetivo de poder realizar un estudio que contribuya a los sistemas de garantía de calidad en el empleo de las universidades españolas, desarrollar un modelo de identificación y gestión de *stakeholders* que pueda llegar a ser una herramienta aplicable al estudio en otras Instituciones de Educación Superior.

La investigación se realiza en la Universidad de Jaén, aplicando el Modelo Exploratorio Secuencial Mixto y triangulando información de fuentes secundarias y primarias. Tras proponer el modelo teórico, se ha ejecutado la aplicación empírica del mismo en la Universidad de Jaén, obteniéndose resultados que corroboran la hipótesis teórica planteada y la consistencia de su aplicabilidad a otras universidades.

The reality that surrounds university in Spain in the 21st century within the framework of the European Space of Higher Education shows that the employability of the graduates and the methodologies used for their analysis are one of the elements of greater interest according to the Declaration of the Sorbonne and the European Strategy of 2020. If we add to this panorama that with the application of the Organic Law 3/2007, in order to get effective equality between women and men, administrations have to adopt specific measures in favor of women to correct situations of inequality favoring men, we have no choice but to dwell on the analysis of employability and equality of opportunity; two topics of maximum interest nowadays that concern the university, in which its *stakeholders* have influence. For this reason, we intend to be able to determine who are the relevant *stakeholders* concerning the university that will influence their employability strategies and those in the concern to get equal opportunities, and, with the aim of being able to carry out a study that contributes to quality assurance systems in employment of the Spanish universities, we intend to develop a model of identification and management of *stakeholders* that can become an applicable tool to the study in other Institutions of Higher Education.

The research is carried out at the University of Jaén, applying the Mixed Sequential Exploratory Model and triangulating information from secondary and primary sources. After proposing the theoretical model, its empirical application has been executed in the University of Jaén, obtaining results that corroborate the theoretical hypothesis raised and the consistency of its applicability to other universities.

Tabla de Contenidos

xi

Agradecimientos	v
Resumen.....	vii
Abstract	ix
Primera Parte Introducción	2
Capítulo 1. Preámbulo	4
Título 1. Definición y alcance del problema.....	4
Título 2. Objetivos de la investigación	10
Título 3. Estructura de la investigación	12
Segunda Parte Marco teórico y normativo.....	16
Capítulo 1. Estrategias y <i>Stakeholders</i>	18
Título 1. Introducción	18
Título 2. La noción de estrategia.....	18
Título 3. Espacios de estrategia	22
Título 4. La Responsabilidad de la Dirección Estratégica.....	25
Título 5. El proceso de dirección estratégica	28
Título 6. Ajuste y cambio.....	32
Título 7. Los grupos de interés en la empresa	34
Título 8. ¿Por qué relacionarse con los <i>stakeholders</i> ?	41
Capítulo 2 Aplicación de la Teoría de los <i>Stakeholders</i> al Sector Público.....	44
Título 1. Introducción	44
Título 2. Los <i>stakeholders</i> y su identificación	45
Título 3. Modelo teórico para identificar a los <i>stakeholders</i>	51

	xii
Título 4. Modelos de gestión de los <i>stakeholders</i>	59
Título 5. Corresponder a los <i>stakeholders</i>	62
Título 6. El Sector Público y los <i>stakeholders</i>	65
Título 7. La participación de los <i>stakeholders</i>	69
Título 8. Los <i>stakeholders</i> y el Sistema de Educación Superior.....	77
Capítulo 3 Estrategias de empleabilidad y los <i>Stakeholders</i>	85
Título 1. Introducción	85
Título 2. La empleabilidad en el siglo XXI	87
Título 3. Estrategias de empleabilidad tras el proceso de Bolonia	91
Título 4. Estrategias normativas de empleabilidad	95
Título 5. Tipología de las estrategias de empleabilidad.....	105
Capítulo 4 La pertinencia del género y los <i>stakeholders</i>	111
Título 1. Introducción	111
Título 2. El Sistema de Género	115
Título 2.1. Igualdad y Equidad de Género	120
Título 2.1.1. Igualdad formal	122
Título 2.1.2. Equidad de género.....	128
Título 2.2. Equidad de género.....	142
Título 2.3. La Acción Positiva para la Igualdad	147
Título 2.4. La Acción Positiva en la Ley de Igualdad	155
Título 2.5. El enfoque dual y el principio de igualdad.....	159
Título 2.6. La igualdad de oportunidades	161
Título 3. Estrategia y pertinencia de Género	170

	xiii
Título 3.1. Presencia equilibrada y <i>stakeholders</i>	173
Tercera Parte: Modelo Propuesto e Hipótesis.....	176
Capítulo 1 Modelo Propuesto	178
Título 1. Introducción	178
Título 2. Justificación.....	181
Título 3. Conceptualización del modelo propuesto	184
Título 3.1. Concepto de <i>stakeholders</i>	185
Título 3.2. Criterios de identificación de los <i>stakeholders</i>	185
Título 4. Descripción del modelo propuesto.....	188
Título 5. Aplicación del modelo a la empleabilidad desde la perspectiva de género	192
Capítulo 2 Hipótesis.....	194
Título 1. Formulación de hipótesis	194
Cuarta Parte: Investigación.....	196
Capítulo 1 Diseño de la investigación	198
Título 1. Principales hitos	198
Título 2. Diseño	200
Capítulo 2 Aplicación de la investigación	204
Título 1. Introducción	204
Título 2. Reconocimiento de los <i>stakeholders</i> de la universidad en relación a la empleabilidad e igualdad de oportunidades.....	205
Título 2.1. Planificación de la investigación.....	205
Título 2.2. Resultados	209

Título 3. Identificación de las razones para desarrollar relaciones con los <i>stakeholders</i> en materia de empleabilidad	213
Título 3.1. Planificación de la investigación.....	215
Título 3.2. Análisis de datos	220
Título 3.3. Resultados	221
Título 4. Comprobar la existencia de procesos de gestión de los <i>stakeholders</i> en materia de empleabilidad e igualdad de oportunidades	225
Título 4.1. Planificación de la investigación.....	225
Título 4.2. Resultados	227
Título 5. Diagnóstico de la situación	232
Título 6. Diseños del plan de acción	234
Quinta Parte: Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.....	238
Capítulo 1 Conclusiones	240
Título 1. Introducción	240
Título 2. Demostración de hipótesis	240
Título 3. Contribuciones a la teoría.....	243
Título 4. Contribuciones a la aplicación de la Teoría de los <i>Stakeholders</i>	247
Título 5. Grado de innovación	249
Capítulo 2 Limitaciones y futuras líneas de investigación	252
Título 1. Limitaciones de la investigación	252
Título 2. Líneas futuras de investigación	254
Lista de referencias	256
Vita.....	276

Tabla 1. Nivel de compromiso entre la administración y sus <i>stakeholders</i>	68
Tabla 2. Órganos de gobierno institucional	82
Tabla 3. Estrategias de empleabilidad y porcentaje de universidades españolas que las desarrollan	94
Tabla 4. Perspectivas estratégicas, líneas de actuación y prioridades de la Estrategia EEJ	95
Tabla 5. Medidas para el empleo de la Estrategia EEJ	97
Tabla 6. Adhesiones a la Estrategia en la Comunidad Autónoma Andaluza	99
Tabla 7. Objetivos, ámbitos y líneas de actuación de la EU2015	101
Tabla 8. Tipología de las estrategias de empleabilidad	107
Tabla 9. Roles de género y ámbitos en los que se regulan	119
Tabla 10. Marco normativo que da entidad a los derechos humanos de las mujeres	130
Tabla 11. La Acción Positiva en el Derecho Comunitario	152
Tabla 12. Legislación sobre igualdad de trato y no discriminación hacia la mujer	168
Tabla 13. Matriz de relación borrosa	188
Tabla 14. Estructura de la investigación	203
Tabla 15. Palabras clave en materia de empleabilidad e igualdad de género	208
Tabla 16. Identificación de <i>stakeholders</i> internos atendiendo a su naturaleza contractual en la UJA	209
Tabla 17. Identificación de los <i>stakeholders</i> externos atendiendo a su naturaleza contractual en la UJA	210
Tabla 18. Identificación de los <i>stakeholders</i> agrupados por temas de estudio	212

Tabla 19. Objetivos del Plan Estratégico de la Universidad de Jaén en materia de empleabilidad e igualdad_____	214
Tabla 20. Características de los integrantes de cada grupo de discusión_____	218
Tabla 21. Operacionalización de la investigación_____	220
Tabla 22. Matriz de lógica borrosa de los grupos de discusión_____	221
Tabla 23. Matriz booleana_____	222
Tabla 24. Estadísticos descriptivos del conjunto de los grupos de discusión_____	224
Tabla 25. Comparativa de las Estrategias de Empleabilidad e Igualdad de oportunidades en la Universidades Andaluzas_____	228
Tabla 26. Porcentajes de Estrategias de Empleabilidad e Igualdad de oportunidades en la Universidades Andaluzas_____	230

Figura 1. Elementos vinculados a la noción de estrategia_____	20
Figura 2. Responsables de la dirección estratégica_____	27
Figura 3. Ajuste estratégico y organizativo_____	33
Figura 4. Principales <i>stakeholders</i> en la empresa. Freeman (1984)_____	36
Figura 5. Tipología y relevancia de los <i>stakeholders</i> _____	40
Figura 6. Modelo de priorización de los <i>stakeholders</i> _____	52
Figura 7. Grado de prominencia_____	54
Figura 8. Ponderación de <i>stakeholders</i> _____	57
Figura 9. Dimensiones del Principio de Igualdad (Elaboración propia)_____	163
Figura 10. Modelo para la identificación y gestión de los <i>stakeholders</i> en la universidad (MIGSU)_____	184
Figura 11. Criterios para la identificación de los <i>stakeholders</i> de la universidad_____	186
Figura 12. Etapa 1ª. Modelo MIGSU_____	191
Figura 13. Etapa 2ª. Modelo MIGSU_____	192
Figura 14. Esquema Hipotético-deductivo de la investigación_____	195
Figura 15. Plan de investigación (Elaboración propia)_____	200
Figura 16. Modelo exploratorio secuencial mixto (Elaboración propia)_____	201
Figura 12.1. Identificación de <i>stakeholders</i> . Etapa 1ª. Modelo MIGSU_____	207
Figura 12.2. Intereses y clasificación de <i>stakeholders</i> . Etapa 1ª. Modelo MIGSU_____	208

Primera Parte

Introducción

Capítulo 1

Preámbulo

Título 1. Definición y alcance del problema

La reciente crisis económica ha provocado que España soporte unos altos niveles de desempleo y precariedad laboral entre sus jóvenes. Así lo apuntaba el exhaustivo informe Education at a glance (Panorama de la Educación 2010) elaborado con carácter anual, que recogía datos del curso académico 2007/2008, mostrando que la juventud española entre 25 y 29 años de edad, que habían finalizado los estudios en la universidad y había obtenido un título superior empezaban a tener dificultades para conseguir un trabajo acorde con el nivel de su titulación.

Ante este horizonte, Eva Almunia, la Secretaria de Estado de Educación, realizó unas declaraciones a los medios de comunicación en septiembre de 2010 analizando la realidad del Sistema Educativo español, haciendo especial incapié en la cuantiosa inversión que estaba realizando el Gobierno español para que la juventud pudiera ingresar en las universidades. Esta inversión no estaba siendo compensada por los resultados, ya que al terminar los estudios, las tituladas y los titulados tienen que conformarse con puestos de trabajo de inferior cualificación. Advierte, además, que este escenario puede ser un problema derivado de la situación económica, pero que también lo es de la calidad educativa.

Esta aportación, es digna de reflexión y análisis, ya que nos alerta de la falta de equilibrio entre la oferta y la demanda del mercado de trabajo español, en lo que coincide Colette Taddy Hart de la Universidad de Cleveland, cuando se refiere a <<la necesidad de que tanto empresas como universidades encuentren nuevas formas de comunicación>>, durante su intervención en el panel de expertos del I Congreso Internacional de Comunicación Corporativa, CICC 07, en Salamanca.

Son necesarias nuevas relaciones entre empresa y universidad para conseguir nuevas oportunidades para los alumnos y alumnas, y comprometerse a que estas relaciones sean a largo plazo.

Además, a esto añadimos que hace poco menos de un siglo que hemos pasado de una Ley que permitía el acceso de la mujer a la universidad, a otras que aseguran la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el mundo universitario. Normas como la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres (2007), la Ley Orgánica de Universidades (2007) o la Ley de Educación (2006), promotoras de medidas y acciones que posibiliten la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los distintos órganos universitarios, reconociendo el derecho de las personas a un trato igualitario y no sexista. En este sentido son normas que facilitan la puesta en marcha de materias o títulos que contemplen el estudio de las relaciones entre mujeres y hombres o reconocen la creación de unidades de igualdad como piezas fundamentales del entramado universitario” (Ruiz y Soria, 2011). Llegamos a la conclusión de que las universidades

tienen la obligación de velar por la igualdad efectiva de mujeres y hombres, tal y como refleja la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva entre mujeres y hombres.

Los datos que aporta el Ministerio de Educación sobre el último curso académico 2015/2016 reflejan que la representación en España de las mujeres universitarias es del 54,4%, lo que supone un incremento de 0,2 puntos porcentuales con respecto a su representación en el curso 2009/2010. Su presencia en las titulaciones de máster supone el 53,7%, mientras que en estudios de doctorado es del 49,6%. En general, las aulas universitarias están mayoritariamente feminizadas, y podemos entender que la representación de la mujer en el mercado de trabajo es similar a los datos en educación, sin embargo, no es así. Según datos del Instituto Nacional de Estadística, en el los niveles de educación superior la brecha de género en la tasa de empleo pasa de un total de 6,4 puntos en el año 2010 a 7,1 puntos en 2015. La educación superior tiene un importante papel en el tema de la igualdad de género ya que las universitarias y los universitarios de hoy serán las y los profesionales del futuro. La universidad puede potenciar la reflexión y el cambio.

Con la Estrategia Universidad 2015, se determina la responsabilidad académica colectiva para promover las mejoras necesarias que faciliten su eficiencia y eficacia sociales e incremente su contribución socioeconómica, manteniendo los principios básicos de la Charta Magna Universitatum (Bolonia, 1988) de autonomía universitaria,

libertad académica, rendición de cuentas a la sociedad y espíritu crítico. Y además, se sitúa a la persona estudiante en el eje de las políticas, lo que supone un nuevo concepto en la relación del estudiante con su propio proceso de aprendizaje, comprometiéndose la universidad a apoyar la inserción laboral y a contribuir al desarrollo socioeconómico del país en términos de generación de capital humano, con la consiguiente reducción de la tasa de paro y el aumento de la tasa de actividad.

Es ésta una función de la universidad, ser puente de unión entre la formación ofertada y la demanda de fuerza de trabajo que lance el mundo empresarial, y para ello deben desarrollarse estrategias que logren insertar a la persona universitaria en el mercado de trabajo en las mejores condiciones y en el menor tiempo posible. (Semeijn, Velden, Heijke, Vleuten y Boshuizen, 2006).

La empleabilidad de universitarias y universitarios es un tema del máximo interés, como lo demuestra el elevado número de trabajos que se publican, tanto a nivel nacional como internacional en estos temas; poniendo de manifiesto las características concretas de la empleabilidad en función de los perfiles de cada universidad, de cada titulación, e incluso de cada egresada y egresado y con unas importantes relaciones con las propias características de la región natural que los recibirá, que debe ser determinante a la hora de establecer las políticas e iniciativas que se deriven de dichos estudios. Así cabe mencionar, los diferentes proyectos de investigación planteados desde las agencias encargadas de la calidad de los estudios universitarios, como la Agencia per a la Qualitat

del Sistema Universitari de Catalunya, que ha dado lugar a diferentes trabajos de investigación como los publicados por el propio Ministerio de Educación realizados por Rodríguez y Prades (2015).

Pero debemos destacar que para la universidad la empleabilidad, es un tema crucial por diversos motivos: el primero de ellos radica en el proceso de Bolonia; reforma que pretende aumentar la calidad de la universidad europea, siendo uno de sus 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 alumnado que preocupado por la reducida oferta del mercado laboral desea formarse en aquello que le guste, y que además se adapte a las demandas específicas del mercado actual de su entorno. El empresariado exige las jóvenes personas universitarias se muestren comprometidas, con visión, proactivos y capaces de trabajar en equipo (ANECA, 2004). Y por último, la universidad es consciente de 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 ventaja competitiva para la prosperidad nacional (Bautista, Mora y Gata, 2005; Suárez y Galán, 2006).

La universidad y la sociedad están interrelacionadas, la relación con sus *stakeholders* significa diálogo, respeto y apertura.

De esta interrelación se deduce que la universidad forma parte de la sociedad, por lo que es partícipe de los mismos valores e inquietudes. Para garantizar el éxito de las políticas en materia de Calidad y Responsabilidad Social es necesario un diálogo abierto, sincero y activo entre todas las partes interesadas en la empresa>> (Morros y Vidal, 2005, p.101)

Por todo ello, con el planteamiento de este estudio se quiere reflexionar y analizar las estrategias que la universidad está desarrollando en estos dos temas de vital trascendencia social: empleabilidad e igualdad de oportunidades, y lo quiere hacer a través de sus *stakeholders*. Para ello, hay que tener en cuenta a Mcvea y Freeman (2005, p.59), quienes señalan que <<la adecuada gestión de la relación con los *stakeholders* ofrece una contribución única y desinteresada a los procesos de toma de decisiones>> En este sentido, Carbonell (2006) analiza el aporte de los grupos de interés a una organización y Moneva (2007) señala que <<el primer paso en el proceso estratégico de la Responsabilidad Social es la delimitación de los partícipes de la organización (...) grupos de interés internos y externos>> (p.58). Entendiendo por partícipes:

Aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia» (AECA, 2004, p.37)

La organización que busca gestionar su Responsabilidad Social tendrá que identificar quienes son sus *stakeholders* y establecer diálogos con cada uno de ellos y entre ellos, para identificar sus intereses y <<poder elaborar un plan estratégico que le permita a la organización ofrecer un comportamiento socialmente responsable>> (Gaete, 2009, p:9).

Esta temática de gran actualidad, ya está siendo abordada por doctorandos de universidades españolas de reconocido prestigio como Salamanca, Valladolid, Burgos y la Pública de Navarra, entre otras; e investigaciones previas, tesis doctorales, como la desarrollada por Arranz (2007) titulada <<Los sistemas de garantía de calidad en la Educación Superior en España. Propuesta de un modelo de acreditación para las titulaciones de grado en empresa>> defendida en la Universidad de Burgos, en la que concluye que <<tendría un gran interés investigar la incidencia de los sistemas de garantía de calidad en el empleo de los egresados>> (p.407).

Título 2. Objetivos de la investigación

El objetivo general de esta investigación es determinar cuáles son los *stakeholders* relevantes para la universidad que influyen en sus estrategias de empleabilidad y en las de igualdad de oportunidades, y mediante un estudio que contribuya a los sistemas de garantía de calidad en el empleo de las universidades españolas desarrollar una metodología que pudiera constituir una herramienta de identificación y gestión de estos *stakeholders* aplicable en otras universidades.

Bajo este escenario, el objetivo general se convierte en otros objetivos específicos que podemos fraccionar en dos ámbitos complementarios. Por una parte, el conocimiento de los elementos teóricos necesarios para comprender la situación problema en todas sus vertientes y desde un enfoque global, para así poder abordar la cuestión objeto de investigación con el presente trabajo de doctorado. Por otra parte y con una visión empírica, se contrasta la realidad estudiada teóricamente a través de la aplicabilidad de un modelo que nos permita la identificación y gestión de los stakeholders de las universidades españolas en el desarrollo de estrategias de empleabilidad e igualdad de oportunidades.

De esta forma, el acercamiento a las cuestiones que se tratan de estudiar en esta investigación reponen a los siguiente objetivos:

1. Identificar las razones que tiene la universidad para relacionarse con *stakeholders* en los temas de interés: empleabilidad e igualdad.
 - 1.1. ¿Quiénes son los *stakeholders* en función de sus atributos referidos a empleabilidad e igualdad?
 - 1.2. ¿Cuáles son los objetivos que debe lograr la universidad a través de la relación con *stakeholders*?
2. Reunir información y desarrollar un plan de acción basado en sus propiedades estratégicas y sus capacidades actuales.

- 2.1. ¿Cómo se gestionan actualmente los temas de la investigación dentro de la organización de la universidad?
 - 2.2. ¿Qué hacen otras universidades y con quiénes podría colaborar?
 - 2.3. ¿Qué puede y quiere hacer la universidad con respecto a estos temas?
 - 2.4. ¿Con qué representantes de cada uno de los *stakeholders* debe profundizar su relación y cuáles son sus expectativas?
3. Identificar sistemas organizacionales existe entre universidad y *stakeholders* para participar en una relación.
 4. Conocer procesos de relación que cumplan con las expectativas de los *stakeholders* y los objetivos organizacionales de la universidad sobre empleabilidad e igualdad.

Título 3. Estructura de la investigación

La distribución de la tesis doctoral que presentamos se divide en cinco partes, que con la intención de hacer más operacional, a su vez se subdivide en capítulos, epígrafes y subepígrafes, para que de forma clara y precisa se pueda ir desmenuzando el discurso de la cuestión objeto de investigación.

En la primera parte de la tesis, se recoge las cuestiones preliminares como son los antecedentes y las cuestiones introductorias de la investigación, recopilando los objetivos

que marcan el análisis de la investigación así como las hipótesis que se quiere contrastar a lo largo del trabajo.

La segunda parte da comienzo con un primer capítulo donde se da a conocer la noción estrategia, los distintos espacios estratégicos y el concepto de dirección estratégica para pasar a comprender las relaciones estratégicas con los *stakeholders*. En un segundo capítulo se estudia la aplicación la Teoría de los *Stakeholders* al sector público, así como los modelos teóricos para identificar y gestionar a los *stakeholders*. En este capítulo además se analiza cómo afronta la cuestión de los *stakeholders* del Sistema de Educación Superior actual. El tercer capítulo trata de dar luz a cuestiones tan actuales como la pertinencia del género y su estudio en las instituciones desde la perspectiva de los *stakeholders*. Así, se realiza un exhaustivo estudio del Sistema de Género, donde se afrontan cuestiones teóricas sobre transversalidad, principio de igualdad e igualdad de oportunidades, para posteriormente llegar a la determinación del principio de presencia equilibrada como objetivo de Responsabilidad Social Corporativa.

En la tercera parte tratamos de desarrollar la herramienta de identificación y gestión de *stakeholders* para su aplicación a la universidades españolas. Destacar la descripción y formulación que se realiza sobre el modelo que se propone con este trabajo de tesis aplicado a la empleabilidad desde la perspectiva de género.

El diseño de la investigación se trata en la parte cuarta de la tesis, donde se aborda el trabajo empírico con el fin de contrastar las hipótesis que se plantean en la investigación. En este trabajo se ha elegido un método exploratorio secuencial mixto y el diseño de la investigación se ha llevado a cabo a través de fuentes secundarias y primarias de información. El desarrollo de esta investigación transcurre abordando el reconocimiento de los *stakeholders*, para después identificar los que tienen relación en los temas objeto de nuestro estudio, finalizado con la comprobación de procesos de gestión de *stakeholders* en estos mismos temas. Destacar los resultados de la investigación en cada una de las partes que dan lugar al establecimiento de las conclusiones.

En la última parte de la tesis, se tratan las conclusiones de la investigación con la demostración de hipótesis, contribuciones al marco teórico y a la aplicabilidad de la Teoría de los *Stakeholders*. Además se visibilizan las limitaciones del estudio y se evidencian posibles líneas de futuras investigaciones que podrían complementar la iniciada con este trabajo de tesis Doctoral.

Para finalizar, se incluye la bibliografía referenciada según Normas APA 6ª Edición, así como un índice de figura y otro de tablas.

Segunda Parte

Marco teórico y normativo

Capítulo 1

Estrategias y *Stakeholders*

Título 1. Introducción

Las organizaciones actuales se encuentran en un entorno cambiante, complicado y hostil, situación a la que tienen que dar respuesta para aumentar su eficacia y eficiencia y así poder mantenerse y perdurar. Podemos entender, que el que sea necesario dar una respuesta es la consecuencia de la continua acomodación de la organización a los cambios en el entorno global. A través de la elección de una estrategia empresarial obtenemos la solución a la necesidad de respuesta. Este contexto exige que la dirección de la organización esté en la búsqueda constante de la adecuación al inestable mundo globalizado.

En este capítulo trataremos de definir la noción de estrategia, los espacios en los que se toman las decisiones estratégicas, las distintas etapas del proceso de decisión, la identificación de los responsables de tomar las decisiones y la necesidad de ajuste entre los distintos aspectos del proceso y el carácter dinámico de los mismos.

Título 2. La noción de estrategia

La noción de estrategia como concepto que tiene un sentido aplicado al mundo empresarial surge en la década de los 60 y ha ido prosperando a medida que también lo han ido haciendo los mismos gobiernos de dirección, así como las dificultades internas y

externas a las que han ido haciendo frente. Son cuantiosas las definiciones de estrategia que han sido presentadas por autores a lo largo de los años sin que se haya logrado consensuar una única definición de éste vocablo.

Una de las definiciones clásicas es la que ofrece Andrews que define estrategia como:

El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser>> (Fernández-Balbuena, 2008, p.1)

Distintos investigadores como Chandler (1962), Ansoff (1965) o Porter (1982) han planteado nociones propias del término. Esta diversidad de definiciones que surgen en la literatura es la consecuencia directa de la diversidad de enfoques que puede adquirir este vocablo referido al mundo organizacional. Así Hax y Majluf entienden que la noción de estrategia puede ser concebida desde distintas dimensiones ya que <<abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándola un sentido de unidad, dirección y propósito, así como facilitando los cambios necesarios introducidos por su entorno>> (Hax y Majluf, 1997, p.24)

Desde el punto de vista integrador, estos autores creen que la estrategia es una estructura fundamental y que con ella cualquier organización es capaz de determinar su permanencia, facilitando su adaptación a un entorno cambiante.

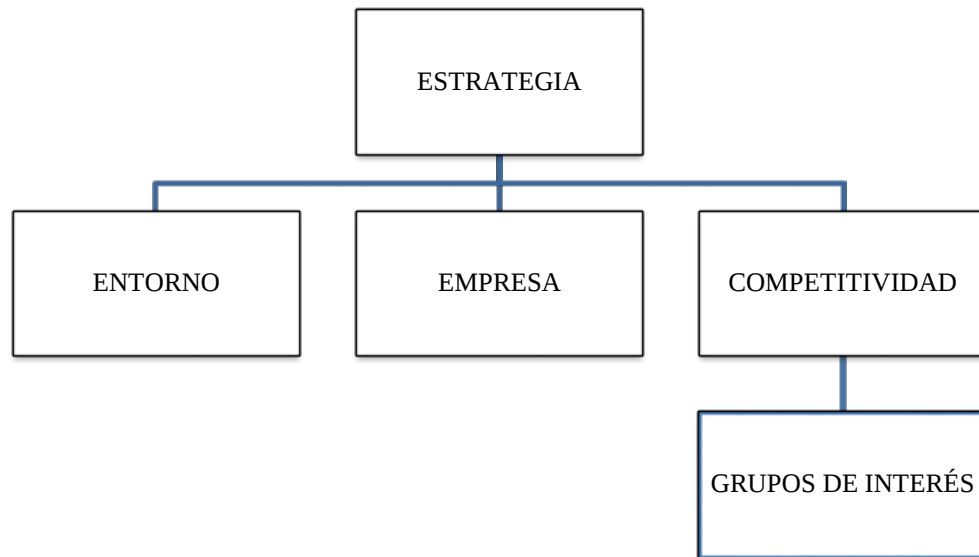


Figura 1. Elementos vinculados a la noción de estrategia (Elaboración propia)

Según señalan muchos investigadores, la estrategia puede ser considerada como una forma de relacionar la organización con el entorno en el que se ubica, pues el medio en el que se encuentra inmersa la organización influye en ella determinando sus actuaciones y políticas, formando parte del entorno y condicionándolo a su vez a sus propias decisiones. Esto implica, según Porter (1987), que la estrategia que elija una organización, además de intentar dar respuesta a las necesidades del entorno también debe lograr adaptarlo en su beneficio.

La competitividad es uno de los elementos que condicionan la noción de estrategia (Rumelt, Schendel, y Teece 1994). Entendiendo que la organización será más competitiva cuando las decisiones que se toman desde la dirección estratégica coinciden en este sentido y buscan su rentabilidad. Los beneficios, fruto del éxito de la organización, son muy diversos y su rentabilidad puede alcanzar positivamente a los grupos de interés con los que mantiene relaciones y que llamaremos *stakeholders*.

Johnson y Onwuegbuzie (2004) consideran que la estrategia beneficia a los directivos de la organización y a sus grupos de interés, dado que busca la continuidad a largo plazo de la empresa y el ajuste recíproco entre la organización y el entorno. Se dirige a la creación de potencialidades generando recursos, mejorado los existentes y desarrollando las capacidades de organización que posee la empresa. En este sentido, la noción de estrategia incluye la delimitación del campo de actividad y la determinación de las líneas de negocio que las que la empresa quiere competir y trata de hacer a la organización más competitiva, consiguiendo una clara ventaja respecto de sus competidores lo que se materializa en una gran rentabilidad.

Estos autores, considera que la estrategia tiene unas características específicas, atendiendo a su naturaleza compleja y a que se adopta en condiciones de alta incertidumbre.

La estrategia entendida como un conjunto de políticas y objetivos integrados en una organización que sirven de marco referencial al trabajo ejecutivo, ha sido utilizada para dirigir a las empresas a lo largo del tiempo. Sin embargo, Ogliastri defiende que la estrategia de la empresa es un proceso:

Para formular la estrategia de una empresa se empieza por estudiar su situación actual y por analizar las características de su entorno. Posteriormente se estudia el sector económico del cual forma parte y se hace un análisis interno de la empresa. Finalmente, se buscan diversas posibilidades estratégicas y se trabaja en la serie de objetivos de las divisiones en los diversos niveles organizacionales>> (Ogliastri, 2004, p.37)

Título 3. Espacios de estrategia

Se suelen considerar tres los espacios de definición de las estrategias que se corresponden con los diferentes niveles organizativos en la empresa, y que tienen competencias en la toma de decisiones. Estos espacios son: corporativo o de empresa, competitivo o de negocio y por último, el funcional. Veamos las particularidades primordiales de cada uno de ellos:

A. Corporativo o de empresa

En este espacio de la organización se fijan los criterios que orientan básicamente a la institución en su conjunto, lo que implica tener una visión global de ésta. Definir la misión y los fines, ajustar la empresa al entorno, establecer la relación principal con los *stakeholders*, buscar oportunidades de creación de valor, realizar una apuesta sobre las líneas de negocio o las políticas que hay que desarrollar o en las que se quiere participar crecer, son unas de las cuestiones cardinales que se llevan a cabo a modo de estrategias en este espacio.

B. Competitivo o de negocio

El espacio de la organización desde el que se determina la forma de ser competitivo y hacerlo a través de unas acciones o *unidades estratégicas de negocio*. El principal objetivo en este ámbito es ocupar la mejor posición competitiva y para ello hay que realizar un despliegue de recursos organizacionales que le den sustento. Los elementos clave en este espacio de la organización son en primer lugar, la ventaja competitiva, por lo que hay que crearla y mantener; y en segundo lugar, la mejora y explotación de los recursos más beneficiosos.

Para Villareal lo competitivo es algo más que lo meramente producto, significando un proceso encargado de:

Generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas, dándole sustentabilidad a través del tiempo como condición indispensable para alcanzar niveles de desarrollo elevados>> (Villareal, 2006, p.6)

C. Funcional

En este espacio de la organización se trata de optimizar la utilización y aplicación de los recursos en cada una de las áreas funcionales de cada unidad estratégica, con la finalidad de obtener la máxima productividad. En este espacio es donde se desarrolla la estrategia funcional:

Un conjunto de programas de acción tendientes a consolidar los requerimientos funcionales exigidos por los negocios de las empresa y para desarrollar competencias únicas a fin de superar, o por lo menos igualar, las capacidades de los competidores>> (Juretic, 2010, p.1)

Estos tres niveles <<forman una jerarquía de estrategias cuya responsabilidad corresponde a distintas personas dentro de la organización>> (Cuervo, 1995:57). Planteándose así la necesidad de que exista una estrecha comunicación entre estos para que tengan éxito las decisiones y acciones que se desarrollan como organización a nivel

global. De esta forma, las decisiones que pueden tomarse en un espacio superior repercuten en las que se adoptan en los demás espacios estratégicos ya que definen el contexto al que estas decisiones han de acogerse. Por tanto, las estrategias funcionales sirven de soporte para las del nivel competitivo, que apoyan el éxito de la estrategia corporativa (Hunger y Wheelen, 2002:13).

Título 4. La Responsabilidad de la Dirección Estratégica

Hemos puesto de manifiesto que los distintos niveles de la estrategia están vinculados con los niveles jerárquicos de la organización. Por lo tanto y según Marín, López y Sáez (2007), una cuestión importante es identificar las personas que tienen responsabilidad en el proceso de dirección estratégica, así como las funciones de éstas en dicho proceso.

Podemos decir que la responsabilidad del proceso de dirección estratégica corresponde a la más alta dirección de la empresa, como consecuencia de que las decisiones estratégicas afectan a la empresa en su conjunto o a una parte relevante de la misma y que las decisiones estratégicas se toman en un contexto incierto, complejo y con posibles conflictos de intereses entre los distintos grupos involucrados.

La función general de la alta dirección se identificará con la adopción de decisiones encaminadas a formular e implantar la estrategia para el logro de los objetivos globales, lo que incluye funciones concretas como las siguientes:

- Desarrollar, obtener y movilizar los recursos y capacidades de la empresa, lo que implica su coordinación para que estén disponibles en la cuantía, momento y lugar adecuados (Cuervo, 1995).
- Gestionar los conflictos de intereses entre los distintos grupos de personas que participan directa o indirectamente en la empresa.
- Relacionar a la empresa con los principales agentes del entorno para poder aprovechar las oportunidades ofrecidas y evitar las amenazas que éste plantee.

Certo y Meter (1996) identifican a la alta dirección, al Consejo de Administración y al personal de planificación estratégica, como las personas o los órganos más implicados en el proceso de dirección estratégica.

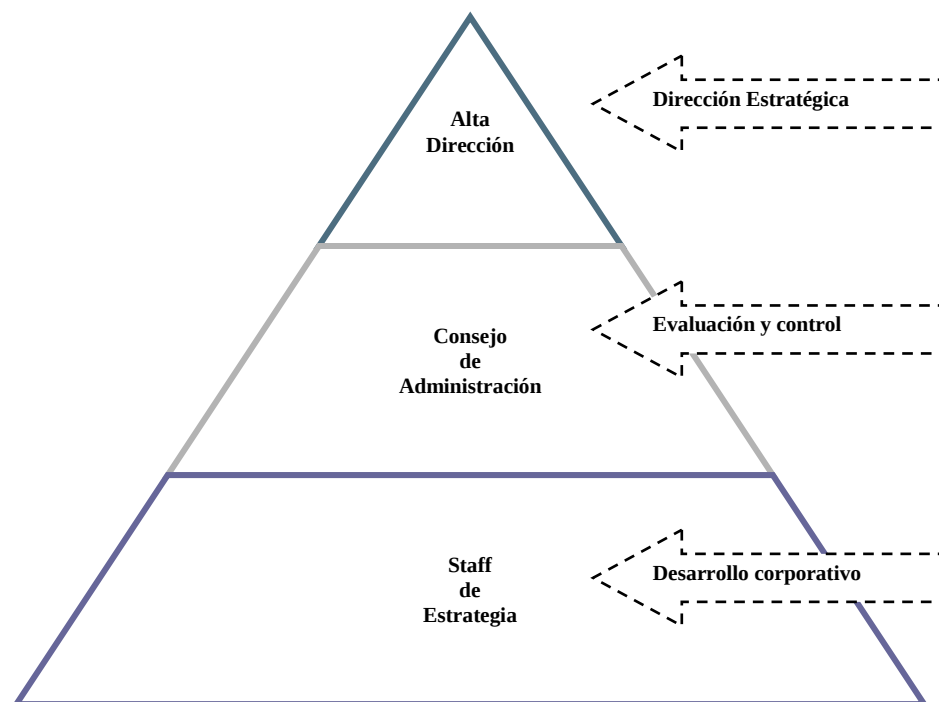


Figura 2. Responsables de la dirección estratégica (Elaboración propia)

La alta dirección incluye desde el máximo ejecutivo de la empresa hasta los directivos funcionales. El Consejo de Administración orienta de forma global el proceso, evalúa y controla a la alta dirección en sus tareas estratégicas, con el objetivo de mejorar la calidad del proceso y defender los intereses de los grupos de interés en términos de creación de valor¹. Siendo el *staff* de estrategia o desarrollo corporativo, un grupo de especialistas cuya actividad está relacionada con la obtención de información, su

¹ Recomendación nº 8 del Código Unificado de Buen Gobierno en España en 2006.

tratamiento y análisis y elaboración de recomendaciones sobre decisiones estratégicas importantes (Cuervo y Meter, 1996).

Título 5. El proceso de dirección estratégica

La dirección estratégica tiene como finalidad fundamental la de formular una estrategia y llevarla a la práctica. En este sentido, al concretar las actividades necesarias para llevar a cabo con éxito una estrategia, hablamos de lo que denominan Martín *et al.*, (2007, p.23) como proceso de dirección estratégica.

Adoptar una estrategia y ponerla en marcha, tiene la suficiente complejidad como para utilizar una metodología adecuada: el proceso de dirección estratégica, integrado por un análisis estratégico, la formulación de estrategias y la implantación de éstas.

a. Análisis estratégico

Es un proceso para determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia, una vez definidos los fines o misiones, objetivos y metas de la empresa>> (Parra, 2006, p.6)

El análisis estratégico estudia tres elementos, los cuales establecen el espacio en el que se va desarrollar la empresa y que serán los ejes sobre los que se diseñe la estrategia:

- Definir la misión y objetivos para dar coherencia al transcurso de la dirección estratégica.
- Análisis externo para determinar el cúmulo de amenazas y oportunidades del entorno en el que se encuentra la empresa.
- Análisis interno para determinar y evaluar las fortalezas y debilidades más trascendentales de la empresa.

b. Formulación de estrategias

Tras el análisis estratégico, la empresa debe formular las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y objetivos propuestos (estrategias corporativas, competitivas y funcionales). Una vez que diseñadas las distintas alternativas, es necesario evaluar las estrategias utilizando los criterios de adecuación, factibilidad y aceptabilidad (Martín *et al.*, 2007, p.591).

- Criterio de adecuación: consistencia con la misión y los objetivos estratégicos y con el análisis estratégico. Enfoques para medir la adecuación: lógica estratégica, evidencia empírica.

- Criterio de factibilidad: posibilidad de aplicación práctica. Formas de medir la factibilidad: disponibilidad de recursos y capacidades, ajuste organizativo.
- Criterio de aceptabilidad: identificación de las consecuencias de la estrategia elegida. Para medir la aceptabilidad: rentabilidad y *creación de valor*, riesgo y reacciones de los *stakeholders*.

c. Implantación estratégica

Para finalizar el proceso, esta parte supone la puesta en marcha la estrategia elegida, para lo que resulta de utilidad contar con un plan estratégico, previamente elaborado, que recoja los objetivos y las decisiones que se han adoptado en etapas anteriores, además de los medios asignados y la ruta a seguir para que la estrategia tenga éxito. Además es importante, la capacidad de liderazgo del equipo de dirección para motivar a las personas que forman parte de la organización y así conseguir los objetivos de la estructura organizativa. Esta parte del proceso se completa con la planificación y control de la estrategia, que se ocupa de la formulación y revisión del proceso de implantación de la estrategia.

Adoptar un proceso de dirección estratégica en la empresa presenta una serie de ventajas importantes (Hunger y Wheelen, 2002; Thompson y Strickland, 2004):

- Facilita un análisis más sistemático, lógico y racional de la decisión. Permite identificar cuestiones importantes para el futuro de la empresa, ser más consciente de las amenazas y oportunidades del entorno y de las fortalezas y debilidades internas, pudiendo centrar la atención de la organización en ellas.
- Permite a la empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro. La empresa puede tratar de influir en el entorno y en su evolución y no simplemente esperar los cambios del entorno para reaccionar antes de que sea demasiado tarde.
- Facilita la comprensión a todos los miembros de la organización de los que la empresa quiere hacer y aumenta el compromiso y contribuye a mejorar la implantación.
- Ayuda a evaluar las decisiones menos estratégicas, al facilitar su comparación con la estrategia elegida y la orientación general de la empresa.
- Facilita la evaluación de la marcha de la estrategia y la identificación de problemas en el desarrollo de la estrategia o de potenciales fuentes de problemas en el futuro.
- Permite la participación de más personas en el proceso de dirección estratégica, al establecer un marco claro de referencia para el análisis y las decisiones.

Atendiendo a estas ventajas cabe esperar que las empresas que sigan un proceso de dirección estratégica obtengan los mejores resultados.

Título 6. Ajuste y cambio

La realidad de las organizaciones muestra que el proceso de dirección estratégica no siempre garantiza el éxito de la estrategia, pues es necesaria la coherencia en el proceso así como su carácter dinámico. La coherencia en el proceso supone un adecuado ajuste entre los distintos elementos que forman parte de la estrategia para que ésta tenga éxito (Grant, 2006). El ajuste deberá ser estratégico y organizativo.

1. Ajuste estratégico

Atiende a la necesaria coherencia entre el contexto en el que la estrategia se va a desarrollar y la propia estrategia elegida. Cuando la estrategia elegida permite acercarnos a los objetivos, aprovecha las oportunidades del entorno y evita las amenazas, se basa en las fortalezas de la empresa y mitiga sus posibles debilidades, decimos que hay ajuste estratégico.

2. Ajuste organizativo

Se refiere a la necesaria coherencia entre la estrategia elegida y las características organizativas de la empresa en la que esta estrategia tiene que ser implantada. Por tanto, si esta coherencia no se da, la estrategia elegida no terminará de funcionar y los resultados de la estrategia no serán los esperados.

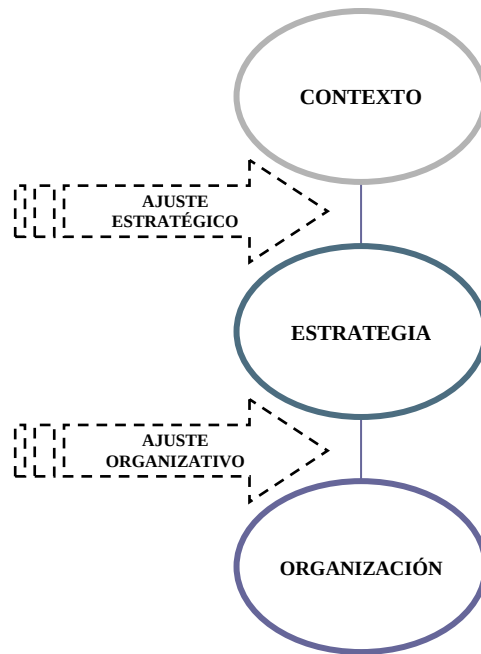


Figura 3. Ajuste estratégico y organizativo (Elaboración propia)

El contexto no es algo estático sino cambiante, y por este motivo el proceso no se lleva a cabo sólo una vez, sino que es dinámico y continuo (David, 2003). Si los elementos del contexto cambian, se rompe el ajuste existente y los resultados no serán los esperados y nos veremos obligados a modificar la estrategia, se producirá el cambio estratégico.

Al cambiar la estrategia para adaptarla al nuevo contexto, puede ocurrir que surja un desajuste organizativo, pues las características de la organización en la que la antigua estrategia funcionaba pueden no ser las más idóneas para el éxito de la nueva estrategia, lo que obliga a introducir cambios en las características de la organización para hacer

compatible con la nueva estrategia, produciéndose un cambio organizativo. La estrategia no se elige para siempre sino que las exigencias de un contexto cambiante obligan a la empresa a evaluar permanentemente el ajuste estratégico y a introducir cambios en la estrategia vigente lo que conlleva al cambio organizativo, clave en la implantación de la estrategia.

Título 7. Los grupos de interés en la empresa

La inclusión de *stakeholders*, o partes interesadas, como elementos imprescindibles a la hora de la definición de las estrategias de las organizaciones, les convierten realmente en la piedra angular el nuevo enfoque como las herramientas relacionadas>> (De la Cuesta y Rodríguez, 2004, p.234)

Freeman (1984) introduce el concepto y la problemática de los *stakeholders* en la literatura especializada en Dirección Estratégica, si bien el estudio de los grupos en las organizaciones tiene su antecedente en la Teoría del Equilibrio en la organización, propuesta por la escuela psicosociológica o de los sistemas sociales (Simon, Barnard, Cyert, March, etc.). De acuerdo con este planteamiento que todos los *stakeholders* sientan que se han cumplido sus objetivos particulares, se entiende como el resultado de la negociación y el proceso de ajuste entre los diferentes grupos que participan en la organización, llegando a formar parte de los objetivos de la empresa (Cyert y March, 1965).

Generalmente, los conflictos de objetivos entre los grupos, surgen como resultado de la discrepancia a la hora de alcanzar sus expectativas en los niveles esperados. A través de la negociación se logra el equilibrio, fijando objetivos que de alguna manera integren a todos.

Por tanto, el que no se integren los intereses de los grupos en la organización, tendría efectos importantes en la estabilidad de la empresa, un objetivo fundamental que podría ser también prioritario para los *stakeholders* y que podría estar por encima de sus intereses particulares o de grupo. Esta idea nos hace suponer que todos los grupos tienen el mismo poder de decisión y la misma autonomía para participar en la empresa, sin embargo, en la práctica esto no es así, y el grupo que posee gran poder en la organización determina la relación con los demás grupos, imponiendo sus condiciones.



Figura 4. Principales *stakeholders* en la empresa. Freeman (1984). (Elaboración propia)

El análisis de los grupos de interés ha cobrado un especial interés en el análisis estratégico ya que nos remite a un problema crucial de conflicto de objetivos y de influencia y poder en las organizaciones. La importancia de este conflicto deriva de los siguientes argumentos:

- La escasez de recursos de las organizaciones, motivo que dificulta la atención por parte de la empresa de las necesidades de los diversos grupos con los que se relaciona, produciéndose situaciones de conflicto.
- El que los grupos de interés no sientan que sus objetivos son satisfechos, pueden provocar presiones a la organización con la que se relacionan o incluso

dejar de prestarle su apoyo. Dependiendo de la importancia del grupo afectado, esta situación puede entorpecer o impedir el proceso de dirección estratégica.

Estas explicaciones muestran que sí es relevante introducir el estudio estratégico de los grupos de interés a la hora de definir los objetivos organizacionales, además de analizar cómo estos grupos emplean su influencia mediante las cuotas de poder de las que dispongan. Para realizar dicho estudio, la doctrina propone seguir los siguientes pasos:

a) Identificación de los grupos de interés y sus objetivos

Con carácter general, se suelen distinguir grupos de interés internos y externos, encontrando entre los primeros: accionistas, directivos y trabajadores. Ocasionalmente, se ha considerado que las partes de una organización, como: departamentos, áreas, secciones o, incluso, grupos profesionales, pueden también formar grupos de interés para defender sus necesidades. Entre los grupos de interés externos se incluye a: clientes, proveedores, sindicatos, organizaciones sociales y hasta la comunidad y el estado.

Además, también se les puede clasificar como *primarios y secundarios* (Freeman, 1984). Los grupos de interés primarios son los que mantienen relaciones formales establecidos a través de convenios, acuerdos u otras formas contractuales como pueden ser los clientes de la empresa, sus empleados, los proveedores, etc., y los secundarios son los que tiene una influencia que no se recoge bajo una forma contractual por lo que su se

considera una relación no formal, entre los que se encuentran las organizaciones sociales, la comunidad, las administraciones, etc.

Estas son algunas de las consideraciones de la teoría de Freeman para identificar los grupos de interés y sus propios objetivos:

- La influencia se manifiesta desde la colectividad y no desde la individualidad
- Una persona puede pertenecer a un grupo de interés o a varios y sus intereses estarán en función del grupo al que pertenezca en cada momento.
- El que existan estos grupos se debe a criterios formales que devienen de la propia actividad de la organización, así como a circunstancias concretas en determinan su formación espontánea.

b) La valoración de la importancia de cada grupo.

Este es un aspecto esencial, ya que condiciona las decisiones y las acciones que se tomen y se emprendan, prestando mayor atención a un determinado grupo o ignorando otros. A través de la elaboración de un *mapa de stakeholders* que busca identificar los grupos de interés relevantes atendiendo a su importancia y al impacto potencial en la empresa. Esta relevancia va a depender de la existencia o no de los siguientes atributos (Mitchell, Agle y Wood, 1997):

Poder. Se refiere a la posibilidad real de imponer a los otros grupos los objetivos propios. Este poder puede derivar de la posición jerárquica, como de la capacidad de influencia, que puede provenir de distintos aspectos como: personalidad de sus integrantes, disponibilidad de recursos estratégicos básicos para la empresa, posesión de habilidades o conocimientos especiales o el control de factores externos clave para la actuación de la empresa.

Legitimidad. Referida a la percepción de que los objetivos de un grupo de interés son deseables o aceptados y se ajustan a las normas, valores o creencias de un sistema social.

Urgencia. Asociada al interés de un grupo por influir para conseguir sus objetivos, lo que depende de la importancia que otorga a dicho logro>>
(p.854)

La importancia de cada grupo de interés, viene determinada por la presencia de más o menos características, así un grupo que reúna las tres será considerado crucial y determinante ya que tendrá un gran interés por influir en los objetivos de la empresa, estará socialmente legitimado y tendrá los mecanismos de poder necesarios para imponer sus propios objetivos. Por el contrario, un grupo que no reúna ninguna de estas características no podría considerarse *stakeholder*, según este análisis. Los *stakeholders* que sólo reúnen una característica son grupos de interés latentes y los que reúnen dos

características se denominan expectantes y van a requerir de una especial atención por parte de la empresa.

c) Las implicaciones para la dirección empresarial

El grado de atención que se va a prestar a cada grupo va a depender de su importancia, de forma que tendrán prioridad los objetivos asociados a los grupos de interés más relevantes. Por consiguiente, el esfuerzo de la dirección de la empresa por atender y satisfacer los objetivos de los grupos de interés o por mantenerles informados de la marcha de la empresa va a depender de su relevancia.

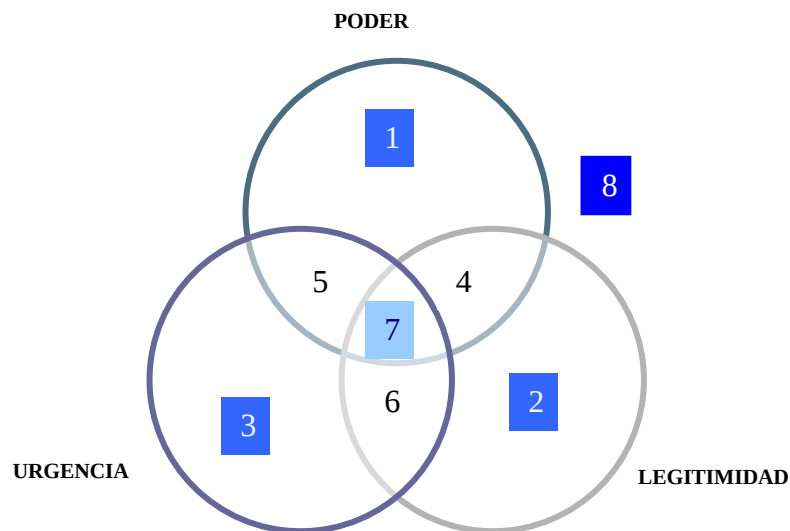


Figura 5. Tipología y relevancia de los *stakeholders* (Mitchell, Agle y Wood, 1997, p.872)

Título 8. ¿Por qué relacionarse con los *stakeholders*?

En el cambiante contexto actual, las organizaciones muestran un papel más importante que el que desempeñaban antes. Sus actuaciones no sólo tienen un impacto a nivel económico sino que también dejan huella, tanto a nivel social en el entorno local como en el global. Son ya muchos los países en los que las organizaciones participan de forma activa en el diseño y puesta en marcha de políticas públicas. Destaca que en muchas zonas del mundo, la privatización y la progresiva generación de alianzas entre distintos sectores han determinado que el sector privado tenga un papel importante en la prestación de servicios que tradicionalmente siempre han estado considerados como públicos.

Además, y como respuesta al rol que desempeñan las empresas en la sociedad, cada vez son más las personas que actuando en representación diferentes grupos sociales de afectados por los cambios exigen ser informados, que se les consulte y poder participar en la toma de decisiones de las corporaciones con las que se relacionan. Son muchos los países que han escuchado las demandas de estos grupos sociales y de sus representantes y las han incorporado a la legislación actual, obligando a las empresas a preguntar a diferentes grupos de interés antes de tomar decisiones que puedan provocar un impacto potencial en la sociedad. Como resultado, muchas corporaciones han empezado a tener en consideración la participación de diversos actores y agentes sociales, llegando a considerar estas relaciones de gran importancia en la gestión de sus operaciones.

Según Krick, Forstater, Monaghan, y Sillanpää (2006), las originarias prácticas de relación con grupos sociales, eran la respuesta a las presiones que venían del exterior de la organización, con un enfoque *ad-hoc* restringido a determinados temas que creaban conflicto con estos grupos. Estos autores, consideran que desde esos primeros momentos son muchas las empresas que al reconocer los beneficios que aportan un diálogo abierto, continuo y recíproco comienzan a utilizar estrategias de comunicación y enfoques más sofisticados para llevar a cabo la gestión de las relaciones con los *stakeholders*.

Actualmente, el progreso del sector empresarial ha empezado a poner en valor la participación de estos grupos en ámbitos tan importantes como el aprendizaje y la innovación de sus productos o servicios y de los procesos que comportan, además de los resultados que conlleva en la sostenibilidad de las decisiones y acciones estratégicas que lleva a cabo la organización dentro y fuera de la empresa. Para Krick *et al.*, las relaciones con estos grupos hacen posible que las empresas organicen sus actuaciones y logren una práctica social y económica con su política estratégica. Estos son procesos relacionales que suponen la integración de recursos que posibilitan facilitar ayuda a las partes obteniendo conocimientos, superando dificultades y logrando metas que difícilmente serían alcanzables si lo hicieran de forma independiente.

En definitiva, Krick defiende que las consecuencias provocadas por las mejores prácticas en las relaciones con grupos que tienen intereses en la organización, demuestran de forma clara el esfuerzo necesario.

Las relaciones exitosas con los *stakeholders* no sólo ayudan a las empresas a asegurar su liderazgo en un contexto cada vez más complejo y cambiante, sino que sirven también para producir los cambios sistemáticos que requiere el desarrollo sostenible>> (Krick *et al.*, 2006, p.13)

Capítulo 2

Aplicación de la Teoría de los *Stakeholders* al Sector Público

Título 1. Introducción

Los grupos de interés o *stakeholders* son personas o grupos de personas que tienen objetivos propios de manera que a consecución de dichos objetivos está vinculada con la actuación de la empresa. Es decir, la búsqueda de los objetivos propios está condicionada y, a su vez, condiciona los objetivos y el comportamiento de la empresa>> (Martín *et al.*, 2007, p.83).

Freeman en 1984 introduce el concepto y la problemática de los grupos de interés o *stakeholders* en la literatura científica, a pesar de que el estudio de los grupos en las organizaciones tiene su antecedente en la Teoría del Equilibrio en la organización, propuesta por la Escuela psicosociológica o de los sistemas sociales de Barnard (1957), Cyert (1965), March (1972), Simon (1979) y demás autores que representan esta corriente. Desde su perspectiva, se entiende que las organizaciones son sistemas sociales cooperativos que consideran a la persona una parte de un grupo en el que se establece una relación de cooperación para la generación de pensamiento, fuerzas e ideas. (Martín, 1994).

De acuerdo con este planteamiento se entiende que los objetivos de una organización son el resultado de la colaboración y del compromiso entre los diferentes grupos que participan, de tal forma que sientan que sus objetivos particulares están cubiertos. Sin embargo, cuando existe dificultad para alcanzar las expectativas de los diferentes grupos aparece la incompatibilidad y el conflicto con los objetivos de la organización que sólo puede lograr la armonía a través de la negociación para alcanzar un fin que englobe a todos. Esto puede hacernos suponer, como se ha dicho antes, que todos los *stakeholders* tienen semejante poder decisorio y la misma independencia para participar en una organización, sin embargo en la práctica esto no es así, y el grupo que tiene un mayor poder en la empresa condiciona al resto de los grupos, imponiendo sus objetivos.

La importancia de este conflicto procede de los recursos insuficientes de la organización, lo que dificulta que se pueda prestar atención de forma simultánea a los objetivos de todos los grupos de interés. Además, si los grupos no sienten sus objetivos satisfechos pueden presionar a la organización y retirarle su apoyo. Dependiendo de la importancia del grupo afectado, esta situación puede entorpecer o impedir el proceso estratégico de la organización.

Título 2. Los *stakeholders* y su identificación

Señalar cuáles son los *stakeholders* de una organización alcanza gran importancia, pues no siempre se tiene claro quiénes son los grupos de interés debido a sus variadas

formas y características. Lo más frecuente es que las organizaciones identifiquen a sus *stakeholders* con grupos organizados -sindicatos-, o con grupos con los que tiene relación contractual –trabajadores, proveedores, clientes, etc.- (Quezada, 2012).

Pero cabe preguntarse, cuáles son los criterios para identificar a los *stakeholders* de una organización. Siguiendo a Freeman tenemos la definición que acuñó en 1984 y que ha ido perfilando a lo largo de sus trabajos:

La idea de grupo de interés o stakeholder apareció por primera vez en el trabajo desarrollado por el Standford Research Institute (SRI) en los años sesenta, cuando se comenzaba a ofrecer a los directivos un modo de entender los cambios producidos en el entorno económico. El SRI definió el término *stakeholders* como aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir>> (Freeman, 2012, p.390)

En dicha definición quedan determinados una serie de grupos de interés, en sentido amplio. Sin embargo, en el año 2005 Freeman precisó que las partes interesadas de una empresa eran los proveedores, clientes, empleados, entidades financieras y las comunidades. A excepción de esta última, todas son partes interesadas con las que la organización mantiene una relación contractual, por lo que podemos decir que un criterio para identificar a los *stakeholders* es su relación contractual con la organización.

Hay autores que proponen otros criterios para identificar y clasificar a los *stakeholders*. Los estudios de Post, Preston y Sachs (2002) catalogan a los grupos de interés en tres niveles, desde los que aportan riqueza a la organización:

- Ámbito de los Recursos básicos: empleados, clientes y usuarios, accionistas y acreedores.
- Ámbito de la Estructura de la industria: sindicatos, socios de empresas vinculadas, asociados a la cadena de suministros, autoridades reguladoras.
- Ámbito político-social: organizaciones privadas, comunidades locales, ciudadanos, Gobierno.

También, Werther y Chandler (2006) diferencian tres tipos de *stakeholders*: organizacionales (empleados, directivos, accionistas y Sindicatos), económicos (clientes, acreedores, distribuidores y proveedores), y sociales (comunidad, Gobierno, organizaciones sin fines de lucro, ONG, entes reguladores y medio ambiente).

Marín (2008), entiende a las partes interesadas de una organización como grupos de interés *internos* (directivos, empleados y accionistas, entre otros) y *externos* (clientes, proveedores, administraciones públicas, entidades financieras y medio ambiente, entre otros), que pueden clasificarse en función del carácter que poseen: primario (alta dirección, recursos humanos, accionistas/inversores, proveedores, clientes,

competidores); secundario (Entorno social, entorno ambiental, administraciones públicas).

Sin embargo, ninguno de los anteriores autores facilita criterios objetivos que determinen cuándo un individuo o grupo tiene la condición de *stakeholder* para una organización. A este respecto, Mitchell, Agle y Wood (1997) proponen tres atributos para que puedan calificarse como *stakeholders*:

- Poder: considerado como el grado en que el grupo de interés es capaz de persuadir, inducir o coaccionar a otros y, atendiendo a sus expectativas, influir en las estrategias de la organización (Johnson y Scholes, 2000).
- Legitimidad: percepción generalizada de que las acciones de un grupo de interés son las deseadas o adecuadas dentro de los sistemas socialmente contruidos de normas, valores, creencias y definiciones (Suchman, 1995).
- Urgencia: entendida como el grado en el que los grupos de interés consideran importantes sus requerimientos y reclaman atención a la organización, atendiendo a que la demanda es sensible al tiempo (Buanes *et al.*, 2003) y a la consideración de crítico para el *stakeholder*.

A estos atributos se añade el propuesto por Clemens y Gallagher (2003), durabilidad, definido como la habilidad de los *stakeholders* para exigir reclamaciones en la organización ocasionadas por atribuciones legales o de otro tipo.

En consecuencia, debe entenderse que para ser considerado *stakeholder* de una organización se tiene que poseer al menos unos de los atributos anteriores. Para Fernández, Vázquez y Corredoira (2007), los *stakeholders* pueden poseer uno sólo de los anteriores atributos, en cuyo caso tratarán de ir adquiriendo más atributos, hasta llegar a tenerlos todos. A este fenómeno lo han denominado *efecto acumulativo*, de tal forma que a más atributos concentrados en un mismo grupo de interés aumenta la importancia que tiene el *stakeholder* para la organización.

Rodríguez, Mellé, y Sastre, (2007), en una publicación para la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas definen a los *stakeholders* como:

Grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de las empresas, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, que influye a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia>> (Rodríguez, Mellé y Sastre, 2007, p.72)

Diferenciando dos niveles de *stakeholders*:

1. Partícipes primarios, contractuales o directos

- a. Internos: accionistas o propietarios y empleados, incluyendo directivos y no directivos
 - b. Externos: clientes, proveedores, acreedores financieros, socios estratégicos o comerciales, y comunidades locales o territoriales circundantes cuando invierten en infraestructuras de utilidad directa para la empresa.
2. Partícipes complementarios, contextuales o indirectos
- a. Afectados por efectos externos positivos o negativos: comunidades locales o territoriales, sociedad y público en general, generaciones futuras y los competidores.
 - b. Otros interesados o implicados: Administraciones públicas, agentes e interlocutores sociales, organizaciones no gubernamentales y medios de comunicación.

Por todo ello y a modo de síntesis, podemos decir que para poder identificar a los *stakeholders* de una organización tenemos que tener en cuenta tres factores importantes. En primer lugar, la empresa o el tipo de organización; en segundo lugar, el momento en el que se quiere identificar a los *stakeholders*; y por último, el proyecto o el contexto para cual se quiere identificar a estos.

Título 3. Modelo teórico para identificar a los *stakeholders*

La identificación de los *stakeholders* no es un proceso que esté consensuado por la literatura científica. Sólo puede llevarse a cabo analizando las relaciones entre la organización y la sociedad. Para identificar los *stakeholders* o grupos de interés de las organizaciones, tarea fundamental para planificar estrategias y concretar acciones encuadradas en un procedimiento socialmente responsable, existen recomendaciones de autores como Prandi (2007) para desarrollar un proceso que nos permita su identificación:

1. Tener en cuenta los intereses, los valores e intangibles relevantes existentes en la relación con la sociedad, sin dejar a nadie fuera.
2. Valorar las demandas y preferencias que le transmiten los *stakeholders*, elaborando un plan para la consecución de unos objetivos socialmente responsables.
3. Disposición a aprender de forma continua de las relaciones que se establecen con los *stakeholders*, teniendo en cuenta que los intereses y demandas de estos pueden ser afines o no serlos.
4. Aceptar que la organización es un actor más de la sociedad que junto a sus *stakeholders* forma una red de relaciones donde las corresponsabilidades e interdependencias son importantes.
5. Dialogar con los *stakeholders* va más allá de la gestión de intereses y demandas, supone recabar información sobre el contexto de la organización.

Pero fue Rawlins (2006) quien desarrolló un patrón *teórico, sistémico e integral* para identificar a los *stakeholders* en cuatro fases consecutivas denominado *Modelo de priorización de los stakeholders*.

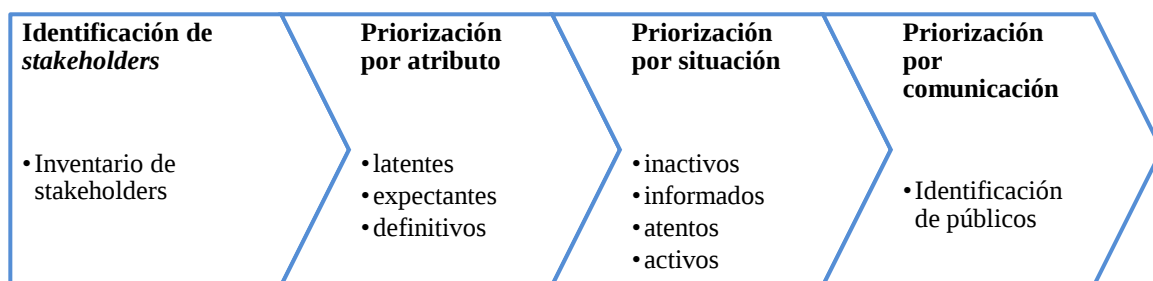


Figura 6. Modelo de priorización de los *stakeholders* (Baro, 2011, p.141). (Elaboración propia)

En la primera fase, señala el autor que la organización debe intentar identificar a todas las partes interesadas antes de reducirlas por sus atributos, señalando que la mejor forma de hacerlo es utilizar el Modelo de Vinculación desarrollado por Grunig y Hunt (1984). Este Modelo determina cuatro vínculos que identifican las relaciones de los *stakeholders* con una organización:

- **Habilitadores o posibilitadores.** Se refiere a los vínculos que mantienen las partes interesadas que ejercen control y autoridad sobre la organización, tales como accionistas, consejo de administración, legisladores y reguladores. Estos

stakeholders conceden a la organización recursos y autonomía para maniobrar. Cuando las relaciones de habilitación flaquean, los recursos pueden ser retirados y la autonomía de la organización restringida.

- Funcionales. Son aquellos vínculos esenciales para la función de la organización, y se dividen en *input* que proporcionan mano de obra y recursos para crear productos o servicios (como empleados y proveedores) y *output* que consumen los productos o servicios (como los consumidores y los minoristas).
- Difusos. Son los vínculos más difíciles de identificar porque incluyen *stakeholders* que no tienen una interacción frecuente con la organización, pero que se ven involucrados en las acciones de la organización. Estos son los medios de comunicación, activistas y otros grupos con intereses especiales.
- Normativos. Estos vínculos se establecen con asociaciones o grupos con los que la organización tiene un interés común. En este caso los *stakeholders* comparten valores similares, objetivos o problemas y con frecuencia incluyen a competidores que pertenecen a asociaciones profesionales.

La segunda fase, consiste en la priorización de *stakeholders* por sus atributos. Para ello, el autor se basa en el Modelo de Atributos y Prominencia propuesto por Mitchell *et al.* (1997), por el cual se identifica el grado de prominencia que la

organización otorga a los intereses de los *stakeholders* atendiendo a la percepción de sus tres atributos clave: poder, legitimidad y urgencia. La combinación de los tres atributos llevó a los autores a desarrollar una priorización estrategia, de tal forma que los *stakeholders* con baja prominencia sólo poseen uno de los atributos y se consideran latentes; los que poseen dos atributos tendrán una prominencia media y se consideran expectantes; y los que poseen los tres atributos, tienen una alta prominencia y son considerados definitivos.

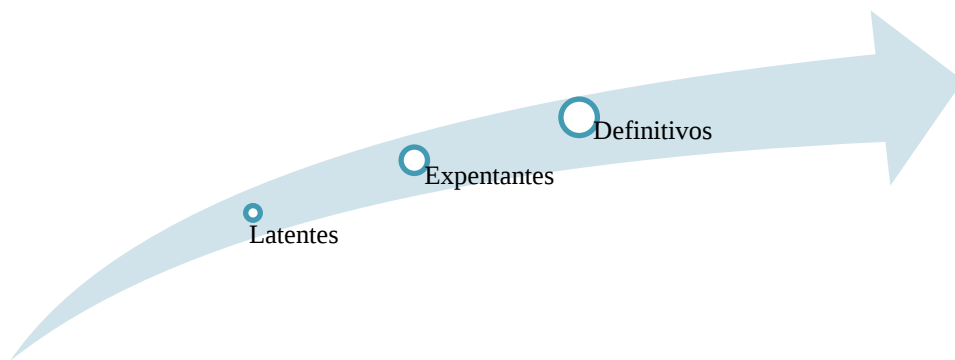


Figura 7. Grado de prominencia (Elaboración propia)

Al sintetizar Rawlins el Modelo de Vinculación con el Modelo de Mitchell *et al.*, evidencia el grado de prioridad de las partes interesadas y defiende que son los vínculos habilitadores y funcionales los más importantes en una organización para mantener el éxito a largo plazo.

Los vínculos de habilitación son *stakeholders* expectantes que tienen poder sobre la organización y sus intereses son comúnmente legítimos. Si el problema que afecta a las partes interesadas es urgente, entonces se convierten en partes interesadas definitivas.

Los vínculos funcionales *input* -empleados, proveedores y sindicatos- dependen económicamente de la organización, y por tanto, el poder reside principalmente en la organización, que tiene una responsabilidad moral y legal con estos *stakeholders* que también incrementa su prioridad. Del mismo modo, los *output* -consumidores, distribuidores y minoristas- consumen lo que la organización produce y, por ello, las relaciones a largo plazo son necesarias para el éxito financiero de la organización. Ambos son considerados de alta prioridad para la organización.

En resumen, serán los *stakeholders* con atributos habilitadores y funcionales, así como los que se identifican como expectantes y definitivos los prioritarios para la organización conservándose para la siguiente fase, descartándose por tanto los que se identifican con vínculos difusos, normativos, y latentes.

La tercera fase trata de ponderar a los *stakeholders* en función de la situación, y para ello el autor se basa en Hallahan (2000) que desarrolla los postulados de Gruning y Hunt (1984), quienes defienden que los *stakeholders* que se desarrollan alrededor de un problema o temática, difieren en el grado de conocimiento acerca del problema y en el

grado de implicación ante éste. Con base en estos supuestos, Hallahan determina y pondera cuatro categorías de *stakeholders*:

- Inactivos: grupos de individuos con bajos niveles de conocimiento y participación con respecto a una organización y sus operaciones.
- Atentos: tienen bajos niveles de conocimiento, pero reconocen un problema. Su nivel de implicación es mayor, y es más probable que comiencen a buscar información.
- Informados: son los individuos o grupos que tienen un alto nivel de información sobre la organización o el problema pero grado de implicación.
- Activos: tienen un alto nivel de conocimiento y de implicación con la organización o el problema.

En este sentido, los *stakeholders* pueden adivinarse si el problema los involucra, si lo reconocen, y si creen que pueden hacer algo al respecto. Siguiendo a Baro (2011), podemos decir que los *stakeholders* activos son los de mayor rango, seguidos de los atentos, los informados, y finalmente los inactivos. Ponderando, en esta fase, los *stakeholders* definitivos que también sean activos y atentos.

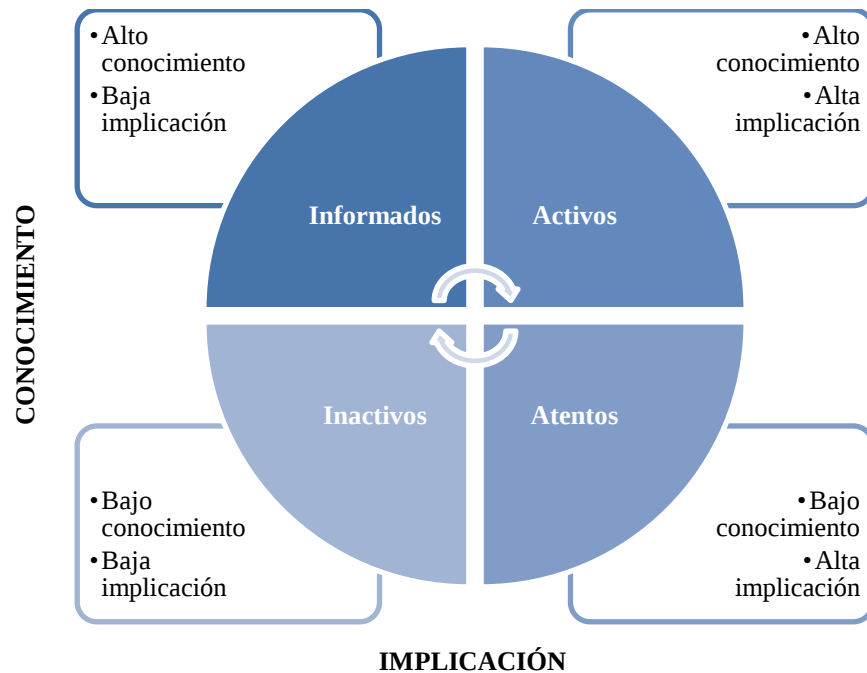


Figura 8. Ponderación de *stakeholders*. (Hallahan, 2000, p.504). (Elaboración propia)

En la cuarta y última fase, Rawlins habla de priorizar a los *stakeholders* en función de la estrategia comunicacional. Los grupos de interés definitivos que también son activos se convierten en una clara prioridad para la organización. Por ello, lo ideal sería que los *stakeholders* activos fueran siempre grupos de interés definitivos, pero esto no es siempre así, y por lo tanto, la organización debe desarrollar estrategias de comunicación para ayudar a intervenir a estos *stakeholders*. Estas estrategias van a depender de si los *stakeholders* apoyan o no a la organización, y de si actúan o no a favor de la organización.

Según Wilson (2005), existen tres tipos de públicos activos importantes involucrados en las estrategias de comunicación:

- Públicos Clave. Son aquellos cuya participación y cooperación son necesarias para lograr los objetivos de la organización. Serán los *stakeholders* Prioritarios, con los que la organización deberá comunicarse y entenderse de la forma más eficaz posible.
- Públicos Intervinientes. Son los *stakeholders* que pasan información a los prioritarios, pudiendo ser erróneamente identificados como prioritarios. En la mayoría de los casos, los medios de comunicación son grupos intervinientes.
- Públicos Influyentes. Son grupos importantes de *stakeholders* intervinientes, como los médicos que transmiten información a los pacientes y los profesores que transmiten información a los estudiantes.

En este sentido, los *stakeholders* que se convierten en públicos activos y que pueden influir en el éxito de una organización, deberían ser los públicos prioritarios a los que se dirijan las estrategias de comunicación. Los públicos intervinientes, como los medios de comunicación, deben ser reconocidos como públicos críticos para el éxito de la estrategia de comunicación. Y los grupos o individuos influyentes, pueden no ser *stakeholders* de la organización, pero pueden ser importantes para dar un mensaje al público prioritario, y por lo tanto, deben ser una parte de la comunicación estratégica.

A modo de resumen, podemos decir que, a pesar de que existen otros modelos para la identificación de los *stakeholders*, como el Modelo de Cameron, Seher y Crawley

(2010) que fue aplicado y utilizado para representar las relaciones entre la NASA y sus *stakeholders*, donde se identifican no solo a los actores de una organización sino también sus expectativas y las posibles interacciones entre ellos a partir del estudio de las necesidades de éstos y de la organización, bajo el supuesto de que se produce un beneficio mutuo. Es el Modelo de priorización de los *stakeholders* el único conocido que desarrolla un proceso para que una organización pueda identificar a los grupos de interés y clasificarlos atendiendo a los vínculos que mantienen con ella, para posteriormente establecer una jerarquía de importancia atendiendo a sus atributos. Momento en el que la organización tiene información suficiente para identificar a los *stakeholders* con vínculos más sólidos y con mayor número de atributos para establecer el grado de importancia en función de su situación frente a la organización, relegando a los inactivos y priorizando a los activos y atentos a la organización, que pasan a ser los públicos de las estrategias de comunicación de ésta.

Título 4. Modelos de gestión de los *stakeholders*

A pesar de que existen cuantiosos instrumentos y modelos para integrar en la organización la relación con los *stakeholders*, son tres los que destacan notablemente (Granda y Trujillo, 2011):

Global Reporting Initiative (GRI). Es un modelo *multi-stakeholder* que establece un entorno común para la información de los acontecimientos económicos, sociales, etc. de las organizaciones. Es uno de los modelos formales más utilizado en España. Sus

exigencias pasan por reconocer previamente a sus grupos de interés e incluir la relación de *stakeholders* que la organización identifica como tales; fijar la base para identificar y seleccionar a sus éstos con los que se compromete; e identificar qué grupos de interés participarán del modelo, así como, los temas principales que hayan surgido durante su participación.

Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable (SGE 21). Es el primer modelo europeo que permite a las organizaciones integrar voluntariamente las relaciones con sus grupos de interés. Este modelo entiende que si se gestiona de forma adecuada a los grupos de interés la organización mejora y se compromete con el progreso de su entorno. De forma específica, contempla la clasificación de los grupos de interés, una metodología para conocer sus expectativas y criterios para la priorización de acciones. Se estructura con arreglo a nueve grupos de interés, los cuales definen las siguientes áreas:

- Alta Dirección. Con proyección al cambio organizativo a través de la elaboración de un *plan de Responsabilidad*.
- Clientes. Cuidando de la relación comercial y la satisfacción de los clientes, así como, la protección del público más vulnerable y la accesibilidad a los productos y/o servicios.
- Proveedores. Definiendo unos criterios en base a los cuales seleccionarán a los proveedores.

- Personas que integran la organización. Para la creación de un espacio de trabajo de calidad que contribuya a la motivación, la conservación de talento y el bienestar.
- Entorno social. Con el fin de conocer y valorar los impactos positivos y negativos que la organización provoca en su entorno inmediato.
- Entorno ambiental. Con el compromiso de prevenir la contaminación del entorno.
- Inversores. Se basa en el gobierno de la organización y en su transparencia financiera.
- Competencia. Para fomentar la competencia leal y el arbitraje como medio de resolución de conflictos.
- Administraciones Públicas. Creando vías de colaboración entre la administración y la organización más allá de la normativa legal.

Accountability (AA 1000). Es una norma creada en 1999 por la organización británica que le da nombre, que permite realizar una evaluación de las relaciones que mantiene la organización con sus *stakeholders*. El alcance de la *accountability* se logra a través de la unión de los tres principios de esta norma, que son:

- Inclusividad. Compromiso de responsabilidad con aquellos en los que la organización provoca un impacto y con los que generan un impacto en ella, permitiendo que participen en determinados asuntos. Es un principio básico para lograr los de Relevancia y Capacidad de respuesta.

- Relevancia. Consiste en establecer la importancia de un asunto para la organización y sus *stakeholders*.
- Capacidad de respuesta. Respuesta de la organización a los asuntos que tienen relevancia para los grupos de interés y que afectan a su desempeño. Se lleva a cabo mediante decisiones, acciones y comunicaciones con sus *stakeholders*.

Estos principios suponen que la organización tenga que rendir cuentas ante sus *stakeholders* a través de informes y comunicaciones donde primen la participación de estos.

Título 5. Corresponder a los *stakeholders*

La gestión de la relación empresarial con los *stakeholders* es lo que se ha venido a denominar como responsabilidad social corporativa (RSC) según Melle (2007). La Comisión Europea en 2001 define la RSC como: <<la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores>> (p.6) y en 2005 la incluye en la Agenda Social Europea. De esta forma, las administraciones públicas se enfrentan a dos enfoques diferentes sobre el papel que deben de desempeñar: por un lado, estimular las prácticas discrecionales al respecto; y por otro lado, introducir la regulación en este ámbito.

Ante éste dilema, el Banco Mundial (2002) determina en materia de RSC cuatro roles para las Administraciones Públicas: <<*Mandating, Facilitating, Partnering, Endorsing*>> (p. 3). Las Administraciones Públicas, en su rol de *mandato*, definen los estándares mínimos para el desempeño de los negocios dentro del marco legal; en su papel *facilitador*, incentivan a las empresas a comprometerse con la RSC para que impulsen mejoras sociales y ambientales. La función de *asociación* es central en la RSC, puesto que la unión de estrategias puede aportar capacidades e insumos complementarios a los del sector público, el sector privado y la sociedad civil para abordar complejos problemas sociales y ambientales. El respaldo del sector público al concepto de RSC refleja un cuarto papel de la Administración Pública *promocionar*, entendido como el reconocimiento directo de los esfuerzos de las empresas individuales mediante citas o menciones.

En este sentido, una organización puede considerar que está respondiendo adecuadamente en cuanto a RSC, cuando consigue el beneplácito de todos los grupos de interés. Para ello, desde el sector público, son cada vez más las administraciones que integran el principio de responsabilidad en las relaciones que mantienen con sus *stakeholders*, lo que supone el establecimiento de mecanismos de buen gobierno. En definitiva, desde una perspectiva global, es imprescindible identificar a los grupos de interés de las administraciones y establecer los mecanismos para formular un gobierno *stakeholder* responsable en el sector público.

Para la OCDE (2015), en su informe a los Ministros de Hacienda y Gobernadores de los Bancos Centrales, establece que el papel de las partes interesadas es uno de los principios en un gobierno corporativo, que debería reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos normativamente o mediante acuerdos y fomentar la cooperación activa entre los grupos de interés. Entendiendo que la competitividad y el éxito de una organización es el resultado de un trabajo en equipo que concentra las competencias de los diferentes *stakeholders*. En este sentido, una organización corporativa responsable debe reconocer los intereses de sus *stakeholders* y su contribución al éxito de la corporación. Para ello, la OCDE (2015) establece el siguiente marco de gobernanza:

- a. Los derechos de los grupos de interés, que se establecen por ley o mediante acuerdos mutuos, deben ser respetados.
- b. Cuando los intereses de los *stakeholders* estén protegidos por la ley, éstos deben tener la oportunidad de obtener una reparación efectiva por la violación de sus derechos.
- c. Deben permitirse mecanismos de participación de los *stakeholders* de la organización.
- d. Cuando los interesados participan en el proceso de gobierno corporativo, deben tener acceso a información pertinente, suficiente y confiable de manera oportuna y regular.
- e. Las partes interesadas, incluidos los empleados individuales y sus órganos representativos, deberían poder comunicar libremente sus preocupaciones sobre

prácticas ilegales o no éticas a la organización y a las autoridades públicas competentes y sus derechos no deberían verse comprometidos por ello.

- f. El marco de gobierno corporativo debería complementarse con la aplicación efectiva de un marco que vele por los derechos de los acreedores.

Título 6. El Sector Público y los *stakeholders*

Aplicando al sector público las razones que mantiene Bowie (1998) acerca de la dirección de los *stakeholders*, la administración pública debería tener en consideración los intereses de los *stakeholders* que se vean afectados por las decisiones que ésta acoja, lo que implicaría obtener contribuciones de éstos evitando que los intereses de un solo *stakeholder* sean prioritarios en cualesquiera de las decisiones, estableciéndose procedimientos para garantizar la gobernanza de las relaciones entre *stakeholders* a través de normas justas y éticas amparadas por todos ellos.

De este modo el buen gobierno global del sector público, propio de una organización responsable y comprometida, contiene las 7 características principales de cualquier gobierno corporativo: disciplina, transparencia, independencia, responsabilidad, formalidad, ecuanimidad y responsabilidad social (King Committee on Corporate Governance, 2002). Algunos autores como Hernández (2007) y Fernández (2014) sugieren algunas razones para que esta última característica aparezca en un buen gobierno corporativo global:

- Incorporación de la responsabilidad social a la organización de la administración pública
- Identificación de los *stakeholders*, con derechos y responsabilidades
- Establecer mecanismos para la organización, dirección y gestión participativa y dialogante con los *stakeholders*.
- Transparencia y verificación de cuentas externa e independiente

Además, las administraciones públicas deben asumir un compromiso ético con sus *stakeholders*, dotándose de reglas frecuentes para el respeto a los derechos humanos, el valor de la diversidad y la igualdad de oportunidades, así como, adoptar códigos formales sobre RSC.

Hay que insistir en la importancia de la participación de los *stakeholders* para esquivar la posible aparición de focos de sustancial poder privado que escapen al control social. Para ello, y siguiendo a Hernández (2007), se señala a los *stakeholders* partícipes como aquellos grupos e individuos que, por las acciones o la existencia de la administración pública, se sienten afectados por un interés legítimo, directo o indirecto, que intervienen en el logro de los objetivos propuestos.

En el caso concreto de las administraciones públicas, la autora determina dos niveles esenciales de *stakeholders*:

1. *Partícipes primarios, contractuales o directos.* Estos grupos de interés determinan estratégicamente el grado de consecución de las políticas públicas. Se diferencian en:
 - *Internos:* Altos cargos políticos y empleados públicos
 - *Externos:* Ciudadanos, proveedores, acreedores financieros y otras administraciones públicas (acuerdos por convenio para acciones conjuntas)

2. *Partícipes complementarios, contextuales o indirectos.* Son grupos afectados por el impacto externo, positivo o negativo, de la actividad de la administración pública: Sociedad en general, generaciones futuras, agentes e interlocutores sociales, agentes económicos y empresariales, asociaciones y organizaciones no gubernamentales, medios de comunicación, etc.

Atendiendo a los distintos mecanismos de gobierno, Hernández establece los niveles de compromiso entre la administración pública y sus *stakeholders* que se recogen en la Tabla 1, ordenándolos de menor a mayor grado de compromiso adquirido. Las administraciones públicas pueden pasar por los distintos niveles señalados en función del grado de atención que prestan a los *stakeholders* en la práctica.

Tabla 1. Nivel de compromiso entre la administración y sus *stakeholders*

Compromiso	Comunicación	Relación
Permanecer pasivo	No hay comunicación activa	No hay relación ni una meta definida. Las inquietudes de los <i>stakeholders</i> se manifiestan esporádicamente (protestas, cartas, <i>web</i> , etc.)
Hacer seguimiento a las opiniones de los <i>stakeholders</i>	Unilateral, de los <i>stakeholders</i> hacia la administración	Seguimiento en los medios, internet e informes de otros <i>stakeholders</i>
Informar o educar a los <i>stakeholders</i>	Unilateral, de la administración hacia los <i>stakeholders</i> a través de comunicaciones, prensa, <i>web</i> , medios de comunicación, etc.	Relación a corto o largo plazo
Relación contractual con los <i>stakeholders</i> para realizar transacciones	Bilateral, limitada a las condiciones del contrato	Relación establecida y controlada
Consultar a los <i>stakeholders</i> para fundamentar las decisiones de la Administración	Bilateral y limitada, pues las administraciones preguntan y los <i>stakeholders</i> responden (encuestas, reuniones, talleres, foros, etc.)	Relación a corto o largo plazo
Participar y trabajar directamente con los <i>stakeholders</i>	Bilateral o multilateral entre administración y <i>stakeholders</i> (foros, paneles de asesoramiento, procesos de creación de consenso y procesos participativos)	Las relaciones pueden ser puntuales o a largo plazo y los <i>stakeholders</i> actúan de forma individual
Asociarse o convocar una red de <i>stakeholders</i> para desarrollar consensos y planes conjuntos	Bilateral o multilateral entre administración y <i>stakeholders</i>	Relación a largo plazo, a través de proyectos conjuntos e iniciativas voluntarias de dos o más <i>stakeholders</i>
Delegar las decisiones sobre un tema determinado a los <i>stakeholders</i>	Nuevas formas organizacionales de rendición de cuentas. Las decisiones se delegan en los <i>stakeholders</i> con un rol formal en la administración	Relación a largo plazo

Fuente: Hernández (2007) (Elaboración propia)

Por su parte, la OCDE (2004) concreta en tres los niveles de participación que tienen los *stakeholders* en las políticas que desarrollan las administraciones públicas:

- * Informar a los *stakeholders* implicados.
- * Consultar a estos *stakeholders* con el fin de conocer sus proposiciones u opiniones.
- * Implicar a tales *stakeholders* para que colaboren y así tomar decisiones conjuntas.

La administración pública española se caracteriza por tener muy poco desarrolladas las formas de participación de sus *stakeholders*, en todo caso, en las últimas décadas puede señalarse que se han desarrollado procesos de toma de decisiones basados en los dos primeros niveles identificados por la OCDE y atendiendo a temas o áreas de especial interés relacionados con políticas de impacto.

Título 7. La participación de los *stakeholders*

Hoy en día es difícil aplicar la teoría de los *stakeholders* dado que no ha sido objeto de estudio directo por parte de los investigadores su aplicación práctica y, por tanto no se han generado instrumentos para su implantación real. Por consiguiente, cuando hablamos de la aplicación de la teoría de los *stakeholders* por parte de las organización -empresas y administraciones públicas- nos referimos a la aceptación teórica, cuestión que abordan Retolaza, San José y Ruiz (2010) al desarrollar una propuesta práctica para gestionar los intereses de los *stakeholders* desde cuatro perspectivas diferentes: ontológica o instrumental de los *stakeholders*, antropológica o económica del valor, inductiva de los intereses y de conjuntos borrosos.

A. *Ontológica de los stakeholders: La partición en la gobernanza*

La perspectiva de que son los accionistas de las empresas los que tienen todos los derechos sobre éstas, se basa en la Teoría contractual, la Teoría de la Agencia y la Teoría de los Derechos de propiedad. Estas teorías señalan a los accionistas como los únicos con derecho sobre la plusvalía producida por la empresa, ya que entienden que son los únicos que participan aportando capital y por ende los que soportan su detrimento o pérdida.

Esta perspectiva entra en conflicto con la Teoría de los *stakeholders* para la que es primordial las relaciones de las empresas con los grupos de interés a los que intenta satisfacer. Relaciones se explicarían perfectamente con la Teoría contractual, puesto que la empresa realiza contratos con gran parte de estos -proveedores, clientes, trabajadores, etc.- regulando así, todos los pormenores entre la empresa y los *stakeholders* involucrados. Teniendo en cuenta que los *stakeholders* que no están involucrados contractualmente, se relacionan con la empresa conforme a lo estipulado por la normativa en vigor. Finalmente, la Teoría de Agencia (Jensen y Meckling, 1976) explica, incluso de forma legal, la responsabilidad de los *stakeholders* en su relación con los accionistas, dado el desempeño mandatario de estos.

Siguiendo esta perspectiva, la relación entre accionistas y *stakeholders* se origina en términos opuestos, ya que ambos pugnan por conseguir los beneficios generados. El

beneficio que obtienen los *stakeholders* queda delimitado en la relación contractual, y el remanente generado al final del proyecto será exclusivo de los accionistas, quienes lo repartirán entre los mismos o lo reinvertirán en la empresa para aumentar su valor y generar futuros beneficios. Por tanto, son los accionistas los que forman la empresa aportando capital, siendo los únicos que tienen derecho a disponer el uso de los beneficios generados y tomar decisiones, puesto que también aguantan el riesgo de pérdida de capital.

Atendiendo al principio básica de la Teoría del derecho de propiedad, la propiedad de la empresa (concebida en términos de capital) crea dos derechos propios: obtener los beneficios producidos por la empresa y el derecho a decidir (Furubotn y Pejovich, 1972). El primero surge de identificar la empresa con el capital, y por tanto, a quien posee el capital con el empresario, el único con derecho sobre los beneficios o pérdidas de la empresa. Y el segundo, viene del primero, pues los accionistas recogen un beneficio atendiendo a los resultados de la empresa, que depende de la gestión de ésta, por lo que los accionistas tienen todo el derecho a participar en las decisiones de gobierno de la empresa. En este sentido, los demás *stakeholders* de la empresa pactarán, en función de la Teoría contractual su participación en los beneficios.

En concordancia con la Teoría de los *stakeholders*, la finalidad de la empresa y la responsabilidad de sus dirigentes es satisfacer los intereses de los distintos grupos participantes y no la de alcanzar el máximo beneficio. En este sentido, una vez aceptado

que los *stakeholders* aportan valor a la empresa y asumen riesgos, tendrían derecho a que la empresa satisfaga sus intereses, pero se plantean de nuevo dos cuestiones: el derecho a participar en la gobernanza de la empresa y el asunto sobre quienes tiene que ser considerados efectivamente *stakeholders*. La primera cuestión se refiere a si son puros destinatarios de los beneficios de ésta, o si son perceptores de los beneficios a través de su participación en el gobierno de la organización. En cuanto a la segunda, existen varias posibilidades, atendiendo a lo que se entiende por *stakeholders*:

- Grupos de presión. Son los que emprenden acciones que perjudican a la empresa.
- Grupos de interés. Los que por acción u omisión invierten y arriesgan en la empresa, pudiendo llevar a cabo acciones individuales o conjuntas, planificadas o no que redunden en la empresa.
- Grupos de afectados. Los que están mediatizados por el trabajo de la empresa, aunque ellos puedan o no influir en la empresa.
- Grupos no interesados. Los afectados por la empresa de forma pasiva, sin poder realizar acciones de presión sobre ella.

Para dar respuesta a las dos cuestiones planteadas, Retolaza *et al.* (2010) se refiere a cuatro modelos explicativos. El primero se identifica con la figura más instrumental de la Teoría de los *stakeholders* de Friedman (1962) en la que la participación sirve de instrumento y está exenta de cualquier implicación en la gobernanza. El segundo modelo, muestra a la empresa como un cúmulo de relaciones cuya finalidad es alcanzar el máximo

valor para el conjunto de sus *stakeholders* (Freeman *et al.*, 2007). El tercero se fundamenta en la Teoría multifiduciaria (Goodpaster, 1991; Boatright, 1996, 1999, 2002), por la que los *stakeholders* obtienen la condición de principales, lo que obliga a la empresa a crear valor para todos ellos. El cuarto modelo y último, hace referencia a la Empresa Ciudadana de Neron y Norman (2008), en el que las empresas incorporan el compromiso de responsabilidad hacia los no *stakeholders*, entendiendo que éste compromiso está limitado al ámbito territorial y a la ciudadanía.

B. Antropológica del valor: Satisfacción de intereses

La representación tradicional de la creación del valor en las empresas es la producción de beneficios monetarios, unos bienes acotados y codiciados. La adjudicación de estos bienes provoca conflictos entre distintos grupos interesados en su apropiación, influyendo las relaciones de poder que se establecen en el resultado del reparto (Porter, 1985; Mintzberg, 1983). Ante ello, la Teoría de los *stakeholders* plantea dos proposiciones. Una se refiere a que la creación de valor es equivalente a la satisfacción de intereses de naturaleza material o inmaterial; y otra, a la creación de valor por la capacidad de interacción entre los *stakeholders*. Esta interacción efectiva produce un valor ilimitado, que está muy por encima del valor económico de las relaciones contractuales.

La primera proposición aborda el valor atendiendo a la importancia que le da quien lo recibe. A los bienes materiales es fácil darles un valor monetario, pero los bienes inmateriales no tienen patrones para transformar su valor en una cuantía económica, por lo que éste sólo depende de su perceptor.

Para abordar la segunda cuestión, nos remitimos a la Pirámide de Maslow (1943), en la que lo material tiene interés para las personas sólo cuando carecen de ello, ya que si disponen de una cantidad suficiente en proporción al entorno, pierde prácticamente su valor, y trasladan ese valor a otras riquezas de signo inmaterial como lo son la seguridad y protección, la afiliación, el reconocimiento y la autorrealización, donde interactúan los *stakeholders*. En este sentido, la generación de valor intangible no es unidireccional, sino que es multidireccional y se da entre los diversos *stakeholders* para satisfacer sus intereses.

C. *Inductiva de los intereses: Roles vs intereses*

A pesar de los intentos de Freeman, Harrison y Wicks (2008), la aplicabilidad de la Teoría de los *Stakeholders* es su principal inconveniente (Agle *et al.*, 2008). Por este motivo, Retolaza se propone el estudio de esta dificultad, llegando a la conclusión de que al igual que la teoría de los *stakeholders* se desarrolla de forma deductiva, los *stakeholders* se definen atendiendo al rol que desempeñan con respecto a la empresa, presuponiendo que el interés también está definido por su rol, tal es así que los miembros

de una empresa con un mismo rol van a tener los mismos o similares intereses, por ejemplo, los trabajadores. No obstante, la realidad es otra, pues dentro de los diferentes *stakeholders* de una misma empresa, podemos encontrar diversidad de intereses, incluso opuestos.

En este sentido, la Teoría de los *Stakeholders* ha intentado solventar el problema y para ello divide a los *stakeholders* en subgrupos, pero en realidad no resuelve el problema puesto que en cada uno de los subgrupos vuelven a aparecer miembros con intereses distintos motivando una nueva división del subgrupo.

Para intentar solventar este inconveniente de la teoría, Retolaza propone como alternativa identificar los intereses de los *stakeholders* de forma inductiva, es decir, considera que estos no están definidos en función del rol sino como asociación de intereses individuales. Lo que nos lleva a conocer las particularidades de cada persona, sus intereses, planteamiento que está aceptado en el marketing para integrar los numerosos intereses de los clientes. Pero todavía es un reto el perfeccionamiento de una técnica que logre identificar, agrupar y gestionar por la empresa los intereses de los *stakeholders* (Retolaza *et al.*, 2010).

D. Conjuntos borrosos: Lógica ordinaria a lógica difusa

De forma implícita, se considera a los *stakeholders* como conjuntos de personas. Estas personas tienen una relación dicotómica, pertenecer o no al conjunto, entendiendo esta división como una decisión que está definida por el rol del *stakeholder*. Sin embargo, en la práctica esta dicotomía no está tan clara, es imprecisa.

Para tratar de hacer frente a esta imprecisión, el autor utilizaremos la teoría de conjuntos borrosos de Zadeh (1965). Con ella quiere conocer los problemas de la imprecisión que surge de la falta de criterios para clasificar a las personas atendiendo a sus intereses en los distintos *stakeholders*. En este sentido, considera que las personas pertenecen a un grupo en cierto grado, es decir, están dentro del grupo con un grado determinado dentro del rango $[0,1]$.

La teoría de conjuntos borrosos ya se está aplicando con *stakeholders* en diversos ámbitos como la responsabilidad social (Saconni, 2007); la sostenibilidad en las organizaciones (Munoz, Rivera y Moneva, 2008); o para determinar los elementos que contribuyen al crecimiento sostenible de la empresa (Barcellos y Gil Lafuente, 2009). El uso de la teoría de los conjuntos borrosos o lógica difusa para conocer el grado de interés de los *stakeholders*, supone una vía para vincular la teoría con la realidad.

Ante estas cuatro aportaciones, los autores concluyen afirmando que éstas pueden ser la base de un modelo efectivo de aplicabilidad de la Teoría de los *Stakeholders* que posibilite su desarrollo solucionando los problemas de participación en la gobernanza de

la empresa, al ser entendidos como sujetos de derechos referidos a la satisfacción de sus intereses.

Título 8. Los *stakeholders* y el Sistema de Educación Superior

El Sistema de Educación Superior Europeo se ha visto transformado en los últimos años, influido por el impacto del Proceso de Bolonia en la reforma de estudios, donde garantizar la calidad y la movilidad han sido claves en el impulso del cambio. Ante la necesidad de hacer frente a estas transformaciones se revisan las estructuras que soportan el gobierno de las instituciones del Sistema. Esto muestra que las estructuras de gobierno se alejan de una perspectiva tradicional de autogobierno académico, acercándose a los modelos de gobierno de gestión.

En este sentido, la Comunicación de 10 de mayo de 2006 de la Unión Europea motiva a los Estados miembros a continuar con la modernización de las universidades europeas, para que éstas faciliten el alcance de los objetivos de la Agenda de Lisboa²: mayor crecimiento y mejora cuantitativa y cualitativa del empleo. <<Este sistema movilizaría el fondo común de conocimientos, talento y energía existente en las universidades, y merecería —y estaría en posición de generar— esa mayor inversión necesaria para poder compararse con las mejores del mundo>> (Comisión Europea, 2006, p.5)

² Comisión Europea (2006). Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo. Cumplir la agenda de modernización para las universidades: educación, investigación e innovación.

Con el fin de apoyarlo, la Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea, a través de Eurydice, la red europea de información en educación, realiza un estudio sobre el gobierno en la educación superior cuyo objetivo es dar a conocer en profundidad los marcos normativos de los Estados miembros y establecer la posición que ocupan atendiendo a la tendencia observada en la Unión Europea.

En el estudio se distingue entre *gobierno* y *gestión*, de manera que en lo referente a la educación superior, el *gobierno* se refiere a las normas y mecanismos por los cuales diferentes agentes influyen en las decisiones que se adoptan y responden según corresponda. Por tanto, tiene la autoridad y el poder formal o informal atendiendo a la legislación y las políticas que profieren las responsabilidades y derechos de los diferentes *actores*, incluyendo las medidas por las cuales se relacionan³.

Gobierno engloba el marco en el que una institución persigue sus fines, objetivos y políticas de forma coherente y coordinada respondiendo a quién es responsable y cuáles son las fuentes legítimas a través de las cuales distintos actores toman decisiones de carácter ejecutivo>>> (Eurydice, 2008, p.12)

³ Para más información sobre modelos de gobierno en la educación superior ver: CHEPS, 1994, *Comparative Policy Studies in Higher Education* y Merrien, Fr-X (eds) (1999), *Towards a New Model of Governance for Universities? A comparative View*.

Mientras que *gestión* hace referencia a poner en marcha el total de objetivos que tiene una institución de educación superior (IES) fundamentándose en las leyes instituidas. Por lo tanto, la gestión responde a *cómo se aplican las normas* y se encarga de que los servicios que se prestan por agentes internos y externos sean eficaces, eficientes y de calidad⁴.

En este sentido, cuando se habla de gestión se hace desde la orientación a la acción, donde existen unos actores que son los encargados de llevar a cabo dicha acción. En el estudio, se habla de *actores o agentes públicos o privados*, y se les clasifica en función de su ubicación con respecto a la IES:

Agentes externos: personas que tienen un gran interés en la función, prácticas y resultados de las instituciones de educación superior (miembros del gobierno central, regional o local, empleadores en el mercado laboral u otros representantes del mundo empresarial, miembros de los sindicatos, asociaciones nacionales de estudiantes, representantes de la sociedad civil, titulados, tituladas, padres y madres de estudiantes, etc.).

Agentes internos: órganos de gobierno institucional (p. ej. Junta Asesora, Consejo, Claustro Académico, etc.) Y personas contratadas por la

⁴ Consejo de Europa; Fried, J. (2006) Higher education governance in Europe; autonomy, ownership and accountability – A review of the literature In: *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*.

institución de educación superior o matriculadas en ella>> (Eurydice, 2009, p.12)

Para Eurydice, la red europea de información en educación (2009), la *estructura de gobierno* de una institución revela de qué manera las partes interesadas (agentes internos y externos) se relacionan entre sí: *quién es responsable ante quién, de qué se es responsable y cómo se ejerce dicha responsabilidad*

Ante los vertiginosos cambios que se originan en la sociedad, las instituciones de educación superior, como son entes autónomos, están tomando nuevas responsabilidades de gobierno, destacando la Dirección General de Educación y Cultura de la Unión Europea las siguientes:

Deben demostrar que responden adecuadamente a las necesidades de la sociedad.

Deben justificar que los fondos públicos que reciben se utilizan de manera responsable.

Deben cumplir las normas de excelencia en el campo de la docencia y la investigación, que son las tareas fundamentales de las instituciones educativas>> (Dirección General de Educación y Cultura, 2009, p.25)

Con esta finalidad surgen nuevos modelos de gobierno, en los que se comparten con los correspondientes agentes externos e internos dichas responsabilidades y la toma decisiones. En este sentido, Fried (2006) hace una recapitulación de cuáles son los principales mecanismos de coordinación y control para esas nuevas estructuras de gobierno en el ámbito de la educación superior, entre los que se hallan:

La regulación externa: se refiere a la autoridad del Estado o región para establecer las normas de funcionamiento de las IES.

El asesoramiento externo: se refiere al poder de gobierno y coordinación por parte de los agentes externos como miembros de las juntas de las universidades (p. ej. las juntas rectoras o de administración) en las que las autoridades gubernamentales competentes han delegado determinadas responsabilidades.

El autogobierno de gestión: se refiere a los máximos responsables de la dirección y gestión (rector/presidente, decanos) que establecen los objetivos y toman decisiones relativas a la dirección, funcionamiento y actividades de la institución.

El autogobierno académico: se refiere al gobierno ejercido a través del consenso entre los grupos que conforman la comunidad académica de una IES>> (Ministerio de Educación, 2009, p.25)

En España los órganos de gobierno, públicos e institucionales, se describen como aparecen en la Tabla 2 de acuerdo a sus competencias, responsabilidades y capacidad para tomar decisiones y seguidamente se detalla cada uno.

Tabla 2. Órganos de gobierno institucional

<i>Gobierno Institucional</i>	<i>Órganos de Gobierno Universidad Pública</i>		
	<i>Internos</i>	<i>Externos</i>	<i>Mixtos</i>
<i>Dirección ejecutiva</i>	Rector/a	--	--
<i>Órgano Académico</i>	Claustro Universitario	--	--
<i>Órgano para la toma de decisiones</i>	Consejo de Gobierno	--	--
<i>Órgano de asesoramiento/supervisión</i>	--	--	Consejo Social

Fuente: Ministerio de Educación (2009). Elaboración propia

Dirección ejecutiva. En España, la dirección ejecutiva recae en el cargo del/a rector/a. Es, al igual que en casi toda Europa, la figura con mayor soberanía de la IES, por lo tanto, donde recae la gran mayoría de las funciones de gobierno. Además, simboliza a la institución en los eventos reglamentarios y en los convenios de financiación, siendo generalmente, la autoridad responsable para la planificación estratégica de las actividades que lleve a cabo la institución. En cualquier caso, la dirección ejecutiva se apoya en el Consejo Rector o Rectoral, órgano ejecutivo formado por vicerrectores y vicerrectoras o rectores adjuntos y rectoras adjuntas, gerente o gerentes, secretario/a general y director/a financiero/a.

Órgano académico. Formado por personal académico que trabaja en la IES. Lo normal es que formen parte de este órgano representantes de los estudiantes. Es el órgano responsable de las cuestiones que corresponden a la enseñanza y la investigación, pero su papel está limitado en cuanto a tomar decisiones, no siendo responsable directo de las acciones políticas de desarrollo estratégico de la institución, aunque sí es consultado por la dirección ejecutiva antes de tomar decisiones sobre las materias que le conciernen con el fin de obtener su aprobación.

Órgano para la toma de decisiones. Es el órgano responsable de:

La planificación estratégica, la política sobre enseñanza e investigación y el desarrollo global de la institución. Normalmente tiene poder para aprobar o modificar los estatutos o carta fundacional de la institución y casi todas las decisiones tomadas por el director ejecutivo deben ser aprobadas por él>> (Eurydice, 2008, p.38).

Órgano de asesoramiento/supervisión. España establece un órgano de asesoramiento para apoyar la estructura de gobierno de la IES, la cual actúa como consejero externo proporcionando información relevante sobre cuestiones relativas al gobierno de la institución. La finalidad que tiene este órgano es la de apoyar la comunicación y las relaciones que se dan entre la institución y la sociedad, introduciendo nuevas perspectivas en la dirección de la institución.

Acerca del gobierno de la educación superior, Kohler y Huber (2006) recomiendan la necesidad de establecer en qué radica la autonomía de las instituciones de educación superior en la sociedad actual, a nivel de contenido –normativa, financiación económica, etc.- como en miembros orgánicos y actores. Para ello es preciso determinar el estilo de gobierno de la IES atendiendo a los siguientes: el modelo de autogobierno académico; el modelo de autogobierno en materia de gestión, por el cual la dirección interviene de forma decisiva en la determinación de los objetivos y en la toma de decisiones; y finalmente, el modelo de universidad empresarial, que admite la diversificación de las fuentes de financiación y establece relaciones de cooperación con el sector privado.

En este sentido, es aventurado determinar el modelo dominante de gobierno de las IES donde la diversidad es un hecho claro, al menos a nivel europeo. Lo que sí está claro y se puede afirmar es que en España, los agentes externos están ocupando espacios de importancia para su funcionamiento. Las instituciones cuentan con al menos un órgano de asesoramiento, donde representantes de la sociedad civil participan en su gobierno, promueven los intereses territoriales y culturales, además de la aportación de la institución al desarrollo local y social.

Capítulo 3

Estrategias de empleabilidad y los *Stakeholders*

Título 1. Introducción

La educación que recibe una persona ocupa un lugar muy importante en lo que puede entenderse por *empleabilidad*, es decir, la condición de preparación de una persona para afrontar demandas inmediatas o futuras del mercado de trabajo a lo largo de su trayectoria profesional (Casalli, Ríos, Teixeira y Cortela, 1997). Autores como Álvarez, Bustos y Valencia (2004) entienden que la empleabilidad es una cuestión de responsabilidad de las empresas, responsabilidad de las instituciones educativas y responsabilidad de la propia persona. Siguiendo a Yorke (2006) hablaremos de empleabilidad como un el conjunto de conocimientos, habilidades y particularidades que proporcionan a las personas tituladas las condiciones idóneas para lograr un empleo y tener éxito en las distintas ocupaciones que elijan, generando beneficios para sí mismos, para la comunidad y la economía, en general.

Con la teoría del capital humano, Schultz (1961), Denison (1962) o Becker (1964), afirman que las características personales, la formación y la experiencia determinan el valor de la persona en el mercado de trabajo. Pero, según Collins (1986) la formación profesional se obtiene a través de la experiencia adquirida en el puesto de trabajo, y no del entrenamiento formal en el centro educativo. Más aún cuando la realidad nos muestra que los requisitos educativos para un puesto de trabajo reflejan el interés de

los empresarios por obtener empleados respetables y bien socializados, más que por sus conocimientos técnicos. Para el autor, no se trata de que los puestos requieran más cualificación, sino que existe un mayor número de titulaciones en el sistema educativo que conducen a un aumento en los requisitos para ocupar los puestos de trabajo, siendo los títulos los que determinan el status, convirtiéndose en meras credenciales para acceder al mercado de trabajo.

Thürow (1983) acepta que la educación es la responsable de certificar los conocimientos que las personas aportan al mercado de trabajo y que les permiten situarse en las *colas de empleo*. Así, según las oportunidades de empleo existentes, y tras conseguir ocupar el primer puesto de trabajo, las personas irán recibiendo cualificaciones y un salario. Por ello, se podría decir que la ampliación de la educación tiene un doble efecto: individual y defensivo, pues cuando aumenta la oferta de mano de obra cualificada, el individuo debe aumentar su formación para defender su cuota de mercado y su salario frente a posibles competidores (Thürow, 1983, p.169).

Con independencia de cómo se explique la relación entre la educación y el éxito en el mercado de trabajo, es significativo tener en cuenta que los estudios superiores pueden ser importantes para conseguir la empleabilidad a largo plazo. Van Hoof y Dronkers (1980) afirma que <<los titulados de una carrera a menudo trabajan en una gran variedad de ocupaciones, y muchas ocupaciones las desempeñan titulados que han cursado estudios muy distintos>> (como se cita en García, 2003, p.35). Por lo que un

incremento del perfil de los estudiantes, o lo que es lo mismo, una cualificación universitaria, sería el mejor modo de correspondencia entre la educación y el mercado laboral.

A partir de estas teorías de la educación y del mercado de trabajo, se pueden despejar conclusiones respecto a la calidad de los estudios superiores en función de la preparación que adquieren para acceder al mercado de trabajo. En primer lugar, que la calidad de la educación no puede evaluarse únicamente por los indicadores de resultado como las perspectivas de empleo, el sueldo, etc., sino que es necesario completar esta información con indicadores que evidencien las capacidades de los titulados y tituladas, o sea, sus competencias. Y en segundo lugar, que las competencias conseguidas durante la educación son fundamentales para lograr resultados de productividad al incorporarse al mercado de trabajo, y también para la empleabilidad a largo de la vida. Y por último, y según Freire, Teijeiro y Pais (2013), cabe destacar la importancia que la mayoría de los empresarios conceden al aprendizaje en un centro de trabajo durante el periodo de prácticas en empresas, lo que confirma la necesidad de complementar la educación teórico-práctica de las enseñanzas superiores con un período de prácticas en un entorno empresarial.

Título 2. La empleabilidad en el siglo XXI

Es importante decir la importación que adquiere el vocablo *empleabilidad* en la sociedad actual y en especial en las universidades de los países miembros de la Unión

Europea, donde tienen como reto el apoyar estratégicamente la transición al mundo laboral de sus titulados y tituladas.

La globalización ha transformado el mundo del trabajo y los avances tecnológicos han cambiado los procesos productivos y el trabajo de muchas personas a nivel mundial (Ball, 2009; Do Ceu y Rodríguez, 2010; Jiménez Vivas, 2009). Ya no se puede pensar en un trabajo seguro y para toda la vida tal y como se venía desarrollando a lo largo del siglo XX, ahora el trabajo es global y se requieren empleados de alta cualificación y formación, con un nivel de competencia que les permita ser resolutivos ante los problemas y una alta capacidad de adaptación a nuevas y repentinas circunstancias. Estas y otras habilidades como las dotes para relacionarse con otras personas o la flexibilidad en el trabajo, hacen que las personas se adapten a los nuevos requerimientos y busquen formarse para dar respuesta a ellos adquiriendo nuevas habilidades y competencias (ANECA, 2009; Mora, 2010).

Al igual que los autores, Gamboa, Gracia, Ripoll y Peiró (2007), McGrath (2007), Lantarón (2012) y Rodríguez (2010) coincidimos en que el concepto de empleabilidad cada vez está adquiriendo mayor protagonismo, haciendo uso de él con mayor frecuencia en espacios muy diversos con distintas perspectivas, aunque constantemente se vincula a cuestiones relacionadas con el mercado de trabajo, la formación y el empleo.

No obstante, la empleabilidad tal y como se concibe hoy también tiene sus detractores. Autores como González (2011), Rodríguez (2010) o García y Pérez (2008) establecen que se puede asegurar ni garantizar el éxito en el mercado laboral por el sólo hecho de haber adquirido unos conocimientos, habilidades y actitudes individuales para la búsqueda de empleo.

Para estos y otros autores como Mora (2008), Vieira (2009) o Yorke (2006) la empleabilidad como noción está vinculada a dos tipos de factores:

- Internos: Características individuales y personales del individuo
- Externos: Situación y contexto del mercado laboral

En este sentido, la noción de empleabilidad adquiere un matiz dinámico en el que juega un papel muy importante los factores personales, educativos, laborales y económicos de los que se parte con el objetivo de desarrollarlos. Por ello, la responsabilidad de que la empleabilidad de una persona se potencie no es algo exclusivo de ésta sino que ha de ser compartida por las instituciones del sistema educativo, las organizaciones y los gobiernos desarrollando estrategias que promuevan el desarrollo de su empleabilidad (González, 2011)

Coincidimos con Lantarón (2014) en que ha ido cambiando el concepto de empleabilidad con la misma rapidez que el mercado de trabajo y que las nuevas tesis

sobre empleabilidad se refieren para hablar de ella a factores ya mencionados como: formación, capacidad individual, habilidades y competencias para la búsqueda de empleo. Esta autora para explicar la estrategia que desarrolla la empleabilidad introduce un nuevo término cualificación profesional al que refiere cuando dice: <<la importancia de la formación, del aprendizaje, de capacidades necesarias para aprender y desempeñarse con eficacia en el trabajo (cualificación profesional)>> (Lantarón, 2014, p.98).

Podemos decir por tanto, que empleabilidad y formación mantienen una estrecha relación, por lo que los vínculos entre la empleabilidad y la educación superior se estrecha cada vez más implicando a las instituciones de educación superior en su promoción y desarrollo. Tal es así que autores como Vivas (2009), Mora (2011), Taveira y Rodríguez-Moreno (2010), Vieira (2009) y Lantarón (2012) entre otros, relacionan de forma específica la empleabilidad con los egresados universitarios, destacando el valor que tiene adquirir habilidades, capacidades y competencias que estén ajustadas a las demandas que realiza el empresariado en el mercado de trabajo.

Conscientes de esta realidad, las instituciones de educación superior están facilitando la incorporación de la empleabilidad en los planes educativos, por lo que esta cuestión no les es ajena, sobre todo cuando cada vez más se están demandando perfiles cualificados, así como que su titulación y formación sea la idónea y cree valor en el mercado de trabajo.

Título 3. Estrategias de empleabilidad tras el proceso de Bolonia

La universidad es la institución educativa que debe acometer con más ímpetu sobre el tema de la empleabilidad, ya que como hemos dicho antes está relacionada con la formación que adquieren en el sistema educativo. Por ello, es la universidad quien ha de definir qué formación oferta para mejorar la empleabilidad de sus titulados y tituladas y decidir cómo evalúa las competencias adquiridas por sus estudiantes a lo largo de su titulación para tener éxito profesional (Toledo y Michavilla, 2009).

De esta forma la universidad, inmersa en el proceso de Bolonia, se ha enfrentado al diseño de las nuevas titulaciones, donde la identificación y desarrollo de las competencias de los nuevos perfiles y cualificaciones se ha realizado con el apoyo de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) a través de los Libros Blancos; mediante estudios realizados por las propias universidades de forma previa a la implantación del nuevo sistema; a través del análisis de los estudios de egresados realizados por la propia universidad; así como, informes, proyectos y experiencias recopilados a lo largo de todos el proceso de elaboración del nuevo catálogo de titulaciones de Grado y Máster.

En dichos estudios y en los realizados por Martín, Rabadán y Hernández (2013), Ortoll (2008), Espinar, Nebot, Arjona y Castiñeira (2010) se señala que es necesario tener en cuenta a los *stakeholders* internos (personal docente e investigador y comunidad

universitaria), y también a los externos (tejido empresarial, colegios profesionales, antiguos alumnos y alumnas, etc.) para poder precisar la cualificación profesional intrínseca a la titulación y así, poder establecer cuáles deben ser las competencias que reunirá la persona titulada nada más finalizar sus estudios.

Los estudios realizados por Lantarón (2012) muestran que muchas universidades han contado con *stakeholders* externos para diseñar los planes de estudio de Grado y Máster, y destaca al respecto la colaboración entre fundaciones Universidad-Empresa, además de con cámaras de comercio, confederaciones empresariales, etc.

Pero entendemos que la empleabilidad va más allá de la adquisición de conocimientos generales y especializados, por lo que también es necesario incorporar al currículo universitario otras capacidades muy demandadas por el empresariado como son: el trabajo multidisciplinar, capacidad de innovación, espíritu emprendedor, etc. En la misma línea que apuntan Ayast (2010), González (2011) o Uceda (2011), consideramos que es preciso que los universitarios y universitarias las adquieran de forma transversal a su formación.

Por otro lado, el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, hace la siguiente sugerencia en su Preámbulo:

La posibilidad de introducir prácticas externas viene a reforzar el compromiso con la empleabilidad de los futuros graduados y graduadas, enriqueciendo la formación de los estudiantes de las enseñanzas de grado, en un entorno que les proporcionará, tanto a ellos como a los responsables de la formación, un conocimiento más profundo acerca de las competencias que necesitarán en el futuro>> (Preámbulo, R.D. 1393/2007)

Con esta recomendación se refuerza la responsabilidad de la universidad con la empleabilidad de sus tituladas y titulados, cuestión que afecta a la calidad de las universidades y que ha provocado que desde sus equipos de gobierno se diseñen estrategias para perfeccionar la empleabilidad de sus estudiantes, titulados y tituladas. Algunos autores como Lantarón (2012) clasifican estas estrategias en dos. Por una parte, las relacionadas con los *nuevos planes de estudio* a las que denomina Caballero *et al.* (2009) *académicas*. Y por otra parte, las de *orientación profesional*, con el fin de que la persona titulada adquiera las competencias necesarias para tomar decisiones sobre su posición en el mercado de trabajo.

Coincidiendo con la sugerencia del R. D. 1393/2007, entendemos que a esta clasificación habría que añadir las estrategias que desarrollan todas las competencias relacionadas con la experiencia en el puesto de trabajo dentro de una organización, por lo que consideramos oportuno, incorpora la de *prácticas en empresa* y que se viene desarrollando como un valor competitivo en las universidades españolas.

Con el fin de visibilizar las distintas estrategias que se han ido desarrollando desde las universidades españolas tras el proceso de Bolonia, recogemos en la tabla 3 las más representativas, ya que la gran totalidad de las universidades públicas las han incorporado a su estructura como servicios y programas propios atendiendo a la información recogida en sus portales *Web*.

Tabla 3. Estrategias de empleabilidad y porcentaje de universidades españolas que las desarrollan

<i>Estrategia</i>	<i>Servicio</i>	<i>Universidades</i>
<i>Observatorio</i>	Seguimiento del trabajo encontrado por universitarios. (ENQA, 2005) Seguimiento de las tendencias en la demanda de las empresas (Knight y Yorke, 2003)	57,7%
<i>Orientación</i>	Información para la toma de decisiones (Lantarón, 2012)	93,3%
<i>Formación</i>	Acciones de formación con relevancia para el mercado de trabajo (Caballero <i>et al</i> , 2009)	68,8%
<i>Prácticas</i>	Desempeño de competencias en el mundo productivo (Zabalza, 2013)	86,6%
<i>Agencia de colocación</i>	Intermediación laboral que complementa los servicios de empleo públicos (Benavente Torres, 2011)	71,1%
<i>Emprendimiento</i>	Fomento del espíritu emprendedor uniendo la realidad y los negocios con la educación (Thursby, M., Fuller y Thursby, J. (2009).	53,3%

Fuente: Elaboración propia

Título 4. Estrategias normativas de empleabilidad

Favorecer la inserción de las y los jóvenes en el ámbito laboral y mejorar su situación dentro del mercado de trabajo son las premisas bajo las que el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, ha elaborado la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013-2016 (tabla 4), que tiene ámbito nacional y que se dirige a menores de 30 años que se encuentren principalmente en desempleo.

Tabla 4. Perspectivas estratégicas, líneas de actuación y prioridades de la Estrategia EEJ

<i>Perspectivas</i>	<i>Actuaciones</i>	<i>Prioridades</i>
De la oferta	Educación	1º. Jóvenes activos desocupados sin empleo anterior o con una experiencia previa inferior a tres meses
	Mejorar el conocimiento de idiomas y el manejo de herramientas tecnológicas	
	Fomento del emprendimiento y del autoempleo	2º. Jóvenes activos desocupados que desean acceder al mercado laboral y no pueden hacerlo
	Formación	
De la demanda	Estímulos a la contratación	3º. Jóvenes activos ocupados subempleados. Jóvenes que trabajan bien de forma temporal y/o parcial sin desearlo
	Flexibilidad en el empleo	
	Colaboración público-privada en la búsqueda de un puesto de trabajo	
	Igualdad de oportunidades	
Institucional	Orientación, acompañamiento y mejora de la intermediación de los servicios públicos de empleo y sus entidades colaboradoras	4º. Jóvenes económicamente inactivos que están estudiando
	Gestión de las administraciones públicas	

Fuente: Estrategia de emprendimiento y empleo joven 2013-2016. Ministerio de Empleo y Seguridad Social (Elaboración propia)

Entre sus objetivos estratégicos, destacan dos por su relación con el ámbito universitario. El primero, es contribuir a mejorar la empleabilidad de los jóvenes y facilitarles el acceso al mercado laboral, donde la universidad tiene una implicación directa y primordial, y el segundo, promover la igualdad de oportunidades, responsabilidad que ha de asumir la universidad como esencial atendiendo a sus funciones para con la sociedad en general.

Con el fin de vencer al desempleo juvenil, ésta Estrategia implanta un centenar de medidas, todas ellas elaboradas con la participación de los grupos de interés, sindicatos, empresarios, etc., que se dividen en dos, según el desarrollo y el impacto de las mismas como muestra la tabla 5, y cuyos ámbitos de actuación son:

- Mejora de las oportunidades de los jóvenes en el mercado de trabajo
- Apoyo en la adaptación de la formación a las necesidades del sector privado
- Oferta de productos y servicios que faciliten la creación de empresas
- Incremento de la inclusión en el mercado de trabajo de los jóvenes con mayores dificultades de acceso
- Incremento de la presencia de los jóvenes en las políticas de Responsabilidad Social de las Empresas (RSE)

Tabla 5. Medidas para el empleo de la Estrategia EEJ

DE ALTO IMPACTO A CORTO PLAZO	
Educación, formación y mejora de la empleabilidad	Medidas están encaminadas a mejorar la empleabilidad y la inserción profesional de jóvenes desempleados y a favorecer que los jóvenes que abandonaron sus estudios a una edad temprana puedan obtener el título de Educación Secundaria Obligatoria (ESO)
Fomento del emprendimiento y del autoempleo	Medidas dirigidas a incentivar el emprendimiento y la puesta en marcha de una actividad por cuenta propia, mejorar las posibilidades de financiación, y la protección de los autónomos y los emprendedores
Orientación, acompañamiento y mejora de la intermediación de los servicios públicos de empleo y sus entidades colaboradoras	Medidas encaminadas a que los servicios públicos dispongan de las herramientas tecnológicas que permitan un mayor aprovechamiento y una mayor eficacia y eficiencia en el desarrollo e implementación de las políticas públicas
Estímulos a la contratación	Medidas coyunturales dirigidas a que los jóvenes puedan insertarse en el mercado laboral u obtener su primera experiencia profesional
CON IMPACTO A MEDIO Y LARGO PLAZO	
Educación	Medidas encaminadas a reducir el fracaso escolar y el abandono educativo temprano, potenciar la calidad y el prestigio de los diferentes itinerarios educativos, mejorar los resultados comparativos generales y favorecer tanto la permanencia en el sistema educativo como las oportunidades de acceso y permanencia en el mercado laboral
Formación	Medidas encaminadas a lograr la adecuación de la formación de los jóvenes a los requerimientos de quienes ofrecen empleo, y se van a impulsar nuevas iniciativas dirigidas a favorecer que los jóvenes adquieran o vean reconocida la capacitación y las habilidades necesarias para encontrar su espacio en el ámbito laboral, ya sea a través de la contratación o del emprendimiento
Mejorar el conocimiento de idiomas y el manejo de las herramientas tecnológicas	Medidas dirigidas al conocimiento de idiomas o la mejora de la cualificación en herramientas tecnológicas
Fomento del emprendimiento y el autoempleo	Medidas para fomentar el autoempleo y el emprendimiento como alternativa al trabajo por cuenta ajena
Gestión de las administraciones públicas	Medidas para adecuar el funcionamiento de las estructuras públicas que gestionan la oferta y demanda de empleo, en el marco de la eficiencia de los recursos disponibles para la máxima eficacia en el cumplimiento de los objetivos de su propia existencia
Orientación, acompañamiento y mejora de la intermediación de los servicios públicos de empleo y sus entidades colaboradoras	Medidas propuestas en relación a la orientación y acompañamiento a los jóvenes en la elaboración y puesta en marcha de su propio itinerario laboral
Estímulos a la contratación	Medidas dirigidas a impulsar que las empresas españolas otorguen mayores oportunidades laborales a los jóvenes
Flexibilidad	Medidas que tienen el objetivo de avanzar en fórmulas que permitan compatibilizar la vida laboral y personal, así como la formación
Igualdad de Oportunidades	Medidas destinadas a garantizar la igualdad de trato y de oportunidades de todas las personas, con independencia de sus circunstancias personales y/o sociales, y a atender sus necesidades específicas, con especial atención a quienes se encuentren en una

situación de desventaja y/o en riesgo de exclusión

Colaboración público-privada en la búsqueda de un puesto de trabajo

Medidas de actuación para lograr la colaboración de los agentes sociales, el sector público y el sector privado para diseñar, ejecutar, seguir y evaluar iniciativas innovadoras que sirvan para mejorar su funcionamiento

Fuente: Estrategia de emprendimiento y empleo joven 2013-2016. Ministerio de Empleo y Seguridad Social (Elaboración propia)

Para ello, la Estrategia busca implicar a todos los grupos de interés que deseen participar en mejorar la tasa de empleo de los jóvenes en España, estableciendo un mecanismo de *adhesión* para la colaboración y el compromiso de las administraciones públicas autonómicas y locales, las empresas públicas y privadas, así como otras organizaciones, con el fin de que apuesten y lleven a cabo actuaciones que tengan como resultado mejorar el acceso de los jóvenes al mundo laboral.

Son ya aproximadamente, mil las entidades públicas y privadas que se encuentran inscritas, en la Dirección General de Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas, y que están desarrollando algunas de las medidas establecidas en la Estrategia. En Andalucía destacamos la adhesión de la Junta de Andalucía, así como la incorporación de administraciones públicas y otras organizaciones, cuyo detalle muestra la tabla 6.

Pero la Estrategia no se queda en un simple manual de intenciones sino que detalla cómo se van a medir los logros en sus actuaciones, y para ello establece la creación de una Comisión Interministerial y un Grupo de Trabajo formado por grupos de interés para analizar los resultados aportados por unos indicadores de seguimiento y

evaluación: Indicadores de realización y resultado que miden el alcance y nivel de la Estrategia y de cada una de sus medidas; además de indicadores de impacto para medir los resultados de la Estrategia aportando información sobre variables que afectan al empleo juvenil (tasa de empleo y desempleo, contratos a tiempo parcial, temporalidad, etc.

Tabla 6. Adhesiones a la Estrategia en la Comunidad Autónoma Andaluza

	<i>Ayuntamiento</i>	<i>Diputación</i>	<i>Universidad</i>	<i>Organización</i>
Almería	Ayto. Carboneras			
Cádiz	Ayto. Jerez de la Frontera		Universidad de Cádiz- FUECA	Cámara Of. de Comercio de Cádiz
Córdoba			Universidad de Córdoba- FUNDECOR	Cámara Of. de Comercio de Córdoba Conf. Empres. de Córdoba
Granada		Diputación de Granada	Universidad de Granada	
Huelva	Ayto. San Juan del Puerto	Diputación Provincial de Huelva	Universidad de Huelva	
Jaén	Ayto. Andújar Ayto. La Carolina Ayto. Jaén-IMEFE	Diputación Provincial de Jaén		
Málaga	Ayto. Alhaurín de la Torre Ayto. Málaga Ayto. Vélez-Málaga	Diputación Provincial de Málaga		Conf. Empres. de Málaga (CEM)
Sevilla	Ayto. Guillena Ayto. Sevilla			Cámara Of. de Comercio de Sevilla

Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social (Elaboración propia)

Pero no se debe olvidar que esta Estrategia convive con otras que tienen objetivos similares en algunas de sus medidas, y que afectan a grupos de interés que les son comunes, en concreto la Estrategia Universidad 2015 para la contribución de las universidades al progreso socioeconómico español 2010-2015 del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (en adelante EU2015), una estrategia por la excelencia, la internacionalización y la dimensión social del Sistema Universitario, que sitúa al estudiante como eje de las políticas universitarias. En ella se afronta la renovación en la universidad desde la calidad, implementando objetivos vinculados a la excelencia en la docencia, el aprendizaje de los estudiantes, la gestión de la organización, la investigación y la transferencia, además de objetivos de responsabilidad social y de formación de sus estudiantes. Y por ello, determina que la responsabilidad social de las universidades se logra: <<incorporando en su modelo formativo prácticas docentes y de aprendizaje que integren adecuadamente la preparación para la práctica profesional y para el ejercicio de responsabilidad social de sus estudiantes y titulados>> (EU2015, 2010, p.10), y hace un llamamiento a todos los grupos de interés de la universidad para la participación y colaboración en el análisis de las fortalezas y oportunidades, así como en la solución de las debilidades y amenazas.

La EU2015, se divide en cuatro ámbitos actuación con líneas estratégicas para dar respuesta a los principales problemas del sistema universitario, y determinar un sistema de evaluación que permite el seguimiento de las acciones de cada línea estratégica y el

grado de avance. Estos son los dos apoyos que sostienen los objetivos de la estrategia y los ejes estratégicos (misiones, personas, fortalecimiento de capacidades y entorno), tal y como refleja la tabla 7.

Tabla 7. Objetivos, ámbitos y líneas de actuación de la EU2015

<i>OBJETIVOS</i>	<i>ÁMBITOS</i>	<i>LÍNEAS</i>
Actualizar las universidades españolas en el contexto actual	MISIONES	Formación
Desarrollar la formación universitaria, con criterios de calidad y adecuación social		Investigación
Incrementar la capacidad investigadora y su impacto en el progreso	PERSONAS	Tercera misión
Mejorar las capacidades de las universidades para que sirvan a las necesidades sociales y económicas del país		Personal docente e investigador (PDI)
Mejorar la competitividad e incrementar su visibilidad y proyección internacional	FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES	Estudiantes
Diseñar un nuevo modelo sostenible de financiación universitaria y mejorar la política de becas a los estudiantes		Personal de administración y servicios (PAS)
		Financiación y gobernanza
		Internacionalización
Aumentar la autonomía y especialización de las universidades, así como su rendición de cuentas a la sociedad	ENTORNO	Evaluación (individual y colectiva)
Apoyar el desarrollo profesional y la valoración social del personal universitario		Comunicación universitaria
		Universidad-ciudad-territorio
		Contribución socioeconómica
		Entornos inclusivos, sostenibles y saludables

Fuente: EU2015. Ministerio de Educación, 2010. (Elaboración propia)

Con esta Estrategia se pretende perfeccionar el sistema universitario aproximándolo a las necesidades del territorio, posicionando así a las universidades españolas entre las más competitivas de Europa y del mundo. Con esta finalidad, la EU2015 quiere implantar una serie de medidas, entre las que cabe destacar la redefinición de las *misiones* de la universidad que la fuerzan a formar con calidad a la ciudadanía, proporcionando las capacidades y competencias adecuadas al mercado de trabajo, es decir, mejorar la empleabilidad de los ciudadanos teniendo en cuenta la dimensión social del Proceso de Bolonia, para la eliminación de barreras de género que no permitan el libre acceso a la educación universitaria. Otra de las medidas a implantar está relacionada con el ámbito de las *personas*, y en concreto con los *estudiantes*, a los que las universidades han de ayudar a alzar sus capacidades, perfeccionando el acceso y permanencia a todos los universitarios y universitarias, haciendo hincapié en la igualdad de género. Por tanto, la Estrategia reconoce, como elemento de calidad para la formación sistémica, los servicios y programas de atención y orientación a los estudiantes, subrayando la figura del estudiante como el sujeto activo del proceso educativo, impulsando los métodos para su participación y representación en la vida de las universidades.

Además, la EU2015 plantea medidas de cambio en su relación con el entorno, fruto de la continua demanda de la sociedad y así impulsar su contribución al progreso local. Cuando la zona geográfica que afecta a la universidad es un territorio bien definido, como la provincia, donde la población se distribuye entre las ciudades que conforman la

provincia, la labor universitaria cobra un mayor protagonismo. Siendo, los efectos derivados de la presencia de la universidad en el territorio más fácilmente visibles para los agentes sociales locales, puesto que la universidad se convierte en una institución clave para la transformación social y económica del territorio.

En el marco de la Estrategia para la Internacionalización de las Universidades Españolas 2015-2020 (2014) se recoge el enorme papel que juega la universidad como proveedora de capital humano cualificado y por ello, la Comisión Europea señala que el 90% de las ofertas de trabajo en suelo europeo requerirán personal cualificado o muy cualificado⁵. En ella se considera la *Empleabilidad* como un factor de internacionalización, definiendo la empleabilidad como <<la potencialidad y la capacidad para conseguir el primer empleo y adaptarse a los cambios que puedan producirse en el futuro>> (Estrategia de Internacionalización 2015-2020. (2014). p.21)

En la estrategia se plantean medidas de movilidad orientadas a promover el empleo, introduciendo factores de inserción laboral en las condiciones de movilidad. Además se propone que haya mecanismos para observar el mercado laboral internacional, para poder tener información acerca de la adecuación de los programas de estudio a las demandas reales de cualificación a nivel internacional. Destacan acciones cooperativas con la industrial y el empresariado a través de cátedras de empresa, estancias, pasantías,

⁵ COM (2011) 5672: Supporting growth and jobs – an agenda for the modernization of Europe's higher education systems

etc. Para lo cual es fundamental la colaboración con los Consejos Sociales de las universidades, además de con la Administración Estatal Educativa y las Fundaciones Universidad-Empresa con el fin de estudiar la empleabilidad de las titulaciones universitarias y la adecuación de los programas con baja empleabilidad a las necesidades del mercado de trabajo.

Esta estrategia tiene como objetivo general:

Consolidar un sistema universitario fuerte e internacionalmente atractivo que promueva la movilidad de entrada y salida de los mejores estudiantes, profesores, investigadores y personal de administración y servicios, la calidad educativa, el potencial del español como idioma para la educación superior, la internacionalización de los programas formativos y actividades de I+D+i, contribuyendo a la mejora del atractivo y de la competitividad internacional de España, así como al desarrollo socioeconómico de su entorno próximo basado en el conocimiento>>

(Estrategia de Internacionalización 2015-2020.(2014). p.23)

Siendo cuatro los ejes de actuación para llevar a cabo dicho objetivo:

- a. Establecer y consolidar un sistema universitario altamente internacionalizado
- b. Aumentar el atractivo internacional de las universidades

- c. Promover la competitividad internacional del entorno
- d. Intensificar la cooperación en educación superior con otras regiones del mundo

La estrategia habla de movilidad de empleo, con el fin de que a través de ésta, muchos empleos de la Unión Europea, puedan ser ocupados por nacionales españoles.

Título 5. Tipología de las estrategias de empleabilidad

Entre las funciones propias de la universidad, está la de actuar de vínculo entre la formación y el mundo empresarial atendiendo a los requerimientos del actual sistema productivo. Por ello, la universidad tiene que llevar a cabo estrategias que tengan como objetivo impulsar a sus estudiantes universitarios en el mercado de trabajo, en el menor tiempo posible y con las mejores condiciones laborales.

Caballero et al (2010) define cuatro estrategias de empleabilidad en la universidad. La primera, la académica como conjunto de acciones que se desarrollan para mejorar la empleabilidad del alumnado desde el ámbito de los estudios. La segunda, es la de protocolo empresarial que hace referencia al conjunto de acciones que buscan mejorar la empleabilidad en el alumnado en lo relativo a su acomodación al mundo del trabajo, mediante la transferencia de capacidades y competencias fundamentales para el desempeño profesional. La tercera, es la empleabilidad de *matching* o de emparejamiento, que se define como el conjunto de acciones para adecuar las

particularidades del alumno a las características demandadas para cada trabajo. La empleabilidad de *feedback* es la cuarta, y se refiere al conjunto de acciones con las que mejorar la empleabilidad del alumnado a través del aprendizaje de la experiencia de antiguo alumnado universitario.

El desarrollo de estas estrategias se agrupa a nivel operativo en las acciones recogidas en la tabla 8, las cuales a su vez se materializan tácticamente en las actividades que se concretan desde las universidades.

En opinión de Caballero estas serían las estrategias que vienen condicionando la empleabilidad del alumnado universitario y en las que los *stakeholders* influyen de forma fundamental. Para Johnson y Scholes (2000) anticiparse a la intensidad y la dirección de la influencia de los *stakeholders* es concluyente a la hora de realizar la elección de las estrategias en las organizaciones. Por tanto, la falta de atención de los *stakeholders* explica la debilidad estratégica. Autores como Tirole (2001), proponen transformar el gobierno de las organizaciones promoviendo el que se integre el bienestar de los *stakeholders*.

Tabla 8. Tipología de las estrategias de empleabilidad

ESTRATEGIAS	ACCIONES	ACTIVIDADES
Académica	Calidad de la materia que se imparte (Bologna Seminar, 2004)	Invitar al empresariado a participar en los planes de estudio
	Disponibilidad y usos de tecnologías (Ibarra, 2003)	Acceso/uso de Internet Comunicación vía correo electrónico Concesión/préstamo de ordenador
	Conocimiento de idiomas (Hurtado, 2003)	Docencia de asignaturas en otros idiomas Formación complementaria en idiomas Simulaciones/prácticas laborales en otros idiomas Oferta de estancias en universidades extranjeras
	Adaptación e integración de alumnado en la universidad (García <i>et al.</i> 2004)	Plan de acción tutorial
	Diversificar las experiencias formativas (Zabalza, 2004)	Oferta de dobles titulaciones
Protocolo empresarial	Formación (Bologna Seminar, 2004; Galán y Suárez, 2005; Raybould y Sheedy, 2005)	Valores y habilidades Relaciones con terceros Actualidad empresarial y autoempleo
Matching	Foros empresariales (López y Montañés, 2003)	El empresariado da a conocer su empresa Realización de Entrevistas de empleo <i>in situ</i> en la universidad
	Oficinas de empleo (Crebert <i>et al.</i> 2004)	Favorecer la realización de prácticas en empresa
	Bolsas de trabajo (Blackwell <i>et al.</i> 2000)	Directamente con empresas o a través de instituciones u organismos públicos
	Observatorio de empresas (Knight y Yorke, 2003)	Estudios de seguimiento de las demandas de las empresas, perfiles competenciales y tendencias de contratación
Feedback	Asociaciones de antiguos alumnos y alumnas (López y Montañés, 2003)	Charlas dirigidas al alumnado sobre la experiencia en el mercado laboral Contratos a alumnos y alumnas en prácticas
	Observatorio ocupacional (ENQA, 2005)	Seguimiento de la situación del alumnado en el mercado laboral

Fuente: Caballero *et al.* (2009) (Elaboración propia)

En este sentido, la Asociación Europea para la Garantía de la Calidad de la Educación Superior (ENQA), la Unión Europea de Estudiantes (ESU), la Asociación Europea de Instituciones de Educación Superior (EURASHE) y la Asociación Europea de Universidades (EUA) elaboran en 2005 las normas y directrices para garantizar la calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (ESG) que son adoptadas por los Ministros responsables de la Educación Superior.

Desde entonces se ha avanzado considerablemente para asegurar la calidad y otras líneas de gestión de Bolonia, <<como los marcos de cualificaciones, el reconocimiento y la promoción del uso de los resultados del aprendizaje, todo ello contribuyendo a un cambio de paradigma hacia el aprendizaje y la enseñanza centrados en el alumno>> (ENQA, 2005, p.6).

A tenor de ello, en 2012 un Comunicado Ministerial invita al Grupo E4 (ENQA, ESU, EUA, EURASHE) a que prepararen una propuesta inicial de revisión del ESG con el fin de mejorar su transparencia, capacidad de aplicación y utilización, además de su proyección. En la revisión se involucraron a los principales *stakeholders* como a los ministerios y las propuestas y recomendaciones fueron aprobadas por la Conferencia de Ministros de mayo de 2015.

El documento final establece los criterios y directrices para el aseguramiento de la calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (ESG). Determinando un objetivo clave como es: <<contribuir al entendimiento común del aseguramiento de la calidad de la enseñanza y del aprendizaje en cualquier país y entre todos los *stakeholders*>> (ENQA, 2005, p.7). Definiendo, así, la calidad como la consecuencia de la relación entre el profesorado, el alumnado y el entorno institucional de aprendizaje.

Del documento se deduce que las partes interesadas cubren a todos los actores dentro de una institución, incluidos estudiantes y personal, así como a actores externos como los empleadores y los socios externos de una institución. Estableciendo la división en tres partes de los estándares para garantizar la calidad:

- Garantía de calidad interna:

Las instituciones deben tener una política de garantía de calidad que sea pública y forme parte de la gestión estratégica. Los *stakeholders* internos deben desarrollar e implementar dicha política a través de estructuras y procesos apropiados, involucrando a *stakeholders* externos.

- Garantía de calidad externa:

El aseguramiento externo de la calidad debe definirse y diseñarse para garantizar su aptitud alcanzando los objetivos y las metas fijadas, teniendo en cuenta los

reglamentos pertinentes. Los *stakeholders* deben participar en su diseño y mejora continua.

- Agencias de control de calidad:

Las agencias deben llevar a cabo actividades externas para el aseguramiento de calidad de forma regular. Deben tener metas y objetivos que formen parte de su misión pública. Las agencias deberán asegurar la participación de los *stakeholders* en su gestión y trabajo.

Capítulo 4

La pertinencia del género y los *stakeholders*

Título 1. Introducción

Según la Constitución Española de 1978 (CE, en lo sucesivo), <<los españoles son iguales ante la ley>> (art. 14. CE), lo que significa que tanto las mujeres como los hombres son iguales, pues tienen los mismos derechos y las mismas obligaciones, pero cabe preguntarse si tienen las mismas oportunidades para desarrollarse como personas.

Las mujeres en los últimos años, han logrado conseguir un gran avance a nivel legislativo, pero no podemos decir lo mismo si nos referimos a la igualdad de oportunidades, de trato y de condiciones respecto de los hombres. En la sociedad actual, todavía aparecen muestras evidentes de las desigualdades y opresiones que viven las mujeres.

Las sociedades aparente y formalmente avanzadas viven ajenas a las reformas que sobre las divisiones sexo-género se deben efectuar, instaladas en un cierto limbo de igualdad formal y por eso asistimos a una evolución mucho más lenta de lo que cabría esperar, de lo que sería previsible. Se espera y se pretende que sean exclusivamente las mujeres las que se adapten con sus propias fuerzas, individualmente, con uñas y dientes si fuera menester y que peleen por arrancar para ellas parcelas del bien común. (...) Las

democracias no avanzarán ni saldrán de su crisis si no se plantean un giro ideológico que tenga sus prioridades en la atención a las personas, consideradas éstas como seres sexuados, y al tipo de relaciones que mantienen entre ellas >> (Simón, 2002, p.41)

Son sistemas de organización social, que constituyen claras y jerárquicas distinciones entre los roles sociales de las mujeres y los hombres, pues a los segundos se les concede privilegios por el solo hecho de haber nacido hombres, mientras que las mujeres tienen que someterse a situaciones de subordinación, tanto en la esfera de lo privado como en lo público, sólo por haber nacido mujer es un sistema patriarcal.

En las sociedades actuales se desarrollan un cúmulo de estrategias que benefician el poder acceder a los órganos de decisión de una de las partes de la población, los hombres. Estos para conservar su cuota de poder mantienen y desarrollan dichas estrategias, las cuales cambian atendiendo al nivel de desarrollo de los países y del nivel democrático de éstos. Además, en el ámbito de lo privado, aparece establecida la figura del cabeza de familia, que representa la fuente de ingresos económicos en la unidad familiar y el símbolo autoridad ante el que la mujer debe obedecer.

En este sentido, las sociedades patriarcales no favorecen la igualdad entre mujeres y hombres, si no que establecen relaciones basadas en la supremacía. Un sistema que legitime la desigualdad que considera a las mujeres inferiores a los hombres y que

proyecta una imagen de éstas menos cualificada para los asuntos importantes como la política, la economía, la tecnología, etc., en general para cuestiones que afectan a toda la sociedad. Lo que permite señalar, según Astelarra, que las desigualdades entre mujeres y hombres no tienen un origen natural sino social, por tanto, sus causas no se deben buscar en la naturaleza sino en el orden social (Astelarra, 2005).

Muchas mujeres de todas las disciplinas del saber comienzan un arduo trabajo de investigación, pues desean conocer entre otros, las características sociales que condicionan a las mujeres, así como los mecanismos a través de los cuales la biología determinante del sexo se convierte en una característica social, llegando a teorías sobre la desigualdad y teorías feministas que han supuesto movimientos en pro de la igualdad y por las que surge el concepto género.

El sexo y el género no son lo mismo. Se hace necesario precisar qué entendemos por sexo y género dada la confusión terminológica que existe respecto a ambos concepto. A partir de lo que se está denominando la Teoría del Género, que tiene sus comienzos alrededor de la década de los setenta con Ann Oakley (1977) quien introdujo el concepto de *género* en las ciencias sociales para diferenciar la construcción cultural tejida sobre los sexos e investigar las relaciones entre el sistema de dominación sobre las mujeres, las instituciones sociales y la organización económica, observando que el sexo biológico es importante para determinar los papeles sociales que va a jugar cada ser humano; que se va a organizar una división de trabajo en función de los sexos, a partir de la cual se asigna

a los varones, principalmente, el trabajo en las fábricas o productivo, y a las mujeres, mayoritariamente, el trabajo doméstico y reproductivo.

Por tanto, se distinguen estos dos conceptos básicos: *sexo* cuando nos referimos a las diferencias biológicas (anatómicas y fisiológicas) entre mujeres y hombres. Son universales y coinciden en todo tiempo y cultura. Y *género* si nos referimos a la construcción cultural que hace una sociedad a partir de las diferencias biológicas. Mediante esta construcción se adscriben cultural y socialmente aptitudes, roles sociales y actitudes diferenciadas para mujeres y hombres atribuidas en función de su sexo biológico.

Así, con la inclusión de la noción de género en las Ciencias, y en especial en las Sociales se pone de manifiesto el androcentrismo que siempre la ha caracterizado. Convirtiéndose, la Teoría del Género, en el marco específico desde el que estudiar y analizar las raíces de la desigualdad de las mujeres y cuáles deben ser las estrategias que han de ser implantadas para eliminar los aspectos discriminatorios. Teniendo en cuenta que toda estrategia se basa en el diagnóstico de la realidad que se quiere cambiar y que con ella se responde a elementos ideológicos, la investigación científica es de vital importancia.

Título 2. El Sistema de Género

En todas las sociedades, con la finalidad de mantener la supremacía de los hombres en los órganos de poder, y perseverar las condiciones de dependencia de las mujeres con respecto de los hombres, a ambos se les atribuye papeles distintos, en función de su sexo. De este modo, lo *femenino* y lo *masculino* son construcciones culturales y no hechos naturales o biológicos. Hablamos de funciones, de tareas a realizar y de responsabilidades que asumir, lo que llega a determinar que mujeres y hombres no tengan las mismas oportunidades.

Pensemos en los datos aportados por el estudio Presente y Futuro de las Mujeres en los consejos de administración del Ibex 35 del IESE, la escuela de dirección de empresas de la Universidad de Navarra, en 2011 que dice que el 54% de las empresas del Ibex 35 tiene un 10% o menos de mujeres en su máximo órgano de administración y que el número de mujeres en puestos de dirección en estas empresas está aumentando del 5,14% al 12,5% actual⁶.

Cada sociedad decide qué tareas son de competencia de los hombres y cuáles de las mujeres y establece las reglas que determinan los comportamientos admitidos para unos y otras, además de los recursos para controlar las desviaciones individuales. A esta organización social que nace de la división sexual del trabajo se le denomina *sistema de*

⁶ Europapress. Estudio de Add Talentia. Economía. (29/11/2011). El 54% de las empresas del Ibex 35 tiene un 10% o menos de mujeres en su máximo órgano de administración. Recuperado el 28 de julio de 2013 de <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-54-empresas-ibex-35-tiene-10-menos-mujeres-maximo-organo-administracion-20111129175534.html>

género social, es decir, proceso y mecanismo que regula y organiza la sociedad de tal modo que las mujeres y los hombres actúen de forma diferente y se consideren distintos, de la misma manera que establece cuáles son las áreas sociales que competen a un sexo y cuáles a otro. Aunque esta organización es independiente del sexo biológico, éste es la base que justifica la división sexual del trabajo y por tanto el sistema de género.

Siguiendo a Astelarra (2008), el género se expresa en cuatro niveles:

- a) Características biológicas secundarias
- b) Identidad personal
- c) Roles sociales
- d) Ámbitos sociales

Características biológicas secundarias:

Para que se puedan reproducir los seres humanos, debe existir dimorfismo sexual: hembra y macho. El dimorfismo sexual produce características secundarias asociadas al sexo, tales como la fuerza física, el tamaño del pecho, el vello, etc. Pero estas características secundarias no son duales, es decir, en algunos casos un sexo posee más de ellas que el otro o viceversa.

Identidad personal:

Al igual que las características biológicas secundarias no son duales, los rasgos psicológicos, *feminidad* y *masculinidad* de los seres humanos también tiene esta característica. Cada sociedad tiene unos modelos para los sexos que no se basan en ningún determinismo biológico, y a los que mujeres y hombres buscan parecerse. Su origen se encuentra en las definiciones sociales y culturales que rigen la conducta de mujeres y hombres y se transmiten de generación en generación.

Roles sociales:

A través de la historia los hombres han desempeñado actividades que son consideradas como propias y las mujeres otras diferentes, consignando los roles de género. En cada sociedad hay roles femeninos y roles masculinos, que pueden ser muy diferentes según la época y la sociedad, de modo que los roles masculinos pasen a ser los femeninos y viceversa y existir los roles neutros.

Ámbitos sociales:

En definitiva, las personas con género, desempeñan roles de género en ámbitos sociales diferenciados que también pasan a tener género. Así existen ámbitos predominantemente masculinos y ámbitos predominantemente femeninos.

Según los resultados de la Estadística de la Enseñanza Universitaria en España, durante el curso 2011/2012, sólo el 26,4% del alumnado matriculado

en estudios universitarios de la rama de enseñanza ingeniería y Arquitectura fueron mujeres, frente al 70,5% que lo hicieron en Ciencias de la Salud>>⁷

Las sociedades humanas han creado instituciones y mecanismos que, en su conjunto, forman el sistema social de género, que garantiza que se asignen roles diferentes a las mujeres y a los hombres y que las personas se adecuen a los estereotipos vigentes. Según Castillo y Torres (2013) los estereotipos de género son <<el conjunto de cualidades y características psicológicas y físicas que una sociedad asigna a hombres y a mujeres>> A esta definición Padilla (2009) añade: <<Los roles y funciones asignados a hombres y mujeres por su sexo son bien distintos e infranqueables>> (p.262)

Como dicen Castillo y Torres (2013):

Los estereotipos crean arquetipos, fijan un modelo de ser hombre y un modelo de ser mujer, validados socialmente. A partir de esa visión tópica construida, establecen un sistema desigual de relaciones entre ambos sexos y de cada uno de ellos con el mundo. Estos estereotipos se han construido en función de los intereses, capacidades y tareas, que se asocian a los roles tradicionalmente diferentes asignados a cada sexo>> (p.203).

⁷ Véase: Datos y cifras del sistema universitario español. Curso 2012-2013. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, p-28.

En este sentido, los roles podrían definirse como aquellas reglas de comportamiento que se asignan a cada sexo, mujeres y hombres, que son adquiridas y asumidas como propias para posteriormente ser reproducidas atendiendo a los criterios dominantes de cada sociedad. Alcanzan, efectivamente, todos los espacios que socialmente son adjudicados a mujeres y hombres, siendo los ámbitos que se describen en la tabla 9, los que se regulan estas reglas.

Tabla 9. Roles de género y ámbitos en los que se regulan

<i>Ámbitos</i>	<i>Roles</i>	
	<i>Rol femenino</i>	<i>Rol masculino</i>
<i>Papel y contribución social</i>	Se le ha adjudicado primordialmente el espacio doméstico, lo reproductivo.	Comprende el espacio público, lo considerado productivo, es decir, la contribución en las esferas laboral, científica, económica, política, en definitiva el ejercicio del poder social.
<i>Tareas y actividades que han sido consideradas propias de las mujeres y propias de los hombres</i>	Aquellas relacionadas con la crianza, cuidado y sostén afectivo de las personas y las responsabilidades del espacio doméstico.	Todas las que implican la organización y el sustento económico.
<i>Capacidades y actitudes asociadas y que crean dos universos contrapuestos</i>	Las mujeres como poseedoras de la sensibilidad, comprensión emocional, capacidad de sacrificio, instinto maternal, inestabilidad, dependencia, debilidad, prudencia, etc.	Los hombres como poseedores de lo intelectual, rasgos individualistas, agresivos, de fuerza, capacidad de mando, de riesgo, competitividad, racionalidad, etc.
<i>Prestigio e importancia en el esquema social</i>	Sin atribuciones específicas en este ámbito, debido a que tradicionalmente ha estado relegada al ámbito privado y no ha tenido un papel definido en el público.	Lo masculino, al ser el modelo positivo de referencia, presenta una situación de dominación que se refleja en el ejercicio del poder, en el conocimiento, los valores y formas de nombrar y crear la realidad: en lo político, en la economía, la religión y en la organización familiar

Fuente: Guía El enfoque necesario: una nueva lente para observar la sociedad. El enfoque de género. (Elaboración propia)

Podemos constatar, que en la actualidad la representación de la mujer en la vida pública está cambiando, prueba de ello es el continuo aumento del número de mujeres que se han formado y están en el Sistema de Educación Superior adquiriendo competencias para ocupar un espacio como es el mercado laboral, la universidad, la política, etc. Podemos decir que ha habido un progreso notable en pro de la igualdad de oportunidades.

Según el informe de Datos Básicos del Sistema Universitario Español en el Curso 2014/2015, los estudiantes universitarios de Grado y Máster son mayoritariamente mujeres, pues su presencia es del 54,3% y 53,4%, respectivamente. Definitivamente, su presencia es mayoritaria en todos los niveles de formación universitaria. La proporción de mujeres se incrementa entre los egresados universitarios, donde éstas suponen el 58,5% de las tituladas en Grado y el 56,3 % de Máster. Sin embargo, aún sigue existiendo segregación en función de las ocupaciones y esto está representado en el porcentaje de mujeres representadas en las ramas de conocimiento en Ingeniería y Arquitectura, donde no logran alcanzar una representación que supere el 30%.⁸

Título 2.1. Igualdad y Equidad de Género

La Constitución Española en su art. 1.1 propugna *como valor superior del ordenamiento jurídico la igualdad*, y a ella se refiere de forma más específica en su art.

⁸ Véase: *Datos y Cifras del Sistema Universitario Español. Curso 2015-2016*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, p-6.

14, situado dentro del Capítulo II y antes de sus dos Secciones, y que define en clave subjetiva dicho principio, reconociendo un derecho fundamental a la igualdad y a la no discriminación.

Siguiendo los razonamientos de Rodríguez-Piñero, M. (2001), el art. 14 CE garantiza así las dos funciones propias de la igualdad, ser límite objetivo del poder y derecho de la persona. Además de consagrar el principio de igualdad y reconocer un derecho fundamental a la igualdad, establece una prohibición de discriminación por razones específicas de la que se deriva un derecho fundamental a la no discriminación.

Hoy la igualdad tiene un reconocimiento en el ámbito jurídico, se puede decir que existe una igualdad formal o legal, por lo que la legislación española procura dar un tratamiento idéntico a mujeres y hombres. No obstante, y desde un punto de vista formal, contrariamente a la existencia de este reconocimiento, no existe una igualdad real.

Llevamos siglos dando de lado a la igualdad, llevando a cabo prácticas desiguales entre mujeres y hombres. Los usos y costumbres se perpetúan y se heredan manteniendo esta situación. Son las leyes las que deberían penalizar la discriminación por razón de sexo, sin embargo no es así, por lo que debería de ser una prioridad lograr el cambio para evitar que se mantengan las desigualdades.

En este sentido la Fundación Mujeres (2010), dice que el interés que muestra nuestra sociedad por conseguir la igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres ha ido cambiando a lo largo del tiempo, pues ha pasado de suponer que la igualdad afectaba solamente a las mujeres, a considerarlo un aspecto central del desarrollo de la vida política, social y económica. Tal es así que ya somos más conscientes de que además de ser necesario el que se cree leyes que reglamenten las relaciones en esos espacios, también es preciso buscar el cambio con el fin de lograr la igualdad en la vida familiar y en la laboral.

Título 2.1.1. Igualdad formal

La igualdad de derechos entre mujeres y hombres es una cuestión que ya está reconocida en las normas Constitucionales de los países de la Unión Europea. Son muchos los que contienen el principio de igualdad como *derecho fundamental de las personas* con el fin de que no puedan ser discriminadas por razones de sexo.

En España también se proyectó como objetivo prioritario reconocer jurídicamente la igualdad entre mujeres y hombres con la finalidad de trastornar los impedimentos y avanzar, reivindicando la *igualdad formal*, donde mujeres y hombres con iguales derechos tengan las mismas oportunidades. Este reconocimiento se encuentra recogido en el artículo 14 de nuestro texto Constitucional, y dice: << Los españoles son iguales ante la Ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza,

sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social>>
(art.14, CE)

Por tanto, y siguiendo a Gálvez (2003), <<el principio de igualdad ante la ley y la prohibición de discriminación es una vieja aspiración del ser humano>> (p.195), que se ha convertido en una de las más trascendentales reivindicaciones, llegando a formar parte del emblema del Estado que brota de la Revolución Francesa y que España lo plasmó de forma expresa en su Constitución republicana de 1931, en su artículo 2 proclamando la igualdad ante la ley de todos los españoles, y en el 25 se contempló la prohibición de discriminación por determinadas circunstancias, entre las que destacamos la relativa al sexo.

Las Constituciones españolas del siglo XIX, en su mayoría, ya recogían la declaración de que todos los españoles pueden acceder a los empleos y cargos públicos según su mérito y capacidad:

- Artículo 5 de las constituciones de 1837 y 1845
- Artículo 27 de la Constitución de 1869
- Artículo 15 de la Constitución de 1876;
- Artículo 40 de la Constitución republicana en el siglo XX.

En nuestra Constitución actual (1978), el artículo 14, sin más antecedentes en el constitucionalismo español que los relacionados con los artículos 2 y 25 de la Constitución de 1931, no planteó controversias durante su proceso constituyente, pues el texto aprobado por las Cortes es prácticamente el mismo que el que figuraba en el Anteproyecto de Constitución.

En cuanto a su desarrollo legislativo puede decirse la Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, 3/2007 de 22 de marzo, conocida como ley de igualdad, está conferida de transversalidad ya que afecta a numerosos y diversos sectores del orden jurídico. En ella se justifica esta transversalidad desde la misma Exposición de motivos:

La complejidad que deriva del alcance horizontal del principio de igualdad se expresa también en la estructura de la Ley. Ésta se ocupa en su articulado de la proyección general del principio en los diferentes ámbitos normativos, y concreta en sus disposiciones adicionales la correspondiente modificación de las muy diversas leyes que resultan afectadas. De este modo, la Ley nace con la vocación de erigirse en la ley-código de la igualdad entre mujeres y hombres>> (EM, LOI)

Cuestiones como: la diferencia salarial, la distinción en las pensiones de viudedad, el elevado índice de desempleo femenino, la escasa presencia de las mujeres en

puestos de responsabilidad social, política y económica y los inconvenientes para la conciliación entre la vida laboral y familiar, entre otras muchas más cuestiones, manifiestan cómo la igualdad plena y efectiva entre mujeres y hombres, es decir, aquella *perfecta igualdad que no admitiera poder ni privilegio para unos ni incapacidad para otros*, en palabras escritas por Mill (1869)⁹ hace ya más 140 años, todavía es hoy un asunto incompleto que requiere nuevas acciones y estrategias.

En el ámbito estricto de la Unión Europea, tenemos que mencionar el Tratado de la Unión Europea, en el que a través de su artículo 2 efectúa una rigurosa proclamación de los valores directores de la Unión y entre ellos encontramos la igualdad y la no discriminación. La primera aparece repetidamente en este significativo precepto, en un primer lugar y de forma genérica, para posteriormente referirse a ella en su expresión de igualdad entre mujeres y hombres. Con este significado vuelve a aludir a ella en su artículo 3. Es en el artículo 9 de este marco normativo donde encontramos el principio de igualdad entre ciudadanos se establece. Igualmente, aparece mencionado en el artículo 21, asociado a las disposiciones relacionadas con la acción exterior de la Unión.

También el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea recoge entre sus disposiciones generales, concretamente en su artículo 8, la promoción de la igualdad

⁹ John Stuart Mill, luchó a favor de los derechos de la mujer y en su trabajo. *El sometimiento de la mujer* (1869) reivindica el derecho al sufragio femenino.

entre mujeres y hombres, volviendo a reiterarse en los artículos 153 y 175 de las disposiciones reguladoras de la política social.

Posteriormente, en la Carta de los derechos fundamentales de la Unión Europea, proclamada en Niza el 7 de diciembre de 2000, se recoge el principio de igualdad de forma solemne dado que su Título III lleva por nombre *Igualdad*, el cual se desarrolla a lo largo de los preceptos 20, 21 y 23.

Los demás tratados suscritos por España en dicha materia, así como, resoluciones con organismos internacionales y supranacionales, han venido a tratar de ocuparse de la proyección del principio de igualdad sobre algún ámbito determinado o sobre algún motivo específico de discriminación. De los numerosos tratados que se podrían indicar destacan por su importancia política y social los siguientes:

- Convención sobre los derechos políticos de la mujer, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas de 20 de diciembre de 1952.
- Convención sobre eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer firmado el 18 de diciembre de 1979 por las Naciones Unidas
- Protocolo Facultativo de la Convención sobre eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, adoptado por Naciones Unidas el 6 de octubre de 1999

- Convenio sobre igualdad de remuneración, adoptado en Ginebra, en la 34ª reunión CIT (29 junio 1951)
- Convenio relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación, adoptado en Ginebra, en la 42ª reunión CIT (25 junio 1958)
- Convención relativa a la lucha contra las discriminaciones en la esfera de la enseñanza, adoptada en París el 14 de diciembre de 1960.

Por todo ello, podemos decir que la igualdad está contemplada en el ámbito jurídico, tal es así que el marco legislativo ofrece un tratamiento igualitario a mujeres y hombres, con independencia de su sexo. Así, la Ley Orgánica, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres recoge el siguiente precepto:

Artículo 1.1. Las mujeres y los hombres son iguales en dignidad humana, e iguales en derechos y deberes. Esta ley tiene por objeto hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, en particular mediante la eliminación de la discriminación de la mujer, sea cual fuere su circunstancia o condición, en cualesquiera de los ámbitos de la vida y, singularmente, en las esferas política, civil, laboral, económica, social y cultural para, en el desarrollo de los artículos 9.2 y 14 de la Constitución, alcanzar una sociedad más democrática, más justa y más solidaria>> (art 1.1, LOI)

A pesar de ello, hay que reconocer que aún queda mucho camino para que el reconocimiento formal sea también una declaración de la igualdad real, pues todavía es preciso afrontar una ruta más profunda en la aplicación de las normas para que desaparezcan las desigualdades de la vida cotidiana.

En definitiva, sólo se podrá alcanzar la igualdad real si se trabaja para lograrlo, de forma que todas las personas, entidades, administraciones y organizaciones hagan de la igualdad uno de los pilares de la responsabilidad organizacional, ya que poseen la capacidad de promover nuevas formas de actuar para lograr una sociedad más equitativa.

Título 2.1.2. Equidad de género

La Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), en su artículo 1º proclama que <<todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos>> Y en el artículo 2.1., que:

Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición>> (art. 2.1, D.U. Derecho Humanos)

Asimismo, con el Preámbulo afirma la igualdad de derechos de mujeres y hombres y recoge la dignidad y los derechos iguales e inalienables de todo ser humano, cuando los países miembros alegan:

(...) su fe en los derechos fundamentales del hombre, en la dignidad y el valor de la persona humana y en la igualdad de derechos de hombres y mujeres, y se declaran resueltos a promover el proceso social y a elevar el nivel de vida dentro de un concepto más amplio de la libertad>> (Preámbulo, D.U. Derecho Humanos)

De esta forma la Declaración erige un sujeto de derechos que tiene privilegios frente al Estado, el ciudadano, y va más lejos cuando se ratifica en que es el Estado el que debe garantizar la protección de la ciudadanía, la cual <<es susceptible de ser brindada en el marco de la cooperación internacional, todo ello con el objeto que el individuo se pueda desarrollar libremente>> (Mora, 2014, p.11).

Este será el principio que orienta los distintos Pactos que se promovieron en cuanto a derechos civiles y políticos y a derechos económicos, sociales y culturales, para proteger la libertad individual y defender también la protección social. En la tabla 10, se recoge el marco normativo que da sustento a los derechos de las mujeres como ciudadanas.

Tabla 10. Marco normativo que da entidad a los derechos humanos de las mujeres

Convención sobre la Eliminación de toda forma de discriminación contra la mujer (CEDAW)	1979
Segunda Conferencia Internacional de Derechos Humanos. Declaración de Viena	1993
Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo de El Cairo y su Programa de Acción Mundial	1994
La sesión de la Asamblea Cairo +5	1994
IV Conferencia Mundial sobre la Mujer de Beijing y su Plataforma de Acción Mundial	1995
La Declaración del Milenio	2000
Recomendaciones Comité CEDAW	2004

Fuente: Elaboración propia

El ciudadano, tiene que ser protegido ante la arbitrariedad del Estado, el cual ha de promover que se protejan sus derechos con el fin de garantizar su individualidad. Cambia la forma en la que se concibe el concepto de ciudadanía, ahora es el Estado el que defiende al ciudadano desapareciendo la imagen en la que es el ciudadano el que se defiende frente al Estado. Esta relación de equilibrio, igualdad y libertad es la que da sustento al principio de igualdad de género, ya que se construye en base a que es un derecho humano.

A. Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)

La Convención (CEDAW), fue aprobada en Asamblea General de las Naciones Unidas el 18 de diciembre de 1979. Exige a adoptar medidas concretas que eliminen la

discriminación contra las mujeres y admite medidas temporales de acción positiva a las que también llama medidas especiales de carácter temporal.

Esta norma pasa a ser uno de los instrumentos jurídico internacionales principales en materia de derechos de las mujeres, haciendo una clara apuesta por los derechos humanos fundamentales como la dignidad, el valor de la persona y la igualdad de mujeres y hombres en cuanto a derechos. Se constituye, no sólo como una declaración internacional en cuanto a los derechos de la mujer, sino que también lo hace como un plan de acción con el que todos los países miembros puedan garantizar el disfrute real de estos derechos.

Realiza una aportación primordial definiendo la discriminación contra la mujer en su artículo 1:

La expresión “discriminación contra la mujer” denotará toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera>> (art. 1, CEDAW)

Dogmatiza, en su precepto 3, el *principio de igualdad* al pedir a los países miembros que tomen:

(...) todas las medidas apropiadas, incluso de carácter legislativo, para asegurar el pleno desarrollo y adelanto de la mujer, con el objeto de garantizarle el ejercicio y el goce de los derechos humanos y las libertades fundamentales en igualdad de condiciones con el hombre>> (art. 3, CEDAW)

Además, trabaja tres de los aspectos más importantes de la situación de la mujer que son:

- Derechos civiles, así como la condición jurídica y social de la mujer.
- Derechos relacionados con la reproducción humana.
- Derechos relativos a los efectos que provocan los factores culturales y las relaciones de género en los derechos humanos.

Por primera vez, un tratado de derechos humanos como en la Convención, hace referencia al derecho de procreación y señala que el rol de la mujer como procreadora y madres no debe ser objeto de discriminación. Subrayando la relación entre la función procreadora de la mujer y la discriminación que sufre por ello, demandando comprensión para mujer ya que la maternidad realiza una función social, lo que supone que hombres y mujeres participen completamente de la responsabilidad en la crianza de los hijos.

La reproducción no se contempla desde la visión de la planificación familiar, en la Convención se aborda desde la perspectiva de los derechos individuales de las personas y de la libertad ante la sexualidad y la reproducción. Como consecuencia, las prácticas referentes a la protección de la maternidad y el cuidado de los hijos son declaradas derechos fundamentales y por ello deben incorporarse a todos los ámbitos que alcanza la Convención, entre los que destacan: el empleo, la familia, la salud y la educación.

El preámbulo de la Convención indica que <<para lograr la plena igualdad entre el hombre y la mujer es necesario modificar el papel tradicional tanto del hombre como de la mujer en la sociedad y en la familia>>, por lo tanto, los países miembros están obligados a contribuir a la transformación de los modelos socioculturales de conducta de mujeres y hombres para eliminar <<los prejuicios y las prácticas habituales y de cualquier otra índole que estén basados en la idea de la inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos o en funciones estereotipadas de hombres y mujeres >> (artículo 5 de la CEDAW).

En resumen, la importancia de esta Convención reside en que plantea la discriminación contra la mujer en unión con la equidad y el respeto a los derechos humanos y lo hace desde una perspectiva de género.

B. Segunda Conferencia Internacional de Derechos Humanos

La Declaración fue realizada en Viena en 1993. En ella destaca cómo identifica la complementariedad de los derechos de las personas en todos los ámbitos, desde el civil al político, pasando por el social, el cultural y el económico. Además añade de forma explícita, situaciones problemáticas tratadas con otros instrumentos internacionales por separado, en concreto, las concernientes a la mujer, niños y niñas y a minorías. Tal es así que señala en su artículo 18:

Los derechos humanos de la mujer y de la niña son parte inalienable, integrante e indivisible de los derechos humanos universales. La plena participación, en condiciones de igualdad, de la mujer en la vida política, civil, económica, social y cultural en los planos nacional, regional e internacional y la erradicación de todas las formas de discriminación basadas en el sexo son objetivos prioritarios de la comunidad internacional>> (art. 18, II CI de Derechos Humanos)

Alude específicamente a la violencia, así como a cualquier forma de acoso o explotación sexual, atendiendo a su incongruencia con la dignidad de la persona. También se preocupa de los derechos de las mujeres, ya que deben estar integrados en las dinámicas y actuaciones sobre derechos humanos de las Naciones Unidas, en especial, en el impulso de cualquier instrumento de derechos humanos que esté relacionado con la mujer. Pretende que desde los gobiernos, instituciones y organizaciones no

gubernamentales se incremente la voluntad de favorecer la protección y promoción de los derechos humanos de la mujer y de la niña. Así, en su artículo 36, dice:

(...) pide encarecidamente que se conceda a la mujer el pleno disfrute en condiciones de igualdad de todos los derechos humanos y que ésta sea una prioridad para los gobiernos y para las Naciones Unidas>> (art. 36, II CI de Derechos Humanos)

C. Conferencia Internacional sobre población y desarrollo de El Cairo y su programa de acción mundial

En esta Conferencia se marca un paradigma centrado en los derechos y no en el control del cuerpo de las mujeres, es decir se acepta la libertad de mujeres y hombres para llevar a cabo una programación de su vida reproductiva, estableciéndose que los países miembros para su implementación, promuevan y fomenten el respeto en las relaciones, así como la igualdad entre mujeres y hombres.

De entre sus objetivos destaca el conseguir la igualdad y la equidad entre el hombre y la mujer y para ello invita a crear dispositivos que consigan la igualdad de la mujer en su participación, además de una representación equitativa en los distintos niveles del espacio político y de la vida pública, eliminando la totalidad de las prácticas segregacionistas hacia la mujer, incluyendo el ámbito laboral. Además, rotula que se

preste atención a los múltiples requerimientos que ocupan a la mujer y que se favorezcan acciones orientadas a minimizar la carga en cuanto a responsabilidades domésticas, además de leyes, programas y políticas que permitan a mujeres y hombres armonizar su vida familiar y laboral.

Esta Conferencia se muestra abiertamente que es el hombre quien desempeña un papel decisivo para alcanzar la equidad de género y se le anima para que lleve a cabo esta función social y familiar. Además, hace una recomendación para que los gobiernos sean los promotores de que mujeres y hombres participen en cualquier esfera de la vida en igualdad.

D. IV Conferencia Mundial sobre la Mujer de Beijing y la Plataforma de Acción Mundial

Con la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer¹⁰ realizada en Beijing se reitera que la igualdad entre mujeres y hombres es una cuestión de derechos humanos y que ésta constituye una condición para lograr la equidad social. El que se transforme la relación entre mujeres y hombres se considerada imprescindible para un progreso sostenible fundado en el ser humano y se insiste en que esto sólo podrá alcanzarse trabajando en

¹⁰ A la IV Conferencia Mundial le anteceden la Primera Conferencia realizada en Ciudad de México en 1975, la II Conferencia realizada en Copenhague, en 1980, y la III Conferencia realizada en Nairobi, en 1985.

compañía de los hombres con el fin de lograr el objetivo en todo el mundo de la igualdad de género.

En este sentido, la Plataforma de Acción Mundial reconoce en su artículo 46: << (...) que las mujeres hacen frente a barreras que dificultan su plena igualdad y su progreso por factores tales como su raza, edad, idioma, origen étnico, cultura, religión o discapacidad, (...)>> y que algunas de ellas se enfrentan a obstáculos y barreras específicas que dificultan su participación igualitaria ante la sociedad.

De este modo, reclama atender a las especificidades de determinadas mujeres que demandan una contestación específica y diferenciada, lo que ratifica que la persona tiene derecho a la diferencia, del mismo modo que tiene derecho a la igualdad, ambos como derechos fundamentales de las personas. De ahí, el razonamiento de De Sousa (2003) <<la necesidad de una igualdad que reconozca las diferencias entre los sujetos y una diferencia que no produzca, alimente o reproduzca las desigualdades>> (p.56)

La Plataforma busca para todas las mujeres a lo largo de su vida el pleno derecho y así lo indica su párrafo 2:

Promover y proteger el pleno disfrute de todos los derechos humanos y las libertades fundamentales. Ello supone el establecimiento del principio de

que mujeres y hombres deben compartir el poder y las responsabilidades en el hogar, en el lugar de trabajo>> (Mujeres, ONU, 1995, p.7)

Es este sentido, invita a los gobiernos, agentes sociales y grupos de interés a promover de forma activa la igualdad y equidad entre mujeres y hombres, llevando a cabo estrategias con el fin de cambiar prácticas discriminatorias hacia las mujeres.

E. Declaración del Milenio

En el año 2000, la Asamblea de las Naciones Unidas adopta la Declaración del Milenio¹¹. En esta ocasión, los gobiernos se comprometen con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, además de implicarse por primera vez con las Metas de desarrollo las cuales serían escaneadas mediante indicadores específicos. En el apartado 6 del artículo 1: Valores y principios, la Declaración piensa que hay algunos valores fundamentales que son básicos en el siglo XXI para las relaciones internacionales y entre otros destaca:

La libertad. Los hombres y las mujeres tienen derecho a vivir su vida y a criar a sus hijos con dignidad y libres del hambre y del temor a la violencia,

¹¹ La Declaración del Milenio fue aprobada en la Cumbre del Milenio, celebrada del 6 al 8 de septiembre de 2000 en Nueva York, con la participación de 191 países (siendo 189 Estados Miembros en ese entonces), incluyendo a 147 jefes de Estado y de gobierno.

la opresión o la injusticia. La mejor forma de garantizar esos derechos es contar con gobiernos democráticos y participativos basados en la voluntad popular.

La igualdad. No debe negarse a ninguna persona ni a ninguna nación la posibilidad de beneficiarse del desarrollo. Debe garantizarse la igualdad de derechos y oportunidades de hombres y mujeres>> (art. 1.6, D. del Milenio, 2000)

Asimismo, los gobiernos deciden <<luchar contra todas las formas de violencia contra la mujer y a aplicar la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer>> (art. 25, D. del Milenio, 2000).

F. Recomendaciones del Comité de la CEDAW

Como se señaló anteriormente, el Comité de la CEDAW¹², establece unas recomendaciones con el fin de que sean un instrumento para que gobiernos y organizaciones de la sociedad civil, consigan progresar incorporando y materializando la equidad de género. Entre las recomendaciones expresadas por el Comité CEDAW

¹² Actor importante en evaluación de los derechos humanos de las mujeres y en la identificación de formas concretas en que pueden o deben ser implementados por los Estados Miembros que han ratificado la CEDAW.

(2004)¹³, destacan en cuanto a igualdad formal e igualdad sustantiva, las recogidas en el apartado 8 del documento:

(...) un enfoque jurídico o programático puramente formal, no es suficiente para lograr la igualdad de facto con el hombre, que el Comité interpreta como igualdad sustantiva. ... requiere que la mujer tenga las mismas oportunidades desde un primer momento y que disponga de un entorno que le permita conseguir la igualdad de resultados. No es suficiente garantizar a la mujer un trato idéntico al del hombre. También deben tenerse en cuenta las diferencias biológicas que hay entre la mujer y el hombre y las diferencias que la sociedad y la cultura han creado. En ciertas circunstancias será necesario que haya un trato no idéntico de mujeres y hombres para equilibrar esas diferencias. El logro del objetivo de la igualdad sustantiva también exige una estrategia eficaz encaminada a corregir la representación insuficiente de la mujer y una redistribución de los recursos y el poder entre el hombre y la mujer>> (ap.8, Comité CEDAW)

En cuanto a las referidas a la necesidad de abordar las causas de la discriminación, el apartado 10 del texto las recoge como sigue:

¹³ RECOMENDACIÓN GENERAL No. 25 (30º período de sesiones, 2004)

La situación de la mujer no mejorará mientras las causas subyacentes de la discriminación contra ella y de su desigualdad no se aborden de manera efectiva. La vida de la mujer y la vida del hombre deben enfocarse teniendo en cuenta su contexto y deben adoptarse medidas para transformar realmente las oportunidades, las instituciones y los sistemas de modo que dejen de basarse en pautas de vida y paradigmas de poder masculinos determinados históricamente>> (ap.10, Comité CEDAW)

En el apartado 14 del documento hace referencia a la acción afirmativa, diciendo:

La Convención proscribe las dimensiones discriminatorias de contextos culturales y sociales pasados y presentes que impiden que la mujer goce de sus derechos humanos y libertades fundamentales. Su finalidad es la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, incluida la eliminación de las causas y consecuencias de la desigualdad sustantiva o de facto. Por lo tanto, la aplicación de medidas especiales de carácter temporal de conformidad con la Convención es un medio de hacer realidad la igualdad sustantiva o de facto de la mujer y no una excepción a las normas de no discriminación e igualdad>> (ap.14, Comité CEDAW).

Título 2.2. Equidad de género

El *mainstreaming* de género, una de las estrategias más deseada de la política de la Unión Europea (UE) sobre igualdad entre mujeres y hombres, fue aprobado expresamente por la Plataforma para la Acción de la IV Conferencia Mundial sobre Mujeres de Naciones Unidas (Pekín, 1995). Esta Plataforma de Pekín pide a:

Los gobiernos y otros actores promocionar una política activa y visible del *mainstreaming* de género, en todas las políticas y programas, para que, antes de que se tomen las decisiones, se realice un análisis de los efectos producidos en mujeres y hombres, respectivamente>>¹⁴ (ap.21. Declaración de Beijing)

Se hace complicado poder dar una definición uniforme del concepto de *mainstreaming*, por ello destacamos las más aceptadas:

- Definición del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (1997):

Mainstreaming de género es un proceso para evaluar las implicaciones de las mujeres y de los hombres desde cualquier plan de acción, incluso la legislación, políticas o programas, en cualquier área y en todos los niveles. Es

¹⁴ Ver PLATAFORMA DE PEKÍN.

<http://www.msc.es/ssi/igualdadOportunidades/internacional/unioneuropea/Beijing1995.pdf>

una estrategia de construcción, que debe recoger las preocupaciones y experiencias de mujeres así como las de los hombres (...) para que las mujeres y hombres se beneficien igualmente, y la desigualdad no se perpetúe. La última meta del *mainstreaming* es lograr la igualdad de género>> (Manzano y Merino, 2012, p.409)

- La definición Grupo de expertos del Consejo de Europa (1998):

El *mainstreaming* de género es la organización, la mejora, el desarrollo y la evaluación de los procesos políticos de modo que la perspectiva de género se incorpore en todas las políticas, a todos los niveles y en todas las etapas, por los actores implicados en la adopción de medidas políticas>> (Consejo de Europa, 1999, p.26)

Es la definición del Grupo de expertos del Consejo de Europa la actualmente más completa y detallada, destacando en ella cinco elementos clave de la estrategia del *mainstreaming* de género, según Lombardo (2003):

- a) Cambios en el concepto de igualdad de género

En su definición *mainstreaming* tiene en cuenta como se ve afectado cada uno de los sexos en función de las relaciones que existen entre ambos y como esto influye en sus oportunidades y estilos de vida. Esto implica tener una visión más

profunda de igualdad, lo que supone tener una visión general que actúe de forma explícita contra el sistema patriarcal, partiendo de las múltiples razones que hacen que una relación sea desigual entre mujeres y hombres, provocando el consiguiente perjuicio que soportan las mujeres en los distintos ámbitos de su vida.

b) Incorpora la perspectiva de género en la agenda política.

Lo que representa:

Abordar los problemas de igualdad de género dentro de las tendencias dominantes de la sociedad, siendo las tendencias dominantes las direcciones, las organizaciones y las ideas que crean decisiones sobre política y los recursos que contemplan políticas generales o específicas tales como, por ejemplo, la educación o el transporte. Por lo tanto, el *mainstreaming* significa que los problemas de igualdad de género tendrían que ser tratados dentro del trabajo sobre la educación, o sobre el transporte>>¹⁵

¹⁵ CONSEJO DE EUROPA, *op. cit.*, p. 25.

Hacer mención a temas de género y deferencia a cómo una iniciativa política podría afectar a ambos sexos de forma diferente y/o discriminatoria, debería encontrarse en cada uno de los ámbitos del sistema político.

- c) Inclusión y participación de la mujer en las organizaciones y procesos de toma de decisiones.

El *mainstreaming* invita a conseguir una democracia paritaria¹⁶. En la Unión Europea, sostiene la necesidad de que exista un equilibrio de mujeres y hombres en los comités y grupos de expertos de la Comisión¹⁷. En esta sentido, la Decisión de la Comisión 2000/407, recomienda que la participación de las mujeres debiera ser paritaria y que al menos el 40% de los cargos estén ocupados por mujeres.

- d) Prioridad a las políticas de igualdad de género y a todas las de especial relevancia para las mujeres, con el propósito de lograr la deseada igualdad real.

¹⁶ Véase Declaración de Atenas, 1992: Recomendación del Consejo de 2 de diciembre de 1996, relativa a la participación equilibrada de las mujeres y los hombres en los procesos de toma de decisión, que se dirige a los Estados miembros a fin de que adopten «una estrategia integrada de conjunto destinada a promover la participación equilibrada de las mujeres y de los hombres en los procesos de toma de decisiones y a desarrollar o crear a tal efecto las medidas adecuadas, tales como, en su caso, medidas legislativas, y/o reglamentarias y/o incentivación.

¹⁷ Véase COMISIÓN, Decisión 2000/407 sobre el equilibrio entre hombres y mujeres en los comités y los grupos de expertos creados por la Comisión, DOCE (2000) L 154/34; COMISIÓN, Comunicación de la Comisión a los Estados Miembros sobre la Decisión relativa a equilibrio entre hombres y mujeres en los comités y los grupos de expertos creados por la Comisión, DOCE (2000) C 203/4.

e) Cambios en la cultura institucional y organizativa, desatacando tres elementos para dicho cambio: proceso, mecanismos y actores.

- El proceso político. Según el Grupo de expertos del Consejo de Europa, estos cambios pueden tener un doble significado. Por una parte que <<el proceso de política se reorganice de forma que los actores ordinarios sepan cómo incorporar una perspectiva de género>> y por otra, que la competencia de género sea incluida <<como un requerimiento normal para los que toman decisiones>>¹⁸
- Los mecanismos políticos. El cambio en este aspecto exige dos condiciones. Por un lado, la cooperación horizontal entre todos los sectores, departamentos y niveles (nacional, autonómico y local) para tratar todos los temas de género. Y por otro, el que se utilicen las herramientas y técnicas necesarias para incorporar la variable de género en todas las políticas, y así poder hacer un seguimiento y evaluación de éstas con perspectiva de género.
- Los actores que participan en el proceso político. Un cambio en este aspecto requiere no sólo que haya más actores que se incluyan en la política y en la administración, sino que también lo hagan expertos en igualdad de género, además de la sociedad, a través de organizaciones, grupos, asociaciones, movimientos sociales, sindicatos y empleadores. Por ello, poner en práctica del *mainstreaming* de género necesita de idear nuevas vías de consulta y

¹⁸ CONSEJO DE EUROPA, op. cit., p. 27.

colaboración con los agentes y actores sociales, así como el fortalecimiento de las relaciones ya existentes.

Siguiendo a Lombardo (2003) y atendiendo a las recomendaciones que realizan los expertos del Consejo, sería aconsejable que se aplique de forma correcta el *mainstreaming* de género y que para ello, se exija el observancia de las cinco cuestiones ya descritas. La implementación del *mainstreaming* de género puede significar una renovación de las prácticas llevadas a cabo en las relaciones políticas y laborales, pero esto tiene que asumirse por todos los implicados, desde el diseño hasta la evaluación pasando por la planificación, elaboración y ejecución de las políticas en todos sus niveles.

Título 2.3. La Acción Positiva para la Igualdad

Siguiendo a Unzueta (2003), el término Acción Positiva tiene su origen en el Derecho antidiscriminatorio de los Estados Unidos al terminar la II Guerra Mundial, unido a las reivindicaciones de la población afroamericana y a las particularidades sociales, jurídicas y políticas de este país. La expresión Acción Positiva es lo que se conoce como acción afirmativa en los Estados Unidos, donde tiene su origen¹⁹, encontrando su base legal en el Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964, que más tarde fue enmendado por la Ley de igualdad de Oportunidades en el Empleo de 1972. Para Barreré, el derecho antidiscriminatorio estadounidense lo constituye la

¹⁹ *Affirmative action*, tiene su origen en una ley estadounidense de 1935 enmarcada en el ámbito laboral. La acción afirmativa tiene su inicio en una serie de medidas de carácter intervencionista.

*affirmative action policy*²⁰, expresión que está vinculada a la igualdad de oportunidades así como al ámbito laboral, y por consiguiente en el ámbito educativo.

Las acciones positivas o acciones afirmativas han sido definidas como <<actuaciones normativas del Estado o de sujetos privados en favor de sujetos o grupos desfavorecidos por motivos repelentes a un Estado Democrático>> (Mortolla 1997, p.14) cuya finalidad consistirá en superar las limitaciones y las concretas condiciones que dificultan el logro efectivo de la igualdad, para lo cual se conferirá un trato diferenciado y más favorable a sectores que se encuentren en una evidente situación social de subordinación o marginación, a efectos que tengan mayores posibilidades y oportunidades de acceso a derechos de naturaleza constitucional y legal (Eguiguren 2002, p.110).

En materia de empleo, Julio Faúndez las describe como <<cualquier forma de trato preferencial otorgado a individuos pertenecientes a grupos determinados para lograr que ellos tengan acceso y obtengan puestos de trabajo en una empresa o servicio público determinado>> (Faúndez 2000, pp.15-16).

Para Rey (1995, pp.85-87), existen tres modalidades de acciones positivas para promover la igualdad de las mujeres:

²⁰ La doctrina judicial estadounidense distingue tres tipos de políticas de acción afirmativa, las que anuncian oportunidades a todos los segmentos de la población, las que asignan un plus a las mujeres, y las que otorgan un beneficio absoluto a los miembros de los grupos elegidos

- * Discriminación inversa. Son medidas que se utilizan para aquellos casos en los que la discriminación es más duradera y está profundamente instaurada.
- * Medidas para paliar las consecuencias de cualquier discriminación que impida o dificulte la representación de las mujeres en el mercado de trabajo.
- * Medidas para equilibrar las responsabilidades de las mujeres en el trabajo con las del hogar, y el reparto de éstas entre mujeres y hombres.

Por su parte, la discriminación inversa constituye una acción afirmativa que se caracteriza por ser más incisiva y eficaz, en tanto que se manifiesta en forma de cuotas y tratos preferentes. El autor, Rey Martínez identifica las siguientes diferencias entre acciones afirmativas y discriminación inversa:

- Las cuotas previstas como expresión de la discriminación inversa habrían sido establecidas para casos muy particulares de discriminación racial, sexual y de discapacidad. El marco de las acciones positivas no sería tan limitado.
- Las discriminaciones inversas se producirían en casos de especial escasez en procesos de selección laboral, listados electorales o plazas en centros educativas; lo que determinaría que el beneficio a un grupo de personas tendría como contrapartida un claro perjuicio a otras, lo que no ocurriría en el caso de las acciones afirmativas.

- Las discriminaciones inversas se justifican atendiendo a su finalidad de transformar los perdurables efectos perjudiciales de discriminación con hondas raíces sociales, por lo que fuera del acatamiento de esa finalidad, se transformarían en inadmisibles discriminaciones directas.
- Mientras las acciones positivas constituyen deberes constitucionales impuestos a los deberes públicos y a los particulares, las discriminaciones inversas serán una técnica posible en manos del legislador a las que deberá recurrirse cuando no sea viable lograr el objetivo de igualdad en un ámbito determinado y en un espacio de tiempo moderado a través de otras medidas extremas.
- Las discriminaciones inversas, por su naturaleza, deberían ser de carácter transitorio, y por afectar derechos fundamentales solamente debieran ser establecidas mediante ley debiendo acreditarse previamente la desigualdad de hecho en el sector concreto de la situación que se trate.

La distinción entre acción afirmativa y discriminación inversa no siempre resulta clara y precisa (Brague 2001, p.16) y en realidad la discriminación inversa es una variedad específica de las acciones positivas (Rey 1995, p.85). Sin embargo, en el presente trabajo, al empelar alguno de estos términos consideraremos los niveles de diferenciación que hemos reseñado en los párrafos anteriores.

Para conocer su marco normativo se hará referencia a una serie de textos legales que delimitan jurídicamente la Acción Positiva. Así, a nivel internacional, el primer instrumento jurídico en que se recoge la estrategia de Acción Positiva es la Convención

para la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (ONU, 18 de diciembre de 1979), que fue aprobada por España el 16 de diciembre de 1983. En ella se admite la legalidad de poner en marcha medidas transitorias, argumento que contempla el Tribunal Constitucional español para justificar la Acción Positiva en la Sentencia nº 128/87, de 16 de julio.

En el espacio de la Unión Europea, Del Río (2007) señala que la base de la Acción Positiva en el Derecho Comunitario es frágil y su alcance se ciñe al ámbito laboral, siendo las normas de fuerte eficacia vinculante las que permiten medidas de este tipo y las de débil eficacia vinculante se limitan a recomendar su uso para terminar con las desigualdades de hecho que sufren las mujeres.

Cuando se importa el concepto a Europa el objeto fundamental de la Acción Positiva es la mujer. Con la cumbre de Ámsterdam se reforma el Tratado de la Comunidad Europea y el Tratado para la Unión Europea, que contemplaban una única reseña a la igualdad entre mujeres y hombres en lo recogido por el artículo 119 del Tratado de la CEE: <<la igualdad salarial, regulada como principio de igualdad de remuneración entre trabajadores masculinos y femeninos por un mismo trabajo>>

Tabla 11. La Acción Positiva en el Derecho Comunitario

Vinculante	
Directiva 76/207/CEE (Art. 2.4.)	Declara la compatibilidad de la Acción Positiva con la prohibición de discriminación por razón de sexo.
No Vinculante	
Resolución de Consejo 12 de julio de 1982	Promoción de la Igualdad de Oportunidades para las Mujeres
Recomendación del Consejo de 13 de diciembre de 1984	Promoción de Acciones Positivas a favor de las Mujeres
Carta Comunitaria sobre los Derechos Sociales Fundamentales del 9 de diciembre de 1989 (Art. 16)	Expresa la conveniencia de adoptar medidas encaminadas a garantizar la igualdad de hecho en las áreas laboral y educativa, así como la conciliación de la vida laboral y familiar
Art. 6.3 del Acuerdo sobre Política Social celebrado entre los Estados miembros (Protocolo 14 del Tratado de Ámsterdam)	<<Medidas que prevean ventajas concretas destinadas a facilitar a las mujeres el ejercicio de actividades profesionales o a evitar o compensar algún impedimento en sus carreras profesionales>>

Fuente: Elaboración propia

No obstante, esta regulación en torno a la mera igualdad de remuneraciones resultó ser durante décadas el soporte jurídico de todo un despliegue de normas de Derecho Comunitario, Sentencias del Tribunal de Justicia de las Comunidades y de Planes de Acción comunitarios a favor de la igualdad en las condiciones de trabajo, respecto de las acciones positivas a favor de las mujeres²¹ y de la promoción de la igualdad de oportunidades con relación a la participación en los Fondos Estructurales.

²¹ Véase: Recomendación del Consejo (84/635/CEE) del 13 de febrero de 1984.

En la cumbre de Ámsterdam se acordó también incluir en la reforma del Tratado de la Unión Europea (TUE) un precepto posibilitando medidas de Acción Positiva como disposiciones que, a pesar de otorgar un trato diferente, no podían ser consideradas vulneradoras del derecho a la igualdad. Por ello, el derecho comunitario permite que los países de la Unión Europea adopten *acciones positivas* que pueden poner en práctica los Estados miembros o las empresas, siempre que estén determinadas y no sospechen una excepción al principio de igualdad, para lo que el Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) deja sentada la jurisprudencia²² que aborda esta cuestión estableciendo las siguientes consecuencias:

El TJCE ha venido a interpretar el art. 2.4 de dicha norma estableciendo las siguientes consecuencias (Del Río, 2002, 106-107):

La adopción de medidas de Acción Positiva por parte de los Estados ha de ser considerada como una excepción al principio de igualdad de trato.

Tal excepción tiene como finalidad precisa y limitada autorizar la adopción de medidas que, aunque sean discriminatorias en apariencia, están destinadas efectivamente a suprimir o reducir las desigualdades de hecho que pudieran existir en la realidad de la vida social.

²² Véase: SSTJCE 17 de octubre de 1995, C-450/93, Asunto Kalanke; 11 de noviembre de 1997, C-409/95, Asunto Marschall; 28 de marzo de 2000, C-158/97, Asunto Badeck; 6 de julio de 2000, C-407/98, Asunto Abrahamsson; y 19 de marzo de 2002, C-476/99, Asunto Lommers.

En el acceso al empleo o en una promoción profesional no puede justificarse que las mujeres gocen automáticamente de preferencia en los sectores en los que están sub-representadas.

En cambio, dicha preferencia está justificada si no es automática y si la medida nacional en cuestión garantiza a los candidatos varones igualmente calificados que su situación será objeto de una valoración objetiva en la que se tomarán en consideración todos los criterios concurrentes en los candidatos, con independencia de su sexo>> (Ibarreche, 2006, p.14)

Las bases legislativas de la Acción Positiva en España las marca la Constitución Española de 1978, y por tanto la jurisprudencia del Tribunal Constitucional. Siguiendo a Pérez del Río, tenemos que del análisis de sentencias del Tribunal Constitucional (STC 128/1987, 216/1991, 28/1992 y 16/1995) muestra que la Acción Positiva en el ordenamiento español tiene legitimidad plena, llegando incluso a ser exigible, en tanto que puede ser un instrumento indispensable para alcanzar las condiciones de igualdad que defiende el artículo 9.2 de la CE; justificándose a través de la interpretación de dicho artículo y el 14 CE. En este sentido, el Tribunal Constitucional establece unos requisitos básicos que toda acción debe reunir para ser compatible con el principio de igualdad: motivación, proporcionalidad y temporalidad. El primero de ellos, la motivación, se refiere a la necesidad de que la Acción Positiva responda a la existencia de una situación real de discriminación del colectivo. El segundo requisito, proporcionalidad, presume la suficiencia y adecuación entre la medida adoptada y el objetivo perseguido. Y por último,

el tercer requisito, temporalidad, supone que la medida debe desaparecer una vez logrado su objetivo.

Título 2.4. La Acción Positiva en la Ley de Igualdad

La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (LOI), como señala su exposición de motivos, considera las acciones positivas como herramientas que permiten alcanzar la igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres, y así modificar realidades de indiscutible desigualdad, que no han sido reparadas con la formulación del principio de igualdad jurídica. Estas medidas de carácter excepcional, sólo pueden aplicarse si subsisten las expresadas situaciones y, por respeto al derecho a la igualdad y no discriminación recogido en el artículo 14 de la Constitución Española, tendrán que ser prudentes y proporcionales al objetivo perseguido en cada supuesto y que no puede tener otro fin distinto del de superar las circunstancias de desigualdad de las mujeres en relación con los hombres.

Especial trascendencia tiene el Título I de la LOI, el principio de igualdad y la tutela contra la discriminación, por el modo expreso en que se recogen las acciones positivas en su artículo 11:

Con el fin de hacer efectivo el derecho constitucional de la igualdad, los Poderes Públicos adoptarán medidas específicas a favor de las mujeres para corregir situaciones patentes de desigualdad de hecho respecto de los

hombres. Tales medidas, serán aplicables en tanto subsistan dichas situaciones, habrán de ser razonables y proporcionadas en relación con el objetivo perseguido en cada caso>> (art. 11, LOI)

La Ley ofrece por primera vez, según Gómez Orfanel (2008), un marco general claramente a favor de las acciones positivas, si bien adaptándose a los límites trazados por la jurisprudencia constitucional. No obstante el art. 11.1 alude explícita y unidireccionalmente a las mujeres como grupo a favorecer, apartándose del tono neutral del resto del articulado. Y además, las personas físicas y jurídicas privadas pueden adoptar medidas de acción positiva (art. 11.2, LOI).

A lo largo de su articulado, la Ley fomenta el desarrollo de acciones positivas en el ámbito del trabajo y del empleo, así como en el ámbito de las relaciones laborales. Este es el caso del artículo 43, que hace una apelación a la negociación colectiva para establecer medidas de acción positiva:

De acuerdo con lo establecido legalmente, mediante la negociación colectiva se podrán establecer medidas de acción positiva para favorecer el acceso de las mujeres al empleo y la aplicación efectiva del principio de igualdad de trato y no discriminación en las condiciones de trabajo entre mujeres y hombres>> (art. 43, LOI)

Lo que supone que el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (ET), aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, quede reformado y se añada el nuevo apartado 4 del artículo 17 que es incorporado por la Disposición adicional décimo primera de la Ley 3/2007, en el que se dispone:

(...) la negociación colectiva podrá establecer medidas de acción positiva para favorecer el acceso de las mujeres a todas las profesiones. A tal efecto podrá establecer reservas y preferencias en las condiciones de contratación de modo que, en igualdad de condiciones de idoneidad, tengan preferencia para ser contratadas las personas del sexo menos representado en el grupo o categoría profesional de que se trate. Asimismo, la negociación colectiva podrá establecer este tipo de medidas en las condiciones de clasificación profesional, promoción y formación, de modo que, en igualdad de condiciones de idoneidad, tengan preferencia las personas del sexo menos representado para favorecer su acceso en el grupo, categoría profesional o puesto de trabajo de que se trate>> (Disp. Ad. 11ª, LOI)

Como dice Gómez Orfanel, con esta ley se pretende también combatir las llamadas acciones positivas falsamente protectoras de la mujer, fomentando el principio de corresponsabilidad parental²³.

²³ El permiso de ausentarse por una hora por lactancia de un hijo, *podrá ser disfrutado indistintamente por la madre o el padre en caso de que ambos trabajaren* (Disposición adicional décimo primera, punto cinco).

Otro de los aspectos más significativos de esta Ley es el que recoge la Disposición adicional primera, de la presencia o composición equilibrada:

A los efectos de esta Ley, se entenderá por composición equilibrada la presencia de mujeres y hombres de forma que, en el conjunto a que se refiera, las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento>> (Disp. Ad. 1ª, LOI)

Asimismo la cláusula del 60-40% se aleja de la paridad absoluta, al estar concebida de modo neutral, es decir referida indistintamente a uno y otro sexo, a diferencia, como se ha indicado anteriormente, de la regulación de las acciones positivas contenida en el artículo 11.

La representación equilibrada es obligatoria en los órganos directivos de la Administración General del Estado y de los organismos públicos vinculados o dependientes de ella, según el artículo 51 LOI. Además, aunque con carácter menos exigente recoge, y en general, que <<los Poderes Públicos procurarán atender al principio de presencia equilibrada de mujeres y hombres en los nombramientos y designaciones de los cargos de responsabilidad que les correspondan>> (art. 16, LOI).

Igualmente, pero a modo de recomendación, la Ley sugiere que las sociedades mercantiles privadas procuren <<incluir en su Consejo de Administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley>>²⁴ (art. 75, LOI).

Título 2.5. El enfoque dual y el principio de igualdad

En las últimas décadas se ha avanzado en materia de igualdad, pero mientras los desequilibrios entre mujeres y hombres continúen, se necesitará aportar nuevos enfoques, nuevas estrategias y nuevos métodos para alcanzar ese objetivo.

Para Gelambí-Torrell (2009) los Estados miembros de la Unión Europea se han comprometido²⁵ a trabajar para lograr la igualdad de oportunidades y hacer desaparecer toda discriminación a través de un enfoque dual de la igualdad en género. Esta perspectiva dual promueve la introducción de la gestión transversal en todas las políticas de todos los niveles, al mismo tiempo que se continúan realizando medidas específicas dirigidas a las desigualdades de género, ya sean políticas para las mujeres o políticas *tradicionales* de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, es decir, de acción positiva y antidiscriminatorias.

²⁴ DISPOSICIÓN FINAL OCTAVA. Entrada en vigor. *La presente Ley entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial del Estado, con excepción de lo previsto en el artículo 71.2, que lo hará el 31 de diciembre de 2008.*

²⁵ Según indica el Plan de Trabajo para la igualdad entre mujeres y hombres 2006-2010 de la Comisión Europea

En España, con la entrada en vigor de la Ley Orgánica para la Igualdad efectiva entre mujeres y hombres (LOI), resultado de la transposición de la Directiva 2002/73/CE, se han introducido propuestas en esta dirección cuya implementación establece un marco normativo distinto a las políticas específicas sólo para mujeres. Una de las más novedosas es la Estrategia Dual que consiste en combinar las políticas dirigidas específicamente a los diferentes grupos de mujeres con el enfoque integrado de género.

En ella se refleja la esperanzadora postura de compromiso con la igualdad real entre mujeres y hombres, hacer frente a todas las declaraciones de discriminación directa e indirecta, siendo especialmente pionero la prevención de las conductas discriminatorias con una apuesta decisiva en la eliminación de las barreras y estereotipos sociales que dificulten poder lograr la igualdad efectiva. En este sentido, la ley aprueba completamente la llamada Estrategia Dual en materia de igualdad, ensalzada por organismos internacionales, que consistente en dar impulso a la transversalidad de la igualdad de género al mismo tiempo que se promueven acciones positivas.

A pesar de sus avances, su ejecución se ve limitada por la falta de concreción de diversos planteamientos que emanan de su articulado y que no fueron acompañados de un marco presupuestario definido y claro para su ejecución. A todo ello se une la abundancia de espacios que abarca la Ley y que su aplicación no es sólo competencia del Estado, sino que también compete a las comunidades autónomas que además han ido decretando

leyes propias para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Asimismo, son principios los que la LOI se propone aplicar, involucrando a los poderes públicos de todo el territorio y al ámbito de las relaciones entre particulares, introduciendo medidas para la promoción de la igualdad efectiva en las organizaciones y las empresas privadas. Como novedoso, destaca en el ámbito laboral la figura de los Planes de Igualdad como una de las aportaciones más atractivas de la Ley.

Introducir la perspectiva de género en la cultura organizativa de la entidad implica conocer la organización y diseñar medidas para asegurar que realmente las mujeres y los hombres tengan las mismas oportunidades. Esto significa asumir que las obligaciones de cuidado de la plantilla no son un problema individual, sino colectivo de la entidad. Esta toma de conciencia obligará a revisar los formularios y los criterios en los procesos de selección, los cursos internos de formación, los procesos de promoción interna, la organización horaria del trabajo diario y las relaciones internas de poder.

Título 2.6. La igualdad de oportunidades

Atendiendo a lo que dice el artículo 21 de la Carta de los Derechos Fundamentales (2000), la igualdad de trato consiste en la defensa de la igualdad de condiciones en el acceso y disfrute de todos los bienes, servicios y derechos que existen.

Se prohíbe toda discriminación y en particular la ejercida por motivos de sexo, raza, color, orígenes étnicos o sociales, características genéticas,

lengua, religión o convicciones, opiniones políticas o de cualquier otro tipo, pertenencia a una minoría nacional, patrimonio, nacimiento, discapacidad, edad u orientación sexual>> (art. 21, 2000/C 364/01)

Y el Art 27 de la Ley 62/2003 de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y de orden social, la define como: <<Ausencia de toda discriminación directa e indirecta por razón del origen racial o étnico, la religión, las convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual>> (art. 27, Ley 62/2003)

Para lograr la igualdad de trato, se deben eliminar las barreras físicas, prejuicios sociales, etc. y para ello son necesarias ciertas actuaciones para situar a las mujeres en una posición de equivalencia con los hombres.

Tomando en consideración el hecho de que garantizar el principio de Igualdad de Trato no es suficiente para alcanzar una situación realmente igualitaria, ya que no permite reducir las diferencias sociales existentes, tal y como constató el Consejo de Europa en 1982: <<La igualdad entre mujeres y hombres, por mucho que sea una exigencia de la razón humana, no es un hecho, ni siquiera en las sociedades que proclaman ideales democráticos>> ²⁶

²⁶ Informe del Consejo de Europa: La Igualdad entre mujeres y hombres. Estrasburgo, 1982

Precisamente es la certeza de los escasos resultados conseguidos al aplicar el principio de Igualdad de Trato, lo que explica la necesaria incorporar un trato diferenciado que facilite una verdadera igualdad de entre mujeres y hombres; en la excepción a la igualdad de trato es donde cobra sentido la aplicación de acciones positivas.

La justificación de dicha excepción permite añadir una nueva dimensión a la interpretación del principio de igualdad denominado *Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres*.

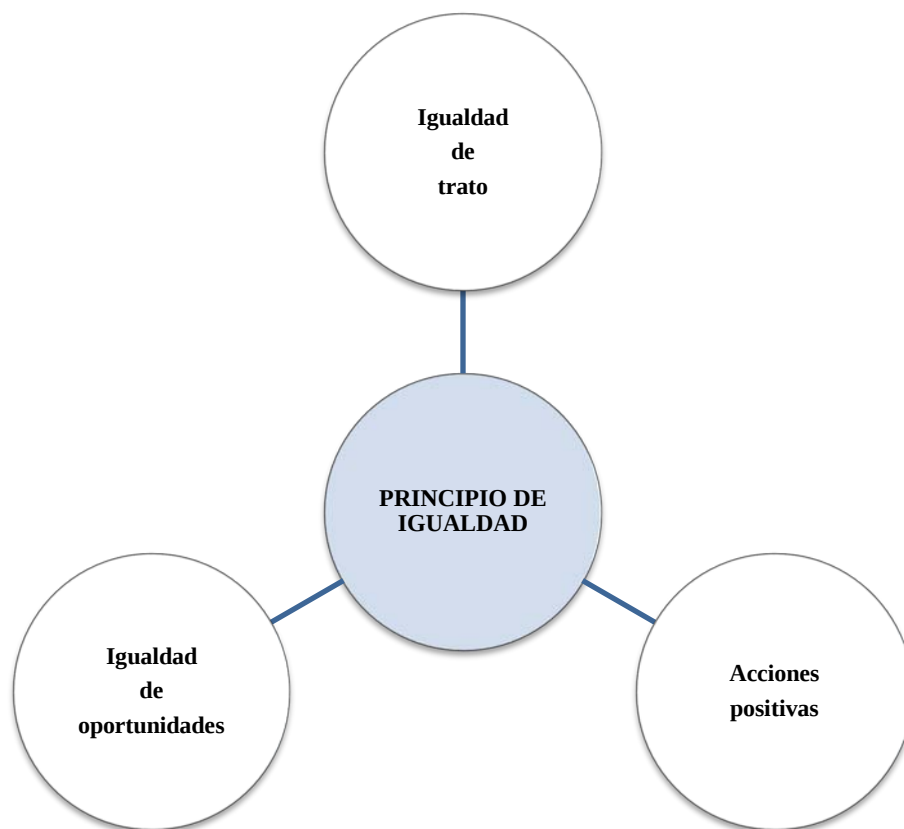


Figura 9. Dimensiones del Principio de Igualdad (Elaboración propia)

Cuando se interpreta el principio de Igualdad desde esta triple dimensión, se está incorporando un salto cualitativo que es el hecho de pasar de la simple concepción del principio de Igualdad de Trato al mayor alcance de la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres; este salto cualitativo significa, así mismo, superar la igualdad jurídica o formal encaminada hacia lo que requiere la igualdad real, en las situaciones cotidianas.

La promoción de la igualdad tiene dos dimensiones a tener en cuenta, según el Consejo para la Promoción de la Igualdad de Trato y no Discriminación de las Personas por el Orden Racial y Étnico²⁷:

1. El principio de igualdad de trato:

El principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres supone la ausencia de toda discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo, y, especialmente, las derivadas de la maternidad, la asunción de obligaciones familiares y el estado civil>> (art. 3, LOI).

2. El principio de igualdad de oportunidades, recogido en el Título IV de la LOI donde se ocupa del derecho al trabajo:

²⁷ En el año 2003, la Ley 62/2003 articuló la creación de este organismo de igualdad trato y no discriminación de las personas por el origen racial o étnico. En 2007 se reguló su misión, composición y funciones.

(...) en igualdad de oportunidades, incorporando medidas para garantizar la igualdad entre mujeres y hombres en el acceso al empleo, en la formación y en la promoción profesionales, y en las condiciones de trabajo. Se incluye además, entre los derechos laborales de los trabajadores y las trabajadoras, la protección frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo>> (Preámbulo, LOI)

Para garantizar la igualdad de oportunidades se suelen utilizar acciones positivas en el ámbito de las políticas públicas como medidas excepcionales, que se aceptan a favor de grupos de personas con características similares y con el objetivo de lograr reducir o eliminar la desigualdad que ese conjunto de personas padece. La legislación va incorporando paulatinamente razonados ajustes que suponen cambios en el ámbito privado y que pueden afectar al ambiente de trabajo o al desempeño del cargo y a la forma en los trabajadores desarrollan sus funciones y tareas.

En este sentido, gestionar la diversidad va más allá de la igualdad. Cuando una organización gestiona la diversidad, está aceptando que a pesar de las diferencias y la diversidad de la sociedad, cada persona tiene unas capacidades particulares que puede aportar como valor en su trabajo, en la política, en el desarrollo de una estrategia o en la puesta en marcha de un proyecto, independientemente de que sea mujer u hombre.

Sin embargo en todo el mundo, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2012), se niega el acceso al trabajo y a la formación a millones de mujeres, que perciben bajos salarios, o se ven limitadas a determinadas ocupaciones simplemente por razones basadas en su sexo, sin que se tengan en cuenta sus capacidades y sus cualificaciones. En algunos países desarrollados, por ejemplo, las trabajadoras ganan hasta un 25% menos que sus compañeros de sexo masculino por la realización del mismo trabajo²⁸.

Impulsar cambios en el modelo social ha sido una prioridad en la lucha por equiparar los derechos de mujeres y hombres, tal y como se puede comprobar en la Tabla 12, que recoge las principales normas legales sobre igualdad de trato y no discriminación hacia la mujer. Siendo así, el objetivo fundamental de las políticas sociales comunitarias, tal como quedó plasmado en el artículo 13 del Tratado de Ámsterdam (1999), que otorgaba poderes a la Comunidad para combatir la discriminación causada por el género, origen racial o étnico, edad, discapacidad, religión o creencias y orientación sexual.

La Unión Europea cuenta con un marco normativo específico en materia de aplicación del principio de igualdad de trata y de lucha contra la discriminación con base en la etnia, la edad, las creencias, la discapacidad y la orientación sexual. Pero con la promulgación de dos Directivas que procuran la igualdad entre ambos sexos, se fija el

²⁸ OIT: *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*. Actualizado 2004 (Ginebra, 2004), pág. 34

marco legislativo en Europa y se refuerzan las garantías para la protección frente a casos de discriminación de la ciudadanía:

- La Directiva 2000/43/CE del Consejo, de 29 de junio de 2000, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico. Norma que tiene aplicación en los ámbitos del empleo, la protección social y los beneficios sociales, la educación y el acceso a bienes y servicios, incluyendo la vivienda.
- La Directiva 2000/78/CE del Consejo, de 27 de noviembre de 2000, relativo al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación. Norma que prohíbe la discriminación por razón de edad, creencias, orientación sexual o discapacidad en el mercado laboral.

Ambas Directivas son consideradas las más importantes entre los países miembros de la UE para luchar contra la discriminación. No obstante, en 2004 se promulga una nueva, la Directiva 2004/113, por la que se aplica el principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres al acceso a bienes y servicios y su suministro. Dos años después, la Directiva 2006/54 del Parlamento Europeo y del Consejo, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación, como refundación de todas las normativas anteriores en esta materia, cerraba el actual sistema de protección europeo de cara a enfrentar la discriminación de género.

Tabla 12. Legislación sobre igualdad de trato y no discriminación hacia la mujer

ONU	Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, hecha en Nueva York el 18 de Diciembre de 1979. Ratificada por España el 16 de diciembre de 1983. (BOE número 69 de 21/3/1984)
OIT	Convenio número 100 de la OIT sobre igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor, de 29 de junio de 1951. Ratificado por España el 6 de noviembre de 1967.
	Convenio número 111 de la OIT relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación, de 25 de junio de 1958. Ratificado por España el 26 de octubre de 1967.
UE	Reglamento (CE) 1922/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de diciembre de 2006, por el que se crea un Instituto Europeo de la Igualdad de Género. (DO L 403 de 30/12/2006)
	Reglamento (CE) 806/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de abril de 2004, relativo al fomento de la igualdad entre el hombre y la mujer en la cooperación al desarrollo. (DO L 143 de 30/04/2004)
	Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación (refundición). (DO L 204 de 26/07/2006)
	Directiva del Consejo 2004/113/CE, de 13 de diciembre de 2004, por la que se aplica el principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres al acceso a bienes y servicios y su suministro. (DO L 373 de 21/12/2004) Se traspone, por Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo (BOE número 71 de 23/3/2007)
	Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de septiembre de 2002, que modifica la Directiva 76/207/CEE del Consejo relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo. (DO L de 05/10/2002) Se traspone, por Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo (BOE número 71 de 23/3/2007)
	Directiva 2000/78/CE del Consejo, de 27 de noviembre de 2000, relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación. (DO L 303 de 02/12/2000) Se traspone, por Ley 62/2003, de 30 de diciembre (BOE número 313 de 31/12/2003)
	Directiva 2000/43/CE del Consejo, de 29 de junio de 2000, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico. (DO L 180, de 19/07/2000). Se traspone, por Ley 62/2003, de 30 de diciembre (BOE número 313 de 31/12/2003)

Decisión 1554/2005/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 7 de septiembre de 2005, que modifica la Decisión 2001/51/CE del Consejo, por la que se establece un programa de acción comunitario sobre la estrategia comunitaria en materia de igualdad entre mujeres y hombres, y la Decisión 848/2004/CE, por la que se establece un programa de acción comunitario para la promoción de las organizaciones que trabajan a escala europea en el ámbito de la igualdad entre hombres y mujeres. (DO L 255 de 30/09/2005)

Decisión 750/2000/CE del Consejo, de 27 de noviembre de 2000, por la que se establece un programa de acción comunitario para luchar contra la discriminación (2001-2006). (DO L 303 de 02/12/2000)

Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema Ampliar las medidas contra la discriminación más allá del mundo laboral — Necesidad de una directiva global contra la discriminación. (DO C 77 de 31/03/2009)

Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre la Propuesta de Directiva del Consejo por la que se aplica el principio de igualdad de trato entre las personas independientemente de su religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual. (DO C 182 de 4/08/2009)

Dictamen del Comité de las Regiones sobre el tema Igualdad de oportunidades y deporte. (DO C 305 de 15/12/2007)

Dictamen del Comité de las Regiones sobre la Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo y al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones — Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres 2006-2010. (DO C 57 de 10/03/2007)

Resolución del Consejo de 15 de julio de 2003 sobre el capital social y humano — Formación del capital social y humano en la sociedad del conocimiento: aprendizaje, trabajo, cohesión social e igualdad entre hombres y mujeres. (DO C 175 de 24/07/2003)

Resolución del Parlamento Europeo sobre igual salario a igual trabajo.(DO C 77 E de 28/03/2002)

Resolución del Consejo y de los ministros de Trabajo y Asuntos Sociales, reunidos en el seno del Consejo de 6 de junio de 2000, relativa a la participación equilibrada de hombres y mujeres en la actividad profesional y en la vida familiar. (DO C 218 de 31/07/2000)

Resolución del Consejo, de 20 de mayo de 1999, sobre la mujer y la ciencia.(DO C 201 de 16/07/1999)

Fuente: Elaboración propia

Es importante que las Instituciones garanticen que todas las personas tengan las mismas oportunidades, y si esto es así, las diferencias que puedan aparecer serán individuales y no achacables a la falta de igualdad de oportunidades de unas personas con respecto a otras. Por ello es importante entender la igualdad de oportunidades como estrategia para lograr la incorporación real de la mujer al mundo público, así como, el desarrollo de las distintas políticas de igualdad de oportunidades que han contribuido a cambiar la organización social.

Título 3. Estrategia y pertinencia de Género

Las estrategias políticas que se consideran neutras al género pueden no serlo y dejar huellas muy diferentes en mujeres y en hombres que pueden segregarlos y situar a uno en desventaja frente a otro. Esto es debido a que, a pesar de que actualmente la igualdad está reconocida en el ámbito jurídico, de tal forma que las leyes ofrecen un tratamiento igualitario a mujeres y hombres y que la Ley Orgánica de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres recoge en su Artículo 1.1.: <<Las mujeres y los hombres son iguales en dignidad humana, e iguales en derechos y deberes...>>, sin embargo, esto no significa que exista una igualdad real. La aplicación de una misma estrategia sobre grupos en situación desigual, mujeres y hombres, hace que sus efectos sobre cada uno sean igualmente desiguales. Así, la Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015²⁹ pone de manifiesto el interés de la Unión Europea por la igualdad entre mujeres y hombres.

²⁹ Comisión Europea. Bruselas, 21.9.2010. COM(2010) 491 final

Aunque la mujer cada vez está más presente en el mercado de trabajo y ha conseguido alentadores frutos en educación y formación, en muchas esferas aún permanecen las diferencias entre hombres y mujeres, así como, que en sectores laborales con remuneraciones salariales bajas siguen teniendo una representación mayoritaria y están muy poco representadas en puestos de trabajo de responsabilidad y dirección. Estas desigualdades vulneran los derechos fundamentales, cargan la economía y generan un derroche de competencias, mientras que la igualdad entre los sexos genera mejoras a nivel económico y empresarial³⁰.

Es por ello que, para conseguir los objetivos de Europa 2020³¹, una estrategia para el crecimiento inteligente, sostenible e integrador: <<el empleo, la investigación y la innovación, el cambio climático y la energía, la educación y la lucha contra la pobreza>> (p.3) es necesario emplear las competencias de las mujeres de forma enérgica. Además, se deben tener en cuenta algunas cuestiones transversales, como las que defiende, entre sus objetivos, la Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015 y que hacen referencia a los roles en función del sexo y a la gobernanza y herramientas de la igualdad. Dado que los roles en función del sexo, pueden limitar las expectativas individuales y restringir el desarrollo de mujeres y hombres, es esencial promover roles no discriminatorios en educación y empleo.

³⁰ Conclusiones del Consejo sobre «Igualdad de los sexos: potenciar el crecimiento y el empleo», Sesión nº 2980 del Consejo de Empleo, Política Social, Sanidad y Consumidores, 30.11.2009.

³¹ Comisión Europea. Bruselas, 3.3.2010. COM(2010) 2020

Es por ello que antes de llevar a cabo una estrategia es necesario comprobar que ésta es pertinente al género, es decir, que su implementación provoca efectos diferentes en mujeres y hombres. Lo que supone, según González, Cuervo y Díaz (2005), tomar el sexo como la variable que vertebró el análisis de la realidad para confirmar cuándo una estrategia es relevante al género. Esto implica, primero realizar un análisis previo, identificando los posibles desequilibrios entre mujeres y hombres, así como, los resultados del rol de género dominante en la sociedad. Segundo, analizar los posibles efectos centrándose en la brecha o brechas de género detectadas. Y tercero, realizar un análisis del contenido de la estrategia, es decir, analizar cómo está descrita, cómo se va a realizar, con qué lenguaje e imágenes. Para estas autoras, una estrategia es pertinente al género si de su análisis se detectan resultados positivos o negativos para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y por tanto, afecta de forma positiva, negativa o perpetuando la desigualdad. Es positiva cuando ayuda a compensar las desigualdades detectadas entre mujeres y hombres en esa realidad, por lo que no será necesario incorporar modificaciones estratégicas. Se dice que afecta de forma negativa cuando aumenta las desigualdades entre mujeres y hombres, por lo que hay que replantearse la estrategia. Y afecta de forma que perpetúa los desequilibrios, si no remedia las desigualdades y favorece su permanencia, por lo que en este caso hay que cambiar la estrategia. Esto significa que la implementación de una política no es neutra al género, pues sus resultados tienen efectos en la vida de las personas, mujeres y hombres, perpetuando, reduciendo o aumentando las desigualdades entre ellas.

En este sentido, cabe pensar que el género es pertinente a las estrategias de empleabilidad que lleva a cabo la universidad como respuesta de reestructuración a la que se han visto obligadas, para adaptarse al Espacio Europeo de Educación Superior, con el objetivo de formar universitarios y poder dar mejor respuesta a las demandas sociales con el fin de promover su incorporación al mercado laboral europeo.

Título 3.1. Presencia equilibrada y *stakeholders*

El número de mujeres que acceden al mercado laboral y a puestos directivos es cada vez mayor, sin embargo, es un hecho que en España y en el resto de países los órganos de gobierno son ocupados en su mayoría por hombres (Weyer, 2007). Las investigaciones realizadas por investigadores que buscan lograr la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de gobierno de las instituciones y empresas, son llevadas a cabo atendiendo a dos perspectivas. Por una parte, la visión financiera o de eficacia que intenta justificar la presencia de la mujer argumentando los beneficios para la organización que ello conlleva (Schyns y Sanders, 2005). Desde el punto de vista ético o de equidad, la presencia equilibrada de mujeres y hombres es un asunto que atañe a la igualdad de oportunidades y es importante estudiar la actitud o inclinación de las organizaciones para lograr la equidad desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

En este sentido, la Teoría de los *stakeholders* resulta fundamental para tener un enfoque práctico de la RSC y apoyar las estrategias de las organizaciones e instituciones para lograrla, así una estrategia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres podría ser interpretada como la respuesta a los intereses de los principales *stakeholders*, incluso cuando la estrategia no suponga unos beneficios financieros (Francoeur et al, 2007).

Para lograr determinar si las estrategias que llevan a cabo las instituciones son socialmente responsables y fomentan la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, es imprescindible identificar a los *stakeholders* más relevantes para la institución teniendo en cuenta la perspectiva de género, lo que conlleva analizar la presencia equilibrada de mujeres y hombres.

Como ya se ha dicho anteriormente, es la dificultad para determinar quiénes son los *stakeholders* una de las principales limitaciones de dicho enfoque. Para Gosser (2008), las mujeres no pueden ser estudiadas como un *stakeholders*, puesto que en el siglo XXI éstas forman parte de todos los posibles *stakeholders* de una organización. Sin embargo, la Teoría de los *stakeholders* dice que se debe tener en cuenta los intereses de todos los grupos, lo que lleva a pensar que, conseguir una presencia equilibrada de mujeres y hombres en la institución y en sus órganos de gobierno, debería ser un objetivo responsable, el cual podría indicar el grado de RSC de la organización (De Luis, 2011)

En definitiva, desde la Teoría de los *stakeholders*, la relevancia de los grupos de interés de las instituciones va a depender de la estrategia que se esté considerando y de cada una de las personas que forman parte del grupo y que se vea afectada de forma diferente por dicha estrategia.

Tercera Parte:

Modelo Propuesto e Hipótesis

Capítulo 1

Modelo Propuesto

Título 1. Introducción

Con el propósito de sintetizar lo anteriormente expuesto para que sirva de base justificativa al modelo estratégico que se va a seguir para llevar a cabo nuestro trabajo, hay que comenzar recordando que las organizaciones y sus órganos de dirección no siempre pueden asegurar el éxito de una estrategia ni siquiera que el impacto de ésta sea el esperado, pues esto depende de la coherencia y el ajuste entre los distintos elementos del proceso (Grant, 2006). Uno de los principales elementos del proceso estratégico son las personas que se vinculan a la organización y que tienen intereses y objetivos propios relacionados con las acciones que lleva a cabo la organización y, por tanto, con las estrategias que desarrolla o pretende desarrollar, son los *stakeholders*.

En respuesta a las demandas de estas personas o grupos, las organizaciones comienzan a asumir como suyas las necesidades y demandas de estos, al entender que el impacto que produce las estrategias desarrolladas no sólo es económico sino también social y que las alianzas con los *stakeholders* generan valor a la empresa, por lo que muchas de ellas en todo el mundo han comenzado a hacerles partícipes en la gestión de sus negocios e implicándoles en sus órganos de decisiones. De este modo, las organizaciones comienzan a dar entidad propia a las relaciones que se propician con sus

stakeholders denominándola RSC o RSE, Responsabilidad Social Corporativa (Melle, 2007).

En un sentido amplio, la RSC integrada en una organización no es más que la gestión efectiva de los derechos de sus *stakeholders* en los distintos sectores y ámbitos de actuación de la empresa, por lo que no podemos obviar que son el sector público y la administración pública los más indicados para velar por los derechos de los ciudadanos y administrados. Son muchas las razones que sustentan este planteamiento, coincidiendo con Fernández (2014) en que para que una organización garantice un gobierno corporativo global tiene que estar comprometida con la RSC y para ello tiene que identificar a sus *stakeholders*.

Lograr identificar a los *stakeholders* es un reto para las organizaciones, ya que son tres los factores que hay que tener en cuenta:

- a. La organización o tipo de empresa
- b. Cuando se identifica a los *stakeholders*
- c. El contexto en el que identificar a los *stakeholders*

En este sentido, en el proceso de modernización de las universidades europeas, la Dirección General de Educación y cultura de la Comisión Europea (2009) reconoce el poder de los *stakeholders* para influir en las decisiones en las instituciones de educación

superior y los clasifica en función de su ubicación como internos y externos. Pero los constantes cambios que experimenta la sociedad, suponen un cambio en la gestión de los asuntos que atañen a las instituciones y también de sus *stakeholders*, pues tienen que responder responsablemente a las necesidades de la sociedad y cumplir las normas fundamentales.

Coincidimos con Rodríguez (2010) en que la universidad tiene que dar respuesta a los nuevos requerimientos del mercado de trabajo y que los titulados tienen que haber adquirido las competencias que demandan los empleadores, pues es responsabilidad de la universidad el desarrollo de la empleabilidad de sus estudiantes.

De esta forma, entendemos que la empleabilidad es un factor de RSC y, por tanto, de calidad del Sistema de Educación Superior. La participación de los *stakeholders* en el fomento de la empleabilidad de los universitarios y universitarias, es una cuestión que las universidades tratan de afrontar en su gestión diaria, a pesar de que aún no se ha consensuado un modelo estandarizado y sistematizado que se aplique en las universidades españolas a pesar de los esfuerzos que desde el Gobierno central y autonómico se están realizando para reglamentar estrategias de empleabilidad para favorecer la inserción laboral de los jóvenes y reducir las alarmantes tasas de desempleo y paro que asolan nuestro país.

Son las tasas de paro femeninas las que más preocupación nos despiertan, por eso, nuestro trabajo incide en la discriminación como factor de responsabilidad gubernamental en el ámbito laboral. Tras realizar un recorrido desde el marco teórico por las principales teorías de género y las estrategias para superar la discriminación, llegamos a la conclusión de que el género es un elemento más a tener en cuenta desde la RSC de las organizaciones.

En la misma línea que De Luis *et al.*, (2011) y Francoeur *et al.*, (2007), consideramos que la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de gobiernos de las organizaciones es un factor fundamental desde el punto de vista de la RSC, dado que dar cabida a estrategias que apoyen la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el mundo laboral podría producir un impacto positivo en los *stakeholders* dando así respuesta a sus principales intereses.

Título 2. Justificación

En este apartado se pretende desarrollar un modelo para la identificación y gestión de los *stakeholders* en la universidad española teniendo en cuenta la organización, el momento en el que se identifican y el contexto para el cual se lleva a cabo la identificación.

Teniendo en cuenta que cualquier modelo que se proponga debe estar completamente justificado y, por tanto contrastado, pasamos a desarrollar nuestra propuesta basándonos en los modelos ya descritos en el marco teórico de este estudio.

Para la elaboración de este modelo de identificación de los *stakeholders* se han considerado los siguientes elementos:

- Las recomendaciones de Prandi (2007) para el desarrollo de un proceso de identificación de *stakeholders*
- Las cuatro fases del modelo teórico de Rawlins (2006), “*Modelo de priorización de los stakeholders*”.
- La clasificación de Wilson (2005) sobre los *stakeholders*.
- Los principales modelos de gestión de *stakeholders*: *Global Reporting Initiative* (GRI), *Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable* (SGE 21) y *Accountability* (AA 1000).
- El marco de gobernanza de la OCDE (2015) sobre el reconocimiento de los intereses de los *stakeholders* y su contribución a la organización en el marco de la RSC.
- Los niveles de compromiso de los *stakeholders* con la administración pública (Hernández, 2007)
- Los niveles de participación de los *stakeholders* en las políticas desarrolladas por las administraciones públicas (OCDE, 2004)

- Propuesta de aplicación de la Teoría de los *Stakeholders* de Retolaza *et al.* (2010).

Esta propuesta de modelo de identificación y gestión de los *stakeholders* en la universidad española debe ser considerada como un primer acercamiento lo que podría ser una herramienta de RSC, dado que para ser considerado un modelo estandarizado debería haber un consenso por parte de los órganos de gobierno competentes.

El modelo vendría a reforzar el camino que ya se ha iniciado en Europa y que ha asumido la ANECA para modernizar el Sistema de Educación Superior posibilitando la participación de los *stakeholders* más relevantes en los órganos de toma de decisiones para dar respuesta a sus necesidades e intereses.

La propuesta del Modelo para la Identificación y Gestión de los *Stakeholders* de la Universidad (MIGSU) que mostramos se sintetiza en el esquema de la figura 10, donde se recogen las distintas etapas:



Figura 10. Modelo para la identificación y gestión de los *stakeholders* en la universidad (MIGSU)

Título 3. Conceptualización del modelo propuesto

A continuación pasamos a incidir en algunas nociones que van a ser de importancia para implementar el modelo que proponemos, de tal manera que vamos a comenzar por consolidar el concepto de *stakeholders*, fruto del análisis realizado y de las definiciones propuestas en el marco teórico del estudio. También, vamos a determinar cuáles van a ser los criterios para identificar a los *stakeholders* y cómo clasificarlos atendiendo a la naturaleza de las relaciones que mantienen con la universidad, así como, la priorización de los *stakeholders* en función de las estrategias objeto de estudio en la universidad.

Título 3.1. Concepto de *stakeholders*

Las relaciones con los *stakeholders* podemos entenderlas como un mandato normativo dentro del Sistema de Educación Superior. Atendiendo a lo establecido por la Comisión Europea (2006) y la Red Europea de Información en Educación, Eurydice (2008), parece que es una necesidad normalizar los mecanismos para hacer frente a los vertiginosos cambios que la sociedad global experimenta, y para ello las instituciones educativas superiores tienen que determinar mecanismos de la gestión en los que participen agentes públicos y/o privados.

En este sentido, definimos los *stakeholders* como los aquellos individuos que pertenecen a un grupo establecido en un momento determinado y para un contexto previamente definido en el que establece relaciones con la organización para satisfacer sus intereses.

Título 3.2. Criterios de identificación de los *stakeholders*

Para identificar a los *stakeholders* atendiendo a la definición que proponemos tenemos que partir de que no existe ningún listado consensuado dentro del Sistema de Educación Superior. Solo la propuesta por Eurydice en 2008 puede dar luz a esta tarea, ya que los identifica en función de su ubicación en internos y externos.

Nuestro modelo propone dos criterios para su identificación que han sido recogidos en la figura 11. Estos criterios atienden a la situación en la que se encuentran

los *stakeholders* con respecto a la universidad, siendo internos aquellos que están dentro de la organización y, por lo tanto, pertenecen a ésta existiendo una relación sujeta a normas que pueden ser contractuales o no, en función de si su relación está suscrita bajo alguna forma de contrato. En el caso de ubicarse fuera de la organización y no estar sujeto a normas establecidas por el gobierno de la universidad, se le identifica como externo. En este caso, su relación puede o no estar sujeta a alguna forma contractual (convenio, acuerdo, etc.) que establezca la naturaleza de la relación, el tiempo de permanencia de la misma y el contexto para el cual se establece.

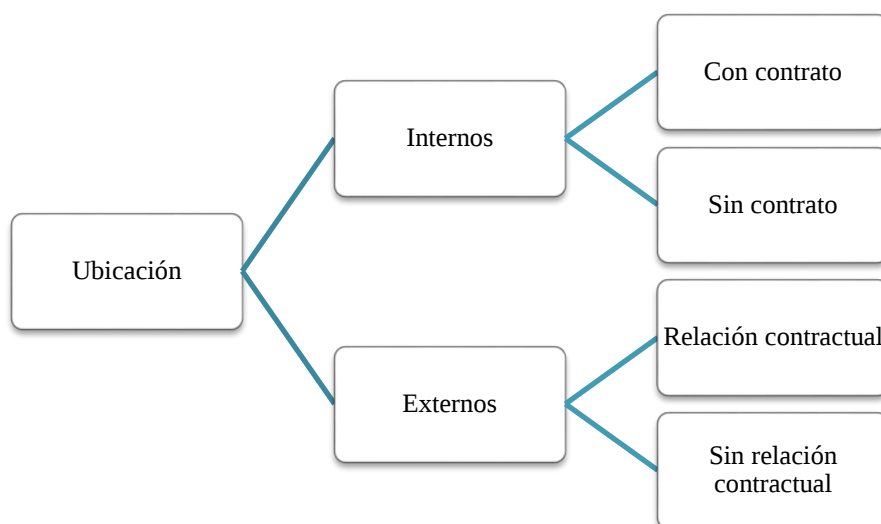


Figura 11. Criterios para la identificación de los *stakeholders* de la universidad

Como hemos visto en la parte teórica la priorización de los *stakeholders* está en función de sus intereses. Los individuos y grupos afectados y que afectan a la universidad, van a tener una mayor o menor participación en la gestión de una determinada cuestión, si dicha cuestión establecida en el contexto de las relaciones les es

de interés. Es por tanto que, sólo los individuos o grupos pueden decir cuál es el grado de interés por el que se relacionan en un tema o proyecto determinado con la universidad. En este sentido, desde el modelo que presentamos y en consonancia con Retolaza *et al.*, (2010), admitimos y desarrollamos su propuesta utilizando la lógica difusa para establecer el orden de prioridad en función del grado de interés de los *stakeholders* en un contexto determinado.

Para ello utilizamos la matriz de relación borrosa³² (tabla 13.) en la que se consideran dos conjuntos de referencia, uno formado por los distintos *stakeholders* y otro por los tipos de relaciones que mantienen atendiendo a las dimensiones establecidas por Hallahan (2000).

En el modelo que proponemos coincidimos con Hallahan (2000), Gruning y Hunt (1984), al considerar que los *stakeholders* que aparecen en torno a una temática, tienen diferentes grado de comprensión y de implicación ante dicha problemática y, por lo tanto el orden de importancia varía con respecto a la institución, determinando cuatro dimensiones:

A. Inactivos: bajo nivel de conocimiento y baja participación. Valor= 0

B. Atentos: bajo nivel de conocimiento, nivel medio de participación. Valor= 0,33

³² Herramienta consensuada para la identificación de *stakeholders* (Krick *et al.* 2005).

C. Informados: alto nivel de conocimiento y nivel medio de participación. Valor= 0,66

D. Activos: alto nivel de conocimiento y alto nivel de participación. Valor= 1

En la matriz cada individuo o grupo participante puede expresar de forma gradual su relación con la universidad en una escala [0,1] donde a medida que la apreciación se acerque al 0, menor será la importancia de la relación del grupo de interés con la institución en el tema objeto de interés.

Tabla 13. Matriz de relación borrosa

	A	B	C	D	E
a					
b					
c					
d					
e					

Título 4. Descripción del modelo propuesto

El modelo puede considerarse como un instrumento cuyo objetivo es determinar las técnicas e instrumentos necesarios para que las universidades puedan establecer relaciones de compromiso con los *stakeholders* importantes que contribuyan al desarrollo

de las principales estrategias de RSC como son la empleabilidad y la igualdad de género y que a su vez sirva a estos para lograr sus intereses de compromiso social.

En este sentido la propuesta de modelo que presentamos se desarrolla a lo largo de tres etapas, siendo la primera de ellas la correspondiente a la de identificación de los *stakeholders*, seguida de la etapa de gestión de la participación y, para finalizar está la etapa de evaluación.

Como hemos apuntado anteriormente, un aspecto a tener en cuenta es el momento en el que se lleva a cabo el proceso de identificación y gestión de los grupos de interés, pues bien, nuestro modelo propone que se aplique antes de la puesta en marcha de cualquier acción estratégica que se vaya a desarrollar en cualquiera de los espacios corporativo, competitivo o funcional. De esta manera podemos iniciar la planificación y posterior ejecución conociendo quienes son los *stakeholders* con los que cuenta la organización para el desarrollo de la iniciativa. Además, es importante conocer el contexto en el que quiere identificar a los *stakeholders*, es decir, para qué materias o proyectos identificamos a los grupos afectados o que afectan a la institución, dado que como hemos referido en el marco teórico hay *stakeholders* que pueden tener más o menos intereses o no tenerlos, en función de la problemática o del asunto del que se trate.

Una vez que hemos aclarado el momento de aplicación de nuestro modelo pasamos a describir cada una de sus etapas:

Etapa 1ª. Se despliega en función de la estrategia que vaya a desarrollar la institución, y su objetivo es reflexionar sobre la relación con los *stakeholders*, identificarlos y clasificarlos en función de sus intereses.

Esta primera etapa se divide en tres con el fin de responder a las siguientes preguntas:

- a. ¿Quiénes son los *stakeholders* de la institución? ¿Cuáles de estos son los de mayor relevancia para la temática a desarrollar?
- b. ¿Cuáles son los intereses de los *stakeholder* para relacionarse en la temática a desarrollar por la institución?
- c. ¿Cómo perciben los *stakeholders* su relación con la institución en la temática a desarrollar?

Para responder a estas cuestiones se propone una metodología participativa en la que la institución hace partícipe a representantes de todos los grupos de interés detectados con los que mantiene relaciones y para ello se utiliza la técnica de los grupos de discusión de Krueger (Baquero, 2015; Barbour, 2013). La finalidad es obtener la información analizando el discurso de los grupos de discusión diseñados para esta fase. De forma esquemática, en la figura 12 recogemos una representación de su proceso:

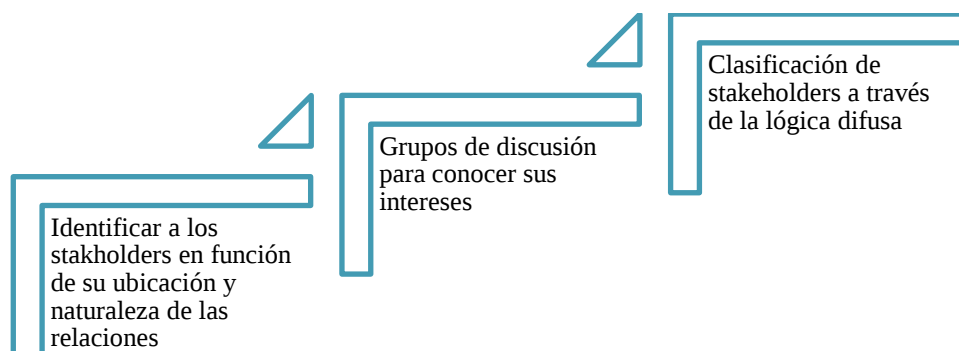


Figura 12. 1ª Etapa. Modelo MIGSU

Etapa 2ª. Esta etapa comienza con el diagnóstico de la situación problema, fase en la que se pretende conocer cuál es el papel relacional que ocupa cada *stakeholders* en función de la temática o el proyecto estratégico a tratar aprendiendo de las relaciones que establecen otras instituciones a través de un estudio más amplio del sistema. En esta fase partimos del estudio realizado en la Etapa 1ª a través del modelo inductivo de la lógica difusa para identificar y concentrar intereses atendiendo a la percepción de conocimiento y participación que tiene de sí mismo cada integrante de un grupo.

La segunda fase de esta etapa es la del diseño de un Plan de Acción, con el que se determine el papel relacional de los *stakeholders* y se definan las relaciones con los *stakeholders* más relevantes para la estrategia o la temática con el fin de que puedan establecerse objetivos compartidos y responsabilidades consensuadas de acción, a través de procesos relacionales normalizados. Establecer estos procesos relacionales normalizados o protocolizados es lo que constituye la tercera y última fase de la etapa.

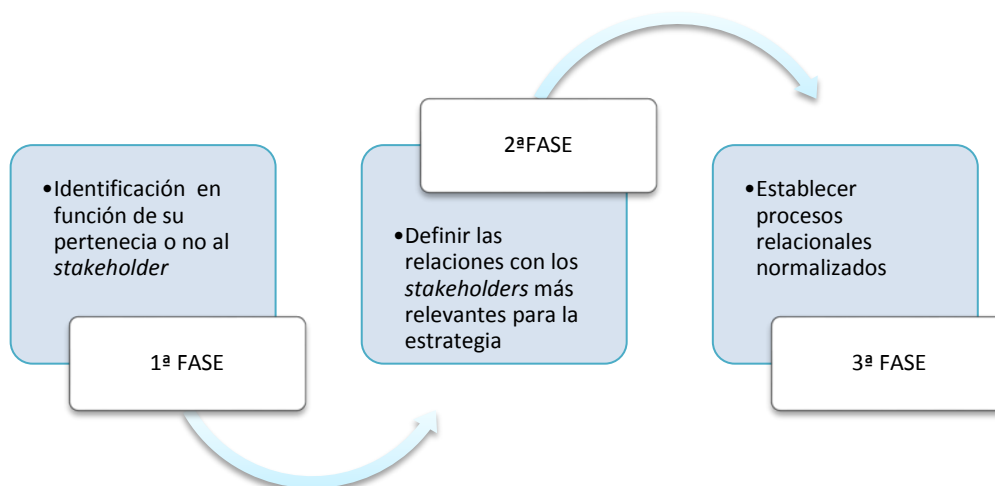


Figura 13. Etapa 2ª MIGSU

3ª Etapa. Por último, esta etapa enfrenta cuestiones que afectan principalmente a la organización institucional y a su capacidad de relación. En ella se analizan los impactos de la estrategia que se ha puesto en marcha y cómo ha afectado a los *stakeholders* en la temática objeto de relación y en la influencia de sus relaciones. Además, esta etapa sirve para hacer un seguimiento a todas partes implicadas, con el fin de conocer si la estrategia ha cubierto las expectativas esperadas o no, pudiendo servir de guía en futuras ocasiones para mejorar la participación de todas las partes de forma efectiva.

Título 5. Aplicación del modelo a la empleabilidad desde la perspectiva de género

Después de presentar el modelo que proponemos para abordar la investigación, concluimos que la comprobación empírica de todas las etapas del Modelo puede ser

ambiciosa. Teniendo en cuenta que su aplicación se va a efectuar en la Universidad de Jaén, debería de ser ésta a través de sus órganos de gobierno quienes realicen la 3ª fase de Evaluación con el fin de conocer el impacto de las estrategias de empleabilidad desde la perspectiva de género en sus *stakeholders* y dar a conocer los resultados a través de un informe público como objetivo de RSC. En nuestro caso centraremos la investigación en el desarrollo de las dos primeras etapas, haciendo especial incidencia en la primera.

Con el objetivo de conceder a la investigación coherencia con el marco teórico propuesto, se determina que las variables que forman el bloque de estrategias de empleabilidad serán las referidas en la tabla 8. Tipología de las estrategias de empleabilidad. En cuanto a las variables que van a formar parte del bloque de género apuntamos el principio de presencia equilibrada.

La selección de estas variables se plantea en base al valor que implica cada una de ellas con respecto a la RSC de la universidad en la actualidad. Ha quedado demostrado que las acciones de empleabilidad y de igualdad de género llevadas a cabo por las universidades son indicadores de calidad y de RSC.

Capítulo 2

Hipótesis

Título 1. Formulación de hipótesis

Las cuestiones principales a abordar por este estudio se pueden agrupar en dos grandes grupos:

- ¿Cuáles son los *stakeholders* relevantes para la universidad que influyen en sus estrategias de empleabilidad y de igualdad de oportunidades?
- ¿La relevancia de los *stakeholders* de la universidad depende de sus intereses con respecto a las estrategias de empleabilidad desde la perspectiva de género?

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de nuestro trabajo trata de aportar una metodología que pueda constituir una herramienta aplicable a otras universidades, para abordar estas cuestiones se ha optado por desarrollar las dos primeras etapas. Del mismo modo, se quiere contrastar la veracidad de una hipótesis teórica inherente al estudio y que será la que se contraste con el trabajo de investigación cuyo enunciado es el siguiente:

HT: La relevancia de los *stakeholders* de la universidad depende de sus intereses con respecto a las estrategias de empleabilidad desde la perspectiva de género

Para poder comprobar esta hipótesis consideramos pertinente contar con indicadores para contrastar la realidad y obtener evidencias de su certeza. De este modo, las hipótesis básicas que se describen sirven para verificar la hipótesis teórica (HT):

HB₁. El conocimiento sobre las estrategias de empleabilidad e igualdad de género influye en la participación de los *stakeholders*

HB₂. La acumulación de atributos en un *stakeholder* influye proporcionalmente en su relación con la universidad en los temas objeto de estudio

HB₃. Las estrategias más relevantes para los *stakeholders* en los temas objeto de estudio son las estrategias institucionalizadas y que tienen mayor impacto sobre sus intereses

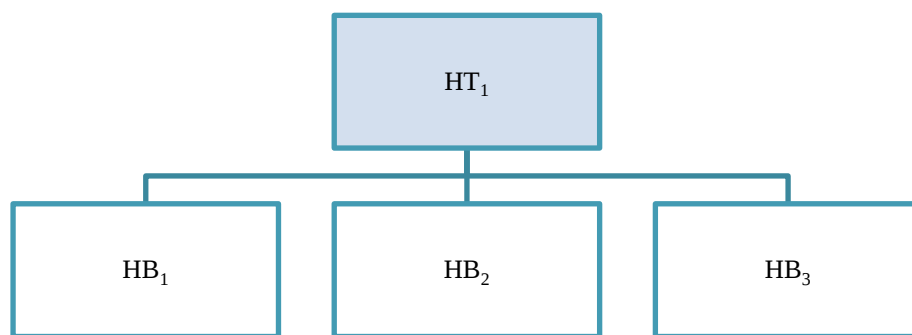


Figura 14. Esquema Hipotético-deductivo de la investigación

Cuarta Parte:
Investigación

Capítulo 1

Diseño de la investigación

Título 1. Principales hitos

El estudio parte de admitir la relevancia de los *stakeholders* en las instituciones de educación superior, para posteriormente conocer cuáles son relevantes y clasificarlos en función de los intereses respecto de sus relaciones en las estrategias de empleabilidad e igualdad que se llevan a cabo en la universidad. Con el fin de poder realizar un estudio que contribuya a los sistemas de garantía de calidad en el empleo de las universidades españolas, nuestro trabajo consiste en la propuesta de un modelo de identificación y gestión de *stakeholders* que pueda llegar a ser una herramienta aplicable al estudio en otras Instituciones de Educación Superior.

Con el fin de lograr los objetivos planteados en nuestro trabajo y poder realizar la comprobación empírica del modelo que proponemos, nos situamos en la Universidad de Jaén, una organización joven al compararla con otras universidades y enclavada en un entorno económico, cultural y social determinado, que cuenta con un trabajo previo realizado en este sentido por la Mesa de Trabajo del Plan Estratégico de la Universidad de Jaén.

El desarrollo de la investigación en el seno de este contexto, debe ser considerado como un elemento que poga de manifiesto la aplicabilidad de los resultados derivados del

mismo, lo que podría permitir considerar que el modelo que presentamos pueda ser una herramienta de aplicación en los sistemas de calidad de las universidades para la mejora continua de las relaciones con los *stakeholders*.

La metodología que se ha seguido para llevar a cabo el trabajo (figura 15), ha supuesto el poder esclarecer toda una serie de hitos que consideramos básicos para la investigación a través de la experiencia de la investigadora a cerca de la empleabilidad e igualdad de género, desde los servicios de orientación para el empleo en la universidad.

La investigación ha sido desarrollada en tres bloques:

- El bloque primero ha permitido la elaboración del modelo que se presenta para la indentificación y gestión de los *stakeholders* de la universidad (MIGSU).
- El bloque segundo ha supuesto la posibilidad de comprobación experimental del modelo, de tal forma que se ha podido desarrollar en el entorno de una universidad española, lo que ha supuesto poder comprobar y validar dos de la etapas del mismo.
- El bloque tercero y último, ha consistido en la redacción de este trabajo con el fin de dar a conocer los resultados de la investigación y así poder contribuir al debate global sobre la Responsabilidad Social y la calidad de la univesidad.

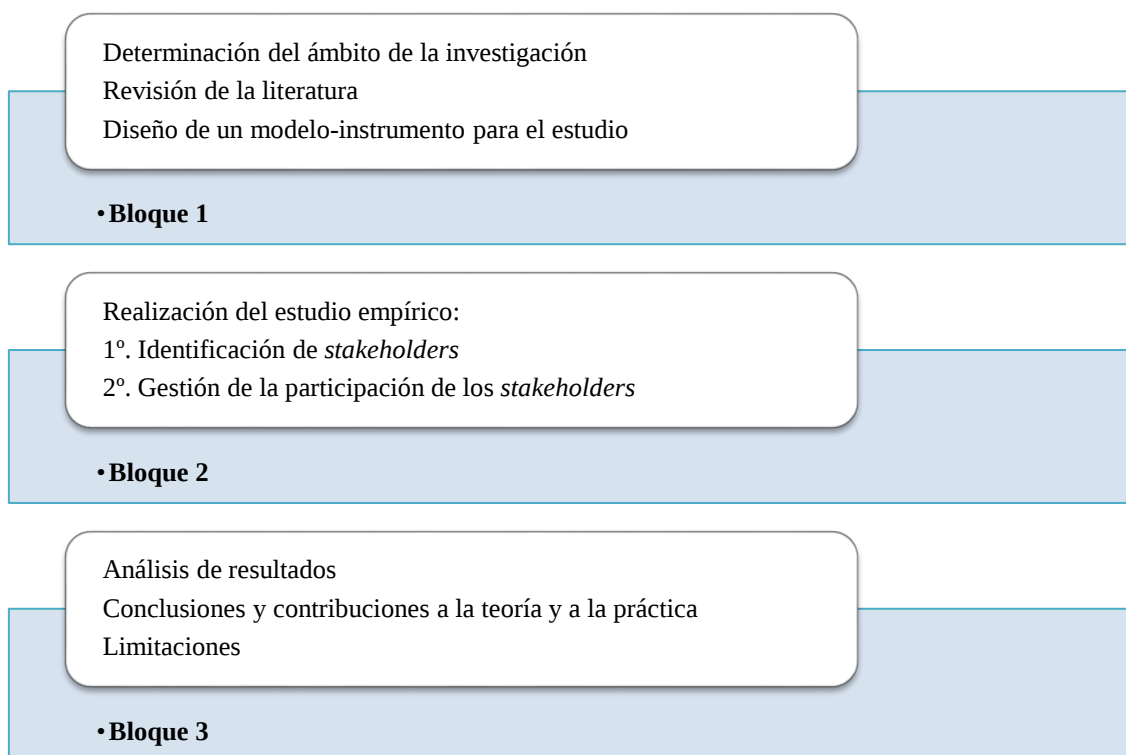


Figura 15. Plan de investigación (Elaboración propia)

Título 2. Diseño

El estudio se centra en la Universidad de Jaén con el fin de conocer de forma exhaustiva a uno de los objetos de investigación, como son las Instituciones de Educación Superior. Consiste en estudiar los temas objeto de investigación en la Universidad como la unidad de un sistema, con el fin de tener un conocimiento de la problemática general a través de uno de sus integrantes.

El haber escogido esta modalidad de estudio nos permite afrontar con profundidad la situación actual de la empleabilidad y la igualdad de género desde la perspectiva de los

stakeholders de la universidad, sus características y sus procesos específicos. Además, posibilita la puesta en práctica del modelo que proponemos, de tal forma que esto arroje luz sobre la identificación y gestión de los *stakeholders* en materia de empleabilidad e igualdad de género en la universidad, pudiendo generalizarse los resultados a las demás instituciones del sistema.

Para afrontar el análisis de la investigación se ha utilizado el Modelo exploratorio secuencial mixto (figura 16) que tal y como lo definen Johnson y Onwuegbuzie (2004) es <<el tipo de estudio donde el investigador mezcla o combina técnicas de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio>> (p. 17).

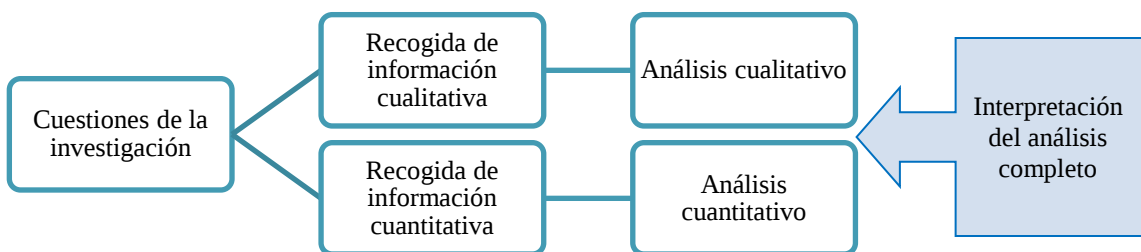


Figura 16. Modelo exploratorio secuencial mixto (Elaboración propia)

El aproximarnos a la realidad de estudio a través de un método mixto se fundamenta en la exigencia de responder a las cuestiones planteadas a través de la observación y el conocimiento práctico, lo que significa que hay una evidente orientación a la consecución de los objetivos de la investigación. Tal es así, que para abordar mejor la problemática de estudio, se utilizan técnicas para la recogida de datos de forma paralela y en cadena, que incluyen la recopilación de datos de fuentes secundarias (información pública en la *web* de la Universidad de Jaén) y de fuentes primarias (a través de grupos de discusión).

Entendemos que la investigación que presentamos concede un papel predominante al enfoque cualitativo, atendiendo a la necesidad de profundizar en los procesos de las relaciones entre universidad y *stakeholders* en materia de empleabilidad e igualdad a partir de la perspectiva de los mismos. Compartimos, por tanto el razonamiento de Mertens (2007) al afirmar que para lograr comprender la realidad en un mundo complejo hay que acudir a analizar las vivencias desde la óptica de quienes las experimentan con el fin de <<comprender sus diversas construcciones sociales sobre el significado de los hechos y el conocimiento>> (p.8)

En la tabla 14 recogemos la estructura de la investigación:

Tabla 14. Estructura de la investigación

Metodología	Método Científico
Método	Descriptivo
Procedimiento	Cualitativo Cuantitativo
Epistemología	Interpretativa
Lógica investigación	Inductiva
Validación	Experiencia, observación, medición y modelización

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 2

Aplicación de la investigación

Título 1. Introducción

Es primordial en nuestro estudio la aplicación de nuestro Modelo MIGSU ya que consideramos que puede llegar a ser una herramienta que facilite la identificación y gestión de los *stakeholders* en el contexto de una temática o proyecto en el entorno de las universidades. Para ello, vamos a iniciar el estudio con el fin de reconocer cuáles son los stakeholder de la institución, para posteriormente realizar a través de un estudio cualitativo la selección de cuáles son los que se relacionan con la Universidad de Jaén en materia de empleabilidad e igualdad de oportunidades.

Una vez que se han identificado a estos *stakeholders*, pasaremos a clasificarlos en función de sus intereses y en función de la importancia que tiene para ellos las distintas estrategias de empleabilidad de la Universidad de Jaén, determinando cuál es su nivel de conocimiento y participación en cada una de ellas. De esta forma habremos desarrollado la Etapa 1ª de nuestro modelo.

La 2ª Etapa del modelo MIGSU se desarrolla con el fin de conocer el papel de cada *stakeholders* en función de la temática a desarrollar por la Universidad y así poder comprobar las relaciones más relevantes y la existencia de procesos de gestión de los *stakeholders* en materia de empleabilidad e igualdad de oportunidades.

Posteriormente, pasaremos a evaluar el modelo, a pesar de que no se ha desarrollado en su totalidad, su aplicabilidad y los resultados, para finalmente contrastar la verificación de las hipótesis planteadas en la investigación.

Título 2. Reconocimiento de los *stakeholders* de la universidad en relación a la empleabilidad e igualdad de oportunidades

Una de las principales cuestiones a las que nos enfrentamos con este trabajo es la falta de un listado aprobado dentro del Sistema de Educación Superior de *stakeholders* relevantes que nos permita avanzar en nuestra labor de identificación sobre su influencia en materia de empleabilidad e igualdad de género. Por ello con la investigación se propone el reconocimiento de los *stakeholders* de la universidad para lo que se han determinado cuáles van a ser los criterios de identificación, los cuales quedaron definidos en el capítulo anterior.

Título 2.1. Planificación de la investigación

A través de un acercamiento exploratorio y utilizando fuentes documentales y estadísticas públicas a través de internet, abordamos el desarrollo de la primera parte del estudio que coincide con el inicio de la Etapa 1ª del modelo que proponemos. La definimos como investigación documental secundaria, cuyo objetivo es el análisis de los textos y de la información que aparece en la *web* de la Universidad de Jaén, donde es posible reconocer a los distintos *stakeholders* por su ubicación y naturaleza contractual.

Para llevar a cabo este estudio centramos el interés en los siguientes documentos públicos y encontrados en la *web* de la Universidad de Jaén:

- Estatutos y Reglamentos
- Planes Estratégicos
- Memorias de Gestión
- Cartas de Servicio
- Anuario Estadístico
- Acuerdos y convenios

La dirección a la que se ha encaminado la búsqueda de la información ha sido la de contestar a la interrogación: ¿Quiénes son los *stakeholders* de la Universidad de Jaén? Y para ello, además de apoyarnos en los documentos anteriores para clasificar a los *stakeholders* de la institución, también nos hemos basado en lo que establece y regula su marco normativo, compuesto principalmente por los Estatutos de la Universidad de Jaén y la Ley Andaluza de Universidades.

Sin perder la orientación y el eje de nuestra investigación, el análisis de los documentos se ha enfocado a reconocer quiénes son las personas a las que se les hace conocedoras de la información publicada en su *web* y así poder determinar cuáles son sus *stakeholders*.

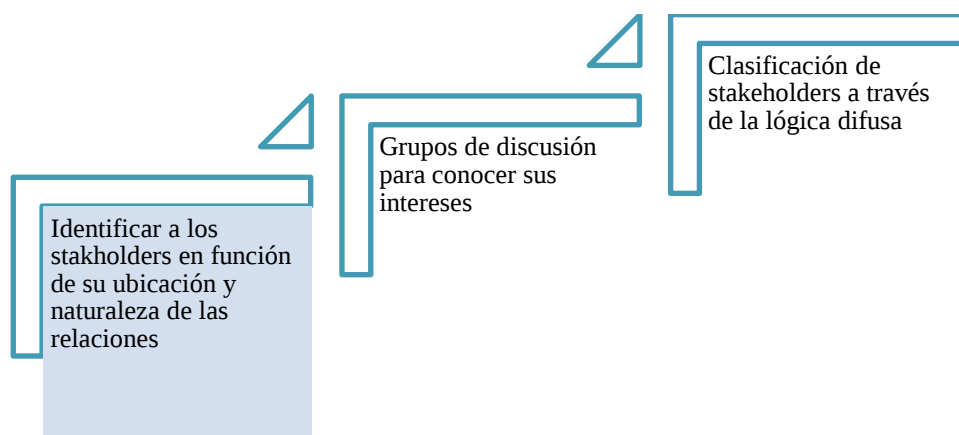


Figura 12.1. Identificación de *stakeholders*. Etapa 1ª. Modelo MIGSU

Para ello se han definido las variables independientes, acotando la ubicación de los *stakeholders* en internos y externos de acuerdo con lo establecido por Hernández (2007), Marín (2008) y Rodríguez, Mellé, y Sastre, (2007). En cuanto a variable “naturaleza contractual”, en consonancia con Freeman, determinamos que ésta se refiere a la relación jurídica que exige la plasmación por escrito de las condiciones, derechos y obligaciones que vinculan a las partes intervinientes.

Una vez que se han identificado los *stakeholders* de la Universidad de Jaén (tablas 16 y 17), continuamos desarrollando la Etapa 1ª del modelo MIGSU, con el objetivo de determinar cuáles son los intereses de estos grupos y poderlos clasificar atendiendo a su relevancia en cuanto a los temas de empleabilidad e igualdad de género.

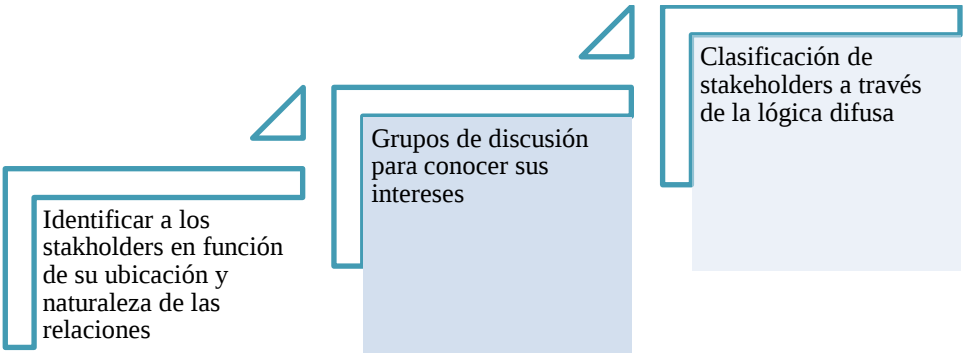


Figura 12.2. Intereses y clasificación de stakeholders. Etapa 1ª. Modelo MIGSU

Para ello, se realiza una primera selección a través del estudio exhaustivo del relato público de su *web*, siendo las palabras claves para discriminar los temas de estudio las recogidas en la siguiente tabla:

Tabla 15. Palabras clave en materia de empleabilidad e igualdad de género

PALABRAS CLAVE					
Empleabilidad			Igualdad de género		
Empleo	Desempleo	Inserción laboral	Sexo/s	Paridad	Género
Ocupación	Cualificación	Empresas	Igualdad	Acción positiva	Discriminación
Colocación	Competencias	Mercado laboral	Equidad de género	Igualdad de oportunidades	Igualdad de trato
Formación profesional	Emprendimiento	Tejido empresarial			

Fuente: Elaboración propia

Título 2.2. Resultados

Como hemos dicho anteriormente, en una primera aproximación de nuestra investigación hemos querido poner en práctica el primer apartado de la Etapa 1ª del modelo MIGSU en la Universidad de Jaén, obteniendo los resultados los recogidos en las tablas 16 y 17 tras correlacionar las variables: ubicación y naturaleza contractual.

Tabla 16. Identificación de *stakeholders* internos atendiendo a su naturaleza contractual en la UJA

STAKEHOLDERS	CLASES		NATURALEZA CONTRACTUAL	
			SI	NO
Órganos de gobierno	Rectorado		X	
	Vicerrectorados		X	
	Secretaría General		X	
	Gerencia		X	
	Órganos Colegiados	Consejo Social		X
		Claustro Universitario	X	
		Consejo de Gobierno	X	
		Consejo de Estudiantes		X
PDI ³³	LOU	Profesorado Asociado	CIS	X
			Laboral	X
		Ayudante		X
		Profesorado Ayudante Doctor		X

³³ Siglas de Personal Docente e Investigador

		Profesorado Colaborador	X	
		Profesorado Doctor Contratado	X	
		Profesorado Contratado Doctor	X	
	Contratado/a	Profesorado Sustituto Interino	X	
	Cuerpo Docente Universitario	Catedrático/a	X	
		Titular	X	
PAS ³⁴	Personal funcionario		X	
	Personal laboral		X	

Fuente: Web de la Universidad de Jaén (Elaboración propia)

Tabla 17. Identificación de los *stakeholders* externos atendiendo a su naturaleza contractual en la UJA

ESTRUCTURA	UBICACIÓN EXTERNA	NATURALEZA CONTRACTUAL	
		SI	NO
Centros, Departamentos y Servicios	Estudiantes	X	
	Antiguo alumnado		X
	Familias del alumnado		X
	Colegios Profesionales	X	
	Fundación Universidad de Jaén-Empresa	X	
	Proveedores	X	
	Entidades públicas y privadas prestadoras de servicios	X	
	Asociaciones y ONGs	X	
	Administraciones Públicas	X	

³⁴ Siglas de Personal de Administración y Servicios

	Sindicatos	X	
	Universidades públicas y privadas	X	
	Medios de comunicación	X	

Fuente: Web de la Universidad de Jaén (Elaboración propia)

Los resultados muestran que son cuantiosos y diversos los *stakeholders* que se relacionan con la Universidad de Jaén, manteniendo la mayoría de estos una relación contractual, definida en forma de contratos, convenios, acuerdos, matrículas etc.

Destacamos la independencia de los *stakeholders* internos: Consejo Social y Consejo de Estudiantes, así como la falta de relación contractual de grupo Antiguo alumnado y el grupo Familias del alumnado. Estos grupos a pesar de no tener una relación contractual con la Universidad de Jaén, son considerados relevantes para la universidad ya que así lo reconoce ésta institución en sus documentos normativos, por lo que la Universidad de Jaén otorga un papel relevante a estos *stakeholders* buscando satisfacer sus intereses.

En la tabla 18 quedan identificados los *stakeholders* que se relacionan con la Universidad de Jaén en los temas objeto de estudio atendiendo a lo establecido en los reglamentos y normas que regulan sus funciones y directrices.

Tabla 18. Identificación de los *stakeholders* agrupados por temas de estudio

STAKEHOLDERS		EMPLEABILIDAD	IGUALDAD DE GÉNERO
INTERNOS	Consejo Social	Funciones: artículo 20.3 apartados d), e), f) de la Ley Andaluza de Universidades.	--
	Consejo de Estudiantes	Funciones: artículo 5 apartados e) y h) de su Reglamento	Funciones: artículo 5 apartados g) de su Reglamento
	Vicerrectorado de Relaciones con la Sociedad e Inserción Laboral	Plan de Apoyo a la Transferencia del Conocimiento, el Emprendimiento y la Empleabilidad	Incentivos a la contratación de tituladas y titulados con acciones positivas atendiendo al género
	Secretaría General	--	Unidad de Igualdad
	Rectorado	Objetivos del Plan Estratégico de la Universidad de Jaén en las áreas de investigación, personas y docencia	Contemplado como un Valor de la Universidad de Jaén Objetivos del Plan Estratégico de la Universidad de Jaén en el área de Responsabilidad Social
EXTERNOS	Fundación Universidad de Jaén-Empresa	Artículos 4.1 y 5.1 de los Estatutos de la Fundación	--
	Entidades públicas y privadas prestadoras de servicios	Unidad de Orientación Profesional del Servicio Andaluz de Empleo Centro Andaluz de Desarrollo Empresarial Cámaras de Comercio	--
	Estudiantes	Artículo 120.h) de los Estatutos de la Universidad	--
	Empresariado	Convenios de prácticas	--

Fuente: Web de la Universidad de Jaén (Elaboración propia)

Como puede comprobarse, los resultados muestran que los *stakeholders* externos que se relacionan con la Universidad de Jaén en materia de empleabilidad no hacen referencia a la igualdad de oportunidades en los textos que los regulan y que determinan sus relaciones con la institución, lo que nos lleva a determinar que no contemplan el principio de igualdad de oportunidades entre sus objetivos y que dicho principio no marca el interés de las relaciones con la Universidad.

Título 3. Identificación de las razones para desarrollar relaciones con los *stakeholders* en materia de empleabilidad

A través del análisis del relato escrito de los *stakeholders* de la Universidad de Jaén hemos determinado cuales son los que mantienen relaciones institucionales recogidas documentalmente en materia de empleabilidad y de igualdad de género. Pues bien, es el momento de conocer cuáles son las razones por las que la Universidad de Jaén y estos *stakeholders* se relacionan en estas materias.

Partimos de que la Universidad de Jaén para relacionarse con estos *stakeholders* lo hace atendiendo a los preceptos recogidos en el Plan Estratégico de la Universidad como norma directriz de la responsabilidad social de la institución. Esta norma contempla unos objetivos estratégicos específicos en materia de empleabilidad y de igualdad que afectan a determinados grupos haciéndoles partícipes de la puesta en marcha de determinadas acciones que recogemos en la tabla siguiente:

Tabla 19. Objetivos del Plan Estratégico de la Universidad de Jaén en materia de empleabilidad e igualdad

EMPLEABILIDAD		IGUALDAD	
Área de investigación	“Programas de doctorado de calidad, con vocación internacional, que favorezcan la empleabilidad de los doctores”	Visión de la Universidad	“Mantiene un compromiso permanente con la responsabilidad social y, en especial, con sus actuaciones en accesibilidad, igualdad de oportunidades (...)”
Área de personas	“Mejorar los servicios al alumnado, su formación integral y su inserción laboral”	Valores de la Universidad de Jaén	“Atención a la diversidad y a la igualdad de oportunidades”
Área de docencia	“Desarrollar procesos orientados a la inserción laboral de los egresados de máster”	Área de Responsabilidad Social	“Desarrollar las estructuras organizativas, la normalización de los sistemas de gestión y las competencias profesionales necesarias para alcanzar los objetivos sobre accesibilidad e igualdad de oportunidades”

Fuente: Plan Estratégico de la Universidad de Jaén. (Elaboración propia)

Los resultados de la tabla 19 muestran que son objetivos claros para la Universidad la mejora de la empleabilidad de su alumnado y de sus titulados y tituladas de máxima cualificación, doctores y doctoras, para lo que busca desarrollar estrategias de inserción laboral, desde las áreas de docencia e investigación, lo que supone una clara implicación del personal docente e investigador PDI.

Sobre los objetivos en materia de igualdad, los resultados arrojan una clara integración del principio de igualdad de oportunidades como uno de los valores que inspiran a la Universidad, así como una apuesta por el desarrollo de estrategias para lograr integrar sistemas normalizados en sus procesos con el fin de lograrlo.

En definitiva, se verifica que la Universidad de Jaén apuesta por desarrollar estrategias que mejoren la empleabilidad de su alumnado y de su tituladas y titulados, para su inserción laboral, así como, el desarrollo de estrategias para que la igualdad de oportunidades sea real y efectiva.

Pero, con el fin de clasificar a los *stakeholders* atendiendo a sus intereses y a las estrategias que desarrolla la Universidad, vamos a tratar de responder a las siguientes cuestiones: ¿Cuáles son los intereses por los que estos *stakeholders* se relacionan con la Universidad en estas materias? ¿Cómo perciben la relación en función de las estrategias a desarrollar?

Título 3.1. Planificación de la investigación

Atendiendo a los resultados obtenidos en el apartado anterior, hemos podido comprobar que existe una gran diversidad de *stakeholders* que se relacionan con la Universidad de Jaén. Con la finalidad de hacer operativa la investigación y la práctica del modelo que proponemos y dado que sería muy tedioso desarrollar esta parte de la investigación con todos y cada uno de los *stakeholders* identificados anteriormente, establecemos como población objetivo de estudio a los grupos a los que la Universidad se dirige en sus objetivos estratégicos de empleabilidad e igualdad de oportunidades de su Plan Estratégico: estudiantes (alumnado) y antiguo alumnado (grupo en el que incluimos a doctores y doctoras).

Después de identificar los motivos que rigen las relaciones de la Universidad de Jaén con los *stakeholders* en las materias objeto de estudio, pasamos a realizar el análisis de los intereses de los grupos y de sus relaciones, para lo que se utiliza una metodología de agrupación por identificación y como técnica para llevarla a cabo se ha utilizado el grupo de discusión que constituye <<un medio altamente apropiado para obtener una visión en profundidad de las motivaciones que están detrás de la conducta humana>> (Ward, Bertrand y Brown, 1991, p 266).

A través de esta técnica y como si se tratara de una entrevista colectiva, se indaga sobre las percepciones y el propio discurso acerca de los temas objeto de estudio, con el fin de conocer y analizar cuáles son los intereses de los *stakeholders* para relacionarse con la Universidad de Jaén.

En este sentido y siguiendo las indicaciones de Aranda y Araújo (2009) para la formación de grupos de interés como técnica cualitativa de recogida de datos, se han formado grupos reducidos de personas con el fin de que intercambien ideas sobre empleabilidad e igualdad oportunidades, para así llegar a conclusiones a través del consenso.

Los grupos de discusión se han formado con un carácter artificial en respuesta a los requerimientos de la investigadora para que constituyeran la muestra de nuestro

estudio. Se establecieron seis grupos de interés de cinco participantes cada uno, de los cuales cuatro estaban formados por estudiantes y dos por tituladas y titulados (antiguo alumnado), de tal manera que en todos los grupos existiera una presencia paritaria de género 40-60. Además, se estableció la regla de que en todos grupos hubiera presencia de todas las Áreas de Conocimiento relativas a las Titulaciones que imparte la Universidad de Jaén. También quedaron establecidos cuáles iban a ser los criterios de selección y exclusión de sus integrantes, de tal forma que quedarían descartadas:

- Las personas tituladas que a la fecha de la selección hiciera más de dos años desde que terminaron sus estudios universitarios.
- Las personas estudiantes que a la fecha de la selección estuvieran compatibilizando sus estudios con un contrato de trabajo indefinido o tuvieran la condición de fijos en una empresa.

Los criterios para la selección de quienes integraron cada uno de los grupos de discusión quedan recogidos en la siguiente tabla:

Tabla 20. Características de los integrantes de cada grupo de discusión

	<i>Grupo de discusión</i> 1-A	<i>Grupo de discusión</i> 1-B	<i>Grupo de discusión</i> 2-A	<i>Grupo de discusión</i> 2-B	<i>Grupo de discusión</i> 3-A	<i>Grupo de discusión</i> 3-B
1	Alumna de Grado del Área de conocimiento de Ciencias	Alumno de Grado del Área de conocimiento de Ciencias	Alumna de Grado del Área de conocimiento de Humanidades	Alumno de Grado del Área de conocimiento de Humanidades	Titulado de Grado de cualquier Área de conocimiento	Titulada de Grado de cualquier Área de conocimiento
2	Alumno de Grado del Área de conocimiento de Ingeniería	Alumna de Grado del Área de conocimiento de Ingeniería	Alumno de Grado del Área de conocimiento de Ciencias Sociales y Jurídicas	Alumna de Grado del Área de conocimiento de Ciencias Sociales y Jurídicas	Titulada de Grado de cualquier Área de conocimiento	Titulado de Grado de cualquier Área de conocimiento
3	Alumna de Máster del Área de conocimiento de Humanidades	Alumno de Máster del Área de conocimiento de Humanidades	Alumna de Máster del Área de conocimiento de Ciencias	Alumno de Máster del Área de conocimiento de Ciencias	Titulado de Máster de cualquier Área de conocimiento	Titulada de Máster de cualquier Área de conocimiento
4	Alumno de Máster del Área de conocimiento de Ciencias Sociales y Jurídicas	Alumna de Máster del Área de conocimiento de Ciencias Sociales y Jurídicas	Alumno de Máster del Área de conocimiento de Ingeniería	Alumna de Máster del Área de conocimiento de Ingeniería	Titulada de Máster de cualquier Área de conocimiento	Titulado de Máster de cualquier Área de conocimiento
5	Alumna de Doctorado del Área de conocimiento de Artes y Humanidades	Alumno de Doctorado del Área de conocimiento de Artes y Humanidades	Alumna de Doctorado del Área de conocimiento de Artes y Humanidades	Alumno de Doctorado del Área de conocimiento de Artes y Humanidades	Doctor de cualquier Área de conocimiento	Doctora de cualquier Área de conocimiento

Fuente: Elaboración propia

El proceso para la confección de los distintos grupos de discusión se llevó a cabo a lo largo del año 2015, mientras que el reclutamiento y desarrollo de cada uno de estos grupos tuvo lugar entre los meses de enero y junio de 2016. Cada grupo de discusión se programó para que tuviera un tiempo máximo de trabajo de dos horas. En cuanto al espacio en el que se desarrolló la técnica hay que decir que varió atendiendo a la disponibilidad del mismo y a las características poblacionales de los participantes que se reclutaron.

Atendiendo a las recomendaciones de Llopis (2004): <<un breve tiempo el moderador debe ser capaz de crear una atmósfera permisiva y reflexiva, comentar las normas básicas y dejar establecido el tono de la discusión>> (p. 167), nos aseguramos de que al inicio de todas y cada una de las sesiones la investigadora y moderadora diera comienzo con una breve presentación de la cuestión sobre la que se iba a discutir, con el fin de que el discurso del debate diera respuestas a las siguientes premisas:

- a. Interés por el que se relacionan con la Universidad de Jaén en materia de empleabilidad e igualdad de oportunidades.
- b. Interés por las estrategias que desarrolla la Universidad de Jaén para mejorar su empleabilidad y la igualdad de oportunidades

Las dimensiones que establecemos para operacionalizar la información por cada una de las premisas anteriores se recogen en la tabla siguiente:

Tabla 21. Operacionalización de la investigación

PREMISAS	DIMENSIONES				NIVEL DE IMPLICACIÓN (Hallahan, 2000)
Interés de las relaciones (Mitchell, et al, 1997)	Importancia (I)	Urgencia (U)	Legitimidad (L)	Poder (P)	Inactivo = 0 Atento = 0,33 Informado = 0,66
Interés por las estrategias (Caballero, et al, 2009)	Académica (A)	Protocolo empresarial (E)	Matching (M)	Feedback (F)	Activo = 1

Fuente: Elaboración propia

Título 3.2. Análisis de datos

Antes de comenzar con el análisis de los datos y posterior interpretación de la información obtenida a través de los grupos de discusión, diremos que la recogida de información se ha realizado a través de matrices de relación borrosa. Como ya vimos en el capítulo anteriormente, dichas matrices relacionan dos variables independientes en función de la percepción de cada participante, de forma que obtenemos información gradual atendiendo a la apreciación individual de cada uno de los componentes de un grupo para posteriormente establecer por consenso una matriz grupal donde se vuelcan las estimaciones individuales de cada participante codificadas en una escala gradual de 0 a 1, siendo 1 el valor más favorable.

Al recopilar los materiales producidos en cada grupo de discusión, hay que considerar que en cada cuestión planteada obtenemos dos conjuntos independientes, el

formado por los *stakeholders* y el compuesto por las dimensiones de cada premisa. En cuanto a los grados o niveles, consideramos que el valor más cercano a 1 será el más representativo en cada una de las categorías a la hora de realizar la lectura de los datos, aunque no descartamos los niveles cercanos o iguales a 0 para realizar una relectura y elaborar los resultados.

Título 3.3. Resultados

Los resultados obtenidos, aplicando la matriz de lógica difusa o lógica borrosa a los datos recogidos a través de grupos de discusión, son los siguientes:

Tabla 22. Matriz de lógica borrosa de los grupos de discusión

	<i>I</i>	<i>U</i>	<i>L</i>	<i>P</i>	<i>A</i>	<i>E</i>	<i>M</i>	<i>F</i>
1-A	0,33	0,66	1	0	0,33	0,66	1	0
1-B	0,66	0,66	1	0,33	0,33	1	1	0
2-A	0	1	1	0,33	0,66	1	1	0
2-B	1	1	1	0	0,66	0,66	1	0
3-A	0,66	0,33	0,66	0	0	0,33	0,66	0,66
3-B	0	0,33	0,66	0	0	0,33	0,66	0,66

A través de la matriz de la tabla 22 puede observarse cuáles son los intereses por los que se relacionan cada grupo de discusión en función del interés por las relaciones y por las estrategias. Si elegimos sólo los valores próximos e iguales a 1 tendremos la siguiente matriz booleana:

Tabla 23. Matriz booleana

	<i>I</i>	<i>U</i>	<i>L</i>	<i>P</i>	<i>A</i>	<i>E</i>	<i>M</i>	<i>F</i>
1-A		1	1			1	1	
1-B	1	1	1			1	1	
2-A		1	1		1	1	1	
2-B	1	1	1		1	1	1	
3-A	1		1				1	1
3-B			1				1	1

Fuente: Elaboración propia

La matriz booleana nos indica que existen dos conjuntos S_1 (interés de las relaciones) y S_2 (interés de las estrategias) formados por los siguientes subconjuntos:

$$S_1 = [I = \{1-B, 2-B, 3-A\}; U = \{1-A, 1-B, 2-A, 2-B\}; L = \{1-A, 1-B, 2-A, 2-B, 3-A, 3-B\}]$$

$$S_2 = [A = \{2-A, 2-B\}; E = \{1-A, 1-B, 2-A, 2-B\}; M = \{1-A, 1-B, 2-A, 2-B, 3-A, 3-B\};$$

$$F = \{3-A, 3-B\}]$$

De tal forma que el conjunto S_1 está indicando que la legitimidad es el interés principal por el que se relacionan en los temas objeto de estudio con la Universidad de Jaén estos *stakeholders*, estudiantes y antiguo alumnado, entendiendo que esta relación se establece de forma activa e informada. Además el alumnado considera que su relación

con la Universidad en temas de empleabilidad e igualdad de oportunidades es también de urgencia.

En definitiva, las principales razones que establecen los grupos de interés como más relevantes para relacionarse con la Universidad de Jaén en materia de empleabilidad e igualdad de género son las de legitimidad y urgencia, manteniendo a estos con un nivel de participación activo e informado.

En cuanto al conjunto S₂ diremos que son las estrategias de *matching* las que estos grupos de interés, estudiantes y antiguo alumnado, consideran más relevantes y de mayor interés para establecer relaciones con la Universidad de Jaén, manteniendo en éstos unos niveles de implicación altos. Es el grupo estudiantes el que siente mayor interés por las estrategias de protocolo empresarial, mientras que el grupo antiguo alumnado lo hace sobre las estrategias de *feedback*. Cabe destacar que el bajo interés que despierta en entre los estudiantes y nulo entre el antiguo alumnado las estrategias académicas, ya que la percepción que tienen estos grupos es de bajo conocimiento y baja participación.

Podemos determinar a modo de resumen, que el interés aumenta si aumenta el conocimiento y la participación por parte de los *stakeholders*, de tal forma que la relevancia de las estrategias para mejorar la empleabilidad e igualdad de género aumenta si los *stakeholders* perciben que pueden participar en el desarrollo de las mismas.

A continuación presentamos un análisis descriptivo de los resultados obtenidos mostrando la media y la desviación para cada una de las dimensiones, lo que corrobora los resultados anteriores.

Tabla 24. Estadísticos descriptivos del conjunto de los grupos de discusión

<i>Dimensiones</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación típica</i>	<i>Valor mín.</i>	<i>Valor máx.</i>
<i>Importancia</i>	0,44	0,33	0	1
<i>Urgencia</i>	0,66	0,22	0,33	1
<i>Legitimidad</i>	1,00	0,15	0,66	1
<i>Poder</i>	0,11	0,15	0	0,33
<i>Académica</i>	0,33	0,22	0	0,66
<i>Protocolo empresarial</i>	0,66	0,22	0,33	1
<i>Matching</i>	1,00	0,15	0,66	1
<i>Feedback</i>	0,22	0,29	0	0,66

Fuente: Elaboración propia

Observamos que los grupos de interés estudiados consideran que no pueden establecer relaciones de poder con la Universidad de Jaén para mejorar las actuaciones que se llevan a cabo en materia de empleabilidad e igualdad de oportunidades, y de igual modo, consideran que las estrategias de *feedback* y académicas son las que menos relevancia tienen para establecer o mantener las relaciones.

Título 4. Comprobar la existencia de procesos de gestión de los *stakeholders* en materia de empleabilidad e igualdad de oportunidades

Después de conocer cuáles son los motivos por los que la Universidad se relaciona con los *stakeholders* en materia de empleabilidad e igualdad de oportunidades y de determinar cuáles son los intereses de éstos para mantenerse activos e informados y qué estrategias consideran más relevantes en estas materias, es importante conocer cuál es la situación de la institución en el momento del estudio en un contexto más amplio, de tal forma que podamos conocer qué hacen otras universidades del sistema para relacionarse con los *stakeholders*, con el fin de discriminar qué estrategias están siendo más exitosas y si estas son relevantes para estos *stakeholders* con el fin de establecer procesos de gestión participativos en materia de empleabilidad e igualdad.

Título 4.1. Planificación de la investigación

Comenzamos la Etapa 2ª del modelo que estamos desarrollando. La finalidad que persigue la investigación en esta etapa es la de realizar un diagnóstico de la situación problema, que en nuestro caso se refiere a la mejora de empleabilidad y de la igualdad de oportunidades de estudiantes, titulados y tituladas de la Universidad de Jaén atendiendo a su contexto.

En este sentido, se planifica una recogida de información a través de internet, concretamente analizando las Webs de las diez universidades andaluzas que conforman lo que denominan Distrito Único Andaluz. El análisis de la información versará sobre las

estrategias que se están llevando a cabo las universidades andaluzas en empleabilidad e igualdad de oportunidades y así poder establecer una comparativa, observando las acciones y actividades en las que la institución alcanza con mayor grado de madurez lo que permite realizar un diagnóstico de la situación.

Decir que el grado de madurez se ha establecido atendiendo a la institucionalización de la estrategia, de tal forma que se han determinado cinco grados de madurez:

Declive o extinción: Estrategia que ha desaparecido o que está inoperativa pero de la que aún aparece información a través de canales formales y de *web*.

Emergente: Estrategia piloto, es decir, aquella que es desarrollada por una o varias universidades y que tiene poca trayectoria como para ser evaluados sus impactos.

Latente: Estrategia que se activa de forma estacional y que puede dirigirse a un determinado público. En la mayoría de las ocasiones, se obtiene información de ellas a través de la *web* de la Universidad pero en otros servicios distintos a los que están establecidos como formales para comunicar las estrategias de empleabilidad e igualdad de oportunidades.

Consolidado: Estrategia que está afianzada como estrategia de empleabilidad e igualdad de oportunidades pero es discrecional su implantación atendiendo al interés de cada universidad.

Institucionalizado: Estrategia propia de Sistema de Educación Superior, que solo tiene sentido en este contexto y que forma parte de la estructura organizativa de la institución.

Después de elaborar el diagnóstico de la situación con respecto a los temas objeto de la misma se elabora un plan de acción que en nuestra investigación se recoge a modo de propuestas para la mejora de las relaciones con los *stakeholders* y que es fruto del análisis del discurso desarrollado por los grupos de discusión trabajados en la Etapa 1ª del nuestro modelo.

Título 4.2. Resultados

Antes de hacer una descripción de los resultados, tenemos que decir que no existe homogeneidad en cuanto a la ubicación estructural de las distintas estrategias de empleabilidad e igualdad de oportunidades en sistema de educación superior andaluz, pues en cada Universidad es asumido por un órgano diferente y en algunos casos, son competencia de estructuras que no están definidas en la propia estructura de la Universidad, tales como, son las fundaciones creadas para ese fin. Así en la tabla 25 encontramos una comparativa a nivel andaluz entre universidades.

Tabla 25. Comparativa de las Estrategias de Empleabilidad e Igualdad de oportunidades en la Universidades Andaluzas

UNIVERSIDAD	UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA	ESTRATEGIAS	
		Empleabilidad	Igualdad de oportunidades
Universidad de Almería (UAL)	Servicio Universitario de Empleo (SUE) Fundación Mediterránea	• Prácticas Curriculares • Prácticas en Empresa • Agencia de Colocación • Prácticas en Extranjero • Orientación Profesional • Autoempleo • Bolsa de Profesorado • Sustituto Interino • Exchange Students • Ícaro • Becas propias de Formación	Universidad y empleo de mujeres ³⁵ (en vigor hasta 2014)
Universidad de Cádiz (UCA)	Unidad de Prácticas de Empresa y Empleo	• Prácticas en Empresa • Agencia de Colocación • Orientación Profesional • Plan Integral de Formación para el Empleo	Universidad y empleo de mujeres (en vigor hasta 2014)
Universidad de Córdoba (UCO)	FUNDECOR. Fundación Universitaria para el Desarrollo de la Provincia de Córdoba Programa de Orientación Laboral del Consejo Social	• Prácticas en Empresa • Bolsa de Empleo • Orientación Laboral • Formación	Universidad y empleo de mujeres (en vigor hasta 2014)
Universidad de Granada (UGR)	Centro de Promoción de Empleo y Prácticas	• Prácticas en Empresa • Agencia de Colocación • Formación para el Empleo • Orientación Profesional • Autoempleo y cultura emprendedora	Universidad y empleo de mujeres (en vigor hasta 2011)

³⁵ El Programa “Universidades y Empleo de Mujeres” (UNIVERSEM), fue desarrollado por el Instituto Andaluz de la Mujer en colaboración con las universidades andaluzas y cofinanciado por el Fondo Social Europeo en el marco del Programa Operativo del FSE, integrado en el Marco Estratégico Regional de Referencia 2007-2013. Estaba dirigido a apoyar la mejora de la empleabilidad de las universitarias en el mercado laboral en condiciones de igualdad con los hombres. Desde 2014 no se ha vuelto a poner en marcha ninguna iniciativa en este sentido.

Universidad de Huelva (UHU)	Servicio de Orientación, Información, Prácticas, Empleo y Autoempleo	• Prácticas en Empresa • Agencia de Colocación • Orientación Profesional • Autoempleo y Emprendimiento • Formación Transversal para el Empleo • Acciones específicas para el empleo	Universidad y empleo de mujeres (en vigor hasta 2013)
Universidad de Jaén (UJA)	Servicio de Prácticas, Empleo y Emprendedores	• Prácticas en Empresa • Orientación Profesional • Apoyo a Emprendedores • Movilidad internacional y Empleo • Ofertas de Empleo/Anuncios	Incentivos propios a la contratación laboral indefinida Universidad y empleo de mujeres (en vigor hasta 2011)
Universidad de Málaga (UMA)	Servicio de Prácticas, Empleo y Orientación	• Prácticas Curriculares • Prácticas en Empresa • Agencia de Colocación • Orientación Profesional • Autoempleo y Creación de Empresas • Orientación • Emprendedores	Universidad y empleo de mujeres (en vigor hasta 2014)
Universidad Pablo Olavide (UPO)	Vicerrectorado de Postgrado, Formación y Empleo	• Prácticas Curriculares • Prácticas en Empresa • Bolsa de Empleo • Prácticas en Extranjero • Orientación Profesional • Autoempleo • Prácticas regladas/Practicum	Universidad y empleo de mujeres (en vigor hasta 2011)
Universidad de Sevilla (US)	Secretariado de prácticas en empresa y empleo y Unidad de Orientación e Inserción Profesional	• Prácticas Estudiantes • Prácticas Curriculares • Agencia de Colocación • Orientación Profesional • Intermediación laboral • Laboratorio ocupacional	Universidad y empleo de mujeres (en vigor hasta 2012)
Universidad Internacional de Andalucía (UNIA)	Rectorado de la Universidad Internacional de Andalucía	• Prácticas en Empresa	--

Fuente: Distrito Único Andaluz y Web de cada una de las Universidades que lo forman. (Elaboración propia)

Tabla 26. Porcentajes de Estrategias de Empleabilidad e Igualdad de oportunidades en la Universidades Andaluzas

ESTRATEGIAS	UAL	UCA	UCO	UGR	UHU	UJA	UMA	UPO	US	UNIA	%
<i>Prácticas Curriculares</i>	1					1	1	1	1		50
<i>Prácticas en Empresa</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100
<i>Agencia de Colocación</i>	1	1		1	1		1		1		60
<i>Prácticas en E1tranjero</i>	1							1			20
<i>Orientación Profesional-Laboral</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1		90
<i>Autoempleo y emprendimiento</i>	1			1	1	1	1				50
<i>Bolsa de Profesorado Sustituto Interino</i>	1					1					20
<i>Bolsa de empleo</i>			1					1			20
<i>E1change Students Ícaro</i>	1										10
<i>Movilidad internacional y empleo</i>						1					10
<i>Becas propias de Formación</i>	1										10
<i>Acciones específicas para el empleo</i>					1						10
<i>Formación para el empleo</i>		1	1	1	1						40
<i>Ofertas de empleo / anuncios</i>						1					10
<i>Intermediación laboral</i>									1		10
<i>Laboratorio ocupacional</i>									1		10
<i>Incentivos propios a la contratación</i>						1					10
<i>Universidad y empleo de mujeres</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1		90
%	55,5	27,7	27,7	33,3	38,8	50,0	33,3	33,3	38,9	5,6	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 26 nos muestra qué estrategias están siendo más exitosas entre las universidades andaluzas, de tal forma que podemos comprobar que las prácticas en empresa constituyen una estrategia institucionalizada en todo el sistema de educación superior andaluz, seguida de los servicios de orientación profesional o laboral, estrategia que también es considerada como institucionalizada y, por lo tanto, propia de la institución por lo que debería de forma parte de su estructura organizacional.

Del mismo modo debería de haberse considerado una estrategia institucionalizada la extinguida Universidad y Empleo de Mujeres (UNIVERSEM), ya que estaba generalizada en todo el sistema de educación superior andaluz, pero tras su extinción en todas las universidades en 2014, pasa a ser una estrategia en extinción, dejando a las universidades andaluzas sin estrategias de acción positiva que incentiven la mejora de la empleabilidad de las mujeres en igualdad con los hombres.

Consideramos que las estrategias que alcanzan entre un 40 y un 60% de implementación en las universidades andaluzas son las llamadas estrategias consolidadas de forma que a pesar de que algunas universidades no lleguen a desarrollarlas, son estrategias que a pesar de no ser exclusivas del sistema universitario sí están obteniendo resultados en la mejora de la empleabilidad y la igualdad de oportunidades de formación para el empleo.

Destacamos las estrategias latentes como una apuesta clara de mejora de la empleabilidad por parte de las universidades, entre las que se encuentran las bolsas de empleo y las prácticas en el extranjero. Así, entre las emergentes, se encuentra la estrategia de la Universidad de Jaén de incentivar la contratación indefinida de sus tituladas y titulados, que establece medidas de acción positiva para la contratación de sus egresadas.

Título 5. Diagnóstico de la situación

Como hemos visto, los resultados muestran que son dos las estrategias de empleabilidad institucionalizadas en la Universidad de Jaén, prácticas en empresa y orientación profesional, por lo que los procesos de relación con los *stakeholders* de la universidad en temas de empleabilidad e igualdad de oportunidades deben establecerse, en principio, en torno a estas. Para desarrollar nuestro modelo MIGSU, vamos a centrar el diagnóstico de la situación alrededor de la estrategia de prácticas en empresa.

En el marco normativo del estudio mostramos que la EU2015 sitúa al alumnado como eje de las políticas universitarias. Autores como González (2011), Uceda (2011), y Pallisera, Fullana, Planas y Del Valle (2010) coinciden en que es necesario que el alumnado adquiera conocimientos transversales demandados por las empresas, y el R. D. 1393/2007 señala la posibilidad de introducir prácticas externas como medida para reforzar el compromiso con la empleabilidad de titulados y tituladas universitarias.

A la luz de los resultados obtenidos las prácticas en empresa son una de las estrategias institucionalizadas en las universidades andaluzas, y por tanto, también lo es en la Universidad de Jaén, donde además, su gestión forma parte de la estructura de la institución. Por tanto, cabe plantearse si esta estrategia que a priori favorece la empleabilidad, lo es también de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

En este sentido, la Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la Promoción de la Igualdad de Género en Andalucía, en su artículo 6 establece que los poderes públicos de Andalucía incorporarán la evaluación del impacto de género en el desarrollo de sus competencias, para garantizar la integración del principio de igualdad entre hombres y mujeres. Cuestión que afecta a las universidades andaluzas y a sus políticas de calidad.

Pero, antes de llevar a cabo una política es necesario comprobar que ésta es pertinente al género. Según González *et al.* (2005), hay que seleccionar el sexo como la variable vertebradora para fijar cuándo una estrategia es pertinente al género. Así, una estrategia sería pertinente al género si de su análisis se detecta que deja huellas, de forma que afecta de forma positiva, negativa o perpetuando sus efectos. Es decir, ayudando a compensar las desigualdades detectadas entre mujeres y hombres, aumentando las desigualdades entre mujeres y hombres o manteniendo dichas desigualdades, respectivamente.

En este sentido, las prácticas en empresa, como estrategia de empleabilidad institucionalizada en las universidades andaluzas, podría no ser neutra al género y provocar resultados de empleabilidad bien diferentes sobre estudiantes, titulados y tituladas. Estos resultados, no planificados relacionados con el género, podrían influir en sus expectativas laborales.

Podría suceder que la estrategia de empleabilidad estudiada, aunque afecte a mujeres y a hombres, no influya en su posición frente al empleo, ni ante el mercado de trabajo, por lo que no incidiría en el logro de la igualdad, y por lo tanto, la estrategia prácticas en empresa no sería pertinente al género. Esto implica realizar un análisis que vaya más allá de identificar que el sexo es relevante a la estrategia de empleabilidad que se pretende estudiar, y para ello, se debe trazar un plan de acción.

Título 6. Diseños del plan de acción

La estrategia de prácticas en empresa, se concreta en la Universidad de Jaén por normativa³⁶, en la que se establece principales características. Las prácticas en empresa tienen carácter voluntario y se realizan en empresas colaboradoras, cuya finalidad es la de favorecer el desarrollo de una serie de competencias que mejoran la empleabilidad de su alumnado. Son extracurriculares al no formar parte de las actividades académicas que constituyen el plan de estudios. Es el Servicio de Atención y Ayudas al Estudiante,

³⁶ Aprobada en Consejo de Gobierno en sesión de 31 de julio de 2012. Recuperada de http://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/uempleo/practicas_empresas/Normativa%20de%20practicas%20externas.pdf

dependiente del Vicerrectorado de Relaciones con la Sociedad e Inserción Laboral, el responsable de su gestión y de la selección de los candidatos, cuestión que puede ser delegada a la empresa colaboradora.

En cualquier caso, para favorecer la mejora de las relaciones con los *stakeholders* y el interés de estos en la estrategia de empleabilidad e igualdad de oportunidades así como los resultados de la misma de modo de satisfaga estos intereses, se establece el siguiente plan de acción.

Analizar la posición de partida del alumnado matriculado por centros, antes de acceder a la estrategia de empleabilidad en estudio, podría ser el primer paso para identificar posibles desequilibrios o desigualdades previos al desarrollo de la estrategia. Si los resultados evidencian la existencia de una posición desigual, esto justificaría una intervención pública para compensar ese desequilibrio.

Un segundo paso podría ser el análisis del efecto inmediato de implantación de la estrategia, prácticas en empresa, de tal forma que se determine su incidencia sobre el alumnado matriculado por centros, identificando posibles desequilibrios en el acceso a la estrategia. Los resultados podría visibilizar el sexo de las personas participantes, lo que determinaría que se atendieran las necesidades del grupo sexual en desventaja, si lo hubiera. La ausencia del análisis de género dificultaría la igualdad de oportunidades y condicionaría la empleabilidad de mujeres y hombres.

Y por último, analizar la existencia de elementos que intervienen en la estrategia de empleabilidad para identificar posibles brechas de género. Los resultados evidenciarían la influencia de la estrategia en la vida laboral de mujeres y hombres, reduciendo, aumentando o manteniendo la desigualdad de género.

Las prácticas en empresa podría estar favoreciendo que se perpetúe el desequilibrio en la empleabilidad de mujeres y hombres, por lo que la Universidad debería potenciar actuaciones para equilibrar la presencia de mujeres y hombres en las empresas, y para ello tendría una doble intervención desde el enfoque de género: sobre las personas demandantes de prácticas, y sobre las empresas que ofrecen prácticas. Lo que en definitiva supone establecer procesos de relaciones con los principales *stakeholders* para realizar una gestión estratégica acorde a los objetivos de calidad y RSC institucional.

Quinta Parte:

**Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de
investigación**

Capítulo 1

Conclusiones

Título 1. Introducción

A continuación, a modo de compendio presentamos las conclusiones principales obtenidas en esta tesis Doctoral y que mostramos en tres apartados. En el primero de ellos, se muestran las evidencias que corroboran las cuestiones planteadas en la investigación y la demostración de las hipótesis. El segundo apartado recoge las aportaciones que desde nuestro estudio hacemos a la teoría. En tercer y último apartado, recopilamos las aportaciones este trabajo realiza a la teoría de los *stakeholders* y que se basa principalmente en la aplicabilidad de dicha teoría a la administración pública, haciendo especial énfasis en el modelo de identificación y gestión de *stakeholders* que presentamos, así como en su demostración práctica al aplicarlo a la Universidad de Jaén.

Título 2. Demostración de hipótesis

Al igual que lo expuesto en el apartado sobre la enunciación de hipótesis, esta investigación ha asumido el objetivo principal de contribuir aportando un modelo que pueda ser utilizado como herramienta para la identificación y gestión de los *stakeholders* en materia de empleabilidad e igualdad de género en la universidad española. Para ello, se ha desarrollado parte del modelo en la Universidad de Jaén con el fin de aportar no sólo la teoría del modelo, sino también la práctica del mismo.

Partiendo del modelo que presentamos, se deduce la hipótesis teórica (HT) de nuestro trabajo:

HT: La relevancia de los *stakeholders* de la universidad depende de sus intereses con respecto a las estrategias de empleabilidad desde la perspectiva de género

Esta hipótesis queda expuesta a elementos de contraste, que se pueden comprobar en la realidad al aplicar nuestro modelo y así obtener conjeturas válidas de la evidencia de la hipótesis enunciada.

Los contrastes que surgieron de la hipótesis teórica de forma deductiva se enunciaron en tres hipótesis básicas (HB):

HB₁. El conocimiento sobre las estrategias de empleabilidad e igualdad de género influye en la participación de los *stakeholders*

HB₂. La acumulación de atributos en un *stakeholder* influirá proporcionalmente en su relación con la universidad en los temas objeto de estudio

HB₃. Las estrategias más relevantes para los *stakeholders* en los temas objeto de estudio, son las estrategias institucionalizadas pues tienen mayor impacto sobre los intereses de las partes.

Estas hipótesis básicas han sido corroboradas a lo largo de la investigación, de tal forma que la HB₁ se confirma ya que del estudio realizado a los *stakeholders*, estudiantes y antiguo alumnado, se demuestra que estos otorgan mayor relevancia a las estrategias de *matching* y de protocolo empresarial, atendiendo a la relación que mantiene con éstas y que queda determinada a través de su conocimiento y participación.

Los resultados de la investigación muestran que se confirma la HB₂ de modo que los *stakeholders*, estudiantes, otorgan mayor importancia a los atributos legitimidad y durabilidad en sus relaciones con la universidad en materia de empleabilidad e igualdad de oportunidades, percibiendo este cúmulo de atributos como propio de su relación, aumentando la intensidad de sus relaciones. Mientras, los *stakeholders*, antiguo alumnado, basan su relación con la universidad sobre estas materias solo con carácter de legitimidad, lo que hace que sus relaciones sean menos activas e informadas.

Igualmente, queda comprobada la HB₃ ya que de los resultados se deduce que los *stakeholders* estudiados han demostrado clara predisposición a relacionarse con la universidad de forma activa ante estrategias de *matching*, entre las que se encuentran las estrategias institucionalizadas, que como se ha podido comprobar son las de prácticas en empresa y las de orientación laboral en el Distrito Único Andaluz.

Finalmente, podemos afirmar que se cumple la hipótesis teórica (HT) y que la relevancia de los *stakeholders* de la universidad va a estar en función de sus intereses,

manteniéndoles activos e informados con respecto a las estrategias de empleabilidad e igualdad de oportunidades. Lo que demuestra que las estrategias responsables con el principio de igualdad de oportunidades y de presencia equilibrada en materia de empleabilidad van a activar el interés de más de la mitad de la población, la femenina, generando mayor impacto social.

Título 3. Contribuciones a la teoría

Las organizaciones del siglo XXI, incluidas las administraciones públicas y, por ende, las universidades españolas, se mueven en un entorno incierto en el que tienen que dar respuestas rápidas a problemas inmediatos para perdurar y mantenerse. Ante este panorama formulan estrategias para adaptarse a los cambios en respuesta a nuevos retos. Pero dirigir las estrategias y darles coherencia en una organización no es garantía de éxito, sino que como decía Grant debe haber un ajuste estratégico y organizativo, es decir, el contexto donde se desarrolle la estrategia debe ser coherente a ésta, al igual que debe ser acorde la estrategia a las características de la organización que la va a implantar.

En este contexto, las organizaciones tienen que responder a un reto aún más importante, como es el de dar respuesta a las demandas de la sociedad. Las continuas demandas por parte de grupos sociales provocan presiones constantes en la organización y, como dice Krick *et al.*, desde las entidades organizativas se establecen relaciones con estos grupos de presión para callar sus inquietudes y dar respuesta a sus demandas.

Desde esta perspectiva, se concibe a las organizaciones como sistemas sociales, donde la persona es la unidad básica y el grupo es el espacio de interacción cooperativa. Cuestión que tiene su aplicación en los organismos públicos y las administraciones debido a que prestan un servicio público y, por tanto, responde a los conceptos de atención y satisfacción de las necesidades de las personas y a los grupos sociales con los que se relaciona.

En consonancia con Bowie, la administración pública debe velar por los intereses de los grupos afectados por sus propósitos o *stakeholders*, lo que supone una organización comprometida y, que por lo tanto, debe incorporar la responsabilidad social como sugiere Hernández (2014).

La Unión Europea, ante los cambios que experimenta el Espacio Europeo de Educación Superior tras Bolonia, anima a las universidades de los Estados miembros a que se modernicen y para ello, profundiza en los sistemas de gobierno y de gestión de estas instituciones educativas, innovando en ésta última. Entiende que la gestión debe responder a la aplicabilidad de las normas y estar orientada a la acción, implicando a los *stakeholders* (agentes externos e internos) para la calidad de los servicios.

En un mundo complejo, cambiante e incierto para las personas, la empleabilidad debe ser admitida por todos, incluidas las instituciones educativas, como una responsabilidad. La doctrina apunta a que la empleabilidad está formada por elementos

internos y externos, competencias y habilidades, en definitiva, una serie de factores que influyen en su desarrollo.

Si bien la persona es responsable de su propia empleabilidad, no es la única responsable, ya que como dice Vieira (2009) y Lantarón (2014) la universidad puede influir en la empleabilidad de su alumnado y en la empleabilidad de sus titulados y tituladas. Tal es así que el R.D. de ordenación de las enseñanzas oficiales en España, ya contempla las prácticas externas como estrategia para potenciar la empleabilidad del alumnado universitario.

En este mismo sentido, otras administraciones públicas de ámbito estatal comienzan a anunciar estrategias para mejorar la inserción laboral de los jóvenes, en las que aparecen explícitamente las universidades españolas como implicadas en la consecución de sus objetivos, entre otras la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven. Sin embargo, es la Estrategia Universidad 2015, la que pone el acento sobre las estrategias para dar respuesta a los problemas principales del sistema universitario, poniendo como eje central de las mismas a las personas, al alumnado.

Desde esta óptica, podemos entender que estas estrategias afectan a mujeres universitarias y a hombres universitarios, como focos de las mismas y que tienen como finalidad la mejora de su empleabilidad. Pero la realidad nos devuelve una imagen que no es la esperada, pues son muchas las mujeres que acceden al sistema de educación

superior, que ocupan sus aulas, cursan sus estudios, pero son pocas las que logran ejercer en puestos de trabajo acordes a su titulación y si lo hacen no siempre ocupan un cargo en la organización en igualdad con el hombre.

La Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres establece que la igualdad real y efectiva puede lograrse con acciones positivas, así como que promocionar la igualdad implica incorporar dos principios: igualdad de trato e igualdad de oportunidades. Definiendo éste último como aquellas medidas que garantizan la igualdad entre mujeres y hombres en la acceso al empleo. Sin embargo, impulsar estrategias para cambiar el orden social, a pesar de haber sido una prioridad normativa, no ha sido una prioridad realidad.

Entender que es una prioridad la igualdad de oportunidades supone integrar la perspectiva de género en la organización, en todas sus estrategias y en sus relaciones con los *stakeholders*. Además, también requiere comprobar desde la gestión y la responsabilidad social que las estrategias son pertinentes al género para poner medidas correctoras de los desequilibrios y desigualdades entre mujeres y hombres.

Es fundamental, entender que la universidad es una organización que desarrolla estrategias y presta servicios para satisfacer a sus *stakeholders* y que éstos son principalmente mujeres estudiantes y hombres estudiantes a los que debe satisfacer sus intereses en igualdad. Por tanto, las estrategias que desarrolle la universidad para mejorar

la empleabilidad de sus estudiantes deben llevar integradas el principio de igualdad de oportunidades. Para ello, es imprescindible la identificación de los *stakeholders* afectados por las estrategias, así como la gestión de estos, para lo que hemos desarrollado un modelo de identificación y gestión y que hemos presentado con este trabajo de Doctorado.

Título 4. Contribuciones a la aplicación de la Teoría de los *Stakeholders*

La ciencia admite plenamente la Teoría de los *Stakeholders*. Tanto las empresas como un amplio número de científicos y científicas aceptan sus postulados. Sin embargo, la falta de instrumentos normalizados y aceptados para aplicar la Teoría, han hecho que nos programemos para crear una herramienta que pueda dar respuesta a esta limitación, desarrollándola en una contexto determinado como es la universidad y atendiendo a una temática concreta que responde a las principales necesidades de la sociedad actual: la empleabilidad y la igualdad de oportunidades.

En la actualidad, las universidades tienen más presente afrontar el desafío de fortalecer las relaciones con sus *stakeholders*, así como el cometido de atender sus necesidades y las cuestiones que estos encarnan. A tenor de ello, estas instituciones de educación superior asumen cada vez un mayor compromiso social. Grupos, agentes sociales y entidades empresariales, entre otros muchos, otorgan un papel cada vez más relevante a la universidad y más influyente para el desarrollo de la sociedad y del entorno.

Atendiendo a esta realidad, para las universidades debe resultar una cuestión de gran importancia identificar a los *stakeholders* interesados en sus actuaciones y que actúan manteniendo relaciones institucionales duraderas. Pero, aun existiendo diversas herramientas para su identificación, así como cuantiosos modelos de gestión para estos grupos, tenemos que desatacar la dificultad para encontrar modelos adaptados a las administraciones públicas y más aún si se trata de las instituciones de educación superior.

Corresponder a los *stakeholders* es el gran reto al que se enfrentan estas instituciones, que sólo pueden lograr a través de la gestión de sus relaciones y como respuesta de Responsabilidad Social.

En este contexto, justificamos el modelo de identificación y gestión de los *stakeholders* que presentamos con este trabajo de investigación, Modelo MIGSU, que en su conjunto permite que las universidades españolas puedan responder de forma adecuada a las necesidades de sus *stakeholders* desde la RSC, logran la participación de éstos en el desarrollo de sus estrategias, las cuales deben dar respuesta a sus principales intereses.

El modelo MIGSU, viene a responder a una de las principales preocupaciones de las organizaciones educativas del Sistema de Educación Superior, ya que puede ser utilizado para mejorar sus interrelaciones con los *stakeholders*, entendiéndose como una

de las aportaciones de nuestro trabajo a la Teoría de los *Stakeholders*. Su aplicabilidad es factible más allá de lo que se puede considerar un entorno puramente empresarial, aplicándose también al sector público como hemos podido demostrar con nuestra investigación.

El desarrollo de MIGSU, un modelo funcional de aplicación al sistema universitario basado en los fundamentos de la Teoría de los *Stakeholders*, podría ser utilizado de forma metodológica e incorporarlo a los sistemas de gestión de la política institucional universitaria para alcanzar los objetivos estratégicos de la universidad.

Título 5. Grado de innovación

El trabajo Doctoral que presentamos plantea varias fortalezas. Así, desde el punto de vista teórico, destacamos la importancia de esta investigación dado que analizar la empleabilidad y la igualdad de género permite visibilizar las desigualdades inherentes a la situación actual del mercado laboral. Ante estas desigualdades, es adecuado que la Universidad introduzca modificaciones en el proceso de implantación de estrategias que buscan lograr mejorar su gestión, utilizando mecanismos que eliminen o disminuyan dichos desequilibrios, con el fin de alcanzar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Dichos mecanismos pasan por incorporar a sus *stakeholders* en el desarrollo de estas estrategias, identificarlos y conocer sus intereses son los principios para la modernización de la universidad española en consonancia con los objetivos de la Estrategia 2020 en cuanto a educación y empleo.

A nivel empírico, tenemos que decir que además de utilizar una clasificación novedosa sobre las estrategias que favorecen la empleabilidad en la universidad (Caballero *et al.*, 2009), también hemos empleado una metodología mixta de investigación para aproximarnos a las cuestiones que hemos planteado en el estudio, demostrando que es viable cuando forma parte de los objetivos de la investigación hacer partícipe a las personas que participan en la misma y otorgarles la posibilidad de participar en el desarrollo y en el análisis de la misma.

Cabe resaltar el papel de la investigación al acercar la temática de estudio a través de la aplicación de modelo diseñado para comprobar la teoría a través de un método mixto, a través del cual se ha podido profundizar y alcanzar un mayor nivel de comprensión del fenómeno objeto de estudio.

En el caso específico de la Universidad de Jaén, tenemos que decir que este trabajo no pretende cuestionar o medir a la institución en cuanto a la calidad o la RSC de su gestión. Solo se ha realizado una observación de la información que ofrece su portal corporativo y un análisis de la documentación que a través de él se difunde, con el único objetivo de conocer mejor a sus *stakeholders* y las relaciones que mantienen.

A modo de síntesis queremos resaltar que el trabajo doctoral ofrece tres aportaciones relevantes al ámbito científico: la primera, es poder realizar un estudio

empírico sobre *stakeholders*, ya que son muy escasos los existentes en el sector servicios y prácticamente no existen en el ámbito universitario; la segunda es la importancia de poder contrastar la influencia de los *stakeholders* en la empleabilidad, pues hasta ahora siempre se ha estudiado su influencia en la estrategia medioambiental o en el sector turístico y muy pocos lo han aplicado en otras temáticas; y por último, la importancia de poder llevar a cabo un estudio desde la perspectiva de género, identificando aquellos *stakeholders* que son relevantes para la universidad en temas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, ya que son muy pocas las tesis doctorales que incluyen la perspectiva de género en sus investigaciones, lo que muestra una de sus novedades principales.

La vertiente empírica del trabajo pretende incorporar un elemento atemporal, que estaría relacionado con la influencia de los *stakeholders* en la estrategia de la universidad; un ámbito novedoso hasta donde alcanzamos a conocer. Y otro de actualidad en su línea argumental que, tiene que ver con que estamos inmersos en un proceso de cambio en el que la empleabilidad ocupa un lugar esencial como medida del rendimiento global de una universidad, además de que es la universidad la que debe diseñar estrategias de igualdad y no discriminación internas y externas, con el único fin de lograr la igualdad de oportunidades entre hombre y mujer, como administración pública responsable de fomentar el valor de la igualdad de género dado su rol como modelo para la sociedad.

Capítulo 2

Limitaciones y futuras líneas de investigación

Título 1. Limitaciones de la investigación

Una de las principales limitaciones con la podemos decir que cuenta nuestra investigación es el hecho de que son escasos los trabajos y la bibliografía existente en cuanto al análisis de la aplicación de la Teoría de los *Stakeholders* al Sector Público, y aún más cuando se trata de universidades o de instituciones de educación superior. La bibliografía que hemos detectado hace referencia a compañías anglosajonas o de claro signo anglosajón, siendo muy reducidos los trabajos al respecto en organizaciones del Sur de Europa y en especial de España.

Atendiendo a lo anterior, el desarrollo de la tesis Doctoral tiene la pretensión de aportar las conclusiones obtenidas para ayudar a compensar la escasez de información al respecto y contribuir con la creación de un modelo, que con carácter de herramienta, sea de utilidad a las universidades españolas para optimizar las decisiones en cuanto a estrategias en materia de empleabilidad e igualdad de oportunidades, relativas a la responsabilidad social corporativa de la institución.

En términos generales, podemos entender que el análisis realizado a través de fuentes secundarias en la *web* de la Universidad de Jaén, a pesar de haber sido muy exhaustivo, al igual que el realizado a las demás universidades del Distrito Único

Andaluz, podría haber sido más productivo si se hubiera contrastado la información documental pública extraída de la *web* con cada una de las personas responsables de ésta, ya sean de servicios, unidades, decanatos o vicerrectorados. En cualquier caso, consideramos que la información recopilada tiene rigor, dado que se ha realizado un seguimiento a los datos recogidos para su análisis y estos se mantienen a lo largo del tiempo superando en algunos casos más de un curso académico.

Entendemos como una de las limitaciones a la investigación realizada el no haber podido desarrollar por completo el Modelo MIGSU que proponemos. Como ya hemos dicho, la Etapa 3ª de MIGSU no ha sido desarrollada en la investigación por entender que corresponde al ámbito interno organizacional de la propia universidad y que para ello habría sido necesario obtener el permiso correspondiente por parte de los órganos gobierno.

En cualquier caso, queremos resaltar que el trabajo desarrollado ha pretendido abordar cuestiones que están aún por definir en el entorno universitario, y que desde los órganos rectores han de comenzar a tener en cuenta, dado que ya se está recomendando desde la Unión Europea y la ANECA, como es la incorporación de los *stakeholders* en la universidad, con el claro objetivo de modernizarse y dar respuesta los objetivos de la Estrategia 2020.

Título 2. Líneas futuras de investigación

Después de describir las limitaciones encontradas a lo largo del desarrollo de nuestro trabajo, cabe plantear cuáles son las líneas de investigación que pueden dar respuesta a diferentes dilemas con el fin de seguir ampliando el conocimiento en torno a cómo la universidad y las instituciones de educación superior pueden aplicar estrategias, incorporando a su gestión *stakeholders*, para promover la empleabilidad y la igualdad de oportunidades y cómo contribuir así desde la RSC a la calidad de las universidades.

En este sentido, entendemos que es fundamental que las universidades reconozcan la RSC como una estrategia generadora de valor y que sus órganos de gobierno promuevan acciones para reconocer las demandas de sus principales *stakeholders* en cuanto a empleabilidad e igualdad de oportunidades, lo que posibilita seguir indagando sobre este tema desde la perspectiva de las empresas que se relacionan con la universidad, conocer sus intereses y los mecanismos de relación.

Otra de las líneas de investigación que se vislumbra a raíz del trabajo desarrollado es la de determinar y establecer procesos de evaluación de impacto de la incorporación de los *stakeholders* a los procesos de gestión de las estrategias de empleabilidad e igualdad de oportunidades desarrolladas desde la universidades, ya que entendemos que la evaluación como un factor imprescindible del comportamiento socialmente responsable.

En definitiva, las universidades tienen capacidad de poder incorporar a su gestión procesos relativos a indicadores de responsabilidad social, que como hemos dicho son la empleabilidad y la igualdad de oportunidades, del mismo modo que ya forma parte de su modelo de gestión de la planificación estratégica, el *marketing*. También, las universidades ya están incorporando procesos para la toma de decisiones análogos a los que desarrollan las empresas y, por tanto, otra línea de investigación futura que planteamos es la experimentar otros modelos empíricos para aplicar respecto de los *stakeholders*, el comportamiento socialmente responsables a las prácticas de gestión.

Es necesario que la sociedad sea cada vez más consecuente de la necesidad de vincularse a la universidad para que ésta se acomode a sus demandas, lo que supone estudios e investigaciones para que existan mecanismos que hagan posible que esta institución se convierta en el verdadero desarrollador del potencial personal y profesional.

Lista de referencias

- Agle, B. R., Donaldson, T., Freeman, R. E., Jensen, M. C., Mitchell, R. K., y Wood, D. J. (2008). Dialogue: Toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(02), 153-190.
- Allen, J., Ramaekers, G., & Van der Velden, R. (2003). La medición de las competencias de los titulados superiores. *Métodos de análisis de la inserción laboral de los universitarios*, 31-54. Recuperado de <http://sid.usal.es/idocs/F8/FDO7238/estudio.pdf#page=32>
- Álvarez, A., Bustos, D. & Valencia, M. (2004). *Empleabilidad profesional. Una aproximación a la psicología del trabajo*. Trabajo de Grado. Instituto de Psicología. Área de Psicología Organizacional y del Trabajo Cali: Universidad del Valle.
- Aneca (2004). *Encuesta de Inserción Laboral*. Recuperado de http://qualitas.usal.es/PDF/insercion_laboral.pdf
- Aranda, T. J. C. y Araújo, E. G. (2009). Capítulo 10: Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos. In *Manual básico para la realización de tesinas, tesis y trabajos de investigación* (pp. 277-304).
- Arranz Val, P. (2007). *Los sistemas de garantía de calidad en la Educación Superior en España. Propuesta de un modelo de acreditación para las titulaciones de grado en empresa*. Recuperado de http://dspace.ubu.es:8080/tesis/bitstream/10259/78/1/Arranz_Val.pdf
- Astelarra, J. (2005). *Veinte años de políticas de igualdad*. Universitat de València.
- Astelarra, J. (2008). Evaluación de la Transversalidad de Género en las Políticas de Igualdad. In *Conferencia Magistral en la v Reunión del Comité de Igualdad de Oportunidades de Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas, México* (Vol. 21).
- Barcellos Paula, L. y Gil Lafuente, A.M. (2009). *Proceso de selección de elementos que contribuyen al crecimiento sostenible de la empresa. Social responsibility and corporate environment evaluation indicators*. Proceeding of International Conference and Doctoral 11 Consortium for ISEOR and Academy of Management, held at Lyon, France, 8-10 June 2009. Lyon, 2009. VOL. 1, p. 773-788. (ISBN 978-2-917078-13-6)
- Baro, M. (2011). Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones. *Mediaciones Sociales*, (9), 135-162.

- Bartel, A.P., N. Sicherman (1998). Technological Change and the Skill Acquisition of Young Workers, *Journal of Labor Economics*, 16 (4), 718-755.
- Bautista, J.M., Mora, B. y Gata, M. (2005). *Los temas fundamentales del debate en torno al EESS*, Monográfico del Espacio Europeo de educación superior, N° 105. Recuperado de <http://www.educaweb.com>
- Becker, G.S. (1962). Investment in human capital: a theoretical analysis, *The Journal of Political Economy*, 70 (5), suplemento, 9-49.
- Becker, G.S. (1964). *Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education*, NBER, Nueva York.
- Becker, G.S. (1980). *Human Capital, a Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. The University of Chicago Press, Chicago/Londres.
- Benavente Torres, I. (2011). La Reforma de la Intermediación Laboral por la Ley 35/2010.
- Bergen Communiqué (2005). The European higher education area—achieving the goals. In *Communiqué of the conference of European ministers responsible for higher education* (pp. 19-20). Recuperado de http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/03/050520_Bergen_Communique.pdf
- Berger, P. Y. y Luckman (1967). *La construcción de la realidad*. Cap. I. Buenos Aires: Amorrout.
- Berntson, E., Sverke, M. y Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: Human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223-244.
- Berry, L.L. y Lusch, R.F. (2000). *La evaluación estratégica y de explotación en el gobierno de la empresa*, Harvard Deusto Business Review, n° 94, pp. 34-46.
- Blackwell, A.; Bowes, L.; Harvey, L.; Hesketh, A. J. y Knight, P. T. (2000), Transforming Work Experience in Higher Education, *British Educational Research Journal*, 27(3), pags. 269-285.
- Bloom, B.S. (Ed.), (1956). *Taxanomy of educational objectives. Handbook I: cognitive domain*. David McKay Inc., Nueva York.
- Boatright, J. R. (1996). Business ethics and the theory of the firm. *American Business Law Journal*, 34(2), 217-238.

- Boatright, J. R. (1999). Finance ethics. *A companion to business ethics*, 153-163.
- Boatright, J. R. (2002). Contractors as *stakeholders*: Reconciling stakeholder theory with the nexus-of-contracts firm. *Journal of Banking & Finance*, 26(9), 1837-1852.
Recuperado de:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378426602001942>
- Bologna Seminar (2004), «Employability in the context of the Bologna process. General Conclusions and Recommendations», Bled/Slovenia 21st—23rd of October.
- Borghans, L., A. de Grip (1999). Smal en breed opleiden: productiviteit versus flexibiliteit, Gids voor de opleidingspraktijk, afl. 28, Samsom, Deventer.
- Bowie, N. E. (1998). A Kantian theory of capitalism. *Business Ethics Quarterly*, 37-60.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager. A model for effective performance*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- Brague C. J. (2001). Discriminación positiva a favor de la mujer en el derecho comunitario. Instituto de Estudios Constitucionales. Bogotá
- Bricall, J.M. (2000). *Informe Universidad 2000*, Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- Buanes, A., Jentoft, S., Karlsen, G., Maurstad, A. y Soreng, S. (2003). *In whose interest? An exploratory study of stakeholder salience in coastal zone planning in Norwegian municipalities*. Paper presented at the conference on Rights and duties in the coastal zone, Stockholm, June.
- Caballero, G., Garcia, J.M. y Quintas, M.A. (2007). *La importancia de los stakeholders de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la Universidad española*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 13, Nº 2, pp13-32.
- Cameron, B. G., Seher, T. y Crawley, E. F. (2010). Goals for space exploration based on stakeholder network value considerations. *Acta Astronautica*, 68(11-12), 2088-2097.
- Carbonell, A. (2006). *La relación entre los stakeholders y el valor en las empresas: el equilibrio volumétrico*. Revista de Empresa Nº 18 octubre – diciembre.
- Carroll, J.B. (1993). *Human cognitive abilities. A survey of factor-analytic studies*, Cambridge University Press, Nueva York.

- Carta, D. la Unión Europea (2000/C 364/01). *Diario Oficial de la Unión Europea*, (83).
- Casalli, A.; Ríos, I.; Teixeira, J. y Cortela, M. (1997). *Empregabilidade e Educação. Novos caminhos no mundo do trabalho*. São Paulo, EDUC - RHODIA, 287pp.
- Castillo, G. P., & Torres, J. R. (2013). La I Guerra Mundial en la retaguardia: la mujer protagonista/The First World War in the rear: The protagonism of Women.Historia y Comunicación Social, 18, 191. Recuperado de <http://search.proquest.com/openview/422bba1c1e953958ec440547a3b0eee4/1?pq-origsite=gscholar&cbl=54839>
- Chomsky, N. (1980). Rules and representations, *The Behavioral and Brain Sciences*, 3, pp. 1-61.
- Clemens, B. y Gallagher, S. (2003). *Stakeholders* for environmental strategies: the case of the emerging industry in radioactive scrap metal treatment, en J. Andriof, S. Waddock,; B. Husted; y S. Rahman (eds.), *Unfolding stakeholder thinking* 2, pp. 128-144, Greenleaf Publishing, UK.
- Collins, J. y Porras, J. (1994). *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York, USA: Harper Business.
- Collins, R. (1979). *The Credential Society: An Historical Sociology of Education and Stratification*. Nueva York: Academic Press.
- Collins, R. (1986). Teorías funcionalista y conflictual de la estratificación educativa. *Educación y Sociedad*, núm. 5., pp. 125-148.
- Comisión Europea (2008). *Higher Education Governance in Europe. Policies, structures, funding and academic staff*. Bruselas: Eurydice.
- Crebert, G., Bates, M., Bell, B., Patrick, C. J., y Cragolini, V. (2004). Developing generic skills at university, during work placement and in employment: graduates' perceptions. *Higher Education Research & Development*, 23(2), 147-165.
- Cuervo García, A (1999a). La Dirección Estratégica de la Empresa. Reflexiones desde la Economía de la Empresa. *Papeles de Economía Española*, nº 78-79, pp. 34-55.
- Cyert, R. Y. M., y March, C. (1965). JG (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs*.
- Datos y Cifras del Sistema Universitario Español. Curso 2015-2016. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, p-6. Recuperado de

<http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/universitaria/datos-cifras/datos-y-cifras-SUE-2015-16-web-.pdf>

- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- De Contabilidad, A. E., & de Empresas, A. (2007). Gobierno y Responsabilidad social de la empresa. *Responsabilidad Social Corporativa, Documento nº4, AECA, Madrid*.
- De España, C. G. D. R. (2007). Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. *BOE*, 89, 16241-16260.
- De España, G. (2006). Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. *Boletín Oficial del estado*, 106(4). Recuperado de <http://www.boe.es/boe/dias/2006/05/04/pdfs/A17158-17207.pdf>
- Declaration, B. (1999). The Bologna Declaration of 19 June 1999. *Joint declaration of the European Ministers of Education*. Recuperado de http://www.educacion.gob.es/boloniaensecundaria/img/Declaracion_Bolonia.pdf
- De España, G. (2007). Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *Recuperado el 20*. URL: http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numero_s/ExtraIgualdad07/Docu01.pdf
- De España, J. C. I. R. (2001). Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. *Boletín Oficial del Estado*, 307, 49400-46425. Recuperado de <http://www.boe.es/boe/dias/2007/04/13/pdfs/A16241-16260.pdf>
- De la Cuesta, M. y Rodríguez, L. (2004). *Responsabilidad social corporativa*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Del Estado, B. O. (2003). Ley 62/2003, de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social.
- De Luis, P., Martínez A. Pérez, M., Vela, J., y Bernal, E. *Importancia de los stakeholders en las estrategias de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres*. Recuperado de https://www.upo.es/congresos/export/sites/congresos/economiafeminista/documentos/Area2/Pilar_de_Luis.pdf
- De-Luis, P., Martinez, A., Perz, M. y Vela M.J. (2007). *La diversidad de género en la alta dirección de las mayores empresas españolas*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 13, Nº 2, pp. 33-53.

- Del Río, T. P. (2007). La función de los interlocutores sociales y de la negociación colectiva en la Ley Orgánica de Igualdad efectiva entre mujeres y hombres 3/2007. Los Planes de Igualdad en las empresas. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, (2), 261-278.
- Deninson, E. F. (1962) The Sources of Economic Growth in the United States and the Alternatives Before Us, *Committee for Economic Development*, Nueva York.
- De Sousa S., B. (2003). *La caída del "Angelus Novus": ensayos para una nueva teoría social y una nueva práctica política*.
- Dimaggio y Powell. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationally in organizacional field, *American Sociological Riview*, nº 48, pp 147-160.
- Eguiguren, A., Maldonado, A., & Marchán, M. (2002). Seis Estudios De Caso Sobre Identidades Y Roles De Género En Las Nacionalidades Y Pueblos Del Ecuador: Estudio De Caso Sobre El Pueblo Chachi-Fecche, Norte De Esmeraldas. *Quito, PRODEPINE Google Scholar*.
- Encuesta, D. P. A. (2010). EPA, cuarto trimestre de 2009. *INE, Madrid*. Recuperado de <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0409.pdf>
- ENQA, European Association for Quality Assurance in Higher Education (2005). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in European Higher Education Area*. Helsinki.
- ENQA, European Association for Quality Assurance in Higher Education (2015). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Recuperado de http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Spanish_by%20ANECA.pdf
- Espinar, S. R., Nebot, A. P., Arjona, L. B., & Castiñeira, S. S. (2010). Sobre la empleabilidad de los graduados universitarios en Catalunya: del diagnóstico a la acción Graduate employability in Catalonia. From diagnosis to action. *Revista de Educación*, 351, 107-137.
- Europea, U. (2010). EUROPA 2020. Una Estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. *UE-DG. COM*. Recuperado de http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/president/news/documents/pdf/20100303_1_es.pdf
- Europeo, A. C. E. Y. S., y de, E. Y. A. C. (2006). Comunicación de la comisión al consejo, al parlamento Europeo, al comité económico y social europeo y al comité

- de las regiones. *Comisión de la Comunidad*. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:52006DC0208>
- Europeo, E. S. (1998). Declaración de La Sorbona. Recuperado de https://intranet.uab.es/iDocument/589/1004/Declaracixn_de_la_Sorbona,0.pdf
- Eurydice (2008). *El gobierno de la educación superior en Europa. Políticas, estructuras, financiación y personal académico* (Bruselas, Unidad Europea de Eurydice) 148 pp. Recuperado de http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/091ES.pdf
- Faúndez J. (2000). Acciones positivas en el empleo y la ocupación. Perspectivas Internacionales. Defensoría del Pueblo. Lima
- Félez, M., Romero, A., Pueyo, R., & Llaría, J. (2004). Género y los Consejos de Administración de las Empresas del IBEX 35. *Documento de Trabajo de la Fundación Ecológica y Desarrollo*.
- Fernández-Balbuena, G. (2008). Estrategia y competencia: las reglas del juego del mundo de los negocios. Recuperado de <http://gustavomata.com/wp-content/uploads/2008/04/microsoft-word-estrategia-y-competencia-11.pdf>
- Fernández, G. C., Vázquez, J. M. G., & Corredoira, M. D. L. A. Q. (2007). La importancia de los *stakeholders* de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 13-32.
- Fernández, J. M. R. (2014). La responsabilidad social de la empresa: ¿un medio o un fin? *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 1(13). Recuperado de: <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/rdae/article/view/11457>
- Francoeur, C., Labelle, R. y Sinclair-Desgagné, B. (2007). Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management. *Journal of Business Ethics*. DOI 10.1008/s10551-007-9482-5.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Pitman, Massachusetts, EE.UU.
- Freeman, R. E. (2005). *Stakeholder Theory*, Pp. 496-500. En Werhane, P. y Freeman, R.E. (Ed.) *The Blackwell encyclopedia of management*, vol. II. Business Ethics. Blackwell Publishing, Oxford UK.

- Freeman, R. E. (2012). La gestión empresarial basada en los *stakeholders* y la reputación. *Valores y ética para el siglo XXI*, 389-409.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S. y Wicks, A. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A., Parmar, B. L. y de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Freeman, R.E.; Harrison, J.S. y Wicks, A. (2008). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. New Haven, [Conn.]: Yale University Press.
- Freire Seoane, M. J., Teijeiro Álvarez, M., & Pais Montes, C. (2013). La adecuación entre las competencias adquiridas por los graduados y las requeridas por los empresarios. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/2435>
- Fried, J. (2006). Higher education governance in Europe: autonomy, ownership and accountability—A review of the literature. *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*, (5).
- Friedman, Milton (1962), *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Fugate, M., Kinicki, A.J. y Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behaviour*, 65, 14-38.
- Furubotn, E. G. y Pejovich, S. (1972). Property rights and economic theory: a survey of recent literature. *Journal of economic literature*, 10(4), 1137-1162.
- Gaete Quezada, R. A. (2008). Aplicaciones de la responsabilidad social a la nueva gestión pública. *Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal*, (11), 35-61. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/daapge/n11/n11a02.pdf>
- Gaete Quezada, R. A. (2009). *Participación de los stakeholders en la evaluación del comportamiento socialmente responsable de la gestión universitaria: perspectivas, obstáculos y propuestas*. Recuperado de <http://rsuniversitaria.org.mialias.net/web/images/stories/memoria/gaete.pdf>
- Galán, L., & Suárez, B. (2005). El Espacio Europeo de Educación Superior y la empleabilidad.

- García, J. V. (2003). *Métodos de análisis de la inserción laboral de los universitarios*. Consejo de Coordinación Universitaria.
- García, N.; Asensio, I.; Carballo, R.; Garcia, M. y Guardia, S. (2004), *Guía para la Labor Tutorial en la Universidad en el Espacio Europeo de Educación Superior, Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación*, Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de http://calidad.ugr.es/pages/secretariados/form_apoyo_calidad/docs/materiales-iniciacion/tutoriauniversitariad135/!
- Gelambí-Torrell, M. (2015). Los Planes de Igualdad como instrumento para lograr la igualdad de género en América Latina.¿ Algo más que un objetivo?.*Boletín Científico Sapiens Research*, 5(1).
- Gelman, R. & Greeno, J.G. (1989). On the Nature of Competence: principles for Understanding in a Domain. In: L.B. Resnick, (ed.) *Knowing, Learning and Instruction*. Hillsdale: Erlbaum.
- González, M. J. M. (2011). *Habilidades directivas*. Maren Formación.
- Goodpaster, K. E. (1991). Ethical imperatives and corporate leadership. *The Ruffin Series in Business Ethics*, 89-110.
- Granda Revilla, G., y Trujillo Fernández, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (*stakeholders*) en la estrategia de las organizaciones. *Economía industrial*, (381), 71-76. Recuperado de <http://europa.sim.ucm.es/compludoc/AA?articuloId=809510>
- Grant, R. M. (2006). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*, Thomson-Civitas, 5ª. Edición, capítulo 1.
- Grosser, K y Moon, J (2008). Developments in company reporting on workplace gender equality? A corporate social responsibility perspective. *Accounting Forum*, Vol. 32, Nº. 3, pp. 179- 198
- Grunig, J. y Hunt, T. (1984). *Dirección de las relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Guerras, L. A. (2004). Problemas Organizativos en el Proceso de la Dirección Estratégica. *Universia Business Review*, nº 1, pp. 116-125.
- Guerras, L. A. y Navas, J. E. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Thomson-Civitas, 4ª. Edición, capítulo 2.

- Guía. El Enfoque Necesario: Una Nueva Lente Para Observar La Sociedad. El Enfoque De Género. *Género y Drogodependencias*.2010. Recuperado De [Http://Www.Generoydrogodependencias.Org/Wp-Content/Uploads/2010/12/1guia-Cas.Pdf](http://Www.Generoydrogodependencias.Org/Wp-Content/Uploads/2010/12/1guia-Cas.Pdf)
- Hallahan, K. (2001). Inactive publics: the forgotten publics in public relations. *Public relations review*, 26(4), 499-515.
- Harrison, J. y John, C. (1994). *Strategic Management of Organizations and Stakeholders: Theory and Cases*. St. Paul, MN: West.
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (1999). *Stakeholders*, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of management Journal*, 42(5), 479-485. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/009057209090022Y>
- Hax, A. y Majluf, N. (1997). Estrategias para el liderazgo competitivo. Granica, Buenos Aires
- 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. In *Conferencia de rectores de las universidades españolas*.
- Hernández, M. M. (2007). La responsabilidad social dentro del sector público. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (65), 84-107.
- Hesketh, A. J. (2000). Recruiting an elite? Employers' perceptions of graduate education and training. *Journal of education and work*, 13(3), 245-271.
- Hillage, J. y Pollard, E. (1998). *Employability: developing a framework for policy analysis*.
- Hoof, J.J. van, J. Dronkers (1980). *Onderwijs en arbeidsmarkt: een verkenning van de relatie tussen onderwijs, arbeidsmarkt en arbeidssysteem*, Van Loghum Slaterus, Deventer.
- Hunger, J. D., y Wheelen, T. L. (2002). *Gestão estratégica: princípios e prática*. Reichmann & Affonso.
- Hurtado, M. (2003). Las Nuevas Demandas al Desempeño Laboral. In *Actas del Congreso Latinoamericano de Educación Superior en el Siglo* (Vol. 21, pp. 18-19).

- Ibarra, J. (2003). La Universidad Necesaria. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 5 (1), pags. 186-193. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1607-40412003000100011&script=sci_arttext
- Ibarreche, R. S. (2006). La acción positiva para las mujeres en el Derecho comunitario. *Igualdade dos Gêneros nas Relações de Trabalho*.
- Jensen, M. C., y Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>
- Jiménez Martín, P. (1999). *Mujer y mercado de trabajo desde una perspectiva de intervención social*. Grupo LABOR. ARCO IRIS. Madrid, febrero de 1999.
- Johnson, G. y Scholes, K (2000). *Dirección estratégica*. Prentice hall, 5ª edición, Madrid.
- Johnston, D. J. (2004). *Principios de gobierno corporativo de la OCDE. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE*. Recuperado de: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- Johnson, R. B., y Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7), 14-26.
- J. de Andalucía, B. O. (2013). Decreto Legislativo 1/2013, de 8 de enero, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley Andaluza de Universidades. Recuperado de http://www.juntadeandalucia.es/eboja/2013/8/BOJA13-008-00037-186-01_00019323.pdf
- J de Andalucía, B. O. (2011). Decreto 235/2011, de 12 de julio, por el que se aprueba la modificación de los Estatutos de la Universidad de Jaén, aprobados por Decreto 230/2003, de 29 de julio. Recuperado de <http://www.juntadeandalucia.es/boja/2011/147/13>
- Juretic, J. (2012). Los tres niveles de la estrategia. La clase directiva. Diario Concepción. Recuperado de: <http://economia.ucsc.cl/wp-content/uploads/2013/10/Adelantos-DC-UCSC-Conce.pdf>
- King Committee on Corporate Governance, & Institute of Directors (South Africa). (2002). *King Report on Corporate Governance for South Africa, 2002*. Institute of Directors in Southern Africa. Recuperado de: http://www.ecgi.org/codes/documents/executive_summary.pdf

- Knight, P. y Yorke, M. (2003). Employability and Good Learning in Higher Education, *Teaching in Higher Education*, 8 (1), pp. 3-16.
- Kohler, J., y Huber, J. (Eds.). (2006). *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces* (Vol. 5). Council of Europe.
- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., y Sillanpää, M. (2006). De las Palabras a la Acción. El compromiso con los Stakeholders. *Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés* (Primera Edición Castellana Ed.). España: Accountability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc.
- Lantarón, B. S. (2012). Herramientas de la universidad española para la mejora de la empleabilidad de sus graduados. In *Comunicación presentada en el I Congreso Internacional e Interuniversitario de orientación educativa y profesional, celebrado en Málaga en octubre de*.
- Lantarón, B. S. (2014). La empleabilidad en la Universidad Española.
- Lévy-Leboyer, C. (1996). *La gestion des compétences*. Paris: Les Editions d'Organisation
- Llopis, R. (2004). Grupos de discusión. *Esic. Madrid*.
- Lloyd, R., Warren, S., & Hammer, M. (2008). 2008 Global Accountability Report. *One World Trust, London, United Kingdom. Available at: www.oneworldtrust.org*. Recuperado de http://www.icomfloripa.org.br/transparencia/wp-content/uploads/2009/06/2008_global_accountability_report.pdf
- Lombardo, E. (2003). El mainstreaming de género en la Unión Europea. *Aequalitas. Revista Jurídica de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres*, 10(15), 6-11.
- López Franco, J. y Montañés Gómez, J. P. (2003). La medición de las competencias de los titulados superiores. A: Vidal García, Javier (2003) *Cómo se obtiene la opinión de los empleadores* (p.138-146). León: Universidad de León.
- López, J., y Montañés, J. P. (2003). *Cómo se obtiene la opinión de los empleadores. Métodos de análisis de inserción laboral de los universitarios*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia de España.
- Lorences Rodríguez, J. (2005). *Empleabilidad de los titulados de la Universidad de Oviedo*. Edita: Consejería de Economía y Administración Pública del Gobierno del Principado de Asturias. ISBN: 84-689-0700-6. Depósito legal: AS-122-2005.

- Magna Charta Universitatum. Bologna, Italy. September 18, 1988. (Documento PDF).
URL. Disponible en:
http://www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/dokumenti/bologna/17._Magna_Charta_Universitatum.pdf
- Manzano Silva, E., & Merino Jara, I. (Eds.). (2014). *Fiscalidad e igualdad de género*. Librería-Editorial Dykinson.
- Marín, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Madrid: Fragua.
- Martín, L. Á. G., López, J. E. N., y Sáez, P. L. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Thomson.
- Martín, M. D. C. D. (1994). La información en el pensamiento organizativo. *Cuadernos de estudios empresariales*, (4), 103-116. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/CESE9494110103A/10912>
- Martín del Peso, M., Rabadán Gómez, A. B., & Hernández March, J. (2013). *Desajustes entre formación y empleo en el ámbito de las enseñanzas técnicas universitarias: la visión de los empleadores de la Comunidad de Madrid: Mismatches between Higher Education and the Labour Market in Engineering Sciences: The Employers Point of View in the Region of Madrid*. Ministerio de Educación.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation, *Psychological Review* 50: 370-396.
- Mcvea, J. y Freeman, R. E. (2005). A names and faces approach to stakeholder management. How focusing on *stakeholders* as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together, *Journal of Management Inquiry*, March vol. 14 N° 1 pag. 57-69.
- MEC. (2011). Estrategia Universidad 2015. Contribución de las universidades al progreso socioeconómico español 2010-2015 Secretaría General de Universidades. Ministerio de Educación. – Madrid: Ministerio de Educación. Secretaría General Técnica, 2011.
- MECD. (2014). Estrategia para la internacionalización de las universidades españolas. 2015-2020. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/educacion-mecd/dms/mecd/educacion-mecd/areas-educacion/universidades/politica-internacional/estrategia-internacionalizacion/EstrategiaInternacionalizaci-n-Final.pdf>

- Melle-Hernández, M. (2007). La responsabilidad social dentro del sector público. *Ekonomiaz: Revista Vasca De Economía*, 65(2), 84-107
- Mertens, D. (2005). *Research and evaluation in Education and Psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, J.W. y Rowan. B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as a Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, (Sep., 1977), pp. 340-363 Published by: The University of Chicago Press.
- Ministerio de Educación (2009). *El Gobierno de la Educación Superior en Europa*. Pp. 146. ISBN-8436947487, 9788436947489
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations* (Vol. 142). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Recuperado de: http://blackdiamond.dk/HDO/Organisation_Henry_Mintzberg_Power_in_and_around_organizations.pdf
- Mitchell, R.; Agle, B.; Wood, D. (1997). Toward a theory of *stakeholder* identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*. Vol. 22, núm. 4, págs. 853-886.
- Moneva, J.M. (2007). ¿Es la responsabilidad social corporativa rentable para la empresa? En *Responsabilidad Social Corporativa* de ACCID Contabilidad y Dirección, Barcelona España.
- Montané López, A (2005). *Perspectiva de género: educación, formación y empleabilidad. Pensamientos y políticas*. Universitat de Barcelona.
- Mora, J. G. (2008). *Las competencias de los graduados: implicaciones para la reforma curricular*. Ponencia presentada en el Taller sobre la empleabilidad en la formación universitaria, organizado por la Dirección General de Universidades y la Universidad de León en enero de.
- Mora, J.G. (2011). *Las competencias relacionadas con la empleabilidad*. Ponencia presentada en el Seminario Bienal de Educación Superior y Empleabilidad, organizado por la Cátedra Unesco de Gestión y Política Universitaria en Madrid en 2011.
- Mora, L. (2014). Igualdad y equidad de género: aproximación teórico-conceptual. Herramientas de trabajo en género para oficinas y contrapartes del UNFPA, vol. I.
- Morin, E. (2001). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Barcelona: Piados.

- Morros, J y Vidal, I. (2005). *Responsabilidad Social Corporativa*, ed. FC Editorial.
- Mortolla F. I. (1997). El derecho a no ser discriminado: Comentarios a la Ley N° 26772 y el Proyecto de Reglamento. Asesoría Laboral. Año VII N° 82. Octubre, Lima
- Mujeres, F. (2010). Guía de sensibilización y formación en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Instituto de la Mujer. Recuperado de http://www.redunidadesdeigualdad.udl.cat/fileadmin/Recursos/Sensibilizacion/gui_a_sensibilizacion_formacion_io.pdf
- Mujeres, O. N. U. (1995). Declaración y Plataforma de Acción de Beijing. Declaración política y documentos resultado de Beijing+ 5.
- Mundial, B. (2002). *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study*. Recuperado de <http://documents.worldbank.org/curated/en/284431468340215496/pdf/346550CSR1CSR1interior.pdf>
- Munoz, M.J, Rivera, J.M. y Moneva, J.M. (2008). Evaluating sustainability in organisations with a fuzzy logic approach, *Industrial Management & Data Systems* 108 (5-6): 829-841.
- Muñoz, L. A. G. (2003). La clausula general de igualdad. In *Anales de derecho*(Vol. 21, pp. 195-206).
- Navas Lopez, J. E., & Guerras Martín, L. A. (2012). Fundamentos de dirección estratégica de la empresa. *Thomson Reuters-Civitas, cisura Menos*.
- Néron, P. Y., y Norman, W. (2008). Citizenship, Inc. Do we really want businesses to be good corporate citizens? *Business Ethics Quarterly*, 18(01), 1-26.
- Nickols, F. (2000). *The Accountability Scorecard A Stakeholder-based Approach to Keeping Score*. Recuperado de <http://home.att.net/~nickols/scorecrd.htm>
- Nordhaug, O. (1993). *Human Capital in Organizations, Competence, Training, and Learning*, Oxford University Press, Bergen.
- OCDE (2015). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. OCDE. Recuperado de <http://progresomicrofinanzas.org/wp-content/uploads/2015/11/ocde-corporate-governance-principles.pdf>

- Orfanel, G. G. (2008). Acciones positivas a favor de la mujer en España: doctrina, jurisprudencia y legislación. *Anuario de Derechos Humanos. Nueva Época*, 9, 379-402.
- Ogliastri, E. (2004). Manual de planificación estratégica. *Siete modelos para hacer un plan estratégico*.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2010). *Education at a glance 2010: OECD indicators*. OECD Pub. Recuperado de http://www.oecd.org/document/52/0,3746,en_2649_39263238_45897844_1_1_1_1,00.html
- Ortoll, E., & Garcia, M. (2008). *La inteligencia competitiva*. Editorial UOC.
- Overton, U.F. (1985). Scientific methodologies and the competence-moderator-performance issue, In: E. Neimark, R. Delisi & J. Newman (Eds.), *Moderators of competence*, Erlbaum, Hillsdale New Jersey, pp. 15-41.
- Padilla, G. (2009). La mujer en el cine de Kenji Mizoguchi. *CIC Cuadernos de Información y Comunicación*, nº 14, Madrid: Universidad Complutense de Madrid. p. 251-267.
- Parra, V. F. G. (2006). Economía de la Empresa I. La dirección estratégica. Universidad de Málaga. Recuperado de <https://ocw.uma.es/ciencias-sociales-y-juridicas/economia-de-la-empresa-i/material-de-clase-1/GuzmanParraOcwT7.pdf>
- Parson Talcott (1956). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations, Parts I and II. *Administrative Science Quarterly*, nº 1, pp 63-85, 225-229.
- Patel, V.L., Kaufman, D.R. y Magder, S.A. (1996). The acquisition of Medical Expertise in Complex Dynamic Environments. In: Eriksson, K.A. *The Road to Excellence*. Mahwah: Erlbaum.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985. *New York: FreePress*.
- Post, J., Preston, L. y Sachs, S. (2002). *Managing the extended enterprise: the new stakeholder view*. California Management Review, 45(1). Pp. 6-28.
- Prandi, M. (2007). La gestión de los derechos humanos en la empresa, *Documentación Social Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada*, Nº146, pp.111-127. Recuperado de <http://www.caritas.es/imagesrepository/CapitulosPublicaciones/920/08%20LA%2>

OGESTI%C3%93N%20DE%20LOS%20DERECHOS%20HUMANOS%20EN%20LA%20EMPRESA.pdf

Proceso de Bolonia, (2003). Comunicado Oficial de la Confederación de Ministros de Educación Superior. Realizando el Espacio Europeo de Educación Superior. *Informe Tendencias 2003*. Berlin 2003.

Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: Factor clave del desarrollo. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 4(10), 3.

Quezada, R. G. (2011). Identificación de los *stakeholders* de las universidades. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(3). Recuperado de: <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/13827/13810>

Quezada, R. G. (2012). Gobierno universitario pluralista. Una propuesta de análisis desde la teoría de los *stakeholders*. *RUSC. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 9(2), págs-115. Recuperado de: <file:///D:/Datos%20de%20Usuario/UJA/Downloads/Dialnet-GobiernoUniversitarioPluralistaUnaPropuestaDeAnali-4610879.pdf>

Ramos, T. (2006). Manual de instrumentos y recomendaciones sobre el seguimiento de egresados. Red GRADUA2 y la Asociación Columbus, 2006.

Rawlins, B. (2006). *Prioritizing stakeholders for public relations*. Recuperado de http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2006_Stakeholders_1.pdf

Retolaza, J. L., San Jose, L., & Ruiz, M. (2010). *Hacia un replanteamiento de la Teoría de Stakeholder: cuatro propuestas innovadoras*. Recuperado de: <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/51768/1/387-395.pdf>

Rey M. F. (1995). El Derecho Fundamental a no ser discriminado por razón de sexo. Mc Graw Hill, Madrid

Rodríguez Espinar, S., & Prades Nebot, A. (2003). La evaluación de la transición al mercado laboral de las universidades catalanas. *Métodos de análisis de la inserción laboral de los universitarios*. León: Consejo de Coordinación Universitaria. Ministerio de Educación Cultura y Deporte. Universidad de León, 95-10.

Rodríguez, J. M., Mellé, M., y Sastre, J. (2007). *Gobierno y responsabilidad social de la empresa*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).

- Rodríguez Mora, H. (2010). *El liderazgo transformacional como antecedente de la empleabilidad: su influencia en el rendimiento individual* (Doctoral dissertation, Tesis doctoral. Valencia: Universidad de Valencia).
- Rodríguez-Piñero, M. (2001). Igualdad y no discriminación en el empleo. *Derecho y conocimiento: anuario jurídico sobre la sociedad de la información y del conocimiento*, (1), 463-488.
- Rodríguez Torres, J., y Padilla, G. (2013). La I Guerra Mundial en la retaguardia. Recuperado de file:///C:/Users/Omar/Downloads/43422-64910-2-PB%20(1).pdf
- Ruiz M. I y Soria I. M. M. (2011). Razón y palabra. Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación. www.razonypalabra.org.mx. Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N70/Articulo%209_Responsabilidad%20Social%20en%20las%20Universidades%20de%20Espana_corregido.pdf
- Rumelt, R. P., Schendel, D.E. y Teece, D. (1994). Fundamental Issues in Strategy. En: *Fundamental Issues in Strategy*
- Sacconi, L. (2008). A social contract account for CSR as an extended model of corporate governance (II): Compliance, reputation and reciprocity. *Journal of Business Ethics* 75(1): 77-96.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review* 51.1 (1961): 1-17.
- Schyns, B. y Sanders, K. (2005). Exploring gender differences in leaders occupational self-efficacy. *Women in Management Review*, Vol. 20 No. 7, pp. 513-523.
- Semeijn, J. et al. (2005). *Competence Indicators in Academic Education and Early Labour Market Success of Graduates in Health Sciences*. Maastricht: Research Centre for Education and the Labour Market.
- Semeijn, J. H., Velden, R. V. D., Heijke, H., Vleuten, C. V. D., & Boshuizen, H. P. (2006). Competence indicators in academic education and early labour market success of graduates in health sciences. *Journal of education and work*, 19(4), 383-413.
- Setó, D. (2007). Una nueva actitud de la empresa hacia su entorno: La responsabilidad social. *Revista Alta Dirección*, Año XLII, N°251/252, Pp.49-57.
- Simón R. E. (2002). *Democracia vital. Mujeres y hombres hacia la plena ciudadanía*, Madrid, Ed. Narcea.

- Sophian, S. (1997). Beyond competence: The significance of performance for conceptual development, *Cognitive Development*, 12, pp. 281-303.
- Suárez, B. y Galán, L. (2006). Empresa y universidad. Documento de reflexiones. *Jornada sobre la Empresa y la Universidad*. Ministerio de Educación y Ciencia. Universidad de Zaragoza.
- Suchman, M. (1995). *Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*. *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp 571-610.
- Taveira, M. D. C., & Rodríguez-Moreno, M. L. (2010). La gestión personal de la carrera y el papel de la orientación profesional: Teoría, práctica y aportaciones empíricas. *Revista española de orientación y psicopedagogía*, 21(2), 335-345.
- Thurow, L. (1983). Educación e igualdad económica. *Educación y sociedad*, 2, 159-172.
- Thurow, L.C. (1975). *Generating inequality*. Nueva York: Basic Books.
- Thursby, M.; Fuller, A.; Thursby, J. (2009). «An integrated approach to educating professionals for careers in innovation» *Academy of Management Learning & Education*. 8(3) pp, 389–405.
- Tirole, J. (2001). Corporate Governance. *Econometría*, 69 (1), págs. 1-35.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., y AJ III, S. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. McGraw-Hill.
- Udy Stanley, H. (1970). *Work in traditional and modern society*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Universidad de Jaén. (2004). *Plan estratégico 2003-2010 Universidad de Jaén: memoria anual*. Universidad de Jaén, Secretariado de Planificación Estratégica y Proyectiva. Recuperado de http://www.ujaen.es/serv/gcalidad/marco_direccion_estrategica/documentos/pe_proyectos_responsables.pdf
- Universitatum, M. C. (1988). Bologna, Italy September 18, 1988. Recuperado de http://www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/dokumenti/bologna/17._Magna_Charta_Universitatum.pdf
- Unzueta, M. A. B. (2003). Igualdad y “Discriminación Positiva”: Un esbozo de Análisis Teórico-Conceptual. *Cuadernos electrónicos de filosofía del derecho*, (9), 2-27.

- Villareal R. (2006). El modelo de competitividad sistemática de los agronegocios en la cadena global de valor. México. IOSD y CECID.
- Vivas, A. J. (2009). Reflexiones sobre la necesidad de acercamiento entre universidad y mercado laboral. *Revista Iberoamericana de Educación*, Ed.: *Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura*.
- Ward, V. M, Bertrand, J. T. y Brown, L. F. (1991). The comparability of focus group and survey results, *Evaluation Reiew*, 15(2), 266-283.
- Weinert, F.E. (1999). *Concepts of Competence*, OECD, DeSeCo-project.
- Werther, W.B. y Chandler, D. (2006). *Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment*. Londres: Sage Publication.
- Weyer, B. (2007). Twenty years later: explaining the persistende of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, Vol. 22 No. 6, pp. 482-496.
- Wilson, L. 2005. *Strategic Program Planning for Effective Public Relations Campaigns*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt.
- Yorke, M. (2004). *Employability in Higher Education: What it is, what it is not*. York: LTSN Generic Centre/ESECT.
- Yorke, M. (2006). Employability in higher education: what it is—what it is not. *Learning and Employability Series*, 1. Recuperado de https://www.heacademy.ac.uk/system/files/id116_employability_in_higher_education_336.pdf
- Zabalza, M. Á. (2013). *El practicum y las prácticas en empresas: en la formación universitaria* (Vol. 38). Narcea Ediciones.
- Zadeh, L.A. (1965). Fuzzy Sets. *Information Control* 8: 338-353.

Vita

Trinidad Ortega Expósito, nació en Jaén, ciudad en la que se ha perfeccionado como profesional y donde ha ido creciendo su interés e implicación por mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.

Desde que finalizó los estudios en 1988 de Diplomada en Trabajo Social por la Universidad de Granada, se implicó en el desarrollo del asociacionismo contribuyendo a la puesta en marcha de programas, servicios y recursos destinados a personas con discapacidad.

Como Trabajadora Social ha coordinado el programa de Desinstitucionalización de Enfermos Mentales Crónicos de la Diputación Provincial de Jaén y del Instituto Andaluz de Salud Mental (IASAM), gestionado por la Asociación Provincial APROMPSI dedicada a la integración de personas con discapacidad intelectual, llegando a coordinar dentro de ésta el Área Prevención de Riesgos Laborales y a dirigir la Unidad de Día Juan Arévalo.

Como profesional del Trabajo Social ha formado parte del equipo para la declaración de idoneidad en los procesos de Adopción Internacional de la Junta de Andalucía y del Colegio Profesional de Trabajadores Sociales de Jaén.

En el año 2005, obtuvo la Licenciatura en Ciencias del Trabajo por la Universidad de Jaén y el Título de Experta en Gestión de Recursos Humanos.

En el 2009 obtiene el Diploma de Estudios Avanzados (DEA) en Administración y Dirección de Empresas tras cursar los estudios de doctorado en el Programa de Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universidad de Jaén.

En 2010 cursa y obtiene la más alta calificación en el Máster Interdisciplinar de Estudios de Género de la Universidad de Jaén. Además obtiene el Título de Máster en Prevención de Riesgos Laborales en las especialidades de Ergonomía y Psicosociología Aplicada, Higiene Industrial y Seguridad en el Trabajo expedido por la Junta de Andalucía.

Paralelamente a sus estudios, su actividad profesional se desarrolla, desde 1990 hasta la actualidad, en el ámbito de la orientación profesional e inserción laboral de personas con dificultades para su incorporación al mercado laboral, trabajando en la puesta en marcha de estos servicios en APROMPSI, el Ayuntamiento de Jaén y la Universidad de Jaén.

Desde 2008 viene compaginando las funciones de Técnica en Orientación Laboral y Empleo con las de Profesora en el Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología y en el Departamento de Psicología desde el Área de Trabajo

Social y Servicios Sociales de la Universidad de Jaén, siendo acreditada como Profesora Colaboradora con informe favorable del Comité de Ciencias Sociales y Jurídicas de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).

Ha sido habilitada por el Instituto Nacional de Cualificaciones (INCUAL) y el Instituto Andaluz de Cualificaciones Profesionales (IACP) como Asesora y Evaluadora para la acreditación de competencias adquiridas por experiencia laboral y/o formación no reglada en materia de Dependencia.

De su experiencia laboral destaca el enriquecimiento personal y profesional que ha supuesto trabajar con personas, así como, la gestión de grupos y las relaciones interpersonales. De todas ellas he podido aprender, han hecho que mejore día a día en sus capacidades y que se esfuerce en el desempeño de su trabajo. Su empuje y motivación ante las dificultades le han hecho fuerte para lograr sus objetivos.

Su preocupación por la mejora del estado de bienestar de su tierra, le ha hecho mantenerse informada de todo lo que ocurre en su entorno, expresando sus opiniones en la columna mensual que tiene en el Diario Jaén.