

Graduados y empresas: hacia una nueva relación.

Graduates and firms: towards a new relationship.

M.Carme Riera-Prunera¹, Yolanda Blasco-Martel², Jordi López-Tamayo¹, Maria Pujol-Jover³, Nuria Rodríguez-Ávila⁴
mciera-prunera@ub.edu, yolandablasco@ub.edu, jlt_lopez@ub.edu, mpujoljo@uoc.edu, nrodriguez@ub.edu

¹Departamento de Estadística, Econometría
Universitat de Barcelona
Barcelona, España

²Departamento de Historia Económica
Universitat de Barcelona
Barcelona, España

³Departamento de Economía y Empresa
Universitat Oberta de Catalunya
Barcelona, España

⁴Departamento de Sociología
Universitat de Barcelona
Barcelona, España

Resumen- A menudo hay empleos disponibles, pero los graduados no satisfacen completamente las expectativas de los empleadores. Para profundizar en este problema, nuestra investigación explora los principales impulsores de la satisfacción de los empleadores con las habilidades de los estudiantes universitarios. También aborda las posibles relaciones causales entre diferentes aspectos, a saber, la tarea de los tutores, el comportamiento de los estudiantes, la percepción de los tutores respecto a la adquisición de habilidades y la relación con el trabajo realizado desde la perspectiva de la modelización mediante ecuaciones estructurales (SEM). Para ello, llevamos a cabo una encuesta entre estudiantes de último curso a quienes se les concedió una beca de prácticas y las empresas donde realizaron las prácticas (tutores de estudiantes). El análisis factorial nos permitió determinar las principales habilidades a tener en cuenta, mientras que el modelo de ecuaciones estructurales sirvió para analizar las relaciones existentes entre las posibles variables que pueden influir en la satisfacción de la empresa. Al plantear la pregunta de investigación, las habilidades de los estudiantes universitarios y la tarea de los tutores se consideraron como causales para el rendimiento de los estudiantes, y esa es una de las implicaciones de nuestro modelo. Los resultados también revelan que la satisfacción de la empresa está influida positivamente por el nivel competencial de los estudiantes, aunque no por su rendimiento o actitud.

Palabras clave: prácticas empresariales, graduados, competencias, satisfacción, análisis SEM.

Abstract- Often jobs are available, but the graduates do not fully satisfy the employers' expectations. To delve into this problem our research explores the main drivers of employers' satisfaction with undergraduates' skills. It also addresses the possible causal relations among different aspects, namely tutors' task, students' behaviour, tutors' perception about skills achievement and work relation from the perspective of a structural equation modelling technique (SEM). To do so we conducted a survey among last year undergrads who had been granted an internship and firms (students' tutors). Factor analysis allowed us to determine the main skills under consideration and structural equation modelling let us analyse the existing relationships among the possible variables influencing satisfaction. When posing the research question, undergrads' abilities as well as tutors' task were hypothesized to be causal to the students' performance, and that turns out to be one of the implications of our model. The results also reveal that tutors' satisfaction is positively influenced by the students' level of skills and competencies, although it is not by their performance or attitude.

Keywords: internships, graduates, competences, satisfaction, SEM analysis.

1. INTRODUCCIÓN

La sociedad exige ir más allá de la transmisión clásica del conocimiento. Para ello, las competencias profesionales deben estar en el centro del proceso de formación. Los recién graduados necesitan habilidades de empleabilidad y habilidades generales que van más allá de las calificaciones académicas para adaptarse a los desafíos que requiere el entorno competitivo y tecnológico.

La globalización ha cambiado el proceso de formación en todo el mundo y hoy en día el capital humano cualificado es la base de nuestra sociedad. Como resultado, la dinámica de la empleabilidad y la formación están cada vez más relacionadas. Estas dinámicas, a su vez, provocan grandes cambios en el mercado laboral internacional que resultan en transformaciones globales y en las diferentes formas de probarlas. Como consecuencia, está claro que los trabajadores con un nivel de educación más bajo tienen una mayor probabilidad de estar desempleados que aquellos con un nivel educativo más alto. Las empresas prefieren un trabajador más cualificado para desarrollar un nivel más alto de competencias, lo que a medio plazo se considera beneficioso para el desempeño en el trabajo. Sin embargo, más allá de los buenos resultados académicos, los empleadores requieren que sus trabajadores tengan habilidades básicas que vayan más allá de los conocimientos teóricos.

El nuevo modelo de aprendizaje basado en competencias requiere algo más que receptores pasivos (Drew, 1998, Duque, 2014, Serradell-López et al., 2013). Para lograr este objetivo es muy importante una sólida adquisición de un conjunto de competencias, dado que facilita la transición de los graduados al mercado laboral (Chillas, 2010, Braun et al., 2012, Deaconu y Nistor, 2015). Heijke et al., 2003 refuerzan esta idea, destacando la velocidad a la que los graduados aprenden según el nivel y el tipo de habilidades adquiridas. Además, Moore y Murphy (2009) sugieren que los graduados que aprenden a gestionar su propio aprendizaje en la universidad gestionarán mejor sus tareas profesionales. En este sentido, las prácticas son un método relevante para la formación en los campos de gestión y administración empresarial.

En este contexto, este documento pretende mostrar la relación entre el mundo académico y el mundo empresarial. El

Octubre 9-11, 2019, Madrid, ESPAÑA

V Congreso Internacional sobre Aprendizaje, Innovación y Competitividad (CINAIC 2019)

documento comienza con la presentación de los objetivos, el marco conceptual y los datos utilizados. A continuación, a partir de un modelo de ecuaciones estructurales (en línea con Isik et al. (2009), Naik y Bisht (2014) o Jeswani (2016)), se analiza si la adquisición de competencias transversales, una actitud proactiva del estudiante hacia la pasantía y una actitud proactiva del tutor pueden influir en la satisfacción del empleador. Tras la presentación de los resultados y su discusión, el trabajo concluye.

2. CONTEXTO

Entre los jóvenes, y especialmente en España, esta situación se ve agravada por el gran problema de la empleabilidad. La tasa de desempleo juvenil alcanzó su valor más alto en el primer trimestre de 2013, con un 56,92%, ubicándose en la parte superior del ranking de la UE, lejos de la media europea, que se situó en el 24,5%, una cifra que se consideró muy alta en Europa, ya que era el doble del valor del desempleo global. Desde entonces ha experimentado una tendencia a la baja, siendo el valor actual alrededor del 36%. La falta de habilidades de empleabilidad es una de las razones que existen detrás de este problema.

Existen numerosos estudios a nivel nacional que muestran el punto de vista de los empleadores respecto de los graduados, tanto a nivel nacional (Cajide et al., 2002) como a nivel internacional (Bridgstock, 2009, Crossman y Clarke, 2010, Branine y Avramenko, 2015). Estos estudios evalúan la satisfacción de los empleadores con los graduados y revelan que las expectativas de los primeros no siempre se cumplen. Ello generalmente no se debe a la falta de conocimiento profesional específico, sino que es atribuido a una falta de competencias, que a veces resulta ser una barrera insuperable. El informe de AcNielsen Research Services en 2010 enfatizó esta idea, concluyendo que los graduados que las empresas rechazan son aquellos con niveles competenciales más bajos.

Nuestro interés en esta investigación se centra en descubrir qué habilidades y actitudes específicas del estudiante y del empleador ejercen una mayor influencia en la satisfacción de este último, así como en la interrelación entre ellos. El objetivo final del análisis es contribuir a mejorar la calidad de la enseñanza universitaria, guiándola hacia lo que es realmente necesario para asegurar una correcta formación.

Más específicamente, el artículo pretende identificar:

- la brecha de habilidades de empleabilidad presente entre los estudiantes en formación
- Los factores que influyen en el nivel de satisfacción de los empleadores.
- La relación causal entre ellos.

3. DESCRIPCIÓN

Se realizaron dos encuestas paralelas para evaluar la percepción de los estudiantes en prácticas en la Universidad de Barcelona y sus empleadores (empresas con las que trabaja el departamento de empleabilidad de la universidad). Para asegurar la comparabilidad (cara a futuras investigaciones) los mismos grupos de preguntas estuvieron presentes en ambos cuestionarios. Además de las preguntas relacionadas con las competencias y habilidades, los cuestionarios también incluyeron aspectos sociológicos e información específica sobre el tamaño y la internacionalización de la empresa, así

como preguntas detalladas sobre el comportamiento y las actitudes tanto del estudiante en prácticas como del tutor en la empresa. Se recibieron 192 respuestas de empresas (todas las encuestadas) y 81 de graduados (hubo algunas empresas con más de un alumno). Es de notar el bajo nivel de respuesta en los estudiantes, en parte como consecuencia de no existir la obligatoriedad de contestar (dado que no se trata de una encuesta oficial de la universidad sino hecha a raíz de un proyecto de investigación), y por lo tanto no poder vincular las respuestas a la visualización de los registros académicos (como sucede en alguna universidad al respecto de los cuestionarios oficiales).

Cada cuestionario constaba de dos partes. Con respecto al de los empleadores, la primera parte consistió en información básica del empleador y la segunda, constaba de 38 competencias sobre las que se preguntaba la percepción de los empleadores en una escala de 10 puntos desde dos perspectivas: las competencias mostradas en el trabajo por parte del trabajador y requeridas en el trabajo. En relación con el cuestionario de los estudiantes en prácticas, la primera parte consistía en información básica de los estudiantes, así como en una autoevaluación de su período de formación. La segunda parte consistía en las mismas 38 competencias en una escala de 10 puntos a valorar desde dos perspectivas: según les fueron requeridas en el trabajo y según las consideraron adquiridas durante sus estudios. El cuestionario evalúa cada competencia utilizando una escala de Likert cuantitativa que va desde la percepción más baja (1) a la más alta (10). El análisis se realizó utilizando SPSS y AMOS.

Para cumplir con los objetivos del estudio, la satisfacción de los empleadores (SAT) se consideró como variable endógena. A su vez se identificaron cuatro variables exógenas:

1. **SK**: Competencias y habilidades de los estudiantes analizadas desde el punto de vista de la empresa y medidas como el ratio entre el valor real (nivel mostrado) y el requerido
2. **STU**: Actitud de los alumnos respecto a sus tareas.
3. **TUT**: Actitud de los tutores respecto a sus tareas.
4. **SWR**: Relación percibida por los tutores entre competencias y prácticas.

Utilizamos un análisis exploratorio y causal para determinar la brecha de habilidades de empleo que los empleadores perciben en los estudiantes, así como para identificar los factores que determinan el nivel de satisfacción de los empleadores con respecto al desempeño de los alumnos.

Las hipótesis bajo análisis se exponen a continuación:

H1: Relación positiva entre competencias adquiridas y prácticas (desempeño en el trabajo).

H2: Las competencias favorecen la actitud y la formación del alumno.

H3: La tarea del tutor afecta positivamente la actitud y la formación del alumno.

H4: El nivel competencial favorece la satisfacción del tutor.

H5: El desempeño de los estudiantes influye positivamente en la satisfacción del tutor

H6: La tarea del tutor afecta positivamente su satisfacción.

La Figura 1 a continuación resume las hipótesis y el marco de nuestro análisis.

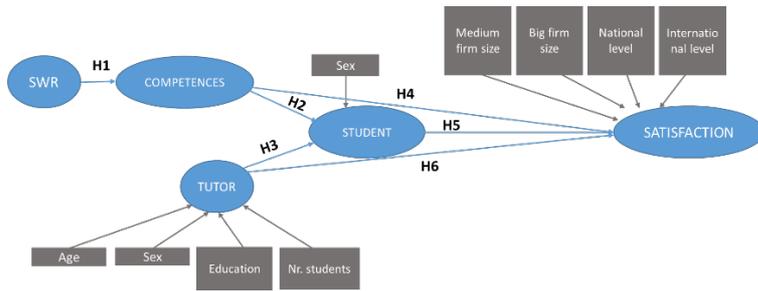


Figura 1. Marco analítico del modelo

4. RESULTADOS

El análisis factorial exploratorio (EFA) se realizó con el propósito de reducir los datos. El objetivo final es examinar las relaciones subyacentes (o latentes) entre las variables. Se realizó sobre los ítems incluidos en el cuestionario utilizando SPSS.

Tabla 1. Análisis Factorial Exploratorio: Índices de ajuste.

Fit Indices for the Hypothesized and Measurement Model				
Index	Short form	Hypothesized Model	Modified Model	Threshold Values
Cmin/Degree of Freedom	CMIN/DF	1.992	1.709	<5
Goodness of Fit Index	GFI	0.7	0.699	>0.9
Root Mean Square Error of Approximation	RMSEA	0.092	0.078	Square <0.6 <0.08
Normed Fit Index	NFI	0.818	0.765	>0.90/>0.95
Tucker-Lewis Index	TLI	0.89	0.877	>0.90/>0.95
Comparative Fit Index	CFI	0.899	0.886	>0.85/>0.90
Parsimony Comparative Fit Index	PCFI	0.824	0.821	0 (no fit) – 1 (perfect fit) >0.5
Parsimony Normed Fit Index	PNFI	0.75	0.709	0 (no fit) – 1 (perfect fit) >0.5

Para cada factor se calcularon la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para la adecuación del muestreo y la prueba de esfericidad de Bartlett. El valor de KMO es mayor que 0.7 en todos los casos, lo que puede considerarse bueno y por lo tanto el tamaño de la muestra es adecuado para el análisis factorial. Además, la prueba de Bartlett es altamente significativa ($p = 0,000$) y, por lo tanto, el análisis factorial es apropiado (cada

variable se correlaciona, pero no existe correlación con el resto de las variables). La fiabilidad de la consistencia interna fue evaluada por el alfa de Cronbach. Los valores alfa resultantes oscilaron entre 0,93 y 0,97, que están por encima del rango de umbral aceptable de 0,70 sugerido por Babbie (1992).

El análisis factorial confirmatorio (CFA) se realizó en el modelo hipotético de 33 ítems correspondientes a 4 variables exógenas y una variable endógena utilizando AMOS. El método de estimación fue el de la máxima verosimilitud. Después de una reespecificación del modelo, todos los constructos lograron un nivel de ajuste aceptable. La Tabla 1 muestra los valores de algunos índices de ajuste para la confiabilidad y validez de los modelos hipotetizados y modificados, esto es, ajuste absoluto, ajuste relativo y ajuste de parsimonia. También se proporcionan los valores umbral de esos índices.

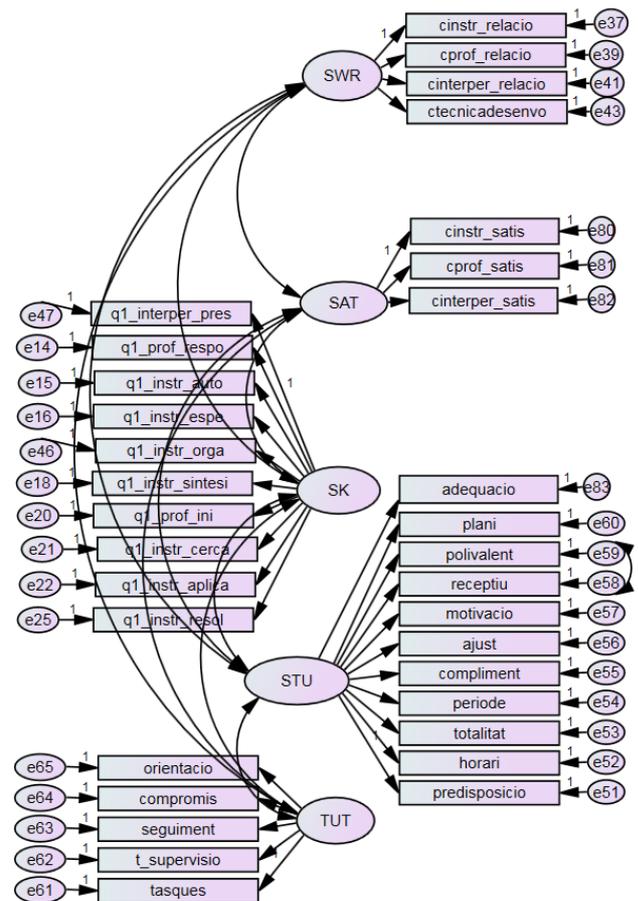


Figura 2. Modelo de medida modificado.

Las estimaciones estandarizadas del modelo hipotético mostraron que las cargas para la mayoría de los ítems fueron superiores a 0.5. Los índices de ajuste generales revelaron que los datos se ajustan razonablemente al modelo hipotetizado. Con el fin de obtener un mejor ajuste, se realizó una reespecificación de acuerdo con los siguientes criterios:

1. Eliminar los ítems con un factor de carga inferior a 0.5
2. Eliminar los ítems con más de 2 covarianzas residuales estandarizadas.

3. Después de hacer eso, probamos nuevamente el modelo modificado. Todas las cargas de factores estaban por encima de 0,5, como se muestra en la Tabla 2 y por lo que respecta a los índices de bondad de ajuste, CMIN/DF y RMSEA mejoraron más de un 10%, lo que indica un ajuste óptimo a los datos. La figura 2 muestra las estimaciones del modelo de medida modificado. Para contrastar la hipótesis de estudio, finalmente procedimos a verificar la existencia de una relación causal entre las 4 variables exógenas y la endógena a través del modelado estructural utilizando el constructo final con 33 ítems.

Primero probamos la validez y confiabilidad del modelo (Tabla 3). Para ello, examinamos tres estadísticos: el AVE (varianza promedio extraída), que se utiliza para la validez convergente, el CR (confiabilidad compuesta) y el factor de correlación (validez discriminante). Un valor para el AVE mayor a 0.50 indica la presencia de un grado suficiente de validez convergente, lo que significa que las construcciones explican más de la mitad de las variancias. Los valores, como se muestra en la Tabla 4, indican una validez y confiabilidad satisfactorias para cada constructo, así como bajas correlaciones.

A continuación, examinamos el modelo estructural construido para probar las hipótesis (Figura 3). Tres efectos causales se influyen directamente de la satisfacción del empleador. El modelo presenta tres efectos causales intermedios también. Solo se rechaza un supuesto efecto directo, el que va del desempeño y la actitud de los estudiantes a la satisfacción de los empleadores. Además, el efecto de la tarea de los empleadores tiene una influencia negativa, contrariamente a lo que se esperaba. Las competencias de los estudiantes son la única construcción a partir de la cual los empleadores obtienen satisfacción; contribuyendo en más del 50%, lo que refuerza la idea de que las habilidades son básicas para un conseguir un buen nivel de trabajo. El resto de la hipótesis están avaladas por nuestros resultados. Por lo tanto, existe una relación positiva entre las competencias y el desempeño de los estudiantes en prácticas con respecto al trabajo y se encuentra que tanto las competencias como la tarea de los tutores favorecen la actitud y la capacitación de los estudiantes. La tabla 4 resume los resultados.

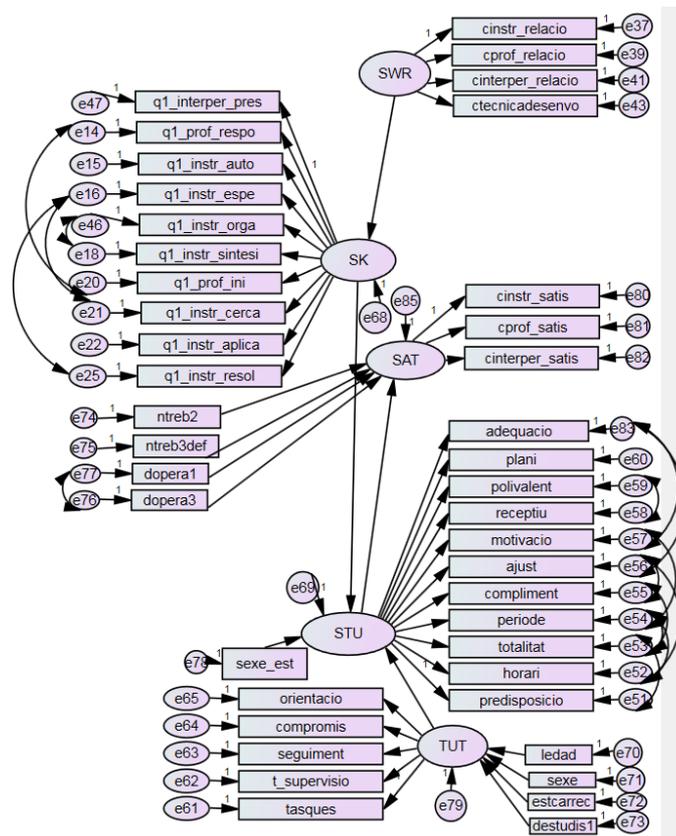


Figura 3. Modelo Estructural.

Tabla 2. Estimaciones estandarizadas del modelo de medida modificado.

			Standard Estimate
q1_prof_respo	<---	SK	,745
q1_instr_auto	<---	SK	,894
q1_instr_espe	<---	SK	,640
q1_instr_sintesi	<---	SK	,770
q1_prof_ini	<---	SK	,812
q1_instr_cerca	<---	SK	,815
q1_instr_aplica	<---	SK	,767
q1_instr_resol	<---	SK	,884
cinstr_relacio	<---	SWR	,948
cprof_relacio	<---	SWR	,966
cinterper_relacio	<---	SWR	,912
ctecnicadesenvo	<---	SWR	,967
q1_instr_orga	<---	SK	,844
q1_interper_pres	<---	SK	,680
predisposicio	<---	STU	,944
horari	<---	STU	,763
totalitat	<---	STU	,785
periode	<---	STU	,657
compliment	<---	STU	,921
ajust	<---	STU	,892
motivacio	<---	STU	,975
receptiu	<---	STU	,827
polivalent	<---	STU	,915
plani	<---	STU	,938
tasques	<---	TUT	,827
t_supervisio	<---	TUT	,942
seguiment	<---	TUT	,908
compromis	<---	TUT	,916
orientacio	<---	TUT	,946
cinstr_satis	<---	SAT	,924
cprof_satis	<---	SAT	,992
cinterper_satis	<---	SAT	,919
adequacio	<---	STU	,612

Tabla 3. Medidas de validez y fiabilidad.

	AVE	CR	DV			
			RELATION	SATISF.	STUDENT	TUTOR
SKILLS	0,622	0,942	0,264	0,291	0,027	0,001
RELATION	0,900	0,973		0,785	0,007	0,021
SATISFACTION	0,894	0,962			0,012	0,018
STUDENT	0,717	0,965				0,091
TUTOR	0,826	0,959				

Tabla 4. Test de Hipótesis.

Hypotheses	Constructs	Std. Coefficient	p-value	Result
H1	SWR->Competences	0,541	0,000	Supported
H2	Competences->Student	0,167	0,065	Supported
H3	Tutor->Student	0,318	0,000	Supported
H4	Competences->Satisfaction	0,549	0,000	Supported
H5	Student->Satisfaction	0,051	0,538	Not supported
H6	Tutor->Satisfaction	-0,144	0,086	Supported

5. CONCLUSIONES

En nuestra investigación, desarrollamos un modelo estructural para estudiar la satisfacción de las empresas con respecto a sus alumnos en prácticas. El modelo de medición modificado estableció tres constructos a partir de los cuales los empleadores podrían obtener satisfacción, medido a través de 33 ítems. Los hallazgos del estudio revelan que solo el constructo referido a las habilidades contribuye a la satisfacción de las empresas. Ni

una actitud proactiva de los estudiantes hacia las prácticas, ni tampoco una actitud proactiva de los tutores parecen contribuir de forma directa en el nivel de satisfacción de los empleadores. Lo que el modelo sí establece es una relación positiva de la tarea de los tutores y la actitud de los estudiantes en formación con respecto al nivel de habilidades.

En total, el estudio contribuye a reforzar la importancia de la adquisición de habilidades en el proceso de aprendizaje, ya que se revela como el único factor a partir del cual los empleadores obtienen satisfacción.

De acuerdo con eso, parece importante que las empresas desempeñen un papel activo en la formación de los estudiantes trabajando conjuntamente con las universidades en aras a diseñar estrategias, metodologías y contenido. El contacto directo con las empresas en forma de prácticas y colaboraciones específicas debe introducirse en las primeras etapas de los programas de estudio, a fin de facilitar la interacción necesaria entre graduados y empresas. También ayudaría a mejorar el desempeño de los graduados al ingresar al mercado laboral si sus proyectos finales como estudiantes universitarios se llevaran a cabo en una empresa específica.

En definitiva, la estrecha colaboración entre las empresas y el mundo académico es deseable para que los graduados reciban la mejor capacitación posible para ayudar a mejorar la satisfacción de los empleadores y, como resultado, su empleabilidad, algo que posteriormente resultará esencial para su éxito profesional (Van Dierendonck y Van der Gaast, 2013; Álvarez-González et al., 2017; Akermans y Kubasch, 2017). Según lo indicado por Bullard et al. (2014), los planes de estudios universitarios deben preparar a los graduados para el mercado laboral, proporcionándoles los conocimientos, habilidades, competencias y comportamiento necesarios para satisfacer las necesidades no solo de los futuros empleadores, sino también de la sociedad.

6. AGRADECIMIENTOS

Este trabajo ha recibido la ayuda del Instituto de Ciencias de la Educación (ICE) de la Universidad de Barcelona a través del proyecto REDICE16-1562. También mostramos nuestro agradecimiento al Departamento de Relaciones Externas de la Universidad de Barcelona por brindarnos amablemente todos los datos que necesitábamos.

7. REFERENCIAS

- AcNielsen Research Services (2000). Employer Satisfaction with Graduate Skills. Research Report, available at: <http://www.voced.edu.au/content/ngv13863>.
- Álvarez-González, P., López-Miguens, M. J. and Caballero, G. (2017). Perceived employability in university students: developing an integrated model, *Career Development International*, 22(3), 280-299.
- Akermans, J. and Kubasch, S. (2017). Trending topics in careers: a review and future research agenda, *Career Development International*, 22(6), 586-627.
- Babbie E (1992). *The Practice of Social Research*. New York; USA: Macmillan.

- Branine, M., and Avramenko, A. (2015). A comparative analysis of graduate employment prospects in European labour markets: A study of graduate recruitment in four countries, *Higher Education Quarterly*, 69(4), 342-365.
- Braun, E., A. Woodley, Richardson, J. T. E. and Leidner, B. (2012), Self-rated competences questionnaires from a design perspective, *Educational Research Review*, 7(1), 1-18.
- Bridgstock, R. (2009). The graduate attributes we've overlooked: Enhancing graduate employability through career management skills, *Higher Education Research & Development*, 28(1), 31-44.
- Bullard, S. H., Stephens Williams, P., Coble, T., Coble, D. W., Darville R. and Rogers, L. (2014). Producing society-ready foresters: a research-based process to revise the curriculum at Stephen F. Austin State University, *Journal of Forestry*, 112(4), 354-360, available at: <http://doi.org/10.5849/jof.13-098>.
- Cajide, J., Abeal, C. Barreiro, F. Zamora, E. Expósito, A. and Mosteiro, J. (2002). Competencias Adquiridas en la Universidad y Habilidades Requeridas por los Empresarios, *Revista de Investigación Educativa*, 20(2), 449-467.
- Chillas, S. (2010). Degrees of fit? Matching in the graduate labour market. *Employee Relations* 32(2), 156-170.
- Crossman, J. E., and Clarke M. (2010). International experience and graduate employability: Stakeholder perceptions on the connection, *Higher Education*, 59(5), 599-613.
- Deaconu, A. and Nistor, C. S. (2015). Competences in Romanian higher education – an empirical investigation for the business sector, *Studies in Higher Education*. doi: 10.1080/03075079.2015.1119108.
- Drew, S. (1998). Students' Perceptions of their Learning Outcomes. *Teaching in Higher Education*, 3(2), 197-217, available at: <http://doi.org/10.1080/1356215980030206>.
- Duque, L. C. (2014). A Framework for Analysing Higher Education performance: Students' Satisfaction, Perceived Learning Outcomes and Dropout Intentions, *Total Quality Management*, 25(1), 1-21.
- Fonseca, D., Climent, A., Vicent, L. and Canaleta, X. (2015). *Enhancing motivation and performance of professional training students based on immersive methods in international environments (Learning4work)*. III Congreso Internacional sobre Aprendizaje, Innovación y Competitividad (CINAIC), 14-16 October, Madrid, Spain, pp.109-114.
- Heijke, H., Meng, C., and Ris, C. (2003). Fitting to the Job: The Tole of Generic and Vocational Competencies in Adjustment and Performance, *Labour Economics*, 10(2), 215-229.
- Isik, Z.; Arditi, D.; Dikmen, I. And Birgonul, M.T. (2009). Impact of corporate strengths/weaknesses on project management competencies. *International Journal of Project Management*, 27, 629-637.
- Jeswani, S. (2016). Assessment of Employability Skills Among Fresh Engineering Graduates: A Structural Equation Modeling Approach *The IUP Journal of Soft Skills*, 10(2), pp. 7-43.
- Moore, S., and Murphy, M. (2009). *Estudiantes Excelentes. 100 Ideas Prácticas para Mejorar el Autoaprendizaje en Educación Superior*. Madrid, España: Narcea.
- Naik , Y. and Bisht, M. (2014). Structural Equation Model for Effectiveness of Technical Managers in Information Technology Industry. *International Journal of Supply Chain Management*, 3(3), 172-181.
- Serradell-López, E., Fitó Bertran, A., Pujol-Jover, M., Dalton, V., Hemsall, K. and Hernandez-Lara, A. B. (2013). Online Tools for Management Skills Development. *First UOC International Research Symposium*, December, 18th, Barcelona, Spain.
- Van Dierendonck, D. and van der Gaast, E. (2013)., Goal orientation, academic competences and early career success, *Career Development International*, 18(7), 694-711.