

CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS (CSIC)
DIRECCIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA: INGENIO (CSIC-UPV)

PROGRAMA
DINA-ITC

TEMA 21



La confianza en las relaciones ITC

Autor:
Josep Miquel Juan Climent

Índice

| | |
|--|----|
| Breve presentación del autor..... | 01 |
| 1 Presentación del tema y objetivos de aprendizaje..... | 02 |
| 2 Antecedentes..... | 03 |
| 3 Confianza en las relaciones ITC..... | 04 |
| 3.1 ¿Qué es la confianza en el contexto de las relaciones ITC?..... | 04 |
| 3.2 Confianza. Un enfoque desde la actitud..... | 05 |
| 3.3 La confianza en la relación universidad-empresa: aspectos diferenciales..... | 06 |
| 3.4 Fuentes de conflicto en las relaciones ITC..... | 10 |
| 3.5 Impulsores de confianza. Actitudes y aptitudes..... | 11 |
| 3.5.1 Aptitudes a trabajar para generar confianza por parte de los profesionales de ITC..... | 11 |
| 3.5.2 Actitudes a trabajar para generar confianza por parte de los profesionales de ITC..... | 11 |
| 3.6 Construyendo confianza en nuevos clientes. Desarrollo de conversaciones inteligentes..... | 14 |
| 3.7 La digitalización y la generación de confianza..... | 18 |
| 3.8 Decálogo de acciones para generar confianza en los proce- sos ITC | 20 |
| 3.9 Decálogo de los inhibidores de confianza en las relaciones ITC..... | 21 |
| 4 Aclaración de conceptos..... | 21 |
| 5 Textos de ampliación..... | 22 |
| 6 Bibliografía..... | 23 |

Breve presentación del autor

Josep Miquel Juan Climent. BEng (Hons) Mechanical Engineering, ha desarrollado su actividad profesional durante más de 20 años en el contexto del desarrollo de relaciones entre empresas/sectores empresariales y centros de generación de conocimiento para el desarrollo de proyectos de I+D+i colaborativos, con un enfoque centrado en la identificación de retos con origen empresarial. Actualmente desarrolla su actividad profesional dentro de la Unidad de Orientación Empresarial en Innovación (UNOi), creada a iniciativa del Consejo Social de la Universitat Politècnica de València (UPV) y la Confederación Empresarial de la Comunitat Valenciana (CEV) cuyo objetivo básico es fomentar la conexión e interacción entre el tejido empresarial valenciano y el sistema valenciano de I+D+i de la UPV. El enfoque de esta unidad, se centra en identificar conjuntamente con las empresas y sectores empresariales retos de interés que requieran de nuevo conocimiento para su resolución, identificando a los agentes que corresponda dentro del sistema de I+D+i de la UPV. Su valor diferencial es la generación de confianza en las relaciones, a través de su alta capilaridad entre el sector empresarial, la inclusión en las conversaciones de un vocabulario y estilo de gestión de empresarial, un apoyo durante todo el proceso, con un alto grado de proactividad, agilidad y orientación a soluciones monetizables.

Ha trabajado en centros tecnológicos de la Red REDIT de la Comunidad Valenciana, habiendo desarrollado así mismo diferentes proyectos empresariales de creación de empresas.

1 Presentación del tema y objetivos de aprendizaje

La literatura científica identifica claramente la confianza como uno de los elementos centrales para la creación de valor en la construcción del vínculo entre empresa y universidad. Se plantea la pregunta de si el desarrollo de actitudes de confianza sustentadas en procesos de gestión de relaciones entre ambos podría ayudar a fortalecer el compromiso y las colaboraciones (Plewa et al., 2005)

Las relaciones para el Intercambio y Transferencia de Conocimiento (ITC), adolecen de una falta de metodología contrastada que permitan maximizar el éxito de las mismas, y de una especialización de las personas que llevan a cabo estas funciones, ya que los resultados en la materia son de bajo impacto (Más-Verdú, 2021). Las metodologías con enfoque push (poniendo el foco en resultados disponibles a transferir), están más evolucionadas que las basadas en el sistema pull (alinear soluciones a necesidades). En cualquier caso, uno de los factores que mejor explica el éxito de las relaciones, es la confianza, ya que una vez generada y mantenida las relaciones son tanto fluidas como crecientes.

Las metodologías de generación de confianza en cualquier canal comercial, están bien estudiadas y muy desarrolladas en los productos de consumo, pero en particular en las relaciones B2B, dónde el conocimiento es crucial para la construcción de conversaciones inteligentes. Cualquier empresa con éxito comercial cuida mucho la formación de su fuerza de ventas, sus actitudes y aptitudes, así como las tecnologías que dan soporte a esta relación (CRM), poniendo especial énfasis en los procesos de captación de nuevos clientes y en el incremento de relaciones con los existentes.

Uno de los principales focos de atención inicial para generar confianza, se basa en la capacidad de atraer el interés, a través de la generación de conversaciones inteligentes que aporten valor a nuestro cliente potencial. Más en entornos, en los que la innovación abierta cada vez es más común. Por ello es fundamental que los expertos en ITC sepan: a) identificar claramente las empresas objetivo; b) cómo desarrollar todo nuestro capital relacional para generar una entrada en la misma identificando al interlocutor válido; c) cómo preparar una hipótesis de conversación inteligente focalizada para un caso concreto, teniendo en cuenta siempre en todo el proceso, la necesaria confidencialidad de estas conversaciones tanto las iniciales como las futuras, cruciales en los proyectos de I+D+i.

La primera interacción, siendo crucial, es tan solo uno de los pasos del flujo de trabajo que debemos seguir para que dicha confianza permita asegurar un canal de comunicación, por el que, transitar de las ideas a los proyectos.

Saber escuchar, mantener una actitud proactiva, honestidad y ética, ser eficiente en tiempo y forma, no precipitarse en las respuestas, disminuir la distancia entre los tiempos, lenguaje y procesos burocráticos de ambas instituciones, identificar de forma clara oportunidades

que tengan como único origen “cómo puede el cliente monetizar nuestra solución”, no comprometer ninguna acción que por capacidad o especialización no pueda llevarse a cabo con garantías de éxito, un férreo seguimiento de las acciones, marcando y realizando el seguimiento de las agendas, escalando las conversaciones a pre proyectos para convertirlos en proyectos, poniendo siempre el foco en las necesidades del cliente, no en las de transferencia, son cruciales para el éxito.

Así mismo los procesos de maduración de las relaciones, deben tener en cuenta que la fuerza de ventas en las relaciones de ITC, no ejecuta los proyectos, por lo que en todos estos procesos hay que saber cuidar de nuestro cliente interno —el Investigador principal (IP)— estableciendo una relación de confianza con él, formarlo y sobre todo coordinarlo para conseguir que tanto su lenguaje, plazos y tiempos tengan un claro enfoque en la satisfacción del cliente, fundamental para seguir manteniendo la confianza.

Tengamos siempre presente que el conocimiento en esto momentos es global, accesible y de rápido cambio. Nuestra ventaja competitiva no radica tanto en el conocimiento *per se*, sino en nuestra habilidad de que alguien con nuestra colaboración lo monetice.

Este tema cubre los siguientes objetivos clave:

- La confianza un enfoque desde la actitud.
- La confianza en las relaciones ITC. Aspectos diferenciales.
- Fuentes de conflicto en las relaciones ITC.
- Impulsores de confianza: actitudes y aptitudes.
- Construyendo confianza en nuevos clientes. Desarrollo de conversaciones inteligentes.
- La digitalización y la generación de confianza.
- Implementación de flujos de trabajo en ITC bajo la óptica de la confianza, tanto a nivel intra e interorganizacional, en los estados iniciales y en la construcción de relación a largo plazo.

2 Antecedentes

En la literatura científica existen muchas referencias a los procesos de construcción de confianza en las relaciones empresariales, como la noción del ciclo de generación de confianza de Vangen & Huxman's (2003). Por otro lado, otros autores como Plewa et al. (2005) identifica la confianza como un elemento central para la creación de valor en la vinculación de la empresa y la academia y se plantea la pregunta de si el desarrollo de actitudes de confianza, sustentadas en procesos de gestión de relaciones entre ambos, podría ayudar a fortalecer el compromiso y las colaboraciones.

Otros estudios profundizan específicamente en el papel de la confianza en el desarrollo de colaboración entre la academia y las pequeñas y medianas empresas (Darabi & Murray (2012) indicando como iniciar la implantación en las relaciones universidad empresas del modelo del ciclo de generación de confianza descrito por Vangen & Huxman's (2003).

“La confianza es un tema central desde el inicio de cualquier relación comercial o de innovación colaborativa entre organizaciones (Brattström et al (2015). La confianza permite el intercambio de información, conocimiento e ideas, así como la coordinación de las actividades en ambientes complejos y de incertidumbre. En las relaciones interorganizacionales, la confianza disminuye la sensación de incertidumbre y riesgo en la toma de decisiones”. Del mismo modo, “La confianza es la principal responsable de que se origine un ambiente apto para el intercambio de conocimiento, ideas y para que se disminuya la sensación de incertidumbre y riesgo en la toma de decisiones” (Pino, Aguilar & Ayala, 2018)

3 Confianza en las relaciones ITC

3.1 ¿Qué es la confianza en el contexto de las relaciones ITC?

Existen muchas definiciones de confianza, pero aquellas que se focalizan en las creencias son las que más nos pueden interesar en las relaciones ITC. En este sentido, Laurence Cornu (2020), la define como:

La creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones y de los valores.

La confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de un otro. Es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse del no control del otro y del tiempo.

En psicología, la confianza es creer que la persona en la que se confía hará lo que se espera. Mientras en el campo de las relaciones empresariales, la confianza se define como las expectativas relacionadas con las intenciones y comportamientos de terceros (Mayer et al., 1995). En concreto, en el caso de relaciones ITC, estas expectativas se refieren a la capacidad de un socio de cumplir sus obligaciones y/o sus intentos de hacerlo (Das & Teng, 2001; Muthusamy & White, 2005; Wollthuis et al., 2005)

3.2 Confianza. Un enfoque desde la actitud

La confianza puede analizarse desde el punto de vista actitudinal, y como tal, es abordable desde el campo de la psicología. Las actitudes son así “determinantes individuales de los comportamientos del consumidor” (Blackwell, 2002:185). Dicho de otro modo, “la actitud es una predisposición aprendida que impulsa a los individuos a comportarse de una manera consistentemente favorable o desfavorable con un objeto determinado” (Schiffman 2005:253).

En este sentido, para diversos autores (Blackwell, 2002; Alonso, 2004; Shiffmann, 2005) el modelo psicológico que explica las actitudes está basados en tres componentes, el cognitivo, el afectivo y el conativo. Estos nos pueden ayudar a tener una estrategia que mejore nuestra confianza actuando en uno o varios de estos componentes.

Componente cognitivo

Es lo que nuestro potencial cliente conoce de nosotros, y lo que nosotros conocemos de él. Por ello resulta evidente que cualquier acción destinada a reforzar el componente cognitivo tendrá repercusiones en la generación de confianza. Una fuente importante de la confianza parte de nuestro conocimiento de la contraparte y se tangibiliza en forma de creencias.

Objetivo. Modificar las creencias hacia la organización.

Componente afectivo

Se trata de las emociones, sentimientos o valoraciones. Y es fundamental para el nuevo enfoque de consumidores “crossumer”, ese “consumidor resabiado y desconfiado que adopta una actitud reflexiva hacia los mensajes y trata de desenmascáralos” (Gil, 2001:27). Este componente está muy alineado con el posible pensamiento de una empresa cliente en las relaciones ITC.

Las relaciones con nuestros potenciales clientes deben tener una componente de inteligencia emocional para reforzar este aspecto de la confianza. El estado de desconfianza es un sentimiento, un estado de ánimo (Monge, 2009). El sentimiento que genera la confianza es la seguridad, mientras que la desconfianza genera miedo. Debemos pues abrir el espacio emocional para controlar y reducir la desconfianza.

Objetivo: Transmitir tranquilidad para conseguir este afecto sustanciado en la empatía.

Componente conductual

Se define como “la probabilidad o tendencia de que un individual realice una acción específica o se comporte de una determinada manera” (Schiffman, 2005: 259). Está vinculado a la intención de una empresa de contratar una colaboración con la academia y tiene una relación directa con el concepto de reputación. Así pues, a mejor reputación mayor probabilidad de un comportamiento positivo.

Objetivo. Construir una reputación positiva.

Con respecto a estos elementos, Viñarás (2013), en su estudio sobre estrategias de comunicación para generar confianza, describe actuaciones concretas que pueden reforzar la generación de confianza.

| Tabla 1 | |
|--|---|
| Área de trabajo | Acciones |
| Cognitivo Objetivo. Modificar las creencias hacia la organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la cantidad y calidad de información sobre nuestra capacidad • Reforzar la credibilidad de las instituciones y sus portavoces • Elegir portavoces que gocen de credibilidad • Mejorar la transparencia • Reforzar los atributos sobre la capacidad de la institución |
| Afectivo Objetivo: Transmitir tranquilidad para conseguir este afecto sustanciado en la empatía. | <ul style="list-style-type: none"> • Lenguaje más próximo • Portavoces empáticos • Canales de comunicación bidireccionales • Compartir y comunicar los principios y valores que creen empatía |
| Conductual Objetivo. Construir una reputación positiva. | <ul style="list-style-type: none"> • Recordar las capacidades de las instituciones en el pasado • Cuidar las experiencias del cliente con la institución • Premiar/agradecer la conducta positiva hacia la organización |

Fuente: Elaboración propia en base a Estrategias de comunicación para generar confianza (Viñarás, 2013).

Así pues, si entendemos la confianza como una actitud, la comunicación jugará un papel fundamental ya que la comunicación tendrá el poder de influir en los individuos y la capacidad de generar y mantener la confianza. De lo contrario, cuando los mensajes se perciben como promesas inalcanzables, esta confianza se perderá.

3.3 La confianza en la relación universidad-empresa: aspectos diferenciales

En base a la experiencia desarrollada por la UPV y, la literatura consultada sobre, generación de confianza en las relaciones universidad empresa, entendemos que la formación en habilidades para construir confianza en el personal de ITC, es una condición básica para iniciar relaciones, mantenerlas y hacerlas crecer.

Pero antes de analizar los aspectos de construcción de confianza, debemos tener en cuenta ciertos aspectos de la relación universidad-empresa, que marcan una diferencia con respecto a las relaciones de confianza B2B clásicas, y que hacen necesario un enfoque diferente.

Estructuras con libertad de contacto

En la academia, de forma generalizada, no existen personas responsables de la cuenta de una empresa. Cualquier persona puede contactar con una empresa, quizás sin las habilidades para generar confianza

Interacciones de cadena larga y multiagente

La interacción de un gestor de ITC con la empresa no es la única que se da en el proceso de construcción de relaciones de confianza. Es común que una empresa tenga que interactuar con un gestor de ITC, pero también con el IP del proyecto, incluso con los responsables de los servicios burocráticos de la universidad que dan pie al cierre de una relación. Esta situación debe ser tenida en cuenta, ya que un fallo en el nivel de confianza en un eslabón genera sin duda insatisfacción.

Bunkers de información relacional

No existen, en la mayoría de los casos, bases de datos centralizadas que nos permitan evaluar el grado de interacción que se ha tenido con una determinada empresa e institución. En algunos casos sí que son accesibles los contratos que se han realizado y los IP de los mismos, pero todas las conversaciones informales no quedan registradas.

Así pues, conocer el estado de nuestras relaciones con una determinada entidad, refuerza la credibilidad, la sensación de profesional, y en definitiva la confianza.

Enfoque push y pull

La transferencia tiene como origen la libertad de cátedra, que otorga a los investigadores la posibilidad de investigar en campos diferentes, sin la obligación de que estos tengan orientación clara a su transferibilidad. Esto implica que se genera un corpus de conocimiento que los responsables de ITC deben colocar en el mercado (enfoque push), sin tener muchas veces en cuenta la capacidad de absorción de ese conocimiento de la empresa y sus fórmulas de monetización. Es un enfoque no de mercado, lo cual no ayuda a la generación de confianza.

Este sistema obliga a mapear posibles empresas con capacidad de absorción, normalmente grandes empresas, con la que es complicado generar interés y confianza para iniciar relaciones, o bien tratar de transferirlo a otras empresas sin estas capacidades de monetización.

Por otro lado, las universidades empiezan a desplegar acciones desde el enfoque de la demanda. Esto requiere un consumo ingente de recursos para apoyarles en la definición de retos de calado que requieran conocimiento para su resolución. No obstante existe cierta tendencia a “colocarles” soluciones sin un correcto análisis de su capacidad de monetización, provocando la ruptura de los canales de confianza establecidos.

Riesgo e incertidumbre

Mientras que en cualquier producto/servicio B2B resulta sencillo identificar el riesgo y la incertidumbre, en los proyectos de I+D+i, es una incógnita que debe resolverse en el proceso.

Si tenemos en cuenta que la confianza va estrechamente relacionada con la necesidad de clarificar riesgos e incertidumbres, trabajar en temas de transferencia complica aún más si cabe esta cuestión.

El trabajo de los gestores de ITC deberá estar pues claramente enfocado a definir perfectamente las expectativas y a cumplirlas.

Posición de fuerza

Uno de los puntos críticos en las relaciones de confianza son los equilibrios de poder. No se puede construir la relación sin un correcto balanceo de estos poderes, mucho más críticos en las interacciones con las Pymes.

Las relaciones de poder no tienen que ver con el tamaño, tienen que ver con su aporte. Las Pymes se sienten desamparadas en este entorno. Por consiguiente hay que ofrecerles más herramientas de control. Pero no seamos soberbios en nuestra posición de fuerza: hay que valorizar nuestro esfuerzo, pero sin soberbia.

Formación en las empresas

La generación de confianza y el nivel formativo de nuestra contraparte en las empresas, juega un papel importante en los procesos de generación de confianza. Cuanto más cerca de la academia se esté, tendremos más capacidad para establecer canales de confianza.

Resultados previos sin patente. Derechos de uso y propiedad

Las interacciones y los contratos con empresa tienen una clara tendencia a proteger los resultados previos de la academia, más que a tener una visión de que este conocimiento sea utilizado. Por el contrario, las empresas tienen una clara aversión a sentirse cerrados a nivel contractual en la explotación de los resultados. Esta aversión genera desconfianza y falta de credibilidad entre las partes. Es necesario pues en cada conversación hacer pedagogía y ser éticos, pues la empresa está acostumbrada a contratar productos y servicios, que una vez pagados pasan a ser de su libre uso. También hay que aplicar la misma lógica al hecho de que la participación de la academia se sustancia en el aporte de ese conocimiento a un caso de uso definido por la empresa, por el cual la empresa retribuye al investigador. Estas situaciones, generan desconfianza, dadas las limitaciones que, muchas veces vienen impuestas de forma contractual.

Coste de las colaboraciones

La percepción del coste de un desarrollo es un aspecto que genera desconfianza si es netamente superior al valor esperado y más en un entorno tan difuso a nivel presupuestario como es un proyecto de I+D+i. Es fundamental comunicar y explicar las fases, las personas y la dedicación que el proyecto requiere, para que el cliente entienda el coste que supone y el valor que aporta.

Información abierta y accesible

Hoy en día cualquier empresa con estructuras potentes conoce de antemano, a través de nuestras publicaciones, en qué hemos trabajado, qué resultados se han obtenido. Todos ellos han sido, generalmente, compartidos de forma gratuita a través de publicaciones.

Lenguajes y tiempos diferentes

No hablar el mismo lenguaje en cualquier interacción, no solo en las relaciones ITC dificulta enormemente la generación de confianza. En la academia cometemos errores de no modular nuestras interacciones con el oyente, no siendo capaces de transmitir el mensaje. A esto podemos añadirle que no hay nada que genere mayor pérdida de confianza que un producto y un servicio no entregado en las condiciones pactadas. Por consiguiente, estos deben ser dos aspectos cruciales a mejorar.

Marca paraguas “academia” con connotaciones negativas

Creámoslo o no, nuestra percepción de la academia es diametralmente opuesta a la que está instalada en las empresas, y en particular en las PYMES.

El mantra de que estamos lejos, que no hay forma de acercarse, que los resultados son difícilmente transferibles, absorbibles y monetizables, que hay experiencias negativas, que no tiene el lenguaje y tiempos empresariales, etc., está instalada en el imaginario colectivo.

Si bien la academia y las empresas van evolucionando, no es menos cierto que nuestros esfuerzos deben estar destinados a que, teniendo en cuenta esta situación, formularla en modo positivo.

Parapetados en nuestra carga de trabajo

Las múltiples funciones que desarrolla un investigador, son las ya conocidas. Pero en la empresa también se da esta misma situación multitarea. Cuando una empresa adquiere un compromiso es consciente de sus limitaciones de personal o productivas, y busca cumplir con el encargo. Si se producen desviaciones, procura informar lo más rápidamente posible al cliente para que sus expectativas no se vean frustradas, lo que evita generar desconfianza.

Parapetarnos en este discurso, no ayuda en absoluto a la generación de confianza, sino todo lo contrario. Retroalimenta la percepción que la sociedad tiene de la academia.

Burocracia

Cuanta mayor dimensión tiene una empresa, más necesidad de procesos y mecanismos de control requiere. Pero si a ello súmanos que es una administración pública, la interacción se convierte en una verdadera carrera de obstáculos.

Esta situación es percibida por las empresas, y en especial por las pymes, como un factor que genera desconfianza.

Cualquier acción destinada a centralizar o, coordinar en un único responsable que dé respuesta en plazo y forma a las necesidades con respecto a la gestión burocrática,

generará sin duda una mayor confianza. Además, la digitalización permite que hoy, muchos de estos procesos, los podamos automatizar, lo que redundará en una mayor satisfacción de las partes.

Experiencia en gestión empresarial y visión comercial de los profesionales ITC y de los IP

De forma general, muchos de los puestos de trabajo ITC e IP, están cubiertos de forma endogámica, es decir, no han salido del mundo de la academia y/o no han tenido contacto con la realidad empresarial. Están acostumbrados a los procesos, burocracia, tiempos y lenguaje académico, y no al entorno empresarial, con sus plazos, formas y lenguaje. Sin ser necesaria la experiencia en empresa, sí que resulta altamente positiva para la generación de confianza (soy de los tuyos, empatizo y te entiendo), aunque evidentemente la formación puede ayudar a resolver esta diferencia.

3.4 Fuentes de conflicto en las relaciones ITC

Cuando la academia interactúa con una empresa, hay que tener siempre en cuenta que cada organización tiene un conjunto de normas y objetivos estratégicos diferentes, y algunas pueden ser complementarias y otras pueden ser fuente de conflictos.

Los conflictos en las relaciones ITC pueden ser originados por cuatro grandes bloques

1. Diferencias estratégicas entre los objetivos de las empresas y la academia, que pueden provocar desalineamiento de objetivos y expectativas no realistas.
2. Cada organización tiene diferentes normas operativas, lo que puede provocar diferencias y malentendidos entre los participantes de un acuerdo.
3. El trabajo con equipos ad hoc para determinadas tareas, trabajando en remoto, sin más comunicación que en ciertos paquetes a entregar, puede generar falta de comunicación, y es el germen de futuros conflictos.
4. Las relaciones ITC tienen como objetivo transferir conocimiento aplicable y valorizable por parte del sector empresarial. Este es un proceso intangible, con alto riesgo y por ello muy complicado de manejar satisfactoriamente para ambas partes.

Así pues, los principales conflictos suelen surgir por:

- Desalineamientos en las expectativas generadas.
- Malentendidos en la ejecución de los trabajos.
- Falta de comunicación.
- Mala administración y gestión.

3.5 Impulsores de confianza. Actitudes y aptitudes

Nuestro principal eje de actuación para desarrollar aptitudes y actitudes relacionadas con la generación de confianza en las ITC, se basan en ser capaces de combinarlas de la forma más eficiente posible para un determinado cliente. Hemos de poner énfasis en lo que somos, lo que hacemos y cómo lo hacemos.

Aptitud

La aptitud, se puede definir como las condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para llevar a cabo una tarea. Suele relacionarse con destreza, habilidad y competencia, pero no son lo mismo. «Habilidad» es la capacidad de ejecutar una acción o tarea de forma correcta mientras que se habla de «destreza» si se consigue realizarla con éxito. En cambio, «competencia» es cuando se desarrolla una habilidad para resolver una actividad compleja.

Actitud

Entendemos la actitud, según la definición del psicólogo Floyd Allport como “la disposición mental y neurológica que se organiza a partir de la experiencia que ejerce determinada influencia sobre las reacciones del individuo respecto de todos los objetos y a todas las situaciones que les corresponden”.

Por lo tanto, la actitud que presentamos hacia el exterior, es decir, de cara al mundo, surge de la interacción de factores biológicos y hereditarios (como también sucede con las aptitudes o los rasgos de personalidad que están íntimamente relacionados con la genética) pero también de factores ambientales y del aprendizaje a lo largo de los años.

Lo útil de esta definición es que al considerar que las actitudes no son estáticas, se pueden trabajar con el paso del tiempo mediante un entrenamiento para una determinada tarea.

En resumen

- Actitud. Respuesta predeterminada ante la realidad.
- Aptitud. Talento o capacidad específica para ejecutar una tarea.

En base a la experiencia y la literatura científica consultada, hemos identificado aquellas actitudes y aptitudes principales que todo profesional de las relaciones ITC debe tener en cuenta y entrenarse para mejorarlas.

3.5.1. Aptitudes a trabajar para generar confianza por parte de los profesionales de ITC

Se enfocan las principales aptitudes que debe tener en cuenta un profesional de ITC, tanto en las acciones iniciales de contacto, como en las de construcción y mantenimiento de relaciones estables (ver tabla 2).

3.5.2. Actitudes a trabajar para generar confianza por parte de los profesionales de ITC

Se recogen las actitudes básicas para la generación de confianza, actitudes neutras que deben ser moduladas en función del cliente, y actitudes generadoras de desconfianza, en función de las variables descritas en el siguiente cuadro (ver tabla 3).

Tabla 2

| Fase del proceso | Aptitudes a trabajar. |
|---|--|
| Enfocadas a generar relaciones de confianza iniciales | <p>Empatía/inteligencia emocional y sensibilidad. Ponerse en la posición de otras personas, adaptarse a distintos puntos de vista. Comprender lo que están sintiendo otras personas.</p> <p>Motivación. Alinear los objetivos de la organización con los personales. Creer en el aporte de la ITC a la sociedad.</p> <p>Escuchar, comprender y sintetizar. Dar protagonismo al cliente, comprender sus necesidades y sintetizar sus demandas con propuestas para que la contraste.</p> <p>Flexibilidad y adaptabilidad. Adaptarse a diferentes situaciones.</p> <p>Capacidad de comunicación. Saber expresar qué es lo que necesitamos de manera efectiva y clara.</p> <p>Paciencia. Saber encontrar el momento oportuno para una relación y los procesos de construcción de la misma.</p> <p>Iniciativa. Promover alternativas.</p> <p>Proactividad. Dispuesto a ofrecer soluciones.</p> <p>Creatividad. Generar propuestas de soluciones innovadoras.</p> <p>Persuasión. Capacidad de convencer.</p> <p>Atención a los detalles. Ser capaz de aportar detalles a clientes sin que lo esperen.</p> <p>Confidencialidad. Saber ofrecer mecanismos de garanticen la confidencialidad.</p> <p>Visión comercial. Ser capaces de identificar la capacidad de monetización y valorización del resultado y proponer mecanismos que los aseguren, identificando socios.</p> <p>Ética. Proponer únicamente colaboraciones que reduzcan incertidumbre, aporten resultados y que tengan en cuenta resultados previos ya transferidos. Trabajos con la competencia.</p> |
| Enfocadas a generar confianza en la construcción y desarrollo de proyectos | <p>Liderazgo. Capacidad para generar consensos y perseguirlos en equipos de trabajo.</p> <p>Seguridad. En la exposición de argumentos.</p> <p>Honestidad. En las propuestas realizadas y en los objetivos a alcanzar.</p> <p>Planificación y organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad analítica. Métricas claras y bien definidas. • Colaboración o capacidad para trabajar en equipo. Estructurar relaciones de equipo. • Gestión del tiempo. Optimizar el desarrollo de nuestras funciones. • Disciplina. Ejecución de las funciones correctamente. <p>Capacidad de resolución de problemas. Solucionar problemas de manera rápida y efectiva.</p> <p>Polivalencia/Multifuncionalidad. Poder adaptarse a distintas tareas.</p> <p>Lealtad. Con las expectativas formadas.</p> <p>Perseverancia/resiliencia. Continuar centrados en nuestros objetivos pese a los fracasos y saber esperar el momento.</p> |

| Tabla 3 | | | |
|--|--|--|--|
| Agrupación | Actitudes generadoras de confianza | Actitudes a modular | Actitudes generadoras de desconfianza |
| Capacidad para relacionarnos con el entorno | Actitud positiva. Percepción optimista de las diferentes situaciones que se le pueden presentar, aunque algunas estén repletas de dificultades. | Actitud neutra. Imparcial sin dejarse llevar por emociones positivas ni negativas. | Actitud negativa: visión pesimista de la realidad, maximiza los aspectos negativos y reduce o anula los aspectos positivos de la situación. |
| Predisposición | Actitud proactiva. Búsqueda activa de una solución para las situaciones o problemas. | Actitud reactiva. Dependiente de los recursos y soluciones aportadas por otros. | |
| Motivación para actuar | Actitud altruista. Acciones que proporcionen beneficio o provecho a otras personas sin necesidad de obtener ningún beneficio para sí misma. | Actitud interesada. Lograr única y exclusivamente sus propios deseos y sin tener nunca en cuenta las necesidades de otros | |
| Forma de relación | <p>Actitud colaboradora. que promueve la interacción con los demás para lograr un objetivo.</p> <p>Actitud asertiva: en la que se respeta al otro y se da pie a la negociación.</p> <p>Actitud empática. Conscientes de la existencia del otro. Permiten escuchar y facilitar el dialogo a las demás personas por su comprensión.</p> <p>Actitud racional/analítica. Uso del juicio o la lógica al momento de estimar o evaluar las situaciones.</p> <p>Actitud flexible. Aceptación de las cualidades o criterios ajenos sin llegar a deshacerse de los propios.</p> | <p>Actitud permisiva. La que es flexible en alto grado.</p> <p>Actitud moralista/prejuiciosa. Preocupación del peso ético de las propias acciones y de los demás</p> <p>Actitud confiable. Personas que manifiestan una aceptación de las propias características</p> | <p>Actitud manipuladora. Cuando se utiliza de manera consciente a los demás (haciéndoles creer que actúan por voluntad propia) para beneficio propio.</p> <p>Actitud pasiva. Caracterizada por la poca o nula iniciativa.</p> <p>Actitud agresiva. Prevalece la defensa de los propios derechos ignorando o menospreciando los de los demás</p> <p>Actitud suspicaz. Desconfianza excesiva ante cualquier tipo de estímulos.</p> <p>Actitud inflexible. Patrón rígido de conducta y pensamiento</p> |
| Forma de elaborar los estímulos | Actitud emocional. Las personas que dan prioridad al área emocional a la hora de valorar sus acciones. | Actitud racional. La que tienen las personas que se basan en el uso de la lógica y la razón para evaluar las situaciones dejando de lado los aspectos emocionales | |

3.6 Construyendo confianza en nuevos clientes. Desarrollo de conversaciones inteligentes

Una vez analizados los elementos básicos de la confianza en las relaciones empresariales, se hace necesario establecer una metodología que, teniendo en cuenta estos factores, nos permita desarrollar relaciones a largo plazo.

Aunque la metodología para establecer relaciones, se analizará en otros bloques formativos de este curso, creemos importante resaltar sus principales componentes, pues tienen una especial relevancia en la formación de un canal de comunicación basado en la confianza.

En base a nuestra experiencia, el elemento crucial para iniciar/mantener de forma correcta una relación de confianza inicial, es nuestra capacidad para poder establecer **conversaciones inteligentes** con la empresa o sector objetivo.

La conversación es la forma básica de relacionarse y es el activo clave en la generación de confianza. La forma de compartir la información importa en este proceso porque el oyente percibe la realidad de forma particular. Debemos estar prevenidos pues conversar no significa que nos estemos comunicando.

Es fundamental reflexionar sobre lo que se dice, cómo se dice, y también lo que no se dice. Hablar, escuchar y estar en silencio es parte fundamental de una conversación. También lo es nuestra actitud corporal, nuestro tono de voz y las emociones que transmitimos.

Una **conversación inteligente** es aquella que activa ciertas partes de nuestro cerebro de forma positiva, convirtiendo al oyente en partícipe de la misma, generando empatía mutua y sensación de bienestar, desinhibiendo las barreras mentales a confiar.

La habilidad para desarrollar conversaciones inteligentes se aprende, y es fundamental en los procesos de generación de confianza iniciales. Siempre hay que tener en cuenta que los demás no ven, sienten, saben y piensan igual que nosotros. Solo realizando un esfuerzo empático previo (identificando y comprendiendo) podemos atraer la atención.

Desarrollar conversaciones inteligentes requiere de las habilidades ya comentadas anteriormente. Ahora nos centraremos en el abordaje metodológico de cómo podemos mejorar su preparación y seguimiento.

a) Hipótesis de conversación inteligente. Es una estructuración por parte del profesional ITC en el que se desarrollan temas de potencial interés, poniendo como foco en una determinada empresa o sector.

Para ello es necesario realizar una labor previa de desk research en la que debemos dar respuesta a las siguientes cuestiones.

Desde el punto de vista de la demanda:

- Comprendiendo el entorno. Tendencias de mercado y globales que afectan a la empresa y el sector. Nos aportará un conocimiento de los por qué y para qué.

- Comprendiendo a la empresa. Identificar proyectos de I+D+i en las que se haya involucrado, así como los proyectos de sus principales competidores. Nos focaliza en sus necesidades concretas.
- Comprendiendo la capacidad de monetización y valorización de resultados. Cuáles son los conocimientos técnicos clave o tecnologías clave que pueden permitir que la empresa monetice y valore proyectos de I+D+i, diferenciando si es posible soluciones que pueden interesarle que se le sean solucionadas para utilizarlas, frente a soluciones sobre las que puedan construir valor.
- Comprendiendo el *networking* de la empresa. Identificar a las personas clave en los procesos de ITC, su formación, datos de contactos, etc.

Desde el punto de vista de la oferta:

- Comprendiendo nuestras capacidades. Qué líneas de investigación alineadas con estas necesidades tenemos, quienes son sus responsables, que carga de trabajo tienen, y que relaciones o experiencia han tenido con el entorno empresarial.
- Qué contactos tenemos previamente con la empresa. En nuestro centro y/o universidad ha habido contactos con esta empresa/sector, independiente que sean por cualquier motivo, es decir pueden venir como consecuencia de prácticas de empresa, captación de talento, doctorandos, cátedras de empresa, asistencia a jornadas, seminarios, etc.
- Qué proyectos se han realizado, y quienes lo han liderado dentro de nuestra organización.
- Qué resultados se han obtenido.

b) Contrastación de la hipótesis

Con esta información desarrollamos una hoja de ruta mental sobre qué cuestiones son de interés para la empresa/sector, cómo podemos aportar valor de una forma concreta, valorizable y monetizable, y cuáles son nuestras capacidades que les puedan ser interesantes.

Si hay contacto previo con la empresa en cuestión desde nuestra universidad o disponemos de algún grupo de investigación con experiencia en uno o más campos que afectan a la empresa, se recomienda reunirse con ellos y presentar la idea que se persigue y el grado de implicación en la misma, para tener una validación interna de esta hipótesis.

c) Estableciendo la conversación inteligente

Si se trata de una empresa sin contacto previo, identificar alguien de nuestro entorno que nos sea conocido para generar una prescripción en la misma y aumentar su empatía hacia nuestra solicitud. Esta es la aportación fundamental de nuestro capital relacional, la posibilidad de solicitar la prescripción de un contacto, normalmente un correo de presentación conjunto o una llamada. Si esto no es posible, tendremos que abordar una relación

a puerta fría, en la que es aún de mayor importancia elaborar una comunicación específica, tratando de focalizarla en aquel reto/necesidad, lo más concreta posible, que le puede afectar para captar su atención. Focalizarse en *quick wins*.

Aunque realicemos interacciones con medios telemáticos, email, teléfono, nuestra visita a la empresa debe ser un objetivo a cubrir para reforzar su confianza.

Hay que proponer de inicio cualquier fórmula para garantizar la confidencialidad, ofreciendo en la conversación la posibilidad de formalizar un NDA.

Durante la conversación, lo más importante es que la empresa verbalice sus necesidades. Ayudarle a redactar las mismas en formato reto, siempre dejando hablar a la empresa, escuchando de forma activa, aplicando cuando sean oportunos los resultados de nuestro estudio de hipótesis para revelar enfoque a sus necesidades. De este modo, reforzaremos nuestra credibilidad y con ello la confianza.

d) Resultados de la conversación inteligente

Los resultados de la conversación inteligente deben ser un número determinado de necesidades concretas con el mayor grado de definición posible.

Hay que ser honestos y claros con respecto a las soluciones, diferenciando:

- Aquellas que sean soluciones de mercado. Se recomienda ofrecer, si se conoce, la posibilidad de relacionarla con otras empresas que puedan aportar la solución en la cual la universidad no sea tan eficiente. Habilitadoras digitales, ingenierías, fabricantes de bienes de equipo, start-ups, etc.
- Aquellas soluciones en las que tengamos conocimiento de grupos de investigación de fuera de nuestra entidad con más experiencia en ese campo de conocimiento. Hemos de indicarlo y ofrecerles la posibilidad de ponerlos en contacto.
- Aquellas soluciones en las que tenemos una capacidad científica notable. Debemos contrastarlas con nuestros IP clave, para identificar si tiene un deseo de abrir conversaciones con esa empresa en particular y para ese caso concreto. Se recomienda hacer un taller de cocreación con el IP para definir convenientemente una propuesta, poniendo como foco la customización de la solución, y las posibilidades de monetización y valoración por parte de la empresa.

Esta información debemos recircularla a la empresa en el menor tiempo posible para su validación. En caso de resultados propios con interés, incluir links a los posibles IP del proyecto y si es posible, relación de temas abordados que refuercen el interés de la empresa.

Debemos solicitar a la empresa una reunión presencial a ser posible, aunque puede gestionarse de forma virtual, para explicar todas las opciones propuestas, estableciendo un plan de trabajo concreto, con fechas determinadas para abandonar ideas o seguir avanzado en las ideas priorizadas.

Durante la conversación, escuchar activamente a la empresa para que module sus expectativas, fases de un posible proyecto, realimentando esta conversación, tratando siempre de reducir los riesgos y siendo honestos en los planteamientos.

e) Construyendo una relación

En aquellos proyectos que la empresa priorice debemos forzar reuniones presenciales con el IP del proyecto.

Para la construcción de una relación contractual, y debido al amplio rango de posibilidades solo se indican los aspectos clave que generan confianza.

- Complejidad y multiplicidad de objetivos, Acuerdo en los objetivos de la colaboración.
- Claridad. Qué esperan de nosotros, qué les hemos prometido y qué vamos a conseguir. No escatimar esfuerzos en trabajar para que todos lo entiendan.
- Explicar la propuesta de colaboración, el tipo seleccionado y las condiciones de su desarrollo.
- Explicar convenientemente todos los aspectos burocráticos de la relación, contratos, NDA, derechos de explotación de resultados, gestionando las diferencias.
- Objetivos claros cuantificables, medibles y bien definidos.
- Roles definidos desde el inicio teniendo claro qué se espera de ellos.
- Sistemas que aseguren el cumplimiento de plazos y entregas. Por ejemplo, estableciendo en el calendario de actuaciones reuniones de presentación de resultados en fechas programadas.
- Servir de nexo de unión único entre la academia y la empresa, gestionando todos los procesos. No desviar tareas a otros sin controlar su ejecución y cumplimiento, tratando que las interacciones entre varios miembros de la academia y la empresa sean solo las imprescindibles para el contenido y no en las tareas burocráticas.

f) Viviendo la relación

Son fundamentales los siguientes aspectos, todos ellos relacionados con la comunicación:

- Avisar con antelación de cualquier condicionante que retrase el plazo de entrega, y justificarlo.
- Replanificar, en su caso la fecha de entregas y cumplirlas.
- Perseguir de forma activa a la empresa y al investigador en la entrega de información y/o resultados.
- Buscar reuniones para la presentación de entregas, que estas sean entendibles y en su caso reconducibles si no se alcanzan las expectativas formadas.

- Gestionar en el menor plazo posible las desavenencias, desviaciones o cualquier otra contingencia.
- Al final del proceso, cerrar una reunión con la empresa para conocer su satisfacción en el proceso y su valoración.

Hay que prestar especial atención a la gestión de desavenencias, pues son el origen de la desconfianza. Hay que atajarlos de forma contundente, rápida y eficiente. Si se ha realizado una buena preparación y comunicación del proyecto de forma proactiva con la empresa, la situación puede ser reconducible, porque la desavenencia será un hecho objetivo.

g) Manteniendo la relación

- Crear la costumbre de realizar una reunión anual con la empresa para construir nuevas relaciones avanzando en las hipótesis de conversaciones inteligentes. Hay que proponer metas más altas, e instigar conversaciones más profundas para seguir posicionándonos como proveedor de conocimiento, posible gracias a esa confianza inicial y demostrada.
- Tener en cuenta que todo evoluciona. Nuestras personas de confianza desaparecen, las empresas y los centros evolucionan y es necesario integrarlos de nuevo en el ciclo.
- Remitir a la empresa información que aporte valor añadido en sus campos de interés de forma permanente.
- No saturar a la empresa con comunicaciones que no aporten valor.
- Seguimiento de la empresa en redes, reforzando con comunicación directa aquellas noticias positivas que sean éxitos.
- Asegurar la confidencialidad.
- Explotar la curva de aprendizaje en las relaciones con la empresa y convertirlas en relaciones humanas.

h) Recopilando la interacción en nuestro sistema de “Customer relationship management” CRM

- Aprovechar para agradecer los posibles contactos que han vehiculado la relación.
- Alimentar nuestra base de datos de contactos.
- Alimentar, si se dispone de herramienta CRM.

3.7 La digitalización y la generación de confianza

Los procesos de digitalización deben ser tenidos en cuenta en la construcción de la confianza. Debemos establecer acciones concretas para aprovechar las oportunidades que nos ofrece, y soslayar los aspectos negativos que esta pueden generar.

Como aspectos cruciales a focalizarse son:

Una buena construcción de nuestra base de datos de contacto. En una organización el dato debe estar disponible no solo para ese trabajador, sino también para el resto de la organización. La confianza es con la persona, pero respaldado por el poder de la organización. Ser disciplinado al cargar todas las direcciones de los contactos en nuestra agenda, correctamente definidos resulta de mucho valor.

Una buena construcción digital de nuestras actividades con la empresa. Las Universidades no tienen en su mayoría una base de datos común en la que se integren todas las interacciones con un determinado cliente. No nos referimos únicamente a las formales a nivel contractual, sino también a otras interacciones como otras actividades de interés en la academia (desde contratos de prácticas, hasta asistencia a conferencias y seminarios, etc.). Conocer las interacciones de una empresa objetivo con nuestra universidad, con quién se ha relacionado y para qué, resulta muy enriquecedor en las relaciones de confianza, en tanto en que permite un mayor conocimiento de sus necesidades y aporta un canal de prescripción con la empresa por parte de nuestros propios colegas.

Una buena construcción digital de nuestras capacidades con acceso externo. Uno de los principales problemas que argumentan sobre todo las pymes en la desconfianza hacia la universidad, es el desconocimiento de qué hacen las universidades. Así mismo los gestores de ITC deben tener acceso a esta información para poder generar estrategias de contacto entre empresas e IP seleccionados en base a aquello que, de forma concreta saben hacer. Cuanto más certeros seamos en la alineación necesidad-capacidad, mejor nivel de confianza se alcanza. En este sentido las herramientas de capacidades de las universidades deben digitalizarse para aportar un valor añadido en la construcción de confianza.

Un correcto uso de las herramientas de difusión masiva. Si bien la digitalización nos permite remitir boletines, noticias, etc. de forma genérica, no es menos cierto que nuestras segmentaciones de las bases de datos dejan mucho que desear, si el objetivo es mantener informado de forma selectiva a un potencial cliente. La sobreinformación no genera desconfianza, pero sí desafección, siendo un aspecto negativo a tener en cuenta. Segmentemos bien por intereses, y no pequemos de información global sin valor. Realicemos acciones quirúrgicas con determinadas necesidades de comunicación haciendo uso de la empatía “si yo fuera esta empresa, esta información me sería de alto valor o interés”. O mucho mejor, esta información la puedo adaptar para que la empresa entable una conversación inteligente conmigo.

Reuniones presenciales frente a virtuales. Si bien la virtualización de las relaciones aporta una facilidad de contacto, de comunicación constante a bajo coste y de seguimiento de proyectos, no es menos cierto que su abuso puede resultar contraproducente. Hay que integrar siempre relaciones presenciales en las relaciones de generación de confianza. No todo puede ser virtual. Debemos dejar lo virtual para lo operativo y lo

personal para cuestiones clave, en las que nuestras actitudes y aptitudes al servicio de la generación de confianza sean tangibles.

Herramientas CRM. Cómo hemos visto, una parte de los retos de digitalización en las relaciones ITC pueden ser aprovechadas para generar confianza. En las empresas privadas estas herramientas suelen estar integradas en su CRM. Desde la Universidad deberían hacerse esfuerzos por digitalizar las relaciones con clientes.

3.8 Decálogo de acciones para generar confianza en los procesos ITC

- Reconocimiento del valor de la institución que representas.
- Alto conocimiento previo de las empresas, sus líneas de negocio, retos de innovación de su sector, proyectos previos realizados. *Desk research*.
- Relaciones interpersonales de la empresa con miembros de nuestra red de *networking*.
- Conexión previa con la academia del personal de la empresa.
- Escuchar y dejar tiempo para entender.
- Comprensión y reflexión conjunta mutua sobre los problemas detectados. Ampliación de los problemas.
- Enfoque a la capacidad de absorción, explotación y monetización por parte de la empresa.
- Compromiso con la empresa.
- Ofrecer oportunidades e información de alto valor.
- Comunicación e información proactiva.
- Tiempo de dedicación a construir la relación, pero basada en actos que aporten valor.
- Respuestas rápidas y ágiles.
- Facilitar soluciones externas a nuestra organización cuando los retos tienen otras soluciones, bien vía empresas existentes, start-ups u otros centros de conocimiento más alineados.
- Máxima customización de las soluciones.
- Gestionar la incertidumbre en los resultados. Objetivos claros cuantificables y bien definidos.
- Reducir riesgo de fracaso intercambiando información. Eliminar la ambigüedad o reducirla al máximo.
- Claridad de propósito y objetivos. Resolver diferencias. Gestión de las diferencias de poder.
- Profesionalidad en la relación.
- Compartir carga de trabajo. Delegar y coordinar.
- Tender a ofrecer la propiedad de los resultados con acceso pleno.
- Cumplimiento de plazos y entregas.
- Compartir información.
- Empezar por actividades de menor riesgo (*quick wins*).
- Sensación de control del proceso y del valor recogido.

3.9 Decálogo de los inhibidores de confianza en las relaciones ITC

- Encajar soluciones sin un objetivo claro.
- No controlar la relación cuando soportan económicamente el desarrollo. Sensación de pérdida de control por el cliente. Control del proceso desbalanceado.
- No disponer de una solución customizada a sus necesidades concretas.
- Leguaje no comprensible.
- Desarrollar soluciones sin una reflexión sobre la capacidad de absorción y monetización
- Procesos burocráticos, no centralizados, en manos de interlocutores no conocidos y poco comprensibles. Procedimientos burocráticos no explicados.
- Otras funciones desarrolladas por los investigadores no son excusa para ejecutar un trabajo contractual en forma y plazo.
- Convocarlos por compromiso o necesidad de la academia. Información sin valor.
- No ser consciente de los cambios de la compañía en cuanto a objetivos y crecimiento.
- Posiciones de fuerza no construyen confianza solo dependencia.

4 Aclaración de conceptos

La confianza en las relaciones ITC. Son las expectativas relacionadas con las intenciones y comportamientos de terceros (Mayer et al., 1995). Estas expectativas se refieren a la capacidad de un socio de cumplir sus obligaciones y/o sus intentos de hacerlo (Das & Teng, 2001; Muthusamy & White, 2005; Wollthuis et al., 2005).

Investigador Principal (IP). Es la persona que toma la responsabilidad directa para la conclusión de un proyecto.

B2B. Business-to-Business o, en español, negocio a negocio o empresa a empresa.

Aptitud. Condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para llevar a cabo una tarea. Suele relacionarse con destreza, habilidad y competencia, pero no son lo mismo. «Habilidad» es la capacidad de ejecutar una acción o tarea de forma correcta mientras que se habla de «destreza» si se consigue realizarla con éxito. En cambio, «competencia» es cuando se desarrolla una habilidad para resolver una actividad compleja.

Actitud. Según la definición del psicólogo Floyd Allport “la disposición mental y neurológica que se organiza a partir de la experiencia que ejerce determinada influencia sobre las reacciones del individuo respecto de todos los objetos y a todas las situaciones que les corresponden”.

Conversación inteligente. Es aquella que activa ciertas partes del cerebro del oyente de forma positiva, convirtiéndole en partícipe de la misma, generando empatía mutua y sensación de bienestar, desinhibiendo las barreras mentales a confiar.

Capital relacional. Conjunto de todas las relaciones —de mercado, de poder y de cooperación— que se establecen entre empresas, instituciones y personas, y que surgen de un gran sentido de pertenencia y de una capacidad de cooperación muy desarrollada que es habitual entre personas e instituciones que comparten la misma cultura. En el caso de este tema se centra en las relaciones que hayan construido los especialistas del área ITC con otras personas e instituciones y que les permite interconectarse a través de los mismos con terceros a través de la prescripción.

Capacidad de absorción. La habilidad de que una empresa identifique, asimile y aplique el valor de nueva información (Cohen & Levinthal, 1990).

Capacidad de monetización. La capacidad de monetización es un término que nace como respuesta a la necesidad de obtener ingresos a través de un sitio web. Pero se aplica en este texto a la capacidad que puede tener una empresa para, a partir de un desarrollo de I+D obtener ingresos a escala global. Muchas empresas tienen innovaciones excelentes, pero por su dimensión, mercado objetivo, capacidad económica y cuestiones relacionadas, no pueden escalar estas soluciones al mercado global con garantía, y en ese punto es importante que estos proyectos de I+D identifiquen socios en las etapas iniciales que permitan este escalado.

5 Textos de ampliación

1. Vangen, S. (2003) [Nurturing Collaborative Relations. Building Trust in Interorganizational Collaboration.](#) *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 5-31.
2. Darabi, F. & Clark, M. (2012). [Developing business school/SMEs collaboration: the role of trust.](#) *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(4), 447-493.
3. Mas-Verdu, F. (2021). [Transferencia de conocimiento e intermediarios de innovación](#) (2021). *Papeles de Economía Española*, 169, 104-115.
4. Gabriela-Pino, G., Aguilar-Barajas, I. y Ayala-Gaytán, E.A (2018). [El papel de la confianza en proyectos de innovación colaborativa. Propuesta teórico-metodológica.](#) *Economía, sociedad y territorio*, 18(58), 629-655.

6 Bibliografía

- Parra-Requena, G., Ruiz-Ortega, M.J., Garcia-Villaverde, PM & Ramirez, F.J (2020). Innovativeness and performance: the joint effect of relational trust and combinative capability. *European Journal of Innovation Management*, 25, 191-213.
- Viñarás-Abad, M. (2013). Estrategias de comunicación para generar confianza. *Comunicación y Hombre*, 9, 59-73.
- Wilcox, L.F (2016). *The Role of Trust in University-Industry Research Partnership Performance*. Dissertation of Philosophy in Industrial and Systems Engineering. Virginia Polytechnic Institute and State University.

PROGRAMA DINA·ITC

DINAMIZACIÓN Y FORMACIÓN
PARA FOMENTAR EL INTERCAMBIO Y LA
TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN
EL SISTEMA ESPAÑOL DE INNOVACIÓN



CSIC

ingenio
CSIC-UPV

Entidades colaboradoras:



AXENCIA
GALEGA DE
INNOVACIÓN



crue
Universidades
Españolas

fcri

Fundació
Catalana per a
la Recerca i la
Innovació



Fedit
Centro Tecnológico
de España



FUNDECYPTCTEX
un espacio para innovar



innobasque
Berrikuntzaren Euskal Agentzia
Agencia Vasca de la Innovación



Junta de Andalucía
Consejería de Universidad,
Investigación e Innovación

REDTRANSFER

UIMP

Universidad Internacional
Menéndez Pelayo



Financiado por
la Unión Europea
NextGenerationEU



MINISTERIO
DE CIENCIA, INNOVACIÓN
Y UNIVERSIDADES



CSIC
CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS