

LA COMUNICACIÓN COMO FACTOR CLAVE EN LAS RELACIONES UNIVERSIDAD-EMPRESA¹

HAYDEÉ CALDERÓN GARCÍA,

MARTA FRASQUET DEL TORO,

AMPARO CERVERA

Haydee.calderon@uv.es, Marta.frasquet@uv.es, Amparo.cervera@uv.es.

Universidad de Valencia

RESUMEN

Establecer relaciones sólidas entre la universidad y la empresa es de primordial importancia en la creación de valor para los stakeholders de la universidad. Partiendo del enfoque de marketing relacional, analizamos las relaciones entre las universidades y las empresas y proponemos un modelo de ecuaciones estructurales que contrastamos utilizando los datos de una encuesta dirigida a empresas que colaboran con la universidad. Nuestros resultados muestran que la comunicación constituye una sólida base sobre la que construir las relaciones, ya que tiene efectos positivos en la satisfacción de las empresas respecto a su relación con la universidad, en la confianza de las empresas hacia la universidad y en la funcionalidad del conflicto; asimismo la confianza y el compromiso se desvelan como antecedentes del nivel de colaboración de las empresas con la universidad.

Palabras clave

Relaciones universidad-empresa, comunicación, confianza, satisfacción, compromiso, conflicto funcional, colaboración.

¹ Este trabajo ha sido financiado en el marco del Plan Nacional I+D del Ministerio de Educación y fondos FEDER, proyecto SEJ2007-68105-C02- 01.

1. Introducción

Actualmente, las universidades se encuentran insertas en un entorno cambiante, afectadas por factores como el rápido progreso tecnológico, cambios en los sistemas de financiación, competencia creciente y mayores exigencias por parte de los *stakeholders*. Estos cambios fuerzan a las universidades a ser lo más competitivas posible (Plewa y Quester, 2008) y ofrecer mayor valor a las partes interesadas como estudiantes, graduados, instituciones y empresas. Tal y como establecen Pessac et al (2004) y Turk-Bicakci y Brint (2005), el papel de la universidad, además de la enseñanza y la investigación, es participar activamente en la sociedad estableciendo relaciones con las empresas y la comunidad local. Construir estas relaciones entre la universidad y las empresas puede ser muy beneficioso reflejándose en una mejora de la enseñanza y de la investigación. En el caso de las universidades públicas, los gobiernos actúan como promotores de estas relaciones dado el impacto positivo que tienen en el desarrollo social y económico. De esta forma, es importante para las universidades y para los gobiernos conocer los factores que afectan esta relación para poder crear relaciones más satisfactorias y generar mayor valor para sus *stakeholders*.

Los beneficios que generan una estrecha relación entre empresas ha sido foco de investigación en recientes estudios sobre relaciones interorganizacionales y es el núcleo de las relaciones de marketing. El término relaciones de marketing fue acuñado por Berry (1995) pero es en las dos últimas décadas cuando las relaciones de marketing han generado un extenso volumen de literatura y ha sido reconocida su importancia. Numerosos estudios en este ámbito se han centrado en las relaciones entre las empresas y sus proveedores o compradores (ej Moorman et al, 1992). En un sector de servicios como la educación, las relaciones de marketing se consideran particularmente relevantes porque una estrecha relación puede ayudar a superar la incertidumbre que produce la intangibilidad del producto (Al-Alak, 2006). Por otra parte, hay pocas investigaciones que apliquen los principios de las relaciones de marketing al sector de la educación superior, centrándose en las relaciones de la universidad con los estudiantes (Hening-Thurau et al. 2001; Al-Alak, 2006) o entre los centros de investigación y las empresas (Mora et al, 2001; Plewa and Quester, 2008). Estos estudios son una importante contribución a la investigación de este ámbito, pero sin embargo se aprecia la necesidad de más investigaciones en esta área y de forma particular, sobre el estudio de otro tipo de relaciones como las relaciones establecidas con las empresas en los programas de prácticas. Este tipo de acuerdos, tal y como apunta Strier (2010) es una labor compleja que genera múltiples tensiones.

El objetivo de nuestra investigación es tener una visión de los factores que construyen las relaciones entre las universidades y las empresas (U-E) u organizaciones que colaboran en los programas de prácticas. De forma más específica, nuestros objetivos son: primero analizar el papel de la comunicación como base de las relaciones a través de su impacto en la confianza, la satisfacción y conflicto funcional; y segundo, investigar cual es el papel de estas variables en la explicación de un mayor compromiso y cooperación entre la empresa y la universidad.

Estructuramos la ponencia de la siguiente forma: primero caracterizamos el contexto de las relaciones entre la universidad y la empresa en España y desarrollamos una aproximación al estudio de estas relaciones. En la revisión de la literatura definimos las variables relacionales clave de comunicación, confianza, satisfacción, conflicto funcional, compromiso y cooperación, y se discuten sus relaciones en nuestro modelo teórico. A continuación se presenta la metodología de nuestra investigación basada en un estudio cuantitativo y el análisis de la información a través de un modelo de ecuaciones estructurales. Después se presentan los resultados de nuestro análisis y en la última parte presentamos las conclusiones y las implicaciones de los resultados.

2.El contexto de las relaciones universidad- empresa.

En 1999 un estudio sobre las universidades españolas concluyó que las relaciones entre la universidad, las empresas y otros agentes sociales es, posiblemente, uno de los problemas

básicos de la universidad (Ginés Mora, 1999). En 2005, una investigación sobre la contribución de la universidad española al desarrollo (Fundación Conocimiento y Desarrollo, 2005), corroboró que las relaciones entre ambas entidades continúan dando escasos resultados. En general, los responsables de las universidades son conscientes de la necesidad de intensificar y organizar adecuadamente estas relaciones (Fernandez et al, 2000). Sin embargo, ya sea por la falta de *know-how* y soporte técnico o por factores organizacionales las universidades no siempre son capaces de intensificar estas relaciones. Una encuesta realizada en 2009 por la Fundación IKERTIA con el objetivo de identificar los problemas y obstáculos entre las universidades y las empresas en España, concluye que los factores que actúan como principales barreras en la relación son: la falta de espíritu emprendedor en las universidades, la limitada promoción de las actividades de la universidad que podrían interesar a las empresas, las patentes, los diferentes lenguajes, los gaps generacionales, la falta de tiempo y los canales de comunicación (Martínez 2009). De forma adicional, los entrevistados afirman que las relaciones personales son el iniciador mas habitual de las relaciones entre las universidades y la empresa.

Se observa la necesidad de que las universidades españolas se esfuercen en incrementar y estrechar las relaciones con las empresas y este hecho abre un interesante debate sobre los conflictos potenciales y los beneficios de esta relación (Manjares et al, 2009).

2.1.Diferentes aproximaciones al estudio de las relaciones universidad-empresa.

En la literatura no abundan los estudios sobre las relaciones entre las universidades y las empresas. De hecho Plewa y Quester (2007) apuntan que el concepto relación no está suficientemente trabajado en el contexto universidad-empresa. Plewa y Quester (2008) definen las relaciones universidad-empresa como “relaciones de confianza, compromiso e interactivas entre la universidad y la empresa, que permiten la difusión de la creatividad, ideas, habilidades y personas con el objetivo de crear valor mutuo en el tiempo”. Esta relación se caracteriza por la interacción frecuente entre las partes antes, durante y después del proceso y no está centrado únicamente en la transferencia de tecnología entre ambas entidades (Mora et al, 2004).

Las relaciones entre la universidad y la empresa pueden analizarse desde distintas perspectivas. Debido a la tradicional importancia de las universidades como centros de investigación y transferencia de tecnología, muchos estudios se han centrado en el análisis de las consecuencias de estas relaciones en el desarrollo y la investigación, examinado aspectos como el impacto de las universidades en el desarrollo local (Gunasekara, 2006), la transferencia de los resultados de las investigaciones a las empresas (Crespo y Dridi, 2007; Monastra, 1997), la contribución de las universidades a la innovación de las empresas (Azagra et al, 2006; Abramo et al, 2010), o las relaciones con los gobiernos (Ballart y Subirats, 1997).

Las universidades deben trabajar sus relaciones con las empresas y con sus representantes individuales considerando que hay diversos factores que afectan a esta relación. La literatura específica sobre las relaciones U-E ayuda a identificar las diferentes dimensiones que afectan a esta relación y determinan la capacidad de colaboración de las universidades con las organizaciones. Incluye la duración de la relación; la dimensión espacial (proximidad, distribución geográfica); el grado o formalización del acuerdo; la intensidad de la cooperación; el tamaño de la universidad; la excelencia científica de la universidad y sus investigadores; la razón de ser del acuerdo; el flujo de tecnología esperado por la empresa y lo esperado por la universidad y el prestigio de la universidad (Mora, 1999; Abramo et al, 2010).

Encontramos algunos estudios que han restado empíricamente la relación U-E. Por ejemplo Metcalfe (2006) parte de la idea de que la universidad forma parte de una compleja red económica y social y analiza las relaciones en términos de relaciones inter-organizacionales. Pertuzé et al. (2010) sugiere una serie de buenas prácticas para añadir valor a la relación U-E; cultivar a largo plazo la relación y establecer estrechos sistemas de comunicación entre las partes. Otros estudios, como Plewa y Quester (2008) y otros que revisaremos en el siguiente epígrafe se aproximan al análisis de estas relaciones desde el punto de vista del marketing.

3 . Revisión de la literatura

3.1. El papel de la comunicación en las relaciones universidad-empresa

La comunicación ha sido descrita como el “pegamento” que une a los socios en una relación entre organizaciones (Mohr y Nevin, 1990). La comunicación puede ser definida de forma amplia como el intercambio tanto formal como informal de información significativa y a tiempo entre empresas (Anderson y Narus, 1990:44). Esta definición se basa en la eficacia del intercambio de información más que en la cantidad, y por tanto destaca el papel de la comunicación para facilitar las actividades de la relación.

Encontramos varios trabajos que resaltan la importancia de la comunicación para construir las relaciones. Morgan y Hunt (1994) argumentan que la comunicación contribuye a construir relaciones fuertes puesto que ayuda a resolver desacuerdos, alinear objetivos y descubrir oportunidades de creación de valor. El meta-análisis de Palmatier et al. (2006) puso de manifiesto el impacto significativo de la comunicación en variables relacionales como el compromiso, la confianza, y la calidad de la relación. En su estudio cualitativo, Plewa et al. (2003) detectaron que la comunicación era una de los atributos más importantes de la relación entre universidades y empresas, y también que la comunicación era un antecedente de otras características de la relación como confianza, comunicación, compromiso y conflicto. Siguiendo estos trabajos, creemos que la comunicación juega un papel fundamental en las relaciones entre universidades y empresas contribuyendo a crear una sólida base sobre la que se pueden edificar las relaciones. De este modo, nuestro modelo teórico (véase Figura 1) establece que la comunicación es un antecedente de la confianza, la satisfacción y la funcionalidad del conflicto, como se discute y justifica en los siguientes apartados.

La confianza es un concepto fundamental en las relaciones interorganizacionales (Wilson, 1995). Existe bastante consenso en aceptar que la confianza es una “variable mediadora clave” (Morgan y Hunt, 1994), o un “ingrediente necesario” (Ganesan, 1994) para desarrollar relaciones de éxito. La confianza, de acuerdo con Morgan y Hunt (1994) existe cuando una de las partes cree en la fiabilidad e integridad de la otra parte; también se ha definido como “*la creencia de una empresa de que la otra empresa desarrollará actuaciones que producirán resultados positivos para la empresa, y de que llevará a cabo acciones inesperadas que producirían resultados negativos para la empresa*” (Anderson y Narus, 1990:45). La confianza incluye dos elementos, la credibilidad, o la creencia de que la otra parte va a cumplir su palabra y la benevolencia, o la creencia de que la otra parte está interesado en el bienestar de la empresa (Kumar et al., 1995).

Un número importante de artículos han confirmado el papel de la comunicación como un precursor de la confianza (p.ej. Anderson y Narus, 1990; Morgan y Hunt, 1994; Palmatier et al., 2007). La percepción de una empresa de que las comunicaciones de la otra parte han sido relevantes, puntuales, y fiables, generaría confianza. Por el contrario, la falta de comunicación denota un deseo de secretismo que disminuiría la confianza. De Mora et al. (2004) encontraron una relación positiva y directa entre la comunicación y la confianza cuando estudiaron las relaciones entre empresas y centros de investigación.

La satisfacción se considera un constructo de interés en las relaciones interorganizacionales, relacionándose con las relaciones a largo plazo (Ganesan, 1994). En el contexto interorganizacional, se mide habitualmente la satisfacción con la relación, que de acuerdo con Anderson y Narus (1990:45) es “*un estado afectivo positivo que resulta de la evaluación de todos los aspectos de la relación de una empresa con otra*” o siguiendo a Palmatier et al. (2006: 138): “*...un estado afectivo o emocional hacia una relación, evaluada típicamente de forma acumulada a lo largo de la historia de la relación*”.

De acuerdo con Selnes (1998) la comunicación es una fuente importante de satisfacción porque puede llevar a un entendimiento compartido del resultado de la relación y de las expectativas hacia la misma. En el contexto de las universidades, De Mora et al. (2004) encontraron una relación positiva entre la comunicación y la satisfacción con el acuerdo de colaboración de una universidad con una empresa. Creemos que las organizaciones desarrollan la satisfacción como

un afecto acumulado a lo largo de la vida de la relación, y que este afecto se construye a partir de las percepciones sobre cómo de abierta y comunicativa es la relación.

El hecho de que las organizaciones sean interdependientes significa que es probable que surjan desacuerdos y situaciones conflictivas. Intuitivamente el conflicto se asocia con emociones negativas, como la tensión, el estrés, la ira, la frustración, pero el conflicto en sí mismo no es necesariamente negativo (Skarmeas, 2006). Cuando los desacuerdos sirven para distribuir mejor las tareas y se resuelven de manera amistosa, se estimula la creatividad y la adaptación y son un medio de conseguir mayor los objetivos comunes y aumentar la productividad de la relación (Morgan y Hunt, 1994). El conflicto funcional se refiere a la evaluación positiva del resultado de los esfuerzos realizados para resolver los desacuerdos (Anderson y Narus, 1990).

Anderson y Narus (1990) consideran que el conflicto tiende a ser funcional cuando existe cooperación y comunicación entre las partes. El modelo de Morgan y Hunt (1994) considera la confianza y el compromiso como variables mediadoras y establece una relación indirecta entre la comunicación y el conflicto funcional.

Basándonos en la revisión de la literatura precedente enunciamos las siguientes tres hipótesis que se refieren al papel de la comunicación en la construcción de relaciones sólidas entre las universidades y las organizaciones:

H1. La comunicación entre una organización y la universidad contribuye positivamente a la generación de confianza hacia la universidad.

H2. La comunicación entre una organización y la universidad contribuye positivamente a la satisfacción con la relación con la universidad.

H3. La comunicación entre una organización y la universidad contribuye positivamente a la funcionalidad del conflicto con la universidad.

3.2. Los antecedentes del compromiso y la colaboración universidad-empresa

Uno de los objetivos principales de nuestra investigación es explicar porqué una empresa se compromete a una relación con la universidad y a colaborar en actividades con la universidad. Nuestro modelo establece que el compromiso de una empresa hacia la universidad viene influenciado positivamente por la confianza y la satisfacción, y que la colaboración con la universidad está afectada por la satisfacción, la funcionalidad del conflicto, y el compromiso. A continuación justificamos las relaciones planteadas.

El compromiso es una de las variables más estudiadas en la literatura de relaciones interorganizacionales, y también ha recibido una atención especial por parte del marketing de relaciones. El compromiso se refiere a la creencia por una de las partes de que la relación es lo suficientemente importante como para dedicar el máximo esfuerzo para mantenerla. Esta idea de la relevancia de la relación y la voluntad de continuarla está presente en la definición de Moorman et al. (1992:316): *“un fuerte deseo de mantener una relación valiosa”*. Anderson y Weitz (1992:191) entienden que la esencia del compromiso en cualquier tipo de relación (interorganizacional, intraorganizacional o interpersonal) es la estabilidad y el sacrificio, y así definen el compromiso como *“el deseo de desarrollar una relación estable, la voluntad de hacer sacrificios a corto plazo para mantener la relación, y la creencia en la estabilidad de la relación”*.

A pesar de la importancia del compromiso en la literatura, son escasos los estudios que exploran el papel del compromiso en el contexto de las relaciones U-E, como son los de Kohengkul et al. (2009), Plewa y Quester (2007), Mora-Valentín et al. (2004) y Barnes et al. (2002).

La existencia de una relación positiva y directa de la confianza y el compromiso se ha puesto de manifiesto de forma consistente en la literatura como muestra el meta-análisis de Palmatier et al., (2006). La confianza fue caracterizada por Spekman (1988: 79) como *“la piedra angular de las alianzas estratégicas”*. De hecho, las relaciones que se caracterizan por la confianza son tan

valoradas que las partes están dispuestas a comprometerse en una relación de este tipo (Young y Wilkinson, 1989). Además, puesto que el compromiso implica vulnerabilidad, las organizaciones solo se comprometerán con los socios en los que puedan confiar (Morgan y Hunt, 1994). Como señalan Plewa y Quester (2007; 2008), el compromiso en la relación de una empresa con una universidad requiere una inversión en la relación y la transferencia de información relevante o confidencial entre las partes. Por lo tanto, las organizaciones se sienten vulnerables y sólo desearán comprometerse en una relación si sienten que existe bastante confianza entre las partes.

Siguiendo a Chumpitaz y Paparoidamis (2004) es interesante analizar el papel de la satisfacción como un mediador entre la comunicación y el compromiso. Siguiendo esta sugerencia planteamos en nuestro modelo que las organizaciones se comprometerán en mayor medida con la Universidad si se sienten más satisfechas con la marcha de la relación en su conjunto.

Nuestro modelo también plantea una relación indirecta de la satisfacción sobre el compromiso a través de la confianza. Tanto la confianza como la satisfacción se consideran atributos cruciales y deseables de una relación. No obstante no existe todavía consenso sobre el tipo de relación entre ellos. Por ejemplo, Selnes (1998) consideró la confianza como una evaluación agregada a un nivel superior que la satisfacción, siendo la satisfacción de hecho una fuente de confianza, e hipotetizando, por tanto, una relación causal de la satisfacción a la confianza como hizo Ganesan (1994) previamente y siguieron autores como Ulaga y Eggert (2006). Otros autores han apoyado la relación inversa, como Siguaw et al. (1998) y, en el entorno universidad-empresa Jo et al. (2004) y Plewa y Quester (2008). Creemos que una relación de este tipo, de la satisfacción como fuente de confianza es más adecuada en el tipo de relación que investigamos, es decir, pensamos que si una empresa se siente satisfecha con las experiencias o actividades realizadas previamente con la Universidad, la percepción de la credibilidad y la benevolencia (confianza), aumentará.

H4. La confianza de una organización hacia la universidad, contribuye positivamente al compromiso con la relación

H5. La satisfacción de una organización con la relación con la universidad contribuye positivamente al compromiso con la relación.

H6. La satisfacción de una organización con la relación contribuye positivamente a la confianza hacia la Universidad.

En cuanto a la variable colaboración, como señalan Kohengkul et al. (2009:2) en el contexto de las relaciones U-E, no existe todavía una definición establecida ni un procedimiento de medida de la colaboración; estos autores definen la colaboración en el marco de investigación como “la cooperación entre un grupo o equipo tanto a nivel individual como organizacional con el objetivo de crear una innovación útil y valiosa para alcanzar objetivos comunes”. Como apunta Motohashi (2005), la colaboración U-E puede tomar diferentes formas, desde las consultoría informal de tipo tecnológico a las relaciones colaborativas de investigación dentro de un contrato. Para Dooley y Kirk (2008), los canales de interacción U-E pueden ser categorizados en cuatro tipos: (1) apoyo a la investigación; (2) transferencia de tecnología; (3) transferencia de conocimiento; y (4) investigación cooperativa. Además, la naturaleza de dichos esfuerzos colaborativos varían ampliamente según el ámbito tecnológico.

Nuestro modelo hipotetiza que las empresas colaborarán más con la Universidad cuando se sientan más satisfechas con todos los aspectos de la relación. El papel de la satisfacción como predictor de las intenciones comportamentales ha quedado establecido por la literatura (Zeithaml et al., 1996). En la literatura de marketing de relaciones Ulaga y Eggert (2006) establecen que la satisfacción aumenta las intenciones de expandir la relación con un proveedor y disminuye la propensión a abandonar la relación. Por su parte, Palmatier et al. (2006) consideran que existe una relación positiva entre la satisfacción con la relación y la cooperación, siendo la primera un mediador relacional de la segunda. Kohengkul et al. (2009) también comprobaron el papel de la satisfacción como mediadora para el éxito de las relaciones U-E.

La contribución positiva del conflicto funcional para la buena marcha de las relaciones ha sido discutida en la literatura, aunque las pruebas empíricas de dicha relación son escasas. Uno de los pocos ejemplos es el trabajo de Skarmeas (2006), quien contrastó un modelo en el que el conflicto funcional estaba positivamente relacionado con las intenciones de compra. Con todo, pensamos que cuando una empresa perciba que el conflicto se resuelve de forma amistosa y esto contribuye a alcanzar los objetivos de la relación, dicha empresa tenderá a colaborar más con la universidad.

Las empresas se fijan objetivos que pueden ser compartidos con los del socios, asegurándose de que son compatibles (Cambra and Polo, 2008). Cuando las empresas están involucradas en una relación comprometida y basada en la confianza, el hecho de trabajar juntos para conseguir objetivos comunes es más fácil y frecuente (Morris y Craig, 2005). En esta línea, consideramos que la colaboración U-E viene afectada de forma directa y positiva por el compromiso, ya que una empresa comprometida en la relación con la universidad colaborará más por el deseo de hacer que la relación se mantenga. Este tipo de relación se ha corroborado en el contexto de la colaboración U-E por Kohengkul et al. (2009). También Martin et al. (1998) señalan que una empresa que está comprometida en la relación tiene interés en la continuidad de dicha relación. Estos autores apoyan la hipótesis de que existe una relación positiva entre el compromiso afectivo y la intención de permanecer en la relación. Ulaga y Eggert (2006) también obtienen evidencia de un impacto positivo del compromiso en las intenciones de continuar la relación, y un impacto negativo en la tendencia a abandonar la relación.

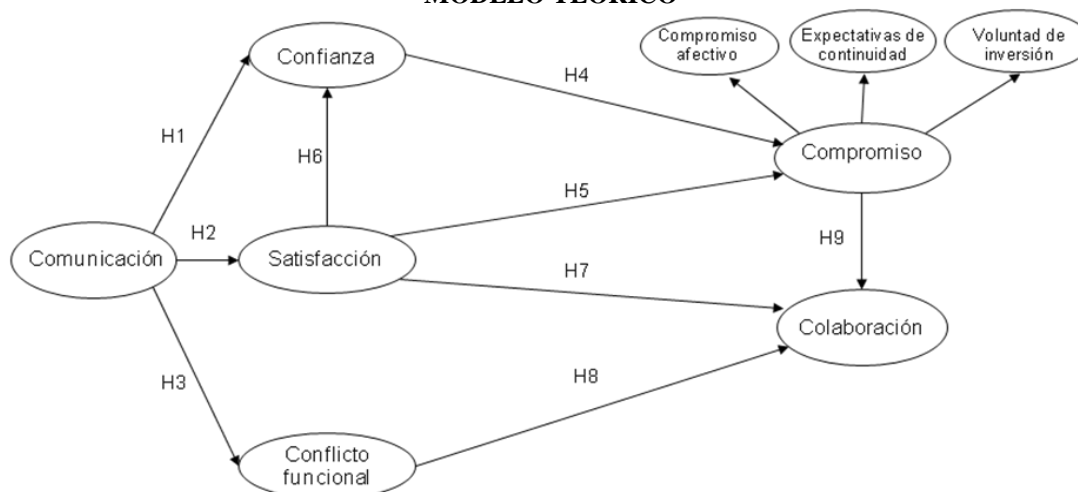
Basándonos en la literatura precedente, enunciaremos las siguientes tres hipótesis, que establecen los antecedentes de la colaboración con la universidad:

H7: La satisfacción de una organización con la relación con la universidad contribuye positivamente a la colaboración con la universidad.

H8: El conflicto funcional entre una organización y la universidad contribuye positivamente a la colaboración con la universidad.

H9: El compromiso de una organización con la universidad contribuye positivamente a la colaboración con la universidad.

**FIGURA 1.
MODELO TEÓRICO**



4. Metodología de la investigación

El objetivo de nuestra investigación son las relaciones entre una universidad española y las empresas con las que colabora. Algunas universidades gestionan los lazos con las empresas a través de una oficina o departamento que está integrado en la estructura de la universidad; otras

universidades operan con un modelo externo a través de una organización sin ánimo de lucro dependiente de la universidad pero que no forma parte de su estructura (Fisher y Atkinson, 2002). La universidad analizada opera de ambas formas, eligiéndose para esta investigación una fundación externa (Fundación Universidad – Empresa), como vehículo de las relaciones con las organizaciones.

4.1. Muestra y recogida de datos

Nuestra investigación se basa en una exhaustiva revisión de la literatura, en entrevistas en profundidad con gestores de la Fundación Universidad-Empresa, coordinadores del programa de prácticas de la Facultad de Economía y empresas que colaboran con la universidad. El estudio preliminar fue la base para nuestro modelo y nos ayudó en el diseño del cuestionario estructurado, método principal de recogida de datos de nuestra investigación. El cuestionario contiene tres partes. La primera recoge información general sobre el tipo y duración de las relaciones entre la organización y la universidad analizada. La segunda parte mide las variables centrales de nuestro estudio, las variables relacionales: cooperación, comunicación, confianza, compromiso, satisfacción y conflicto funcional. La última recoge información sobre variables de clasificación de la organización.

Nuestro marco muestral viene determinado por una base de datos inicial proporcionada por la Fundación Universidad-Empresa que incluía 1424 empresas que colaboraban con la universidad analizada en el área de Ciencias Sociales. De estas seleccionamos aquellas empresas que colaboran en el programa de prácticas en empresas. Esta es una de las formas más frecuentes de colaboración entre las empresas y las universidades. Lantos (1994) aporta que este tipo de colaboración ayuda a disminuir el gap existente entre la comunidad académica y la comunidad empresarial. Actualmente, la colaboración en las universidades y el mundo empresarial a través del programa de prácticas se convierte en un indicador de excelencia de las universidades (McGlothlin, 2003). En el caso de las empresas de nuestro marco muestral, se comprueba que esta actividad es la que mayor colaboración y estabilidad genera para ambas partes. Decidimos incluir en nuestro marco muestral sólo a las empresas que llevaban participando al menos tres años en este programa. Previo al lanzamiento general del cuestionario se realizó un *pretest* con 15 empresas. El procedimiento de obtención de la información fue mediante cuestionario telemático (email con link a un cuestionario). Respondieron un total de 322 empresas. Las empresas fueron contactadas a través de correo electrónico y en una segunda etapa, a aquellas que no habían respondido se les llamó por teléfono motivándoles a responder al cuestionario telemático.

Las empresas que componen la muestra obtenida se sitúan todas ellas en el marco geográfico de la comunidad autónoma donde se sitúa la universidad analizada. Pertenecen a distintos sectores de actividad dentro del sector secundario y terciario (predominan los sectores financiero, seguros y consultoras, incluido otros servicios) y son tanto organizaciones privadas como públicas. Mantienen relaciones estables con la universidad analizada, tal y como indica la media de 6,3 años de colaboración (ver tabla 1). Si atendemos al número de empleados podemos catalogarlas como pequeñas empresas, no obstante hay que tener en cuenta que algunas de estas empresas son sucursales de grandes entidades, lo que se refleja en niveles de ingresos elevados.

TABLA 1.
CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

Sector (%)	
Productos Industriales	4,0
Bienes de Consumo	3,7
Constructoras	2,2
Distribución	3,4
Transporte y telecomunicaciones	2,8
Educación y salud	6,8
Otros servicios	77,0

Numero de empleados (%)	
1-10	50,0
11-30	16,5
31-50	8,4
51-100	5,0
Mas de 100	20,2
Ingresos (%)	
<60,000€	15,2
60,001-100,000€	10,2
101,000-300,000€	17,7
300,001-600,000€	11,8
601,000-1mill.€	5,3
>1mill.-2mill.€	6,5
>2mill. €	33,2
Grado de internacionalización (% exportaciones s/vtas totales)	18,8 (31,2)
Años colaborando con la Universidad.	6,3 (4,4)

4.2 . Medidas

Las variables incluidas en nuestro cuestionario están basadas en escalas extraídas de la literatura con unas adaptaciones menores al contexto de nuestro estudio. Todos nuestros constructos son de naturaleza reflectiva y se han medido con una escala Likert de 0 a 10, con excepción de la cooperación que ha sido medida con un único ítem con una escala de 0 a 10. En la Tabla 2 presentamos la batería de ítems empleada, sus principales fuentes en la literatura, medias y desviaciones estándar.

Nuestro análisis ha seguido un proceso de dos etapas tal y como recomiendan Anderson y Gerbing (1988). En la primera etapa hemos aplicado el análisis factorial confirmatorio (CFA) para analizar la calidad de los instrumentos de medida (medida del modelo). En la segunda etapa se ha testado el modelo teórico (causal). Hemos utilizado el programa SPSS17.1 para realizar el análisis descriptivo y el programa EQS 6.1 para testar el modelo de ecuaciones simultáneas a través del método de estimación robusta por máxima verosimilitud. Los modelos testados fueron modelos de estructura de covarianza con múltiples indicadores para todos los constructos latentes. Tenemos seis variables latentes: confianza, satisfacción, compromiso, conflicto funcional, comunicación y cooperación, que han sido medidas con 23 indicadores manifiestos. El compromiso ha sido operativizado como un constructo de segundo orden que se refleja en tres constructos de primer orden: compromiso afectivo, expectativas de continuidad, y predisposición a la inversión, siguiendo la aproximación de Kumar et al (1995).

TABLA 2.
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS PARA LA INDICADORES MANIFIESTOS

		Media	Desviación típica
COMUNICACION (Palmatier et al., 2007)	COM1.Las comunicación con la Universidad es ágil y se realiza a tiempo.	6,79	2,28
	COM2.La comunicación con la Universidad es completa.	6,77	2,41
	COM3.La comunicación con la Universidad es precisa.	6,99	2,35
	COM4.Los canales de comunicación con la Universidad están bien definidos.	6,93	2,32
CONFIANZA (Plewa and	CON1.Sentimos que podemos confiar plenamente en	7,68	1,90

LA COMUNICACIÓN COMO FACTOR CLAVE EN LAS RELACIONES ...

Quester, 2008)	la Universidad.		
	CON2.Podemos contar con que la Universidad actúa de forma íntegra.	8,06	1,63
	CON3.Sentimos que la Universidad está de nuestro lado.	7,38	2,03
SATISFACCION (Plewa and Quester, 2008)	SAT1.Hasta el momento, la Universidad ha ejercido sus responsabilidades y compromisos cumpliendo nuestras expectativas.	7,54	1,84
	SAT2.Nuestra relación con la Universidad ha sido productiva.	7,46	1,98
	SAT3.El tiempo y esfuerzo que hemos invertido en esta relación con la Universidad ha merecido la pena.	7,78	1,85
CONFLICTO FUNCIONAL (Skarmas, 2006)	CF1.Las conversaciones sobre áreas de desacuerdo han aumentado la productividad de nuestra relación con la Universidad.	4,64	2,18
	CF2.Nuestros debates sobre los temas de desacuerdo nos estimulan para desarrollar ideas productivas para nuestros problemas.	4,92	2,28
	CF3.Nuestros debates sobre los temas de desacuerdo aumentan la fuerza y efectividad de la relación con la UV	4,77	2,29
COMPROMISO (Kumar et al., 1995)	CA1.Incluso aunque pudiéramos, no dejaríamos a la Universidad porque nos gusta tener relaciones con ella.	7,58	1,95
	CA2.Queremos permanecer en la red de relaciones de la Universidad porque realmente disfrutamos de nuestra relación.	7,61	1,89
	CAP3.Nuestros sentimientos positivos hacia la Universidad son una razón principal para continuar trabajando con ella.	7,54	1,86
	EC1.Esperamos que nuestra relación con la Universidad continúe durante un largo tiempo.	8,26	1,74
	EC2.La renovación de nuestra relación con la Universidad es prácticamente automática.	7,78	2,23
	EC3.Es improbable que nuestra empresa continúe haciendo negocios con la Universidad dentro de 2 años*.	2,90	2,79
	PI1.Si la Universidad lo pidiera, estaríamos dispuestos a hacer mayores inversiones para mantener la colaboración.	5,08	2,40
	PI2.Estamos dispuestos a realizar un mayor esfuerzo e inversión en la colaboración con la Universidad.	5,22	2,41
	PI3.En el futuro, trabajaremos para que nuestros clientes asocien nuestro nombre al de la Universidad.	5,66	2,51
COLABORACION	COL1. Colaboración en el programa de prácticas en empresa de los estudiantes.	8,37	2,26

* Este ítem invertido fue eliminado debido a una puntuación de baja carga en el análisis AFC.

4.3. Validación del modelo de medida

Evaluamos la fiabilidad y validez de los constructos reflectivos con un modelo confirmatorio de medida que considera todas las variables globalmente, en el cual cada indicador carga en su respectivo constructo latente y todos los constructos latentes correlacionan entre sí. El compromiso ha sido operativizado como un constructo de segundo orden compuesto por el compromiso afectivo, las expectativas de continuidad y la predisposición a la inversión utilizando la estimación de las cargas factoriales.

Como un primer paso para evaluar la validez del modelo, verificamos el ajuste del modelo de acuerdo a varios índices (ver tabla 3). Todos los índices lanzan valores por encima de 0,9 indicando un buen ajuste del modelo. Por otra parte el RMSEA alcanza un valor de 0,045 que indicando asimismo un adecuado ajuste del modelo (Brown y Cudeck, 1993).

No hay problemas de fiabilidad dado que todos los valores del estadístico Alfa de Cronbach están por encima del recomendado valor de 0,7 (Churchill, 1979), los índices de fiabilidad compuesta están por encima de 0,7, y la varianza media extraída está por encima de 0,5 (Forner y Larcker, 1981).

TABLA 3.
MODELO DE MEDIDA: VALIDEZ CONVERGENTE

Variables latentes	Indicadores	Cargas factoriales estandarizadas	Valor t robusta	Media cargas	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	IVE*
COMUNICACION	COM1	0,898	17,72	0,876	0,93	0,749	0,769
	COM2	0,899	18,86				
	COM3	0,889	16,53				
	COM4	0,818	12,69				
CONFIANZA	CON1	0,854	17,82	0,842	0,88	0,880	0,710
	CON2	0,851	14,79				
	CON3	0,822	17,24				
SATISFACCION	SAT1	0,700	8,95	0,833	0,88	0,875	0,703
	SAT2	0,889	12,90				
	SAT3	0,910	13,14				
CONFLICTO FUNCIONAL	CF1	0,855	14,88	0,909	0,93	0,935	0,828
	CF2	0,928	16,80				
	CF3	0,945	18,97				
COMPROMISO AFECTIVO	CA1	0,776	-	0,841	0,91	0,881	0,712
	CA2	0,940	17,11				
	CA3	0,807	12,95				
EXPECTATIVAS DE CONTINUIDAD	EC1	0,862	-	0,793	0,78	0,774	0,633
	EC2	0,723	9,32				
PREDISPOSICION A LA INVERSION	PI1	0,931	-	0,869	0,90	0,905	0,764
	PI2	0,941	12,89				
	PI3	0,734	14,72				
COMPROMISO (2d ORDEN)	AC	0,760	-	0,70	0,931	0,749	0,520
	EC	0,905	9,85				
	WI	0,405	5,51				
S-B chi-cuadrado (df=193)=322,54; NFI=0,912; NNFI=0,955; CFI=0,962; IFI=0,963; RMSEA=0,046							

*IVE: Índice de Varianza Extraída

Para analizar la validez convergente, esto es, que los ítems de la escala están significativamente relacionados, comprobamos que el factor de carga es estadísticamente significativo y sustancial (es superior a 0,7 de promedio para cada constructo). Después analizamos la validez discriminante, esto es, que las escalas no miden constructos distintos a los previstos. Esto se hizo observando las correlaciones entre constructos (ver tabla 4), y aplicando el intervalo de confianza y el test de la varianza extraída. Ambos test confirman que todas las escalas tienen validez discriminante.

TABLA 4.
MODELO DE MEDIDA: VALIDEZ DISCRIMINANTE

	1	2	3	4	5	6
1.Comunicación	0,769	0,432	0,441	0,095	0,236	0,016
2.Confianza	[0,53;0,78]	0,710	0,487	0,035	0,333	0,037
3.Satisfacción	[0,57;0,75]	[0,58;0,81]	0,703	0,058	0,601	0,234
4.Conflicto funcional	[0,17;0,45]	[0,04;0,34]	[0,11;0,38]	0,828	0,108	0,036
5.Compromiso	[0,31;0,66]	[0,37;0,78]	[0,58;0,97]	[0,17;0,48]	0,520	0,095
6.Colaboración	[0,00;0,26]	[0,06;0,32]	[0,09;0,38]	[0,07;0,31]	[0,16;0,45]	-

Note: La diagonal representa el promedio de la varianza extraída con un intervalo de confianza del 95% se representa las correlaciones estimadas de los factores.

5. Resultados

El ajuste del modelo ha sido aceptable pues como muestra el ajuste de los índices de la tabla 5, estos exceden los valores recomendados. Por tanto procedemos a interpretar los parámetros estimados para ver si las hipótesis se han confirmado o no. Se esperaba obtener signo positivo en todos los parámetros, pero dos de ellos no son significativos. La comunicación resulta ser un

significativo antecedente de las variables relacionales como la confianza (H1), la satisfacción (H2) y el conflicto funcional (H3). Esto confirma el importante papel de la comunicación en la construcción de las relaciones: cuanto mejor es la comunicación entre la universidad y la empresa, la empresa está más satisfecha con la relación, siente más confianza hacia la universidad y los conflictos entre las partes son funcionales o constructivos para la mejora de la relación. No se ha confirmado la contribución positiva de la confianza en el compromiso (H4), pero el compromiso está fuertemente influenciado por la satisfacción (H5). Por otra parte, la satisfacción añade un significativo efecto positivo en la confianza (H6). No se ha confirmado la hipótesis positiva de la contribución de la confianza en la colaboración (H7). Finalmente el determinante directo de la colaboración que aparece significativo es el conflicto funcional (H8) y el compromiso (H9).

TABLA 5.
HIPÓTESIS Y COEFICIENTES ESTRUCTURALES

Hipótesis	Relación	Coefficiente estandar	Valor t-robusta
H1	Comunicación→Confianza	0,354**	3,998
H2	Comunicación →Satisfacción	0,679**	7,725
H3	Comunicación →Conflicto funcional	0,333**	4,852
H4	Confianza →Compromiso	0,078	0,934
H5	Satisfacción → Compromiso	0,729**	5,220
H6	Satisfacción → Confianza	0,471**	6,120
H7	Satisfacción → Colaboración	0,020	0,170
H8	Conflicto funcional →Colaboración	0,121*	2,087
H9	Compromiso → Colaboración	0,267*	2,238
S-B chi-cuadrado (g.l.=198)=315,46; NFI=0,914; NNFI=0,960; CFI=0,966; IFI=0,966; RMSEA=0,043			

Nota: **p<0,01; *p<0,05

6. Conclusiones

El trabajo desarrollado ha supuesto una aportación al estudio de las relaciones U-E. Se han ratificado en este ámbito relaciones estudiadas y aplicadas por la literatura a otros sectores de actividad y a otro tipo de circunstancias. De los resultados obtenidos en la aplicación del modelo propuesto, podemos obtener conclusiones que afectan a diversos ámbitos de las relaciones entre la universidad y las empresas.

La comunicación aparece como un antecedente claro de las variables relacionales confianza, satisfacción y conflicto funcional. Partimos del hecho de que la universidad y la empresa pertenecen a realidades totalmente diferentes, con culturas empresariales, objetivos y procesos organizativos distintos que hace necesaria una mejor comprensión por ambas partes. La comprensión y aceptación mutua se consigue a través de una fluida y eficiente comunicación dentro y entre los miembros de ambas realidades. Esta comunicación genera que las empresas entiendan y confíen en la universidad con la que colaboran. Además permite alcanzar los niveles de satisfacción adecuados en la relación. Entendiendo que los conflictos funcionales son aquellos conflictos que son de intensidad moderada, que mantienen y, sobre todo, mejoran el desempeño de las partes, es sencillo entender la relación positiva entre una mejor comunicación entre ambas organizaciones y la funcionalidad de los conflictos que surgen entre ellas.

Los resultados nos muestran también que la satisfacción es un antecedente del compromiso y la confianza en las relaciones universidad empresa. Las barreras y obstáculos entre ambas partes se derivan en muchas ocasiones de la divergencia de intereses y objetivos, como hemos mencionado anteriormente. Cuando estas divergencias consiguen superarse, la satisfacción con los resultados de la relación o con la propia relación conducen por un lado a un mayor compromiso, dado que las dos partes consideran que es positivo una mayor implicación en la relación; como a una mayor confianza. Tradicionalmente, mientras las empresas han mostrado cierto desinterés por lo que la universidad puede ofrecerles, la universidad por su parte se ha mantenido tradicionalmente apartada de las necesidades de las empresas. Cuando se produce un

acercamiento y el mismo es satisfactorio, por ambas partes desaparecen las reticencias tradicionales y aumenta la confianza.

También observamos una relación positiva entre el conflicto funcional y el compromiso con la colaboración. La relación entre la universidad y la empresa tiene como punto de partida la existencia de dos culturas organizativas distintas. En el ámbito que hemos analizado (las prácticas en empresa), mientras que el comportamiento de las empresas va encaminado a conseguir recursos humanos preparados y resolver problemas, el comportamiento de la universidad tiene como objetivo que el estudiante se continúe formando y aplique los conocimientos adquiridos. Alcanzar el entendimiento entre ambas partes a través de los conflictos funcionales que surgen derivados del enfrentamiento entre las dos realidades deriva en un aumento de la colaboración. Asimismo es necesario asumir mayor nivel de compromiso si se quiere alcanzar un mayor nivel de colaboración entre ambas entidades.

No obstante hemos visto como no existe una relación positiva entre la satisfacción y la colaboración ni entre la confianza y el compromiso. La explicación puede estar en la naturaleza de la relación que hemos analizado (las prácticas en empresas), que viene limitada tanto por la capacidad de la empresa como por la situación de crisis que están sufriendo las mismas. La satisfacción con la relación que se establece entre empresa y universidad puede no derivar en un aumento de colaboración U-E porque la empresa no siempre puede ampliar dicha colaboración; de hecho, en la situación actual de rescisiones de plantilla, el que las entidades no disminuyan su colaboración es un objetivo ambicioso. De la misma forma, a pesar de que entre universidad y empresa se establezca una relación de confianza, ello no implica un mayor compromiso; de nuevo podemos explicar la ausencia de relación entre estas dos variables, tradicionalmente relacionadas en entornos de compraventa, por el contexto de la relación es decir una empresa no necesitaría un nivel elevado de confianza para comprometerse en la relación de prácticas, sino que el compromiso vendría afectado por otras variables, como la satisfacción en el caso de nuestro modelo.

La investigación presentada adolece de una serie de limitaciones derivadas del objeto de análisis y de la muestra. Por una parte hemos analizado únicamente las relaciones basadas en las prácticas empresariales siendo que entre las empresas y la universidad analizada se desarrollan otras áreas de

colaboración como son la transferencia de conocimientos, la formación o la organización de eventos y conferencias entre otros. Otra de las limitaciones proviene del hecho de haber seleccionado la muestra únicamente entre las empresas que colaboran con las facultades que pertenecen al área de Ciencias Sociales. Las relaciones que se establecen con las facultades pertenecientes a las áreas de Ciencias y Tecnología podrían aportar una realidad distinta para la aplicación de nuestro modelo ya que las relaciones en este ámbito se basan sobre todo en la experimentación, la investigación y la transferencia de tecnología.

Así pues, nos planteamos como futuras líneas de investigación: ampliar el ámbito de las relaciones a otros servicios ofrecidos por la universidad, abarcar las relaciones que se establecen con centros de las áreas de Ciencias y Tecnología, y comparar resultados entre universidades que pertenezcan a contextos culturales distintos. En cuanto a las variables que afectan a las relaciones U-E se puede plantear incluir en el modelo otras variables como la reputación de la universidad, o la duración de la relación, variables éstas que podrían actuar como moderadoras de las variables centrales del modelo.

Las implicaciones son amplias. En línea con Siegel et al. (2003), concluimos que las relaciones entre ambas entidades enfrenta entornos organizativos y culturales muy distintos. Por una parte, las universidades tienen una estructura rígida, burocratizada y sometidas a muchas normas, mientras que las empresas destacan por sus estructuras flexibles y su rapidez de respuesta. Estas marcadas diferencias provocan a menudo una importante falta de entendimiento que deriva en una falta de colaboración entre ambas partes. Los resultados de nuestra investigación nos dan algunas claves para que esta relación se desarrolle superando estos problemas. Las universidades deben hacer un considerable esfuerzo en desarrollar y alimentar sistemas de

comunicación fluidos y accesibles hacia las empresas. Asimismo, las estrategias de las universidades en su expansión hacia las empresas deben centrarse en conseguir por parte de estas últimas niveles de satisfacción y confianza adecuados. Para ello es necesario conocer previamente las necesidades de las organizaciones y articular servicios/productos que puedan satisfacerlas. Además, hay que realizar un esfuerzo por concienciar a los profesionales de las universidades (profesores, investigadores, personal de servicio) de la importancia de establecer lazos basados en la confianza y en el conocimiento mutuo. También parece importante establecer mecanismos para evitar la escalada de los conflictos y fomentar el tratamiento de los mismos para que sean de tipo funcional, es decir, ayuden a establecer relaciones más sólidas. Además de la universidad como institución con sus planteamientos y estrategias generales, deben ser las personas que interactúen las que tomen consciencia de la importancia de los aspectos mencionados.

7. Referencias bibliográficas

- ABRAMO, G., D'ANGELO, C. A., y DI COSTA, F. (2010). University-industry research collaboration. A model to assess university capability. *Higher Education*, DOI 10.1007/s10734-010-9372-0
- AL-ALAK, B (2006). "The Impact of Marketing Actions on Relationship Quality in the Higher Education Sector in Jordan. *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 16, nº 2, pgs. 1-23.
- AMASON, A.C. (1996). "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pgs. 123-248.
- AMASON, A.C. y MOONEY, A.C. (1999), "The effects of past performance on top management team conflict in strategic decision making", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 10, pgs. 340-359.
- ANDERSON, J.C. y NARUS, J.A. (1990), "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, Vol. 54, nº 1, pgs. 42-58.
- ANDERSON, E. y WEITZ, B. (1992). "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX, nº Febrero, pgs. 18-34.
- GERBING, D y ANDERSON, G (1988). "An Updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment". *Journal of Marketing Research*, Vol 5, nº 2, pgs. 196-02.
- AZAGRA, J; ARCHONTAKIS, F; GUTIÉRREZ-GARCÍA, J. y FERNÁNDEZ DE LUCIO, I. (2006). "Faculty support for the objectives of university-industry relations versus degree of R&D cooperation: The importance of regional absorptive capacity", *Research Policy*, Vol. 35, nº 1, pgs. 37-55
- BALLART, X. y SUBIRATS, J. (1997). "Science and technology policy for a mid-size industrial country. The case of Spain", *Science and Public Policy*, nº June, pgs. 197-205.
- BERRY, L.L. (1995). "Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, nº 4, pgs. 7-24.
- CAMBRA, J y POLO, Y (2008). "Creating satisfaction in the demand-supply chain", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13, nº 3, pgs. 211-224.
- CHUMPITAZ, R. y PAPAROIDAMIS, N.G. (2004). "Service quality and marketing performance in business-to-business markets: exploring the mediating role of client satisfaction", *Managing Service Quality*, Vol. 14, nº2/3, pgs. 235-248.
- CHURCHILL, J (1979). "A paradigm for developing better measures of marketing construct". *Journal of Marketing Research*, Vol 16, nº 1, pgs. 64-73
- CRESPO, M y DRIDI, H. (2007). "Intensification of university-industry relationships and its impact on academic research", *Higher Education*, Vol. 54, pgs. 61-84.
- DOOLEY, L. y KIRK, D. (2007). "University-industry collaboration: Crafting the entrepreneurial paradigm onto academic structures", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10, nº 3, pgs. 316-332.
- FERNÁNDEZ DE LUCIO, I; CASTRO, E; CONSESA, F. y GUTIÉRREZ, A. (2000). "Las relaciones universidad-empresa: entre la transferencia de resultados y el aprendizaje regional", *Espacios*, Vol. 21, nº 2, pgs. 127-148.
- FISHER, D y ATKINSON-GROSJEAN, J. (2007). "Brokers and Boundary: Academy-industry liason in Canadian universities", *Higher Education*, Vol. 44, pgs. 4429-467.
- FORNER, C. y LARCKER, D.F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol.18, nº.1, pgs2. 39-50.

FUNDACIÓN CONOCIMIENTO Y DESARROLLO (2005). *Informe sobre la contribución de las universidades españolas al desarrollo 2004*.

GANESAN, S. (1994). "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58, nº 2, pgs. 1-19.

GEYSKENS, I., STEENKAMP, J.B. y KUMAR, N. (1999). "A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, nº 2, pgs. 223-238.

GINÉS MORA, J. (1999). "La Universidad: una empresa al servicio de la sociedad del conocimiento", *Revista de Evaluación, Planificación y Gestión Universitaria*, nº 1, pgs. 41-55.

GUNESEKARA, A. (2006). "Reaffirming the role of universities in the development of regional innovation Systems", *Journal of Technology Transfer*, Vol. 31, pgs.101-113.

HENNING-THURAU, T., LANGER, M.F. y HANSEN, U. (2001). "Modelling and Managing Student Loyalty. An approach based on the concept of relationship quality", *Journal of Service Research*, Vol. 3, nº 4, pgs. 331-344.

JO, S., HON, L.C. y BRUNNER, B.R. (2004). "Organisation-public relationships: measure validation in a university setting", *Journal of Communication Management*, Vol. 9, nº.1, pgs. 14-27.

KONHENGKUL, S., WONGWANICH, S., y WIRATCHAI, N. (2009). "Influences of strategies, knowledge sharing and knowledge transfer on the success of university-school collaboration in research and development", *Research in Higher Education Journal*, Vol. 5, pgs. 1-15.

KUMAR, N., SCHEER, L.K. y STEENKAMP, J.B. (1995). "The effects of perceived interdependence on dealer attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, nº 3, pgs. 348-356.

LANTOS, G. (1994). "Faculty internships: a means to bridge the academician/practitioners gap", *Journal of Product and Brand Management*, Vol 3, nº 4, pgs. 15-30.

LEE, Y.S. (1996). "Technology transfer' and the research university: a search for the boundaries of university-industry collaboration", *Research Policy*, Vol 25, pgs. 843-863.

MANJARRÉS-HENRIQUEZ, L.; GUTIÉRREZ-GARCÍA, A.; CARRIÓN-GARCÍA, A., y VEGA-JURADO, J. (2009). "The effects of university-industry relationships and academic research on scientific performance: Synergy or substitution?", *Research in Higher Education*, Vol. 50, nº 8, pgs. 795-811.

MARTIN, W.; KO, R. y BIRGELEN, M. (1998). "Marketing service relationships: the role of commitment", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, nº 4/5, pgs. 406-423.

MARTÍNEZ, R. (2009). *La relación universidad-empresa en Bizkaia: un enfoque cualitativo y propuesta de mejora*, Fundación IKERTIA.

McGLOTHIN, C. (2003). "OS&H Internships". *Professional Safety Journal*, Vol. 48, nº 6, pgs. 41-50

METCALFE, A. (2006). "The corporate partners of higher education associations: a social network analysis", *Industry and Innovation*, Vol. 13, nº 4, pgs. 459-479.

MONASTA, A. (1997). "Higher education as the producer, transmitter and broker of knowledge as competence", *Higher Education in Europe*, Vol. XXII, nº 3, pgs. 293-302

MOORMAN, C.R., ZALTMAN, G. y DESHPANDÉ, R. (1992). "Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations", *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, pgs. 314-329.

MORA, E.M.; MONTORO, A y GUERRAS, L.A. (2004). "Determining factors in the success of R&D cooperative agreements between firms and research organizations", *Research Policy*, Vol. 33, nº 1, pgs. 17-40

MORGAN, R.M. y HUNT, S.D. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol.58, nº 3, pgs. 20-38

MORRIS, M., y CARTER, C. R. (2005). "Relationship marketing and supplier logistics performance: An extension of the key mediating variables model", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 41, nº 4, pgs. 32-43.

MOTOHASHI, K. (2005). "University-industry collaborations in Japan: The role of new technology-based firms in transforming the National Innovation System", *Research Policy*, Vol. 34, pgs. 583-594.

PALMATIER, R.W., DANT, R.P., GREWAL, D. y EVANS, K.R. (2006). "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 70, nº 4, pgs. 136-153.

PALMATIER, R.W., DANT, R.P., y GREWAL, D. (2007). "A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 71, nº 4, pgs. 172-194.

PERTUZÉ, J.; CALDER, E.; GREITZER, E. y LUCAS, W. (2010). "Best practices for Industry-University collaboration", *Mit Sloan Management Review*, nº Summer, pgs. 83-90.

LA COMUNICACIÓN COMO FACTOR CLAVE EN LAS RELACIONES ...

- PESSAC, R., IGLESIAS, O. y WILLIS, E. (2004). "Hacia un nuevo paradigma en la relación Universidad-Empresa", *IV Congreso Argentino de la enseñanza*, Buenos Aires, Septiembre 2004.
- PHILBIN, S. (2008). "Process model for university-industry research collaboration", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, n° 4, pgs. 488-521.
- PLEWA, C. y QUESTER, P. (2007). "Key drivers of university-industry relationships: the role of organizational compatibility and personal experience", *Journal of Services Marketing*, Vol. 21, n° 5, pgs. 370-382.
- PLEWA, C. y QUESTER, P. (2008). "A dyadic study of 'champions' in university-industry relationships", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 20, n° 2, pgs. 211-226.
- POLO, Y. y CAMBRA, J.J. (2006). "Factores determinantes de la orientación a largo plazo de las relaciones empresa-proveedores: un análisis empírico en el contexto del sector vinícola", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, n° 1, pgs. 11-26.
- ROBERTS, K., VARKI, S. y BRODIE, R. (2003). "Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, n° 1/2, pgs. 169-196.
- SELNEs, F. (1998). "Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, n° 3/4, pgs. 305-22.
- SIEGEL, D., WALDMAN, D.A., ATWATER, L.E. y LINK, A.N. (2003). "Commercial knowledge transfers from universities to firms: improving the effectiveness of university-industry collaboration", *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 14, n° 1, pgs. 111-133.
- SIGUAW, J.A., SIMPSON, P.M. y BAKER, T.L. (1998). "Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 62, n° July, pgs. 99-111.
- SKARMEAS, D. (2006). "The role of functional conflict in international buyer-seller relationships: Implications for industrial exporters", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pgs. 567-575
- SKINNER, S. J., GASSENHEIMER, J. B., y KELLEY, S. W. (1992). "Cooperation in supplier-dealer relations", *Journal of Retailing*, Vol. 68, n° 2, pgs. 174 -95.
- SPEKMAN, R. (1998). "Strategic supplier selection: Understanding long-term buyer relationships", *Business Horizon*, Vol. 11, n° Ag, pgs. 75-81.
- STRIER, R. (2010). "The construction of university-community partnerships: entangled perspectives", *Higher Education*, DOI 10.1007/s10734-010-9367-x
- TURK-BICAKCI, L. y BRINT, S. (2005). "University-industry collaboration: patterns of growth for low and middle level performers", *Higher Education*, Vol. 49, pgs. 61-89.
- ULAGA, W. y EGGERT, A. (2006). "Relationship value and relationship quality. Broadening the nomological networks of business to business relationships", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, n° 3, pgs. 311-327.
- WILSON, D.T. (1995). "An integrated model of buyer-seller relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, n° 4, pgs. 6-19.
- YOUNG, L. y WILKINSON, F. (1989). "The Role of Trust and Co-operation in Marketing Channels: A Preliminary Study", *European Journal of Marketing*, Vol 23, n° 2, pgs. 109-122
- ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. y PARASURAMAN, A. (1996). "The behavioral consequences of service quality", *Journal of Marketing*, Vol. 60, n° April, pgs. 31-46.
- SHAMDASANI, P.N. Y BALAKRISHNAN, A.A. (2000): "Determinants of relationship quality and loyalty in personalized services". *Asia Pacific Journal of Management*, 17, 399-342