

Panera Mendieta, F.

Article

Taxonomía de los equipos de mejora impulsados en la universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)

Provided in Cooperation with:

European Academy of Management and Business Economics (AEDEM), Vigo (Pontevedra)

Suggested Citation: Panera Mendieta, F. (2008) : Taxonomía de los equipos de mejora impulsados en la universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE), ISSN 1135-2523, Elsevier, Amsterdam, Vol. 14, Iss. 1, pp. 213-228, [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60020-3](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60020-3)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/54439>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

TAXONOMÍA DE LOS EQUIPOS DE MEJORA IMPULSADOS EN LA UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO-EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA

Panera Mendieta, F.
Universidad del País Vasco

RESUMEN

El presente trabajo es un estudio descriptivo de los equipos de mejora impulsados en la Universidad del País Vasco desde sus inicios hace 10 años. En él se analizan entre otros aspectos de interés: promotores, componentes, género y temática la desarrollada.

PALABRAS CLAVE: Equipo, Mejora, Calidad, Innovación, Universidad.

ABSTRACT

The present work is a taxonomy study which describes the improve teams create in the University of the Basque Country from ten years ago. Promoters, participants, sex and subject.

KEYWORDS: Team, Improvement, Quality, Innovation, University.

1. INTRODUCCION

La UPV/EHU es la única universidad pública del País Vasco. En el curso 2005/2006 contaba con 47.104 alumnos solamente de 1º y 2º ciclos, 4.305 profesores, así como 1.605 personas de administración y servicios.

Es una universidad generalista que ofrece, en sus 31 centros, hasta 79 titulaciones de 1º y 2º ciclos, extendiéndose por los tres territorios históricos, Araba, Gipuzkoa y Bizkaia. Además, parte de su oferta docente, se imparte en las dos lenguas oficiales español y euskara. Consideramos que estamos en presencia de una organización de gran tamaño y de gran complejidad.

En el año 1997 la UPV/EHU adoptó una iniciativa singular, constituir una Cátedra de Calidad, con el fin de iniciar el camino de la cultura de la calidad y la mejora continua.

La misión le fue encomendada al profesor R. Winter¹ de la Universidad de Illinois en Chicago (USA), por su gran conocimiento y experiencia del ámbito universitario.

Ante la situación general, la magnitud de la organización y los recursos escasos, la primera conclusión fue que un cambio como éste, de gran calado necesitaba de mucho esfuerzo y mucho tiempo, por lo que el camino debiera de emprenderse poco a poco y paso a paso.

Ahora bien, ¿cómo empezar a hacerlo?. Parecía obvio que en primer término había que enseñar y, por tanto, ofrecer formación en los principios de calidad total y gestión de calidad. Naturalmente, las primeras dificultades se plantearon en los propios términos y conceptos que chocaban con la idealización de la misión de la universidad y el profesorado universitario. Así términos como “liderazgo” y “cliente” darían lugar a largos debates y controversias. En cambio, otros conceptos como participación y trabajo en equipo tuvieron mejor suerte y, desde un primer momento, se vieron bien venidos.

Es así como, en estos primeros años, nuestra universidad tuvo una fase participativa mediante los equipos de mejora. Y, en consecuencia, fue posible introducir la metodología del trabajo en equipo, que luego explicaremos, así como los principios de gestión de calidad y mejora continua.

Si se busca un cambio en la actitud y el comportamiento de las personas en la organización, es esencial modificar su forma de trabajar. El trabajo individual en solitario, que habitualmente hace el profesorado universitario, ha venido siendo reforzado por la competitividad instalada entre sus miembros por mor de las vicisitudes de la carrera profesional (tesis, titularidad, cátedra, ...).

En la universidad el trabajo en equipo es, por tanto, un cambio significativo de modelo pero que tiene un impacto mucho más global, es un cambio de paradigma. El trabajo en equipo hace involucrarse más a las personas con la tarea, se aprende a escuchar, se intercambian experiencias, nacen nuevos vínculos personales, cobra mayor sentido el esfuerzo que se realiza. Pero además, con esta nueva forma de trabajo, se produce una mayor cohesión, sentimiento de pertenencia y fidelización con el grupo y con la organización en su conjunto.

2. TAXONOMÍA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Se han escrito ya algunos trabajos sobre los factores de éxito o fracaso de los equipos de trabajo (*West*) (*Wheelan*) (*Robbin y Finley*) (*Cozma*), pero no es éste el objeto del nuestro. Nuestro interés se ha centrado en identificar y clasificar las diferentes iniciativas que se han ido generando en nuestra organización para analizar su impacto en la comunidad universitaria y, al mismo tiempo, hacer un balance de estos diez años de experiencias.

El período analizado podemos considerarlo un período de iniciación en la práctica del trabajo en equipo, mediante el cuál se ha pretendido orientar a las personas hacia el cambio en las formas y el comportamiento en el trabajo (*Urcola*). Más concretamente, la iniciación en un modelo concreto bien definido de trabajo en equipo, que luego explicaremos, enfocado hacia la reflexión y resolución de problemas y que hemos denominado “equipos de mejora”, también conocidos como “equipos de calidad” (*Cátedra de Calidad*) (*Euskalit*) (*Intxausti*) (*Scholtes*) (*Winter*).

Como se expone muy ordenada y sistemáticamente (*Medina*) en la tesis doctoral sobre los equipos multiculturales, hay diversas definiciones y/o concepciones de lo que es un “equipo de trabajo” que se ha tratado de diferenciar de la idea de “grupo de trabajo”. Por ejemplo según (*Katzenbach y Smith*) “el equipo es un número pequeño de personas con destrezas complementarias que están comprometidas con un propósito, un conjunto de objetivos de resultados y un planteamiento para los que son mutuamente responsables”. Y (*Robbin y Finley*) “el grupo es aquella unidad organizativa conformada por dos o más individuos interdependientes que se influyen mutuamente y que están juntos para alcanzar objetivos particulares”.

Ahora bien, los equipos y los grupos de trabajo están principalmente orientados hacia las tareas que hace o debe cumplir la organización, es decir, en usar los recursos disponibles por la organización para obtener los resultados esperados. Por ejemplo: diseñar y producir productos, desarrollar proyectos, proporcionar servicios,...

En cualquier caso, nuestro referente se acerca más a lo que se refiere al concepto de “equipo de mejora” (*Robbin y Finley*) expresado como: “aquellos equipos que están principalmente orientados hacia el incremento de la eficacia de los procesos utilizados por la organización. Los integrantes comparten ideas y ofrecen sugerencias sobre cómo se pueden mejorar los procesos y métodos de trabajo”.

Incluso puede ser considerado como un antecedente de nuestro modelo aplicado, el decálogo del trabajo en equipo de (*Fainstein*):

- 1) Constitución de los equipos con un propósito predeterminado.
- 2) Alcance de los propósitos en un plazo determinado.
- 3) Especialización individual.
- 4) Selección de los integrantes del equipo.
- 5) Evaluación por procesos y evaluación por resultados.
- 6) Estilo del equipo.
- 7) Estándares de calidad.
- 8) Confiabilidad.
- 9) Juramento del equipo.
- 10) Ética, motivación y capacitación.

3. MODELO DE EQUIPO DE MEJORA ADOPTADO POR LA UPV/EHU

A lo largo de estos últimos años desde la Cátedra de Calidad se ha impulsado y apoyado la constitución y el trabajo de los equipos de mejora como una de las líneas de actuación, orientada a impulsar cambios en los modos de gestión y mejoras en distintos ámbitos de la vida universitaria.

De entre las diferentes alternativas posibles la Cátedra, mediante cursos de formación y acciones de apoyo, ha trabajado con un modelo de equipos de mejora (*Cátedra de Calidad*) (*Euskalit*) (*Intxausti*) (*Scholtes* (*Winter*)) que, además de enseñar la metodología y herramientas de las reuniones eficaces, se ha basado en el **Ciclo PDCA (Figura 1)** de mejora continua:

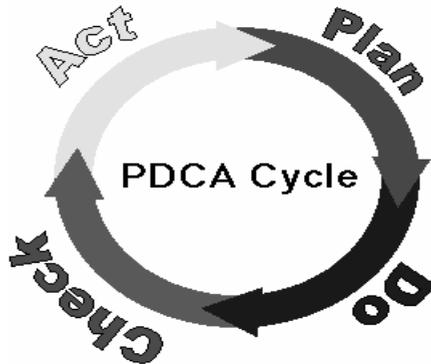
PLAN: Planificar. Reflexionar sobre el problema, identificar las causas y elaborar una solución adecuada.

DO: Hacer. Realizar lo que se ha planificado.

CHECK: Evaluar. Comprobar y analizar los resultados.

ACT: Ajustar. Mejorar las soluciones y la planificación a partir de los resultados.

Figura 1. Ciclo PDCA



Este ciclo es la base del modelo para el trabajo en equipo elaborado por Cátedra de Calidad de la UPV/EHU, aunque recientemente ha sido renovado y ampliado (*Ayestarán, Aritzeta y Gavilanes*); (*Belbin*); (*Cátedra de Calidad*). Es un modelo que se aplica, preferentemente, cuando se quiere mejorar un proceso o un subproceso, que forma parte de un mapa de procesos de un Centro, Departamento o Servicio. El objetivo de los equipos de mejora es preparar un listado de acciones que permitan mejorar un proceso, poner en práctica, con la colaboración del equipo directivo, las acciones de mejora, comprobar los resultados y volver a planificar las acciones de mejora.

El modelo está caracterizado por una distribución de papeles concreta entre **Promotor, Coordinador, Facilitador y Miembro** de equipo.

El **Promotor** es el tractor inicial y básico de los equipos de mejora. Es el que tiene la autoridad (no necesariamente entendida en el sentido convencional) y el liderazgo para conseguir que los miembros del equipo acepten afrontar un encargo preciso que está claramente integrado en la política de calidad impulsada por él. Generalmente, el promotor ha sido o bien el Decano/Director de un Centro, el Director de un Departamento o, también ha llegado a serlo el Gerente y hasta el propio Rector.

Los equipos directivos son los que promueven la elaboración del plan estratégico, diseñan el mapa de procesos y crean equipos de mejora para el despliegue de los procesos en acciones que permitan la mejora continua de los procesos. Es la razón por la que, básicamente, son los miembros del equipo directivo los promotores de los equipos de mejora.

El **Coordinador**, es un papel que puede ser cumplido por cualquiera de los miembros del equipo y es asignado por el promotor. Tiene la responsabilidad específica de guiar al equipo a lo largo del proceso hacia su objetivo. Proporciona dirección, anima a los miembros a participar, gestiona las reuniones con ayuda del facilitador y está en contacto permanente con el promotor.

El **Facilitador** no es miembro del equipo. Es una persona de fuera, no vinculada con el proceso a mejorar ni con las personas que componen el equipo. Actúa como asesor/consultor con el objetivo de conseguir una buena dinámica de grupo y ayudar con herramientas que agilicen los procesos de análisis y decisión.

El **Miembro** del equipo. En la medida en que los miembros del equipo son dueños del proceso, hay una implicación personal en los fallos del proceso. Por esta razón, toda persona, interna a la organización, que trata de mejorar un proceso importante de la misma, se siente interpelada cada vez que identifica problemas de funcionamiento en el proceso.

Completa el modelo la identificación de las tres fases principales que atraviesan los equipos de mejora:

I. Fase constitutiva del equipo. La persona promotora es quien toma la iniciativa de crear un equipo de mejora y debe tener presentes las condiciones que se requieren para crear un equipo de mejora:

- ✓ Haber identificado una oportunidad de mejora: un proceso o subproceso que está integrado en el mapa de procesos de un Centro, Departamento o Servicio.
- ✓ Siempre que sea posible, el encargo debe incluir la fase de diseño del plan de mejora, ejecución, evaluación de los resultados y rediseño del plan de mejora.
- ✓ Tiene que haber un pacto entre el promotor y el equipo sobre los recursos con los que se puede contar para aplicar las propuestas de mejora del equipo.
- ✓ Limitar el encargo a las posibilidades reales que tenga el equipo para llevar a la práctica las propuestas de mejora.
- ✓ Conectar con la Cátedra de Calidad para designar una persona facilitadora que se encargue de la formación, entrenamiento y supervisión del equipo.
- ✓ Planificar con el equipo el seguimiento de los trabajos del equipo por parte del promotor. Establecer la frecuencia de las reuniones, que deben tener con el promotor.

II. Fase normativa del equipo. Es la fase de estructuración y de entrenamiento del equipo. Durante toda esta fase, el equipo, dará los siguientes pasos:

- ✓ Definir el significado del “consenso” para el equipo. El “consenso” no puede significar que los miembros del equipo lleguen a pensar lo mismo. Se utiliza el diagrama de afinidad para lograr la integración de las ideas de todos. El diagrama de afinidad hace ver la relación de complementariedad que existe entre las diferentes posiciones. Cuando se descubre esta complementariedad, es relativamente fácil construir, entre todos los miembros del equipo, una perspectiva nueva, una idea nueva, un objetivo nuevo y una alternativa nueva que sea capaz de integrar las ideas, intereses, perspectivas, propuestas y alternativas individuales.
- ✓ Definir la Misión, Visión, Valores y Normas de funcionamiento del equipo:
 - La Misión expresa para qué y para quién trabaja el equipo. Redefine y hace suyo el encargo propuesto por el promotor. Significa establecer el comienzo y fin del proceso o subproceso que se trata de mejorar.
 - La Visión expresa las metas que se propone alcanzar el equipo.
 - Los Valores expresan el tipo de cultura que quiere construir el equipo. Los valores se refieren a conductas ideales, promovidas por el equipo.
 - Las Normas de funcionamiento expresan las conductas que no serán toleradas por el equipo.
- ✓ Elegir un nombre para el equipo. Es la primera decisión del equipo. La manera en que el equipo toma esta decisión influirá en posteriores tomas de decisión. La persona facilitadora explica el sentido que tiene la elección de un nombre para el

equipo: identidad y sentido de pertenencia. Aplica la técnica de la tormenta de ideas y, si es caso, el multivoto.

- ✓ La Metodología del trabajo se refiere al ciclo PDCA que va a seguir el equipo y las herramientas que va a utilizar.

III. **Fase realizativa.** En esta fase es cuando el equipo comienza a trabajar en el encargo que ha recibido. Este trabajo incluye cuatro pasos: 1º) Identificar el problema. 2º) Buscar causas. 3º) Buscar soluciones y 4º) Diseñar el plan de mejora.

4. CATEGORIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE MEJORA EN LA UPV/EHU

Este trabajo se ha elaborado con la información de los Equipos de Mejora de la UPV/EHU constituidos a lo largo del período 1998-2005.

El numero total de equipos registrados es de 64, 47 pertenecen al Campus de Bizkaia, 12 al Campus de Gipuzkoa y 5 al de Araba, pero hemos tenido que invalidar uno. En consecuencia, el numero total de equipos en base de datos es de 63, 46 pertenecen al Campus de Bizkaia, 12 al Campus de Gipuzkoa y 5 al de Araba.

En primer lugar se ha construido una base de datos, en la cual se recoge la información más importante de cada grupo que se presenta en la **Tabla 1**.

Tabla 1. Información relevante de la base de datos

Nº Referencia	
Nombre del Equipo	Datos del <i>Promotor</i>
Año Constitución	Datos del <i>Coordinador</i>
Campus	Datos del <i>Facilitador</i>
Centro/Servicio	Datos de los <i>Miembros</i>
Encargo/ Tema Clave	Misión
Observaciones	Propuestas de Mejora

A partir de aquí, hemos abordado el análisis de las variables a las siguientes:

Tipo de promotor: de donde parte la idea de crear el equipo de mejora, puede ser

Tema Clave: la misión del equipo, es el encargo del promotor asumido por el equipo. Los hemos clasificado de la siguiente manera:

Año Constitución del equipo.

Estamento que ocupan los integrantes del equipo: PDI, PAS y Alumnado.

Género de los integrantes.

Por otra parte, considerando la complejidad que suponía desplegar todos y cada uno de los promotores y todos y cada uno de los temas tratados por los equipos, decidimos establecer unas categorías que aportasen información relevante para cada una de estas dos variables. Estas categorías son las siguientes:

Tipo de promotor:

- Escuelas Técnicas (ET)
- Otros Centros (OC)
- Departamentos (DPTO)
- Gestión Universitaria y Servicios (GUS)

Tema Clave:

- Otros Equipos (OE)
- Rendimiento Académico (RA)
- Reconocimiento (R)
- Comunicación Interna (CI)
- Comunicación Externa (CE)
- Gestión de los servicios (GS)
- Practicas Externas y Practicum (PEP)
- Mejora Área de trabajo (MAT)
- Diseño y programación de la Docencia (DPD)

En la **Tabla 2** mostramos el nombre de los equipos por cada uno de los tres campus donde podemos identificar algunos criterios generales seguidos por los equipos para determinarlo: pertenencia a centro/departamento/grupo, relacionado con la tarea, relacionado con el día elegido para reunirse, criptograma o acrónimo relativo a lo mencionado anteriormente, metáfora,

Tabla 2. Nombre de los equipos por Campus

ARABA

Numero	Nombre del equipo
32	ADI-ADI
36	HONTZAK
50	5S EUITI VI
55	BISTURI
56	PASEN Y VEAN

GIPÚZKOA

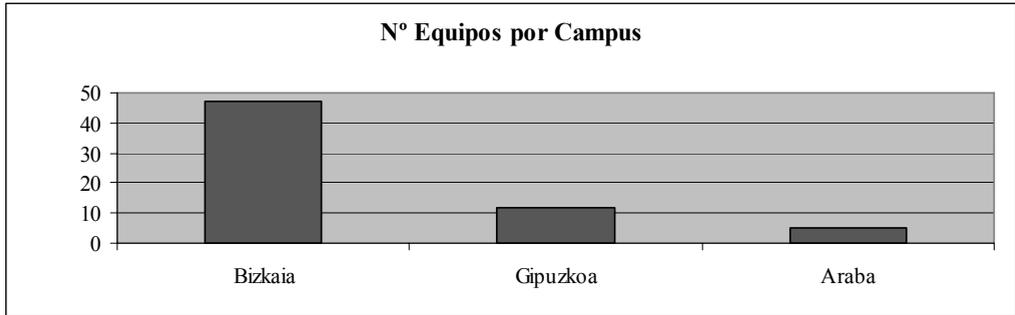
Numero	Nombre del equipo
34	GIPUZKOA
37	MEREZI TALDEA
48	5S ENFERMERIA SS
57	BAI ESAN
58	CHEMIKAL
59	DR. LINVINGSON
60	KALERIZA
61	BITARTE
62	IRAPRAK
63	EVALUACION
64	5S SALAS DEMOSTRACION
65	5S CONSERJERIA

BIZKAIA

Numero referencia	Nombre del equipo	Numero referencia	Nombre del equipo
1	DOITU TEAM	25	ZAZPIKO
2	VIERNES	26	EMPRA
3	OMEGA	27	GIDA
4	LANEAN	28	GALENO
5	Los de siempre 'LOS'	29	INFAC
6	ARGIA	30	FACILITAL
7	SOFO	31	C3PI
8	GÜE	33	B05
9	WEBELLA	35	ZAZPI
10	ITXURA	38	BIDEAN
11	PAKO	39	ARGI & GARBI
12	SOLLUBE	41	MANOS A LA OBRA
13	EHUREKA	42	GARBIKKA
14	KALABAZA GUTXIAGO BILBON (KGB)	43	RECTOR
15	MEHOBE	44	EKOTALDEA
16	PAUSOKA	45	MYO
17	2THOR	46	ESCUELA.COM
18	EUITIBI-EG7	47	5S FCT
19	MEGADOC	49	5S EUITI BI
20	EMEKAL	51	5S ETSII
21	JABEQUE	52	5S FMO
22	MICES	53	5S ETSN
23	ITINET	54	5S RL
24	SIMUN		

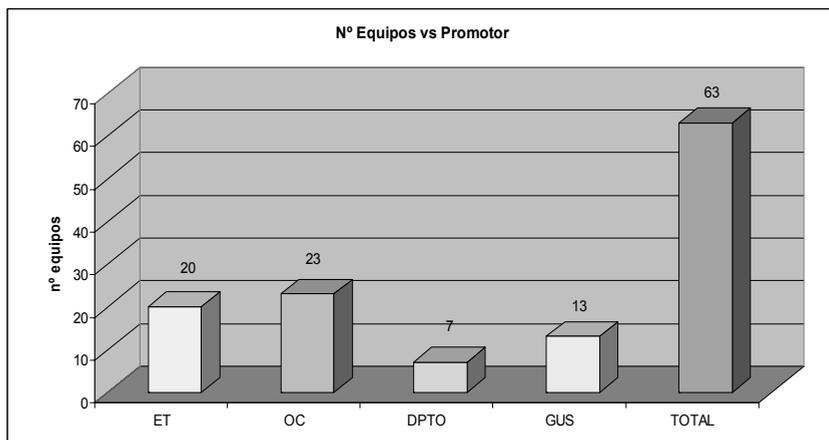
Seguidamente, en el **Gráfico 1**, mostramos el número de equipos ordenados por campus. Esta distribución tiene su paralelismo en el dimensionamiento propio de nuestra universidad.

Gráfico 1. Equipos por Campus



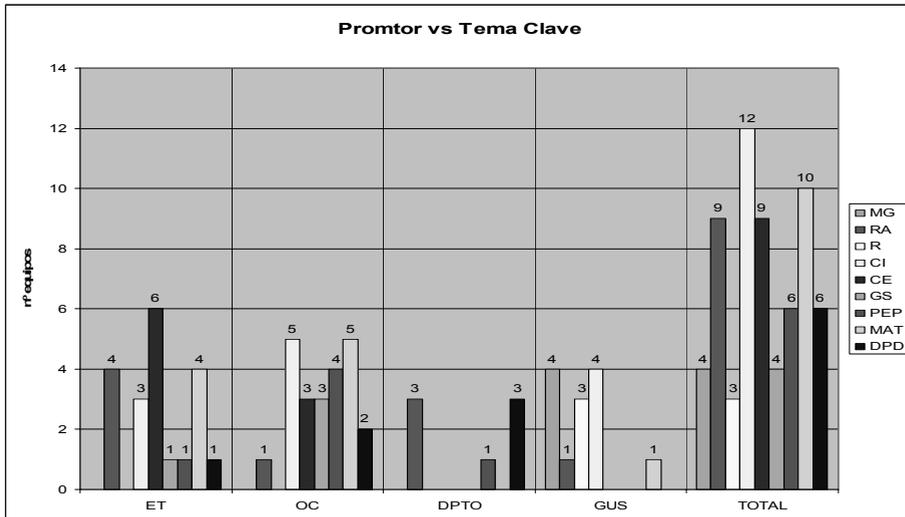
El **Gráfico 2** nos presenta el número de equipos por el tipo de promotor según las categorías mencionadas anteriormente. La mayor parte de los equipos se han impulsado desde las direcciones de los centros 43 de un total de 63 y no aparecen grandes contrastes entre las escuelas técnicas y el resto. Podemos decir que los departamentos han tenido muy poca actividad, solamente un 7% han promovido algún equipo.

Gráfico 2. Equipos por Promotor



Observaciones: El 36% del número de equipos de mejora provienen de otros centros, el 32% del número de equipos provienen de escuelas técnicas, el 21% de gestión universitaria y de servicios y el 11% de los propios departamentos.

En cuanto a los temas clave que se han abordado en los equipos, los resultados presentados en el **Gráfico 3**, destaca una gran preocupación por la “comunicación interna y externa”, así como por el “rendimiento académico” y la “mejora del área de trabajo”.

Gráfico 3. Promotor por Tema Clave**Observaciones:**

- En las escuelas técnicas, el 30% de los equipos que se han formado han trabajado temas de Comunicación Externa, un 20% en Rendimiento Académico y otro 20% en Mejora del Área de Trabajo, un 15% en Comunicación Interna, y un 5% Gestión de los Servicios, Practicas Externas y Practicum y Diseño y Programación de la Docencia. No ha habido ningún equipo que tratara el Reconocimiento.
- En Otros Centros, un 22% de los equipos creados han trabajado temas de Comunicación Interna y Mejora del Área de Trabajo cada uno. El 17% de los equipos formados trataron temas de Prácticas Externas y Practicum, un 13% en Gestión de los Servicios y Comunicación Externa. Tan solo un 9% han abordado temas de Diseño y Programación de la Docencia y un 4% temas de Rendimiento Académico. Igualmente que las Escuelas Técnicas no han formado equipos para trabajar temas de Reconocimiento.
- En los departamentos, un 43% de los equipos creados han trabajado sobre Rendimiento Académico y Diseño y Programación de la Docencia y un 14% en temas de Prácticas Externas y Practicum.
- En cuanto ha equipos formados desde Servicios Generales podemos comentar que, un 31% de los equipos constituidos han abordado temas de Comunicación Interna, un 30% en Gestión de los Servicios y que un 23% han trabajado sobre temas de Reconocimiento. Tan solo el 8% de los equipos constituidos se han centrado en Mejora de Área de Trabajo, al igual que Rendimiento Académico.

En los **Gráficos 4 y 5** se presenta la distribución de los equipos en el tiempo, tanto desde la óptica del promotor como desde el tema clave elegido.

Gráfico 4. Año Constitución por Promotor

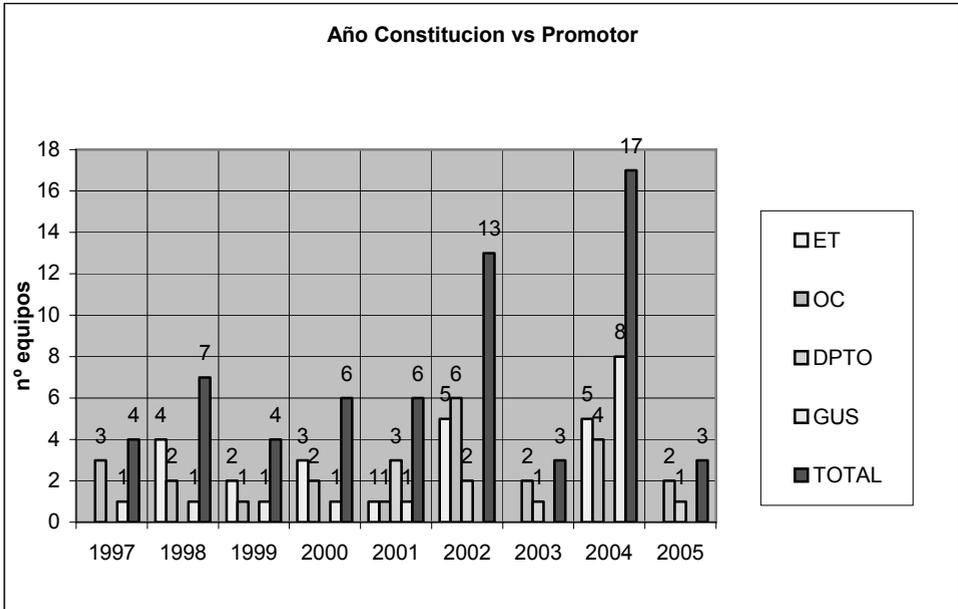
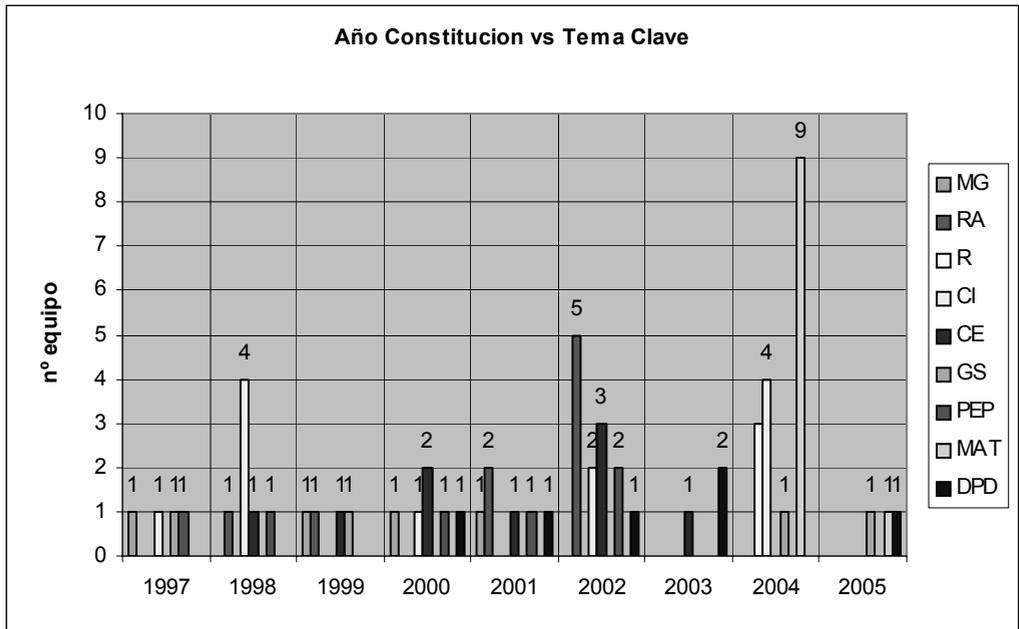


Gráfico 5. Año Constitución por Tema Clave



Observaciones: Tal y como se puede observar, el año 2004 ha sido el año en el que se han constituido mayor numero de equipos con un total de 17, estando repartidos de la siguiente manera: 6 equipos Escuelas Técnicas, 4 equipos Otros Centros y 8 equipos de Gestión Universitaria y de Servicios.

En relación a los temas claves trabajados en este año, 2004, podemos comentar que un total de 9 equipos han trabajado temas de Mejora del Área de Trabajo, 4 Comunicación Interna, 3 Reconocimiento y 1 Gestión de los Servicios.

Por otro lado, **Gráficos 6, 7, 8 y 9**, también hemos querido perfilar los equipos en cuanto a la participación de los tres estamentos universitarios PDI, PAS, Alumnado. El resultado del esfuerzo por incorporar a todos los estamentos desde un primer momento queda bien patente.

Gráfico 6. Categoría ET: Estamento por Tema Clave

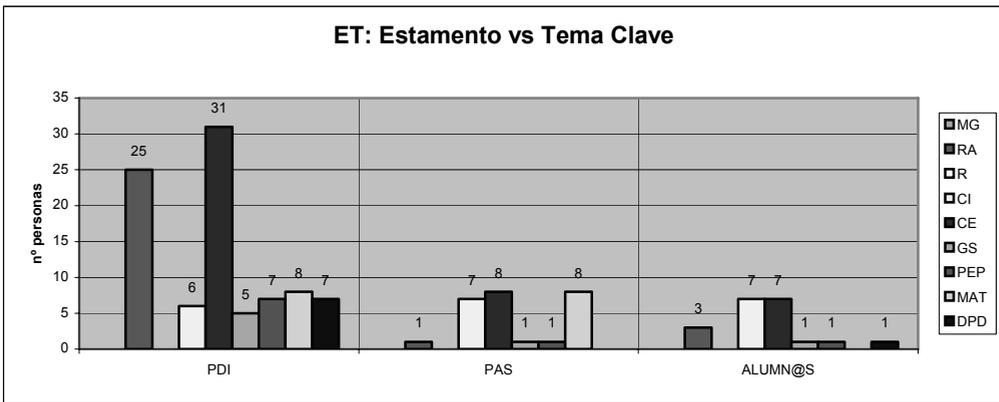


Gráfico 7. Categoría OC: Estamento por Tema Clave

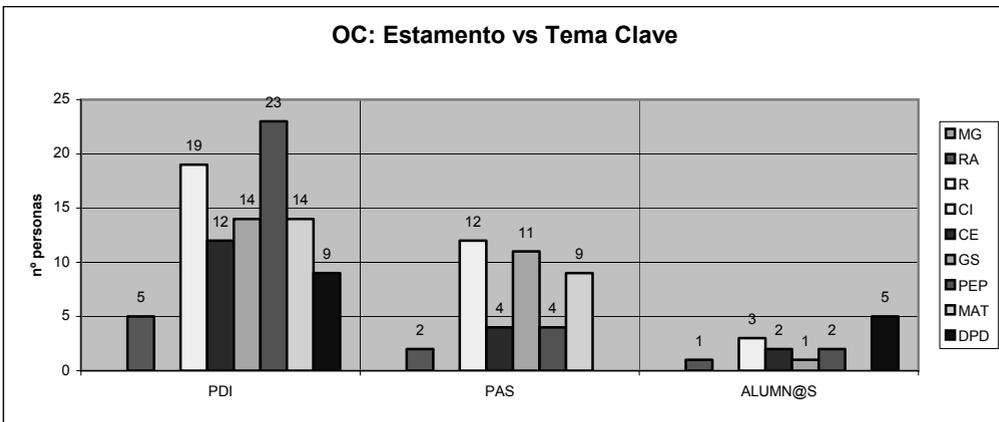


Gráfico 8. Categoría DPTO: Estamento por Tema Clave

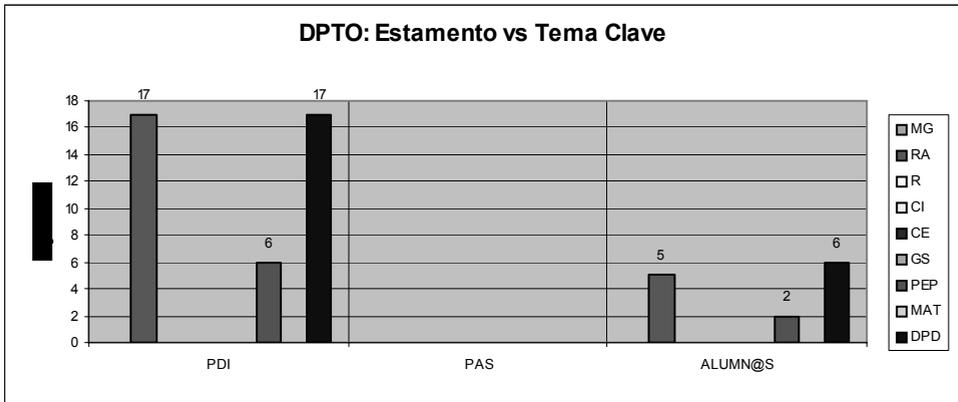
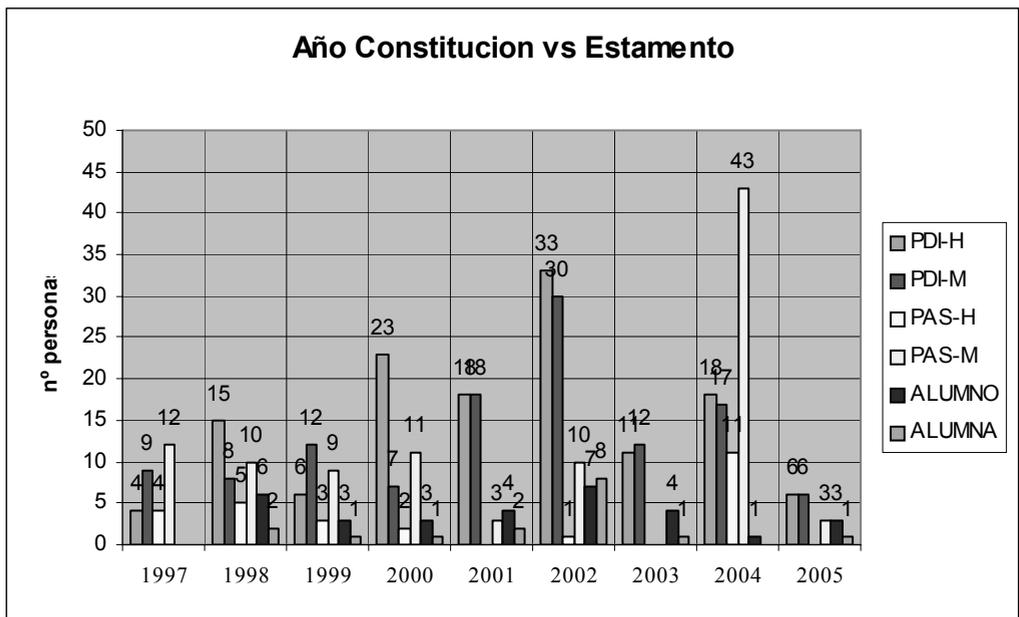


Gráfico 9. Año Constitución por Estamento



En cuanto a la generalidad de los equipos podemos decir que:

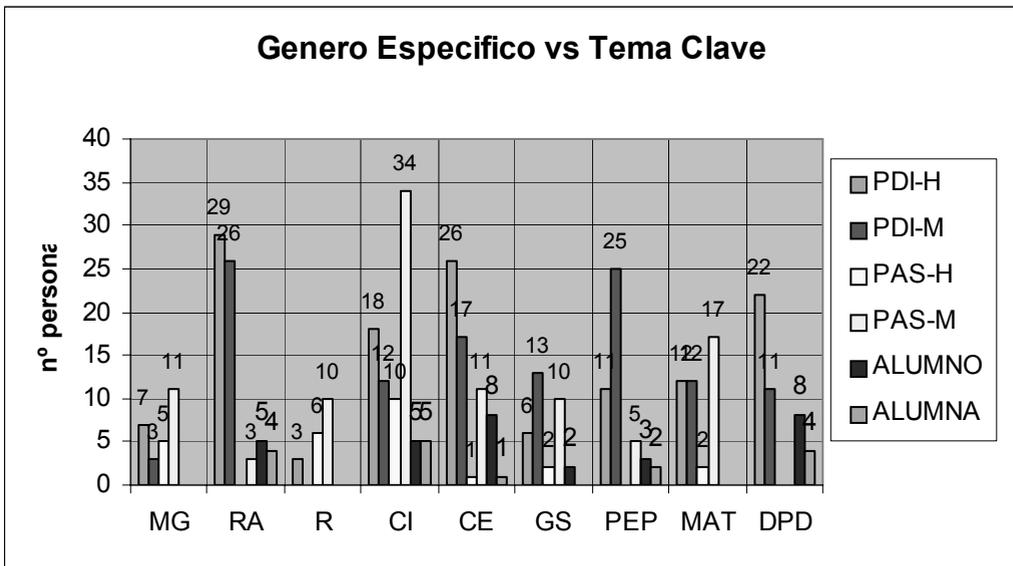
- 11% de las personas que han participado en los equipos corresponden al alumnado, un 30% pertenecen al PAS y un 59% pertenecen al PDI.
- El PDI total se encuentra repartido de la siguiente manera: 22% RA, 12% CI, 13% DPD, 14% PEP, 9% MAT, 17% CE, 8% GS, 4% MG y 1% R.
- El PAS total se distribuye: 35% CI, 15% MAT, 13% MG-R, 9% GS-CE, 4% PEP, 2% RA.
- La participación del alumnado es menor que PAS y PDI pero se distribuye más homogéneamente: 26% DPD, 21% CI, 19% CE- RA, 11% PEP, 4%GS.

Y atendiendo a la relación con el promotor hacemos las siguientes observaciones:

- Tanto en Escuelas Técnicas como en Otros Centros participan representantes de los tres estamentos, PAS, PDI, Alumnado. Por el contrario, cuando los equipos son promovidos por departamentos no participan representantes del PAS. Algo similar ocurre con los equipos promovidos por Gestión Universitaria y Servicios salvo que en este caso no participan representantes del alumnado.
- La mayor participación del PAS se encuentra en los equipos promovidos por Gestión Universitaria y de Servicios.
- La mayor participación del PDI se haya en equipos promovidos por departamentos. Conviene resaltar que el porcentaje es similar en todos los casos, salvo en equipos promovidos por Gestión Universitaria y de Servicios
- El mayor porcentaje de representación estudiantil se encuentra en los equipos promovidos por Departamentos.

Finalmente, **Gráficos 10**, hemos procedido a analizar los equipos desde la perspectiva de género.

Gráfico 10. Género por Tema Clave



Nuestras observaciones son las siguientes:

- En relación a los hombres podemos comentar que entre 15% y 19% han trabajado temas de DPD, RA, CI, CE. Entre un 6%-5% temas de MAT, GS, MG, R, PEP.
- En cuanto a las mujeres destacar que un 22% ha trabajado en temas relacionados con la CI, entre un 14%-10% en temas de PEP, MAT, RA, GS, CE y entre un 6%-4% temas relacionados con R, MG, DPD.
- PDI-H: 23% en temas de RA y un 2% en R.
- PDI-M: 22% en temas de RA y 3% en MG.
- PAS-H: 38% en temas de CI y 4% en CE.
- PAS-M: 33% en temas de CI y 3% en RA.

- Alumnos: 26% en temas de DPD, CE y 6% en GS.
- Alumnas: 31% en temas de CI y 6% en CE.

5. SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS

- N° equipos de Escuelas Técnicas > N° equipos de Otros Centros > N° equipos de Departamentos > N° de equipos de Servicios Generales > N° de equipos de Otras Direcciones.
- Las Escuelas Técnicas, Otros Centros y Departamentos se siguen centrandos en crear equipos de mejora para tratar temas de Comunicación Externa e Interna, Mejora del Área de Trabajo y Rendimiento Académico. No constituyen equipos para tratar temas de Reconocimiento.
- Los Servicios Generales crean equipos de mejora para tratar temas de Comunicación Interna y Gestión de los Servicios.
- Cuando los equipos son promovidos por Otras Direcciones solo se trabajan temas de Rendimiento Académico.
- Las Escuelas Técnicas son las que más tiempo han dedicado a equipos de mejora con un 38% frente al 5% de la dedicación de Otras Direcciones.
- En las Escuelas Técnicas participan como integrantes más hombres que mujeres.
- En Otros Centros y Departamentos la diferencia de PDI-Mujer frente PDI- Hombre es de un 2% en ambos casos.
- El n° de alumnos y alumnas que participan en equipos de mejora es superior en equipos que son promovidos por los propios Departamentos.
- Cuando los promotores son Otras Direcciones se observa una mayor participación masculina al contrario que cuando los equipos son promovidos por Servicios Generales que la participación es mayoritariamente femenina.

6. CONCLUSIONES FINALES

Consideramos que todos estos esfuerzos, destinados al impulso de equipos de mejora en nuestra universidad, han generado múltiples beneficios entre los que destacamos:

- Extensión de la cultura de cambio, innovación y mejora continua, y por supuesto de trabajar en equipo.
- Conocimiento y aplicación de la metodología de trabajo en equipo. Especialmente algunas herramientas como reuniones eficaces, mejora de procesos y ciclo PDCA.
- Mejora de las relaciones individuales y grupales. Entre estamentos (PDI, PAS y Alumnado), entre órganos universitarios, entre disciplinas o áreas de conocimiento y, por supuesto, entre personas.
- Transferencia de conocimiento, identificación de procesos y difusión de buenas prácticas universitarias, tanto en docencia como en investigación y gestión (compartir el saber y la experiencia).
- Aprendizaje organizativo y de la organización (estructura, canales de información y procesos de decisión).

NOTAS

¹ Robert S. Winter, Ph. D. tuvo un contrato, por dos años y medio, como Catedrático y Director de la Cátedra de Calidad en la Universidad del País Vasco. Anteriormente, el Dr. Winter trabajó en la Universidad de Illinois en Chicago como Canciller Asociado para el Avance de la Calidad, con la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar y facilitar la adopción de la Gestión de la Calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- ARANA, O Y PANERA, F.. (2006): "La gestión de la comunicación. Cambios del modelo organizativo generados por la búsqueda de la excelencia". Revista "Forum de Calidad". Madrid. Nº169 -Marzo-AñoXVII. pp-37 a 43
- ARITZETA, A. G. Y AYESTARÁN, S. (2002): "Utilidad de los equipos de trabajo para incrementar la participación, autogestión, interdependencia, satisfacción e integración de conductas cooperativas y competitivas". Ciriec-España. Revista de Economía pública, Social y Cooperativa, Vol. 40. Número monográfico sobre la empresa participativa, pp. 195-212.
- AYESTARÁN, S., ARITZETA, A. Y GAVILANES, J. (2006): "Rumbo a la innovación. Trabajo en equipo y cambio en las organizaciones". Cluster de Conocimiento. Bilbao.
- BELBIN, R. M. (2000): "Beyond the team". Butterworth-Heinemann. Oxford.
- BELBIN, R. M. (1981): "Equipos directivos: el porqué de éxito o fracaso". William Heinemann. Londres.
- BOYNTON, A. & FISCHER, B.(2005): "Equipos virtuosos". Harvard Business Review vol.-diciembre nº141, pp. 50-58.
- CAPELLERAS, J.L Y VECIANA, J.M. (2003): "Calidad total y grupos de mejora: un estudio empírico de su implantación en la universidad". Revista Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Nº14, pp.115-137.
- CÁTEDRA DE CALIDAD (2005): "Guía para el trabajo en equipo" - Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea. Donosita-San Sebastián.
- COZMA, I.(2007): "Cómo mejorar los equipos de trabajo. Análisis de los éxitos y los fracasos". Revista Capital Humano nº 208. Marzo. Pág. 96 a 111.
- EUSKALIT. FUNDACIÓN VASCA PARA LA CALIDAD (2000): "Equipos de mejora y herramientas". Bilbao.
- FAINSTEIN, H. (1997): "La gestión de equipos eficaces". Macchi. Buenos Aires.
- GARCÍA LORENZO, A. Y PRADO, J.C. (2004): "Estructura y funcionamiento de los círculos de calidad y grupos de mejora en las empresas españolas". Revista Capital Humano nº175, pp. 106-118.
- INTXAUSTI, E. (2004): "Metodología de trabajo en equipo". Agencia vasca para la Evaluación de la Competencia y la Calidad de la Formación Profesional.
- KATZENBACH, J. Y SMITH, K. (1996): "La sabiduría de los equipos". Dos Santos. Madrid.
- López, F. (1997): "La gestión de calidad en la educación". La Muralla. Madrid.
- MEDINA, M.P. (2006): "Los equipos multiculturales en la empresa multinacional". Tesis doctoral. Universidad de Las Palmas.
- PANERA, F. (1999): "Calidad total en la enseñanza universitaria". Revista Dirección y Organización de la Fundación Universidad Politécnica de Madrid. Nº 21, Enero- pp. 94/102.
- ROBBINS, H. Y FINLEY, M.(1999): "Porqué fallan los equipos". Granica. Barcelona.
- SCHOLTES, P (1991): "El manual del Equipo: Cómo usar equipos para mejorar la calidad".Joiner Associates Incorporated. Noviembre.
- URCOLA, J.L. (2001): "Dirigir personas en tiempos de cambio". ESIC. Madrid.
- WEST, M. A. (2003): "El trabajo eficaz en equipo". Paidós. Barcelona.
- WEST, M. A. (2004): "Effective teamwork". Practical Lessons from organizational Research, 2ª edición. Blackwell. Oxford.
- WINTER, R. (2000): "Manual de trabajo en equipo". Díaz De Santos. Madrid.
- WHEELAN, S. A. (1999): "Creating Effective Teams. A Guide for Members and Leaders". Sage. London.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 14 de julio de 2007 y fue aceptado para su publicación el 1 de marzo de 2008.