



THE UNIVERSITY  
of NORTH CAROLINA  
at CHAPEL HILL

## *Informe de la Encuesta al Empleado de Servicios de Mantenimiento de las Instalaciones 2013*

---

*Número de contrato 65-RFPB649445*

19 de noviembre de 2013

Preparado por:

**PRM Consulting Group, Inc.**  
1814 13<sup>th</sup> Street, NW  
Washington, DC 20009  
(202) 745-3700

# Tabla de contenidos

---

## Reconocimiento

**Pág.**

I. Antecedentes y finalidad del estudio.....	1
II. Resumen Administrativo .....	8
III. Metodología .....	23
IV. Descubrimientos y problemas clave	
A: Respuesta de empleados a la encuesta 2013 - no gerenciales .....	30
B: Respuestas de empleados a la encuesta 2013 - gerenciales.....	52
V. Recomendaciones.....	67

## **Anexos**

*Anexo 1 Instrumento de encuesta de los empleados de mantenimiento*

*Anexo 2 Instrumento de encuesta del sector de administración de mantenimiento*

## Apéndices

*Apéndice A – Respuestas de la encuesta – todos los empleados*

*Apéndice B – Respuestas de la encuesta – empleados que hablan inglés*

*Apéndice C – Respuestas de la encuesta – empleados que no hablan inglés*

*Apéndice D – Programas de capacitación de mantenimiento*

## *Reconocimiento*

PRM Consulting Group, Inc. (PRM) quiere agradecer el liderazgo de la Universidad de North Carolina at Chapel Hill (UNC-CH) y al personal de Mantenimiento por el gran compromiso, tiempo y recursos invertidos en este estudio. La ayuda que recibimos de la Oficina de la Vice Rectora de Administración y Economía de la UNC-CH (Srta. Karol Kain Gray) y de la Oficina de la Vice Rectora de RRHH de UNC-CH (Srta. Brenda Richardson Malone) fue de suma importancia para poder cumplir con los objetivos, por lo que PRM está sumamente agradecido. Así mismo, extendemos el agradecimiento a la Oficina de la Vice Rectora Auxiliar del Funcionamiento, Planificación y Diseño de las Instalaciones & Arquitecta de la Universidad (Srta. Anna Wu) y a la Oficina del Director de los Servicios de Mantenimiento (Sr. Darius Dixon) por el apoyo logístico, administrativo y técnico que nos brindaron mediante los servicios de programación, el espacio, transporte y traducción, en apoyo a este compromiso.

# *I. Antecedentes y finalidad del estudio*

---

# *I. Antecedentes y finalidad del estudio*

---

La Universidad de North Carolina at Chapel Hill (UNC-CH) es una universidad pública que presenta una inscripción de 29.000 estudiantes y 12.000 empleados de tiempo completo, aproximadamente.

- La división de los Servicios de Instalaciones, Funcionamiento, Planificación y Diseño, es la responsable del mantenimiento edilicio y del suelo, y de los servicios de las pequeñas construcciones, así como también los servicios complementarios de correo y reciclaje. El Departamento del Servicio de Mantenimiento está a cargo de un Director, acompañado por cuatro Directores Auxiliares. Estos últimos reciben los informes de los 22 Administradores de la Zona, mientras que uno de estos Directores está a cargo de la capacitación. Por su parte, el Director cumple en informarle al Vice Rector Auxiliar & al Arquitecto de la Universidad. Además del equipo de liderazgo, alrededor de 390 empleados trabajan en el Departamento de Servicios de Mantenimiento.
- En 2011 se contrató a PRM para llevar a cabo un estudio a fin de identificar las preocupaciones en el ambiente laboral del Departamento de Servicios de Mantenimiento (el Departamento), lo que incluye si los empleados del departamento son tratados en forma justa, con respeto y educación, libres de cualquier amenaza, intimidación o represalia. Los resultados globales del 2011 demostraron que las prácticas del Departamento generaron en los trabajadores una cultura de baja moral, falta de confianza y por sobre todas las cosas, frustración.

PRM presentó más de 45 recomendaciones para que los líderes de la UNC-CH pudieran abordar estos problemas. Algunas de ellas son:

- Revisar y releer la estructura de liderazgo para apoyar los cambios deseados en el Departamento.
- Implementar y ejecutar cambios a fin de demostrar un verdadero compromiso en lo que respecta a la importancia de la dignidad, respeto y prometer que se valorará a cada uno de los empleados del Departamento mediante el desarrollo de reuniones obligatorias de los empleados y de los administradores.

# *I. Antecedentes y finalidad del estudio*

---

- Crear un ambiente laboral libre de discriminación, acoso e intimidación mediante la comunicación y capacitación adicional.
- Asegurar la justicia y la correcta aplicación de las leyes y políticas pertinentes, así como también asegurar el cumplimiento en todo el Departamento.
- Durante las reuniones, contratar a un intérprete para fortalecer las comunicaciones entre los empleados que hablan el idioma inglés y aquellos que no lo hacen.
- Crear un ambiente de trabajo grupal entre los empleados del Departamento.
- Eliminar o reducir los conflictos en el entorno laboral a fin de incrementar la productividad y el rendimiento.
- Mejorar las prácticas de seguridad y prevención entre todos los empleados del Departamento.
- Asegurar que el Departamento cuente con el personal adecuadamente capacitado para realizar las tareas.

La UNC-CH tomó en cuenta los resultados de la encuesta y añadió nuevos puntos a tratar. Consecuentemente, compartió la siguiente lista de actividades.

1. Se estableció un Comité Asesor de Mantenimiento integrado por 11 personas, (el Comité). Gracias a los empleados del Departamento, el año pasado el Comité se reunió quincenalmente, recibió aportes y brindó devoluciones y recomendaciones para que el Departamento pudiera trabajar en una forma más efectiva. Algunos de los resultados del Comité que le presentaron a la UNC-CH incluían:
  - Presentaciones de las encuestas del departamento en lo que refiere a preferencias de turnos.
  - Capacitación en las políticas (por ej. entrevistar, proceso de solicitud, capacitación de supervisión).

# *I. Antecedentes y finalidad del estudio*

---

- Aumentar la inclusión y la comprensión cultural mediante programas de capacitación.
- Carteles en idioma inglés, castellano, birmano y karen.
- Sesiones para un mejor entendimiento de las necesidades y prioridades de los empleados.
- Debate sobre el equipo de limpieza y recomendaciones para mejoras.
- Se identificaron como preocupación las responsabilidades y los roles de los contratistas, por lo que se generó un debate, se clarificó y se comunicó el resultado.
- Proceso de selección de candidatos y resultados llevaron a la identificación, selección y contratación de un nuevo Director de Mantenimiento.

Se mantuvieron actualizados a los empleados mediante el sitio web de los Servicios de Mantenimiento, el cual incluía FAQs entre otra información importante.

2. Se reorganizaron y reestructuraron las responsabilidades de administración de la División para la Oficina del Vice Rector y Arquitecto Auxiliar, y se informó al Vice Rector Asociado de los Servicios de las Instalaciones, quien aprobó las sesiones de formación ejecutiva para 29 Administradores de la Zona y de los Directores Auxiliares durante un período de seis meses, con los siguientes objetivos y repercusiones.
  - Las sesiones de formación incluirán sesiones confidenciales dentro de cada uno de los tres turnos de la UNC-CH, y serán dictadas por profesores certificados.
  - El Administrador de la Zona, el Director Auxiliar y los profesores prepararán, revisarán y debatirán acerca de los Planes de Acción y Desarrollo Individual.
  - Durante un período de seis meses se llevaron a cabo sesiones telefónicas de seguimiento con cada uno de los Administradores de la Zona.

## ***I. Antecedentes y finalidad del estudio***

---

3. Con la participación de los empleados, RRHH y la Oficina del Vice Rector de Economía y Administración, se contrató al Departamento de Servicios de Mantenimiento. El Director ha encaminado las iniciativas de mejoras que:
- Brindaron muchas oportunidades para una mejor comunicación con los miembros del Departamento, con el objetivo de abordar los problemas en tiempo y forma.
  - Resultaron en la formación de una Mesa de Debate de Mantenimiento, en donde cada uno de los empleados tenía la oportunidad de expresar sus preocupaciones, recomendaciones e ideas en un foro abierto. Gracias a esta oportunidad, el Director pudo tratar coherentemente los problemas en tiempo y forma.
  - Se establecieron mejores procedimientos para investigar las preocupaciones que planteaban los empleados del Departamento.
  - Se realizan reuniones mensuales con el Administrador de la Zona y actualizaciones sobre los servicios de atención al cliente, conflictos en la administración, y capacitación de empleados.
  - Se incluyeron reuniones con todo el personal del Departamento en cuatro Zonas de Mantenimiento de la UNC-CH.
  - Se llevaron a cabo Retiros Estratégicos de Liderazgo de Servicios de Mantenimiento que incluían al equipo de liderazgo con los siguientes resultados:
    - Una visión y misión modificada para los Servicios de Mantenimiento, que fue aprobada por la mayoría de los integrantes del equipo de liderazgo;
    - Sesiones realizadas por el equipo, con la utilización de la metodología “*True Colors*”;
    - Sesiones de evaluación de habilidades y competencias; y



# ***I. Antecedentes y finalidad del estudio***

---

- Planes de acción futuros.
4. Se implementaron nuevos procesos de comunicación en donde se incluían procedimientos de validación que aseguraban que los empleados del Departamento recibieran la información necesaria, traducida en su idioma, mediante los respectivos Directores Auxiliares y Administradores de la Zona.
- Los intérpretes están presentes en las reuniones clave y también se ofrecen servicios de intérpretes telefónicos.
  - Para las personas que no hablan el idioma inglés, el Consejo Literario del Condado de Orange brinda clases y servicios durante las horas laborales del Servicio de Mantenimiento. Las sesiones adicionales también son viables.
  - Se han comprado 50 copias del software “*Rosetta Stone*” para que los empleados lo utilicen en su tiempo libre y ejerciten sus conocimientos en el idioma inglés.
5. La sección de RRHH de la UNC-CH llevó a cabo una capacitación administrativa obligatoria (ver Adjunto D) que incluye:
- Curso básico de Supervisión de la UNC-CH que incluye sesiones de interacciones y evaluaciones de 180 grados.
  - Curso de habilidades para entrevistas.
  - Procedimiento de quejas.
  - Procedimientos de supervisión del personal.
  - Prácticas de contratación (anuncios laborales, preguntas para encuestas y criterio de selección).
  - Liderazgo y comunicación.
  - Seguridad en el ámbito laboral.
  - Utilización de equipos.

## *I. Antecedentes y finalidad del estudio*

---

- Acoso, discriminación, alojamiento para discapacitados y violencia en el lugar de trabajo.
  - Métodos de limpieza grupal.
  - Políticas y procedimientos de la UNC-CH.
6. El Departamento creó nuevas oportunidades de promoción en colaboración con la Oficina del Vice Rector de RRHH. Se alentó a los empleados internos del Departamento que se postularan para esos puestos. Los resultados indican que:
- Se completaron 115 puestos de trabajo, con la mayoría de las contrataciones dentro del Departamento.
  - Ascendieron 28 empleados del Departamento.
  - 49 nuevas contrataciones de los empleados SPA permanentes.
  - 49 contrataciones de empleados temporales.
  - 17 nuevas contrataciones de personas externas a la UNC-CH.
7. El Departamento estableció procedimientos y procesos modificados y aprobados por la Oficina del Vice Rector y Arquitecto Asociado, con el objetivo principal de mejorar la responsabilidad, imparcialidad, respeto y confianza entre los empleados. Como resultado:
- Se establecieron procedimientos de informe del progreso semanal.
  - Se solicitan inspecciones nocturnas en los edificios por parte de los Administradores de la Zona y de los Directores Auxiliares.
  - Se actualizaron los procedimientos de turno para los Administradores de la Zona.
  - Se revisaron los procedimientos del presupuesto de suministro y el seguimiento de gastos.
  - Se actualizaron y documentaron los procedimientos para solicitar y ordenar las llaves de los edificios.

# *I. Antecedentes y finalidad del estudio*

---

Además, PRM debía brindar los siguientes servicios para cumplir con las recomendaciones:

- La UNC-CH contrató a PRM para desarrollar, diseñar e implementar, junto con la colaboración del Director de Mantenimiento, un retiro de liderazgo.
- La UNC-CH también brindó la verificación para las iniciativas de fomentar el espíritu del grupo.

En 2013, se contrató a PRM para realizar un estudio de seguimiento a fin de comparar y cuantificar los cambios dentro del Departamento, teniendo en cuenta los resultados del 2011. Así mismo, la UNC-CH solicitó recomendaciones para implementar en el área laboral.

Durante esta tarea, PRM pidió evaluar a las “personas” y el impacto cultural de los cambios implementados en la UNC-CH. De ese modo PRM no incluyó ninguna información económica que describa los costos o gastos esperados, asociados con los programas implementados en el estudio del 2011. Creemos que como resultado del estudio inicial del PRM, y los compromisos de consultoría posteriores con la UNC-CH desde 2011, la UNC-CH ha evitado gastos legales, económicos y falta de productividad significativa.

## *II. Resumen Administrativo*

---

## *II. Resumen Administrativo*

---

En el mes de mayo de 2013, la UNC-CH autorizó y notificó al PRM para que comenzara con el estudio de seguimiento a fin de determinar si los cambios implementados habían creado un clima laboral más positivo en el Departamento. Para llevar a cabo el estudio, PRM:

- Preparó una hoja de ruta detallada e integral y facilitó una reunión de “comienzo” con los líderes de la UNC-CH, a fin de clarificar las expectativas del estudio y confirmar el plazo de tiempo, los pasos a seguir, el control de calidad y el producto final.
- Solicitó, obtuvo y revisó los documentos y la información que verificaban los cambios implementados por la UNC-CH desde que se realizó el estudio en 2011.
- Diseñó un instrumento de estudio, el cual fue modificado y editado con las recomendaciones para la UNC-CH y aprobado para utilizarlo en el estudio.
- Supervisó la recolección de datos y del proceso de análisis, lo que incluye el informe de control de calidad y del progreso a los líderes de la UNC-CH.
- Trabajó conjuntamente con la UNC-CH en una estrategia que incluía la administración del instrumento de estudio en el campus, durante un período de dos días y medio.
- Clasificó y analizó las respuestas de las encuestas, incluyendo los servicios de traducción para los comentarios escritos en otros idiomas.
- Preparó este informe, en donde se resume los resultados del estudio y las recomendaciones.

Este informe contiene las metodologías de estudio (ver la sección III), los resultados de las encuestas (sección IV) y las recomendaciones (sección V), junto con la documentación de respaldo de nuestro análisis empírico y estadístico.

## *II. Resumen Administrativo*

---

Los resultados de la encuesta del 2013 indican que los cambios implementados por la UNC-CH desde el 2011 están teniendo un efecto positivo en el estado de ánimo de los empleados del Departamento, ya que en la encuesta se ven menos respuestas negativas y más comentarios de respaldo positivo en comparación al 2011. Todavía hay desafíos para con el Departamento, y aún se ve una gran división entre las respuestas de las personas que hablan inglés, quienes son más críticos, y aquellas que no lo hacen. Así mismo, hay algunos empleados que aún sienten que el acoso y la intimidación todavía están presentes, mientras que la confianza y el respeto son consideradas una barrera.

Las respuestas a las declaraciones de la encuesta, a excepción de una, tenían la respuesta “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con una calificación mayor al 50%. El cuadro 1 muestra las respuestas no gerenciales. A continuación se muestran los puntajes más altos:

- El 74.2% de los encuestados estaban de acuerdo o muy de acuerdo con el hecho de poder expresarse libremente con sus Administradores de la Zona, sin temor a represalias.
- El 70.9% de los encuestados estaban de acuerdo o muy de acuerdo en lo que refiere a una buena comunicación entre el Administrador de la Zona y el Personal de Mantenimiento.
- El 64.1% de los encuestados estaban de acuerdo o muy de acuerdo con que el estado de ánimo es muy bueno en su zona.

En cambio, las declaraciones 3, 4 y 5 (respondidas por empleados que ya habían participado del estudio del 2011) tienen el porcentaje más bajo en respuestas positivas. A continuación se muestran dichos puntajes:

- El 49.1% estaban de acuerdo o muy de acuerdo con que la confianza y el respeto han mejorado.
- El 52.4% de los encuestados estaban de acuerdo o muy de acuerdo con que las acciones tomadas por la Universidad desde la encuesta del 2011 han tenido un efecto positivo.

## II. Resumen Administrativo

**Cuadro 1**

DECLARACIONES DE LA HOJA DE ENCUESTA		Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	% de respuestas positivas
1	Por lo general, el estado de ánimo es bueno en mi zona.	8.5%	12.8%	14.6%	48.9%	15.2%	64.1%
2	El nuevo liderazgo en la administración nos ha guiado en la dirección correcta.	13.5%	11.9%	18.9%	43.4%	12.3%	55.7%
3*	Ha mejorado la confianza y el respeto desde la encuesta PRM del 2011.	13.6%	20.1%	17.2%	35.2%	13.9%	49.1%
4	Las medidas que ha tomado la Universidad desde que se realizó la encuesta PRM del 2011 han tenido un efecto positivo.	12.2%	15.1%	20.3%	41.0%	11.4%	52.4%
5**	No ha cambiado nada desde la primera encuesta de PRM.	<b>8.8%</b>	<b>23.7%</b>	21.0%	28.6%	17.9%	32.4%
6	En mi zona, las tareas laborales se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente entre los empleados.	12.5%	15.5%	12.2%	41.6%	18.2%	59.9%
7	El administrador de mi zona nos trata a todos correctamente.	12.7%	11.2%	13.3%	40.5%	22.4%	62.8%
8	Estoy satisfecho con la comunicación que hay entre mi administrador de la zona y los empleados de Mantenimiento.	7.9%	11.2%	10.0%	47.6%	23.3%	70.9%
9	Puedo expresar mis opiniones libremente, sin temor a represalias.	9.1%	4.9%	11.9%	45.6%	28.6%	74.2%
10	Creo que el administrador de Mantenimiento se preocupa por el bienestar de sus empleados.	10.9%	14.2%	17.6%	44.5%	12.7%	57.3%
11	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral digno y respetuoso.	9.1%	15.2%	16.4%	47.7%	11.6%	59.3%
12	Siento que el Administrador de Mantenimiento administra en forma justa las políticas y las reglas de trabajo.	12.8%	13.4%	18.2%	43.8%	11.9%	55.6%
13	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral libre de acoso, discriminación e intimidación.	11.1%	16.0%	15.1%	42.3%	15.4%	57.7%

\* Sólo completaron los puntos 3, 4 y 5 los empleados contratados antes del 1/10/2011 cuando la Universidad comenzó con la implementación del estudio PRM.

\*\* Este punto se presentó como negativo, haciendo que "en desacuerdo/ muy en desacuerdo" sean respuestas que demuestren satisfacción.

## *II. Resumen Administrativo*

---

- Sin embargo, el enunciado número cinco generó respuestas por demás sorprendentes, en dirección opuesta a la tendencia que se indicaba en otras respuestas. Por ejemplo, el 46.6% de los encuestados no gerenciales estaban de acuerdo o muy de acuerdo en que no había cambiado nada desde la encuesta de PRM de 2011.

Creemos que la razón por la cual una gran cantidad de participantes piensan que nada ha cambiado en el Departamento es por un problema de comunicación por parte de la administración, que no destaca el alcance de los cambios. Además, quizás los empleados están centrados en el área laboral inmediata y no se concentran en los cambios que tienen un mayor impacto en el Departamento. Por último, algunos empleados estaban satisfechos con su situación personal en el 2011, y es factible que éstos sientan que no ha cambiado nada, siendo así el mismo nivel de satisfacción.

A pesar de la respuesta de estas declaraciones, las respuestas en todas las demás áreas indicaron que el personal de Mantenimiento siente que todo es mejor ahora. Vemos esto como una oportunidad para que la UNC-CH desarrolle e implemente una estrategia de comunicación integral para acentuar los resultados de la encuesta, así como también el impacto de los cambios anteriores en el lugar de trabajo.

Hay que tener en cuenta que a pesar de que el porcentaje de los empleados que estaban de acuerdo o muy de acuerdo con los declaraciones era menor en 2013 que en 2011 (ver cuadro 2), el resultado global es positivo porque todo el porcentaje de los empleados que no estaban de acuerdo o que estaban muy en desacuerdo generaban una tendencia descendente.

- Con los cambios extensivos que se han realizado, los empleados ven un gran progreso y sus respuestas indican que las cosas han mejorado, pero aún no están lo suficientemente seguros para cambiar un "desacuerdo" o "muy en desacuerdo" a un "de acuerdo" o un "muy de acuerdo".
- Según la experiencia y opinión de PRM, este es el patrón típico de los empleados que van de una opinión negativa a una neutral cuando experimentan grandes cambios en un ambiente. En este nuevo clima, los



## II. Resumen Administrativo

empleados se sienten más responsables de sus acciones, y gracias a que se duplicaron la cantidad de Líderes de Equipos, se creó una nueva dinámica en el Departamento.

- Por otro lado, no fue significativa la reducción en el porcentaje de los empleados que estaba de acuerdo o muy de acuerdo con las declaraciones. También se nota la presencia de respuestas neutras. Los resultados globales indican que un ambiente que está menos insatisfecho y progresa, está en el proceso de cambiar la cultura a una forma positiva, con más trabajo por hacer mientras algunos de los empleados permanecen en la posición de “esperar y ver”.

**Cuadro 2**

Porcentaje de diferencias en las respuestas todos los empleados 2011 vs.2013				
		% Diferencia en las respuestas positivas	% Diferencia en las respuestas neutras	% Diferencia en las respuestas negativas
6	En mi zona, las tareas laborales se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente entre los empleados.	-6.04%	8.21%	-2.18%
7	El administrador de mi zona nos trata a todos correctamente.	-5.05%	8.79%	-3.74%
8	Estoy satisfecho con la comunicación que hay entre mi administrador de la zona y los empleados de Mantenimiento.	-4.30%	6.06%	-1.75%
9	Puedo expresar mis opiniones libremente, sin temor a represalias.	-8.09%	10.45%	-2.36%
10	Creo que el administrador de Mantenimiento se preocupa por el bienestar de sus empleados.	2.34%	5.74%	-8.09%
11	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral digno y respetuoso.	0.40%	7.96%	-8.36%
12	Siento que el Administrador de Mantenimiento administra en forma justa las políticas y las reglas de trabajo.	-2.41%	10.63%	-8.23%
13	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral libre de acoso, discriminación e intimidación.	-3.13%	10.62%	-7.49%

## II. Resumen Administrativo

Diseñamos la encuesta para poder cuantificar la satisfacción de los empleados mediante la cantidad de individuos que están "de acuerdo" o "muy de acuerdo" con la declaración. Por el contrario, un gran porcentaje de empleados que estaban en "desacuerdo" o "muy en desacuerdo" con la declaración, indicaron insatisfacción. El cuadro 3 muestra la cantidad de declaraciones que obtuvieron un alto nivel de insatisfacción en 2011 y la forma en que han disminuido en el 2013. El cuadro es otra indicación de que las cosas van en una dirección positiva. Por ejemplo en 2011 seis declaraciones mostraban un resultado de disconformidad en un 30-39%, mientras que en 2013, sólo una declaración obtuvo ese porcentaje.

**Cuadro 3**

Grado de comparación 2011 vs. 2013 (Porcentaje de los que están en desacuerdo o muy en desacuerdo)			
% de desacuerdo	Comentario	# de respuestas	
		2011	2013
0 – 19%	<b>Grado uno:</b> los resultados aquí no generan un estado de alerta, pero se deben evaluar las respuestas para asegurar el buen estado de ánimo de los empleados.	3	2
20 – 29%	<b>Grado dos:</b> los resultados de este rango deben ser tomados como indicadores y se deben revisar para determinar si hay un problema en relación a este tema y cuales son los cambios a implementar, a fin de reducir el grado de disconformidad.	3	9
30 – 39%	<b>Grado tres:</b> se deben evaluar bien los resultados de este rango porque pueden existir serios problemas que afecten a la cultura o a las experiencias personales y es necesario tomar cartas en el asunto.	6	1
40%+	<b>Grado cuatro:</b> los resultados de este rango son problemas que deben ser abordados inmediatamente, de lo contrario se producirán serios inconvenientes.	0	1

## II. Resumen Administrativo

Los resultados también se tabularon por turnos. Tal como se ve en el cuadro 4, comparamos las respuestas del 2011 con las del 2013. En la mayoría de las áreas, las calificaciones han mejorado en todos los turnos y, en algunos casos, en forma drástica (ver declaración 12 del 3<sup>er</sup> turno). Algunos de los encuestados prefirieron mantenerse en el anonimato, informando sólo el turno en el cual trabajan.

**Cuadro 4**

Comparación de personas que participaron de ambas encuestas 2011 vs. 2013 (porcentaje de los que estaban de acuerdo y muy de acuerdo)							
Declaraciones	1er turno		2do turno		3er turno		
	2011	2013	2011	2013	2011	2013	
6	En mi zona, las tareas laborales se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente entre los empleados.	62.5%	58.0%	70.1%	53.8%	66.7%	60.0%
7	El administrador de mi zona nos trata a todos correctamente.	65.8%	65.9%	59.7%	56.4%	72.6%	60.6%
8	Estoy satisfecho con la comunicación que hay entre mi administrador de la zona y los empleados de Mantenimiento.	75.8%	68.8%	77.6%	65.0%	73.8%	67.9%
9	Puedo expresar mis opiniones libremente, sin temor a represalias.	78.3%	68.8%	80.6%	65.0%	85.7%	76.5%
10	Creo que el administrador de Mantenimiento se preocupa por el bienestar de sus empleados.	38.3%	45.7%	55.2%	71.8%	66.7%	58.4%
11	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral digno y respetuoso.	44.2%	50.6%	49.3%	65.8%	73.2%	59.4%
12	Siento que el Administrador de Mantenimiento administra en forma justa las políticas y las reglas de trabajo.	42.5%	48.1%	52.2%	56.4%	25.0%	<b>58.7%</b>
13	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral libre de acoso, discriminación e intimidación.	47.5%	50.0%	52.2%	71.1%	73.8%	56.0%
RESPUESTAS TOTALES		120	82	67	40	168	139

\* La metodología en la encuesta del 2011 asumió que la información demográfica de cada encuestado era conocida. El cambio en la metodología en la encuesta del 2013 le permitió a los encuestados mantener su información demográfica en el anonimato. Como consecuencia, no se pudieron ubicar a 74 encuestados en ninguna de las categorías de turnos apropiados, por lo que no se los ha incluido en este resumen.

## II. Resumen Administrativo

---

Los encuestados tuvieron la oportunidad de adjuntar comentarios por lo que, consecuentemente, recibimos 90 comentarios (entre 335 encuestas) para una tasa de respuesta del 27% aproximadamente. Dichos comentarios no fueron tan fuertes como los del 2011, y a continuación se presentan temas identificados por parte de los encuestados, junto con la frecuencia de los mismos:

- Es necesaria una mejor comunicación (6%).
- Los contratistas no ayudan en el proceso laboral y terminan asumiendo el rol de un administrador, que no les corresponde (9%).
- Se necesita un mejor liderazgo por parte de la cúpula directiva (12%).
- No ha cambiado nada desde la última encuesta (9%).
- Las cosas van por buen camino (9%).
- Todavía hay casos de intimidación y acoso (17%).

Desde la encuesta del 2011, se han contratado nuevos empleados para el Departamento y se los ha incluido en este proceso. El cuadro 5 destaca las respuestas de los empleados que fueron contratados antes de octubre del 2011, cuando se publicaron los resultados iniciales, mientras que el cuadro 6 destaca las respuestas de los contratados después de dicha fecha. En el cuadro 7 se compara las respuestas de ambos grupos de empleados. En base a dichas respuestas, se observa que los nuevos empleados contratados tienen una visión más positiva del futuro del Departamento. Esto también indica que los cambios han contribuido a una mejora en el ámbito laboral, y que los nuevos empleados son los receptores de estos cambios ya que no cuentan con los antecedentes de llenos de preocupaciones.

## II. Resumen Administrativo

**Cuadro 5**

Diferencia percentil de respuestas 2011 (todos los empleados) vs. 2013 (empleados contratados antes del 1/10/11)				
		% Diferencia en Respuestas positivas	% Diferencia en Respuestas neutras	% Diferencia en Respuestas negativas
6	En mi zona, las tareas laborales se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente entre los empleados.	-8.14%	8.28%	-0.14%
7	El administrador de mi zona nos trata a todos correctamente.	-7.96%	10.20%	-2.24%
8	Estoy satisfecho con la comunicación que hay entre mi administrador de la zona y los empleados de Mantenimiento.	-6.21%	7.13%	-0.92%
9	Puedo expresar mis opiniones libremente, sin temor a represalias.	-8.55%	10.44%	-1.89%
10	Creo que el administrador de Mantenimiento se preocupa por el bienestar de sus empleados.	-2.16%	8.10%	-5.93%
11	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral digno y respetuoso.	-4.43%	10.07%	-5.64%
12	Siento que el Administrador de Mantenimiento administra en forma justa las políticas y las reglas de trabajo.	-6.92%	10.91%	-4.00%
13	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral libre de acoso, discriminación e intimidación.	-7.09%	10.91%	-3.82%

## II. Resumen Administrativo

**Cuadro 6**

Diferencia percentil de respuestas 2011 (todos los empleados) vs. 2013 (empleados contratados después del 1/10/11)				
		% Diferencia en Respuestas positivas	% Diferencia en Respuestas neutras	% Diferencia en Respuestas negativas
6	En mi zona, las tareas laborales se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente entre los empleados.	3.58%	7.92%	-11.50%
7	El administrador de mi zona nos trata a todos correctamente.	8.38%	2.27%	-10.66%
8	Estoy satisfecho con la comunicación que hay entre mi administrador de la zona y los empleados de Mantenimiento.	4.45%	1.14%	-5.59%
9	Puedo expresar mis opiniones libremente, sin temor a represalias.	-5.98%	10.46%	-4.47%
10	Creo que el administrador de Mantenimiento se preocupa por el bienestar de sus empleados.	22.66%	-4.93%	-17.72%
11	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral digno y respetuoso.	22.16%	-1.55%	-20.61%
12	Siento que el Administrador de Mantenimiento administra en forma justa las políticas y las reglas de trabajo.	17.83%	9.64%	-27.47%
13	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral libre de acoso, discriminación e intimidación.	14.59%	9.53%	-24.12%

## II. Resumen Administrativo

**Cuadro 7**

Comparación 2013 el antes y el después (porcentaje de los que estaban de acuerdo y muy de acuerdo)			
	Declaraciones***	Respuestas de los empleados contratados antes del 1/10/2011*	Respuestas de los empleados contratados después del 1/10/2011*
1	Por lo general, el estado de ánimo es bueno en mi zona.	46.48%	74.58%
2	El nuevo liderazgo en la administración nos ha guiado en la dirección correcta.	37.18%	74.58%
6	En mi zona, las tareas laborales se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente entre los empleados.	43.94%	69.49%
7	El administrador de mi zona nos trata a todos correctamente.	45.92%	76.27%
8	Estoy satisfecho con la comunicación que hay entre mi administrador de la zona y los empleados de Mantenimiento.	52.68%	79.66%
9	Puedo expresar mis opiniones libremente, sin temor a represalias.	56.06%	76.27%
10	Creo que el administrador de Mantenimiento se preocupa por el bienestar de sus empleados.	40.28%	76.27%
11	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral digno y respetuoso.	41.41%	79.66%
12	Siento que el Administrador de Mantenimiento administra en forma justa las políticas y las reglas de trabajo.	38.87%	74.58%
13	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral libre de acoso, discriminación e intimidación.	40.28%	72.88%
<b>RESPUESTAS TOTALES**</b>		<b>274</b>	<b>59</b>

\* Fecha en la que se realizó la encuesta del 2011.

\*\* Dos empleados no informaron si habían sido contratados antes o después del 1/10/2011, y no se pudo determinar esto mediante el cuestionario porque solo completaron una o dos declaraciones.

\*\*\* Las declaraciones 3,4, & 5 sólo eran para los empleados contratados antes del 1/10/2011.

## ***II. Resumen Administrativo***

---

### **Administración**

La encuesta incluía un cuestionario para empleados gerenciales y no gerenciales. Lo más destacado de la misma (ver cuadro 8) fue:

- El 91.7% estaba de acuerdo o muy de acuerdo con que se trata a los empleados de la zona correctamente.
- El 87.5% estaba de acuerdo o muy de acuerdo con que las tareas laborales se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente entre los empleados.
- El 83.3% estaba de acuerdo o muy de acuerdo con el hecho de haber recibido una buena capacitación para lidiar con las situaciones cotidianas.
- El 83.3% estaba de acuerdo o muy de acuerdo con que la moral de su zona es buena.

En comparación con los resultados del equipo de Mantenimiento, sólo el 5.3% de los empleados gerenciales expresaron que nada ha cambiado desde la encuesta inicial PRM. Nosotros creemos que esta información valida el impacto de las reuniones obligatorias y de las capacitaciones integrales de las cuales los empleados gerenciales han participado durante los últimos dos años.



## II. Resumen Administrativo

**Cuadro 8**

DECLARACIONES DE LA HOJA DE ENCUESTA		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	% de respuestas positivas
1**	Los niveles del personal han sido un gran desafío al momento de administrar mi grupo.	8.3%	16.7%	12.5%	25.0%	37.5%	25.0%
2	Siento que la administración me apoyó cuando tuve que tomar decisiones personales que involucraban a los empleados.	4.2%	16.7%	4.2%	58.3%	16.7%	75.0%
3	Siento que estoy lo suficientemente capacitado para manejar las situaciones que se me presentan como administrador.	0.0%	8.3%	8.3%	50.0%	33.3%	83.3%
4	Cuento con los recursos necesarios para llevar a cabo mi trabajo en forma correcta.	8.3%	29.2%	8.3%	37.5%	16.7%	54.2%
5	Ha mejorado el servicio de atención al cliente.	4.2%	4.2%	29.2%	50.0%	12.5%	62.5%
6	Por lo general, el estado de ánimo es bueno en mi zona.	4.2%	8.3%	4.2%	70.8%	12.5%	83.3%
7*	Las acciones que ha tomado la Universidad desde la encuesta PRM del 2011 han tenido un efecto positivo.	5.3%	21.1%	5.3%	63.2%	5.3%	68.4%
8	Desde encuesta PRM del 2011, la confianza y el respeto han mejorado mucho.	15.8%	21.1%	21.1%	42.1%	0.0%	42.1%
9**	No ha cambiado nada desde la encuesta inicial de PRM.	5.3%	73.7%	15.8%	5.3%	0.0%	78.9%
10	Ha mejorado la productividad de mi equipo.	4.3%	4.3%	13.0%	69.6%	8.7%	78.3%
11	Cuento con todos los procesos para llevar a cabo mi labor.	4.2%	16.7%	29.2%	41.7%	8.3%	50.0%
12	La mayoría de los empleados de mi zona dirían que las tareas se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente.	4.2%	8.3%	0.0%	70.8%	16.7%	87.5%
13	La mayoría de los empleados de mi zona dirían que los trato en forma justa y respetuosa.	0.0%	8.3%	0.0%	66.7%	25.0%	91.7%
14	La mayoría de los empleados de mi zona dirían que están satisfechos con las comunicaciones (dentro del equipo de trabajo o dentro del turno como un todo)	0.0%	16.7%	0.0%	75.0%	8.3%	83.3%

\*Sólo respondieron las declaraciones gerenciales 7, 8 y 9 los administradores que fueron contratados antes del 1/10/2011, cuando la Universidad comenzó a implementar el estudio del PRM.

\*\*Este punto se presentó como negativo, haciendo que "de acuerdo/ muy de acuerdo" sean respuestas que demuestren insatisfacción.

## ***II. Resumen Administrativo***

---

Frente a una tasa de respuesta del 67%, había 16 comentarios de administradores (sobre un total de 24). A continuación se presentan algunos ejemplos de los comentarios:

- Los recursos del personal son un gran problema (19%).
- La gerencia general debe tratar a las personas con más respeto (25%).
- Debe aumentar la responsabilidad de los líderes y del personal (31%).
- El Director necesita un mejor liderazgo (25%).

### **Observaciones**

Cabe mencionar que en 2011 había muchos comentarios referidos a inoportunidades sexuales entre los administradores y los empleados. Además, el estudio del 2011 incluía las quejas en referencia al sistema de contratación y a la limpieza del OS1. Contrariamente, en este estudio no hubo ni siquiera un comentario referido al tema sexual, a las contrataciones ni al OS1, lo que significa que la capacitación, las medidas disciplinarias tomadas y los cambios en las políticas han creado una atmósfera positiva y han reducido los riesgos económicos y legales.

En nuestro análisis aún está presente una gran división entre las personas que hablan inglés, quienes son más críticos, y aquellas que no lo hacen. Sin embargo, había varios comentarios de los empleados que no hablan el idioma inglés, que expresaban que los empleados Afro americanos son tratados mejor que antes.

Por último, el aumento en la cantidad de repuestas neutras se considera una tendencia positiva. La metodología en la encuesta del 2013 jugó un papel muy importante ya que se obtuvieron más respuestas neutras en comparación con la del 2011, porque que en esta última había entrevistas individuales obligatorias, y en la del 2013 la entrevista parecía que “estaban en una clase”. Esto generó que los empleados pudieran elegir responder en forma neutra si no estaban seguros de sus respuestas.

## ***II. Resumen Administrativo***

---

### **Recomendaciones**

En el 2011 se contrató a PRM no sólo para que hiciera una revisión del Departamento, en especial para comprender los factores que contribuyen al bajo estado de ánimo de los empleados, sino que también para que brindara recomendaciones para mejorar la cultura. Las recomendaciones que se presentaron en el estudio del 2011 se centralizaban en iniciativas para cambiar una cultura desafiante de muchos años.

Los resultados del estudio del 2013 indican que gracias a la implementación de las recomendaciones del 2011, junto con iniciativas innovadoras propuestas por la UNC-CH, el Departamento se mueve en una dirección más positiva. Consecuentemente, las recomendaciones del 2013 están diseñadas sobre el progreso actual, para un cambio positivo. Se presentan las recomendaciones para que la Universidad pueda lograr ese cambio cultural que tanto ansia. A pesar de que estas recomendaciones (detalladas en la sección V) no son la única manera para asegurar el progreso continuo, PRM considera que estas sugerencias ofrecen un camino para construir sobre las mejoras alcanzadas.

- Continuar con los esfuerzos del comité asesor para incluir de vez en cuando a nuevos participantes, a fin de volcar nuevas ideas y perspectivas.
- Expandir la estrategia comunicativa utilizada para crear conciencia acerca del estudio del 2013 y destacar los cambios positivos desde el estudio del 2011.
- La cúpula directiva debe considerar estar a cargo de las reuniones del Departamento.
- Expansión de actividades, iniciativas y estrategias para continuar brindando una atmósfera en donde los empleados puedan expresarse libremente, sin temor a represalias.

### *III. Metodología*

---

### ***III. Metodología***

---

El PRM surgió una metodología acordada y aprobada por la UNC-CH, por lo que creemos que los datos que contiene este informe es totalmente confiable mediante la utilización de las mejores prácticas de la industria para recolectar y analizar los datos en forma imparcial. A continuación se describe nuestro acercamiento hacia el estudio. Se puede observar que las entrevistas del 2011 eran individuales y PRM grababa las respuestas, mientras que en la del 2013 cada uno de los empleados completaba sus encuestas en forma grupal frente a PRM. Mediante la utilización de diferentes metodologías, se esperaba que los resultados de la encuesta del 2013 indicaran una disminución en la calidad de información, de ese modo se perdería cierta información como: los turnos, género e información demográfica.

#### **Etapa 1: Trabajo antes del estudio**

En esta etapa se recolectaron antecedentes para asegurarnos de que el equipo de investigación tuviera un completo entendimiento del alcance del trabajo. Se realizaron diferentes reuniones con la UNC-CH para debatir acerca del estudio del 2013. La UNC-CH les entregó el memorándum a los empleados de Mantenimiento para que pudieran participar en el proceso de encuesta.

#### **Etapa 2: Descubrimiento**

También se realizó un control exhaustivo de la metodología y de los informes de Mantenimiento del estudio anterior. Finalmente, se solicitó una visión global de los cambios implementados durante los últimos dos años, lo que incluía evidencia del cumplimiento de las recomendaciones del 2011. Este control junto con las reuniones de los líderes de la UNC-CH le brindó al equipo de investigación un completo entendimiento de los antecedentes y un indicio para el diseño de la metodología para este estudio.

### ***III. Metodología***

---

#### **Etapa 3: Preparación de la lista de participantes del estudio**

Luego de haber obtenido una lista de los empleados de Mantenimiento, se chequeó la misma para corroborar la precisión, integridad y duplicado. Con la ayuda de la UNC-CH y del Director de Mantenimiento, se pudieron resolver las discrepancias y falta de información. La lista del estudio final incluía a 419 individuos potenciales a ser entrevistados.

#### **Etapa 4: Construcción del instrumento de estudio**

La elaboración de la encuesta se desarrolló sistemáticamente. En primer lugar se realizó una valoración de las declaraciones y de la información recolectada en el estudio del 2011. Se analizó la redacción de las declaraciones, así como también las alternativas que brindó la UNC-CH para la revisión y aprobación. Por nuestra parte, le aconsejamos a la UNC-CH que no sería prudente utilizar la misma encuesta que el 2011, ya que también queremos conocer las perspectivas de las nuevas iniciativas. Para satisfacer los requisitos del estudio del 2013, se elaboraron nuevas declaraciones y se mantuvieron algunas otras, y esto le permitió a PRM comparar el estado de ánimo y cultura de los empleados.

Las declaraciones sugeridas por la UNC-CH fueron de suma importancia para la elaboración de la encuesta. A pesar de que la UNC-CH propuso veintiséis declaraciones, no era factible que se incluyeran todas ya que la encuesta era escrita. Sin embargo, como las declaraciones hacían hincapié en las prioridades de la UNC-CH, se hizo todo lo posible para que los temas estuvieran presentes en la encuesta final.

Además de la elaboración de la encuesta, PRM le preparó y recomendó una estrategia de comunicación a la UNC-CH. Esta última era responsable del diseño y ejecución del plan de comunicación, junto con las recomendaciones del PRM.

### *III. Metodología*

---

Se prepararon las declaraciones para que los administradores y los empleados pudieran controlarlo junto con la UNC-CH y aportar cambios. Luego, las declaraciones se tradujeron al idioma birmano, castellano y karen. La encuesta incluía ocho declaraciones del estudio del 2011, además de las nuevas, para cuantificar los efectos del cambio desde el estudio del 2011. La UNC-CH brindó servicios de traducciones para todos aquellos empleados que no hablan inglés.

Las declaraciones están divididas en cuatro partes fundamentales: información general, antecedentes y propósito del estudio, instrucciones y solicitud de información demográfica. La sección de la encuesta contiene 15 declaraciones para el Administrador de Mantenimiento y 14 declaraciones para el personal de Mantenimiento, y fueron elaboradas para verificar lo siguiente:

- Nivel de los empleados
- Decisiones personales
- Recursos para realizar las tareas laborales
- Servicio de atención al cliente
- Estado de ánimo

Los encuestados debían expresar su nivel de acuerdo con las declaraciones, a fin de cuantificar los cambios en comparación con el estudio del 2011, incluyendo una escala de 5 niveles: muy de acuerdo, de acuerdo, neutro, en desacuerdo, muy en desacuerdo, haciendo hincapié en:

- Confianza y respeto
- Cambios percibidos

También se les brindaron declaraciones abiertas en donde se solicitaba recomendaciones y comentarios. Luego comenzó la recolección de datos.

### ***III. Metodología***

---

#### **Etapa 5: Recolección de datos**

El proceso de recolección de datos consistía en: (a) una notificación previa del estudio de la UNC-CH; (b) administración de la encuesta mediante la utilización de un cronograma programado por la UNC-CH; y (c) asesoramiento de la recolección de la encuesta por parte de PRM a los empleados del lugar. Se le solicitó a todos los Administradores de la Zona que ubicaran a sus empleados en un lugar y en un horario específico para llevar a cabo la encuesta. El PRM realizó un total de veintisiete reuniones en dos días y medio, durante tres turnos, distribuyó las encuestas, evacuó todas las dudas y recolectó las encuestas. La UNC-CH brindó intérpretes que ayudaron a completar las declaraciones a las personas que no hablaban el idioma inglés.

- Los esfuerzos de la organización para la recolección de datos, en tres turnos es un proceso prolongado, complejo e intensivo, pero sumamente necesario para asegurar la inclusión y participación total de todos los encuestados.
- La administración de Mantenimiento y el personal invirtieron parte de su tiempo laboral para participar del proceso. Se agradece la cooperación de los empleados del Servicio de Mantenimiento. De hecho, el éxito de la recolección de datos fue gracias a:
  - La capacidad para utilizar el respaldo de traducción de la UNC-CH que fue muy importante para lograr los objetivos planteados.
  - La flexibilidad y adaptación de la Oficina del Vice Rector Auxiliar, de la Oficina del Vice Rector de RRHH y de la Oficina del Director de los Servicios de Mantenimiento de la UNC-CH.



### III. Metodología

---

#### Protocolo de estudio

El PRM estuvo presente en el campus durante dos días y medio en donde administró y recolectó los instrumentos de la encuesta. Se obtuvo un 80% de tasa de respuesta, lo que fue excelente, el 20% restante estaba ausente durante el proceso o eran empleados que no quisieron entregar la encuesta.

Se llevaron las encuestas de los empleados de mantenimiento de la siguiente manera:

- 1<sup>er</sup>, 2<sup>do</sup> y 3<sup>er</sup> turno
- Personal que habla inglés
- Personal que no habla inglés
- Personal de administración de Mantenimiento y Administradores de la zona

Se diseñó el instrumento de la encuesta para obtener las percepciones de los empleados en lo que refiere a los cambios en la cultura y en el ambiente laboral de Mantenimiento desde 2011. Las declaraciones que se elaboraron para los empleados que fueron contratados después del 2011 eran para evaluar el tratamiento y la percepción global de la cultura de Mantenimiento. Para asegurar la respuesta de todos los encuestados, el PRM mantuvo toda la información confidencial con el objetivo de proteger las identidades y brindar un recurso local para controlar el proceso y administrar el instrumento de la encuesta.

	Comparación por género			Total
	Masc.	Fem.	Desconocido	
No gerenciales	102	113	120	335
Gerenciales	15	5	4	24

	Edad promedio		
	Masc.	Fem.	Desconocido
No gerenciales	46.3	45.4	42.4
Gerenciales	46.6	55.0	58.0
<b>Total</b>	<b>46.5</b>	<b>50.2</b>	<b>50.2</b>

### III. Metodología

---

Resumen de encuestados según su identidad étnica:

	Identidad étnica						
	Afro Americano	Asiático	Caucasico	Hispano	Mestizo	Otro	Desconocido
Hablan inglés	111	12	4	4	1	0	60
No hablan inglés	0	126	0	16	0	1	0
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>138</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>60</b>

#### Etapa 6: Ingreso y limpieza de datos

A medida que los empleados entregaban las encuestas, se completaba con la fecha de entrega, se registraban y se controlaba que todo estuviera correcto. Se ingresaba la información cuantitativa en un archivo de datos estadísticos y luego a un archivo de proceso de datos. Luego se codificaba la información, se la incluía en el archivo de datos estadísticos, en donde se chequeaban los errores de entrada de datos.

Se utilizaron procedimientos sistemáticos para identificar las presentaciones múltiples de las encuestas, para la detección y corrección de problemas administrativos, si existían. El PRM recolectó aproximadamente 335 encuestas frente a una tasa de respuesta del 80%. Las encuestas presentaban las siguientes características demográficas:

- 192 encuestados hablan inglés.
- 143 encuestados necesitaron de intérpretes para realizar la encuesta (“no hablan inglés”).

### III. Metodología

---

#### Etapa 7: análisis de datos e informe escrito

Se realizó en forma sistemática el análisis de datos. Una vez que fueron evaluados, ya estaban listas para el análisis las encuestas de 335 los encuestados. Se realizaron dos análisis separados para un mejor control de calidad (asesor independiente y el PRM). Teniendo en cuenta las categorías de cada declaración, se elaboró un análisis estadístico para destacar las diferentes respuestas de cada grupo. Para asegurar la coherencia de nuestros encuestados, estructuramos un instrumento para incluir la misma declaración dentro de la encuesta para un grupo selecto.

	Todos los empleados	Hablan inglés	No Hablan inglés
Turno 1	82	71	11
Turno 2	40	16	24
Turno 3	139	82	57
Desconocido	74	23	51
<b>Total</b>	<b>335</b>	<b>192</b>	<b>143</b>

Había una gran cantidad de encuestas que excluían información, como por ejemplo: turnos, género y edad. En el análisis, se identifica la información faltante en cada cuadro puntual.

Debido al cambio en el equipo desde el 2011, dividimos el grupo de encuesta en dos. Por un lado estaba el grupo de personas que fueron contratadas antes del 21 de octubre de 2011, cuando se realizó la primera encuesta; y por el otro el grupo de personas contratadas después del 11 de octubre del 2011. A continuación se presenta la cantidad total de encuestados según la fecha de contratación:

- 274 contratados antes del 1/10/2011.
- 59 contratados después del 1/10/2011.
- 2 no pudieron identificarse en base a las declaraciones.

## *IV. Descubrimientos y problemas clave*

---

## ***A. Respuestas de empleados a la encuesta 2013 – No gerenciales***

---

### **Respuestas a la encuesta**

- Los resúmenes que se presentan a continuación (Observaciones/ comentarios del PRM) están basados en las declaraciones de los 335 empleados de Mantenimiento.
- El siguiente tablero es un indicador de las respuestas positivas y se lo puede usar para identificar las áreas de fortaleza y aquellas en donde se tienen que corregir ciertos temas.

<b>Tablero</b>	
Mayor al 80%	<b>Excelente</b>
65% - 79.9%	<b>Muy bien</b>
55% - 64.9%	<b>Bien</b>
Menor al 55%	<b>Inaceptable</b>

## A. Respuestas de empleados a la encuesta 2013 – No gerenciales

### Observaciones

#### 1. Por lo general, el estado de ánimo es bueno en mi zona.

- El 64.1% de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario, mientras que el 21.3% estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo.

	Todos los empleados 2013						Empleados que hablan inglés 2013		Empleados que no hablan inglés 2013	
	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>64.1%</b>	<b>48</b>	<b>14.6%</b>	<b>70</b>	<b>21.3%</b>	<b>98</b>	<b>52.1%</b>	<b>91</b>	<b>64.5%</b>
1er	48	59.3%	13	16.0%	20	24.7%	26	37.1%	7	63.6%
2do	26	68.4%	5	13.2%	7	18.4%	9	60.0%	17	73.9%
3er	84	60.9%	24	17.4%	30	21.7%	47	58.0%	34	59.6%
Desconocido	53	73.6%	6	8.3%	13	18.1%	16	72.7%	33	66.0%

### Comentarios

En el 2011 había muchos comentarios en donde se expresaban problemas en el estado de ánimo. Por otra parte, el 64% de los encuestados declararon que el estado de ánimo es bueno, junto con la presencia de algunos comentarios que no demostraban lo mismo (menos del 1% de los comentarios se quejaban del tema), pero el resultado global resalta que el estado de ánimo transita una dirección positiva. Sin embargo, aún hay diferencias en las respuestas de los empleados que hablan inglés y aquellos que no lo hacen, destacándose de esta manera el positivismo de los empleados que no hablan inglés.

## A. *Respuestas de empleados a la encuesta 2013 – No gerenciales*

### Observaciones

#### 2. El nuevo liderazgo en la administración nos ha guiado en la dirección correcta

- El **55.7%** de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario; mientras que el **25.5%** estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo.

	Todos los empleados 2013				Empleados que hablan inglés 2013		Empleados que no hablan inglés 2013			
	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo		
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>55.7%</b>	<b>60</b>	<b>18.9%</b>	<b>81</b>	<b>25.5%</b>	<b>79</b>	<b>43.6%</b>	<b>98</b>	<b>71.5%</b>
1er	30	40.5%	25	33.8%	19	25.7%	23	35.4%	7	77.8%
2do	26	66.7%	6	15.4%	7	17.9%	8	50.0%	18	78.3%
3er	70	53.0%	22	16.7%	40	30.3%	33	42.9%	37	67.3%
Desconocido	51	69.9%	7	9.6%	15	20.5%	15	65.2%	36	72.0%

### Comentarios

Siempre que hay cambios en una organización, es normal que hayan efectos positivo en los empleados. Con el Vice Rector Auxiliar, el nuevo Director, los nuevos Directores Auxiliares, los nuevos Administradores de la Zona y los nuevos Contratistas; el cambio es evidente en todo el Departamento y puede hacer más lento el nuevo clima. Según el tablero, el 56% de resultados positivos es una buena respuesta. Sin embargo, algunos comentarios destacaron ciertas preocupaciones entre los empleados. Hemos resumido un ejemplo representativo de los temas que se presentaron con mayor frecuencia:

- Se necesita un mejor liderazgo en la administración de la zona y en la cúpula directiva.
- Los administradores de la zona deben escuchar las sugerencias de los empleados.
- Las cosas no están cambiando tan rápido como quisieran los empleados.

En general, se observa que los empleados están preparados y dispuestos a un cambio, dejando atrás los problemas pasados y enfocándose en un futuro más positivo para el Departamento.

## A. Respuestas de empleados a la encuesta 2013 – No gerenciales

### Observaciones

#### 3. Ha mejorado la confianza y el respeto desde la encuesta del PRM en 2011.

- El **49.1%** de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario; mientras que el **33.7%** estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo.

	Todos los empleados 2013						Empleados que hablan inglés 2013		Empleados que no hablan inglés 2013	
	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>49.1%</b>	<b>47</b>	<b>17.2%</b>	<b>92</b>	<b>33.7%</b>	<b>64</b>	<b>38.6%</b>	<b>64</b>	<b>59.8%</b>
1er	30	42.9%	18	25.7%	22	31.4%	24	39.3%	6	66.7%
2do	18	56.3%	5	15.6%	9	28.1%	7	50.0%	11	61.1%
3er	55	49.1%	16	14.3%	41	36.6%	27	36.5%	28	73.7%
Desconocido	31	52.5%	8	13.6%	20	33.9%	6	35.3%	25	59.5%

### Comentarios

De acuerdo con el tablero, si se presenta un 49.1 % de aceptación no es una respuesta positiva. Los resultados muestran que todavía hay que trabajar en la confianza. Parece que los empleados son más cautelosos que antes ya que se adjuntan comentarios de diferencias raciales que describen preferencia de empleados que hablan inglés a los que no lo hacen.



## A. Respuestas de empleados a la encuesta 2013 – No gerenciales

### Observaciones

4. **Las medidas que ha tomado la Universidad desde que se realizó la encuesta del PRM del 2011 han tenido un efecto positivo.**
  - **El 52.4% de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario; mientras que el 27.3% estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo.**

	Todos los empleados 2013						Empleados que hablan inglés 2013		Empleados que no hablan inglés 2013	
	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>52.4%</b>	<b>55</b>	<b>20.3%</b>	<b>74</b>	<b>27.3%</b>	<b>70</b>	<b>42.9%</b>	<b>72</b>	<b>66.7%</b>
1er	28	41.2%	27	39.7%	13	19.1%	22	36.7%	6	75.0%
2do	18	54.5%	8	24.2%	7	21.2%	8	57.1%	10	52.6%
3er	62	55.9%	12	10.8%	37	33.3%	32	44.4%	30	76.9%
Desconocido	34	57.6%	8	13.6%	17	28.8%	8	47.1%	26	61.9%

### Comentarios

La UNC-CH ha dedicado mucho tiempo, dinero y recursos para corregir los problemas que se identificaron en el 2011. Mientras que las respuestas a esta declaración demostraban que los empleados apreciaban el cambio, no todos ellos apreciaban o sentían el progreso alcanzado en tan poco tiempo. No sorprende que aún exista un 20% de encuestados que se mantienen en una posición neutra. Dos años después de la primera encuesta, los empleados aún evalúan los efectos del cambio. Creemos que esta es una gran oportunidad para que la UNC-CH difunda y comunique los impactos positivos que han tenido estos cambios durante los últimos dos años. Algunos de los comentarios de los empleados expresan que la encuesta del 2011 ha generado otros problemas, los cuales no se identifican en las respuestas.

## A. Respuestas de empleados a la encuesta 2013 – No gerenciales

### Observaciones

#### 5. No ha cambiado nada desde la primera encuesta del PRM.

- El **46.6%** de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario; mientras que el **32.4%** estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo.

	Todos los empleados 2013						Empleados que hablan inglés 2013		Empleados que no hablan inglés 2013	
	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>46.6%</b>	<b>55</b>	<b>21.0%</b>	<b>85</b>	<b>32.4%</b>	<b>64</b>	<b>40.5%</b>	<b>21</b>	<b>20.2%</b>
1er	29	43.3%	15	22.4%	23	34.3%	22	37.3%	1	12.5%
2do	15	45.5%	2	6.1%	16	48.5%	8	57.1%	8	42.1%
3er	47	44.8%	24	22.9%	34	32.4%	28	40.6%	6	16.7%
Desconocido	31	54.4%	14	24.6%	12	21.1%	6	37.5%	6	14.6%

Nota: Esta declaración se presentó como negativa, haciendo que “de acuerdo”/ “muy de acuerdo” muestran insatisfacción.

### Comentarios

La cifra del 46% que indica el porcentaje de personas que piensan que nada ha cambiado es sumamente sorprendente, teniendo en cuenta las respuestas en otras declaraciones. Este también es un punto en donde los empleados que no hablan inglés se expresaron en forma negativa y los que hablan inglés no tanto. Debido a la barrera lingüística, es posible que el mensaje de los cambios globales haya sido claro sólo para estos últimos. Creemos que esta percepción es debido a una mala campaña de comunicación para promover los cambios durante los últimos dos años. El Departamento debe estar orgulloso de los recursos que se utilizan para mejorar la cultura laboral en el Departamento, y para asegurarse de los cambios positivos del mismo. Además, algunos de los empleados que están satisfechos con su situación en el 2011 y piensan que no ha cambiado nada en su situación personal ya que siguen con el mismo nivel de satisfacción. Consecuentemente, hubieran marcado “de acuerdo” o “muy de acuerdo”.

## A. Respuestas de empleados a la encuesta 2013 – No gerenciales

**Observaciones** – Las declaraciones que se presentan a continuación son las que se habían usado en el 2011, a fin de poder comparar las respuestas de ese entonces con las del 2013.

### 6. En mi zona, las tareas laborales se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente entre los empleados.

- El **59.9%** de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario (*comparado con el 65.9% del 2011*), mientras que el **28.0%** estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo (*comparado con el 30.1% del 2011*).

2011	Todos los empleados 2011						Empleados que hablan inglés 2011		Empleados que no hablan inglés 2011	
	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo
<b>Total</b>	<b>234</b>	<b>65.9%</b>	<b>14</b>	<b>3.9%</b>	<b>107</b>	<b>30.1%</b>	<b>133</b>	<b>62.7%</b>	<b>101</b>	<b>70.6%</b>
1er	75	62.5%	5	4.2%	40	33.3%	52	59.1%	23	71.9%
2do	47	70.1%	3	4.5%	17	25.4%	23	82.1%	24	61.5%
3er	112	66.7%	6	3.6%	50	29.8%	58	60.4%	54	75.0%

  

2013	Todos los empleados 2013						Empleados que hablan inglés 2013		Empleados queo hablan inglés 2013	
	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo			Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo
<b>Total</b>	<b>197</b>	<b>59.9%</b>	<b>40</b>	<b>12.2%</b>	<b>92</b>	<b>28.0%</b>			<b>95</b>	<b>67.9%</b>
1er	47	58.0%	5	6.2%	29	35.8%	38	54.3%	9	81.8%
2do	21	53.8%	4	10.3%	14	35.9%	9	56.3%	12	52.2%
3er	81	60.0%	23	17.0%	31	23.0%	41	51.3%	40	72.7%
Desconocido	48	64.9%	8	10.8%	18	24.3%	14	60.9%	34	66.7%

## ***A. Respuestas de empleados a la encuesta 2013 – No gerenciales***

---

### **Comentarios**

El resultado global no es tan positivo como el del 2011, sin embargo un puntaje de 59.9 % es bueno en base a lo establecido en el tablero. La cantidad de encuestados que están en desacuerdo o muy en desacuerdo es menor que en el 2011, esto significa que el resultado a esta declaración está dirigiéndose al lado positivo. Hubo algunos comentarios (alrededor del 5%) acerca de la distribución injusta del trabajo. Tal como lo indica el cuadro, las respuestas de los empleados del 1<sup>er</sup> y 2<sup>do</sup> turno del 2013 fueron más negativas en comparación a las del 2011, sin embargo, las respuestas de los empleados del 3<sup>er</sup> turno descendió de un 29.8% a un 23.0% de insatisfacción. La transparencia al momento de explicar acerca de la distribución de las tareas le ayudará a la administración a triunfar sobre la percepción negativa que los empleados tienen. Así mismo, esta tendencia negativa también se la puede atribuir al aumento de contratistas y a las diferentes percepciones de su papel y la mayor comodidad de los empleados que no hablan inglés, para expresar su disconformidad. Este es un asunto que la UNC-CH debe revisar y debatir con los Administradores de la Zona.

## A. Respuestas de empleados a la encuesta 2013 – No gerenciales

### Observaciones

#### 7. El Administrador de mi zona trata a todos correctamente.

- El **62.8%** de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario (*comparado con el 67.9% del 2011*) mientras que el **23.9%** estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo (*comparado con el 27.6% del 2011*).

2011	Todos los empleados 2011						Empleados que hablan inglés 2011		Empleados que no hablan inglés 2011	
	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% of EE who Agree/ Strongly Agree	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% of EE who Agree/ Strongly Agree
<b>Total</b>	<b>241</b>	<b>67.9%</b>	<b>16</b>	<b>4.5%</b>	<b>98</b>	<b>27.6%</b>	<b>132</b>	<b>62.3%</b>	<b>109</b>	<b>76.2%</b>
1er	79	65.8%	8	6.7%	33	27.5%	53	60.2%	26	81.3%
2do	40	59.7%	3	4.5%	24	35.8%	19	67.9%	21	53.8%
3er	122	72.6%	5	3.0%	41	24.4%	60	62.5%	62	86.1%

2013	Todos los empleados 2013						Empleados que hablan inglés 2013		Empleados que no hablan inglés 2013	
	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% of EE who Agree/ Strongly Agree	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% of EE who Agree/ Strongly Agree
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>62.8%</b>	<b>44</b>	<b>13.3%</b>	<b>79</b>	<b>23.9%</b>	<b>110</b>	<b>57.6%</b>	<b>98</b>	<b>70.0%</b>
1er	54	65.9%	13	15.9%	15	18.3%	45	63.4%	9	81.8%
2do	22	56.4%	6	15.4%	11	28.2%	7	43.8%	15	65.2%
3er	83	60.6%	18	13.1%	36	26.3%	44	53.7%	39	70.9%
Desconocido	49	67.1%	7	9.6%	17	23.3%	14	63.6%	35	68.6%

### Comentarios

A pesar de que más empleados estaban de acuerdo con esta declaración en 2011, en comparación con el 2013, el porcentaje de las personas que no estaban de acuerdo ha disminuido. La tendencia se dirige a un resultado positivo ya que aumentaron las respuestas neutras. Sin embargo, los resultados siguen demostrando una gran diferencia entre los empleados que hablan inglés y aquellos que no lo hacen. Se detectó una gran caída en los empleados del 2<sup>do</sup> tiempo y que no hablan inglés, quienes estaban en desacuerdo o muy en desacuerdo en un 41.2% en 2011, mientras que en 2013 el

## ***A. Respuestas de empleados a la encuesta 2013 – No gerenciales***

---

porcentaje de ese mismo grupo fue del 21.7%. Hubo algunos comentarios que hacían referencia a situaciones de acoso, aunque no se detalló nada específico ni se detalló si el acoso era por parte de un administrador o de un empleado. Nosotros hemos visto que alrededor de un 17% de todos los comentarios se quejan del hostigamiento y del acoso.

## A. Respuestas de empleados a la encuesta 2013 – No gerenciales

### Observaciones

#### 8. Estoy satisfecho con la comunicación que hay entre mi Administrador de la Zona y los empleados de Mantenimiento.

- El 70.9% de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario (comparado con el 75.2% del 2011) mientras que el 19.1% estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo (comparado con el 20.8% del 2011).

2011	Todos los empleados 2011						Empleados que hablan inglés 2011		Empleados que no hablan inglés 2011	
	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo			Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo
<b>Total</b>	267	75.2%	14	3.9%	74	20.8%			120	83.9%
1er	91	75.8%	5	4.2%	24	20.0%	63	71.6%	28	87.5%
2do	52	77.6%	2	3.0%	13	19.4%	23	82.1%	29	74.4%
3er	124	73.8%	7	4.2%	37	22.0%	61	63.5%	63	87.5%

2013	Todos los empleados 2013						Empleados que hablan inglés 2013		Empleados que no hablan inglés 2013	
	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo
<b>Total</b>	234	70.9%	33	10.0%	63	19.1%	115	60.5%	119	85.0%
1er	55	68.8%	6	7.5%	19	23.8%	46	65.7%	9	90.0%
2do	26	65.0%	4	10.0%	10	25.0%	10	62.5%	16	66.7%
3er	93	67.9%	18	13.1%	26	19.0%	44	53.7%	49	89.1%
Desconocido	60	82.2%	5	6.8%	8	11.0%	15	68.2%	45	88.2%

## ***A. Respuestas de empleados a la encuesta 2013 – No gerenciales***

---

### **Comentarios**

En general los resultados de estas declaraciones son muy buenos, a pesar de que el porcentaje de los empleados que están de acuerdo o muy de acuerdo es menor que en 2011. Ha habido mejoras en las comunicaciones y la UNC-CH debe considerar la evaluación de los métodos de comunicación, los canales de entrega y el contenido que brindan los administradores, a fin de determinar si hay que hacer cambios. A continuación se destacan algunos comentarios de los encuestados:

- Verificar que se hayan comprendido las instrucciones en forma correcta.
- Más reuniones explicativas acerca de lo que ocurre en la zona.
- Foros abiertos para que los empleados puedan hacer preguntas.

Los empleados del 2<sup>do</sup> y 3<sup>er</sup> turno que hablan inglés, plantean más preocupaciones que otros, mientras que se observa un gran avance en la comunicación con los empleados que no hablan dicho idioma. Esto puede ser el resultado de las clases de inglés que se ofrecen —una oportunidad para que la UNC-CH realice un repaso y análisis adicional.



## A. Respuestas de empleados a la encuesta 2013 – No gerenciales

### Observaciones

#### 9. Puedo expresar mis opiniones libremente, sin temor a represalias.

- El **74.2%** de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario (comparado con el **82.3%** del 2011) mientras que el **14.0%** estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo (comparado con el **16.3%** del 2011).

2011	Todos los empleados 2011						Empleados que hablan inglés 2011		Empleados que no hablan inglés 2011	
	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo
<b>Total</b>	<b>292</b>	<b>82.3%</b>	<b>5</b>	<b>1.4%</b>	<b>58</b>	<b>16.3%</b>	<b>172</b>	<b>81.1%</b>	<b>120</b>	<b>83.9%</b>
1er	94	78.3%	3	2.5%	23	19.2%	67	76.1%	27	84.4%
2do	54	80.6%	0	0.0%	13	19.4%	24	85.7%	30	76.9%
3er	144	85.7%	2	1.2%	22	13.1%	81	84.4%	63	87.5%

  

2013	Todos los empleados 2013						Empleados que hablan inglés 2013		Empleados que no hablan inglés 2013	
	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo
<b>Total</b>	<b>244</b>	<b>74.2%</b>	<b>39</b>	<b>11.9%</b>	<b>46</b>	<b>14.0%</b>	<b>126</b>	<b>66.7%</b>	<b>118</b>	<b>84.3%</b>
1er	55	68.8%	11	13.8%	14	17.5%	46	66.7%	9	81.8%
2do	26	65.0%	4	10.0%	10	25.0%	10	62.5%	16	66.7%
3er	104	76.5%	17	12.5%	15	11.0%	57	69.5%	47	87.0%
Desconocido	59	80.8%	7	9.6%	7	9.6%	13	59.1%	46	90.2%

## ***A. Respuestas de empleados a la encuesta 2013 – No gerenciales***

---

### **Comentarios**

A pesar de que el nivel de aceptabilidad fue menor que en el 2011, el resultado obtenido es muy bueno. El nivel de disconformidad está cambiando hacia una dirección positiva. En general, la información demuestra que los empleados que no estaban de acuerdo en 2011 y en 2013, hablando en porcentajes, es menor en comparación a otras áreas. Sin embargo, las represalias son un tema serio que plantean los empleados en diferentes comentarios:

- “Todavía se trata injustamente a algunos empleados, sólo que ahora lo hacen en forma más astuta”.
- “Todavía está presente el hostigamiento, pero menos que en años anteriores”.

El equipo de estudio cree que aún hay preocupaciones relacionadas a esta declaración si nos basamos en las respuestas de los empleados del 2<sup>do</sup> turno, que hablan inglés. Sin embargo, dentro de ese grupo, sólo respondieron seis personas, por lo que, al ser una cantidad mínima, se desvirtúa el resultado.

## A. Respuestas de empleados a la encuesta 2013 – No gerenciales

### Observaciones

#### 10. Creo que el administrador de Mantenimiento se preocupa por el bienestar de sus empleados.

- El **57.3%** de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario (comparado con el 54.9% del 2011) mientras que el **25.2%** estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo (comparado con el 33.2% del 2011).

**2011**

	Todos los empleados 2011					
	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo
Total	195	54.9%	42	11.8%	118	33.2%
1er	46	38.3%	17	14.2%	57	47.5%
2do	37	55.2%	11	16.4%	19	28.4%
3er	112	66.7%	14	8.3%	42	25.0%

Empleados que hablan inglés 2011	
Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo
81	38.2%
23	26.1%
9	32.1%
49	51.0%

Empleados que no hablan inglés 2011	
Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo
114	79.7%
23	71.9%
28	71.8%
63	87.5%

**2013**

	Todos los empleados 2013					
	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo
Total	189	57.3%	58	17.6%	83	25.2%
1er	37	45.7%	18	22.2%	26	32.1%
2do	28	71.8%	4	10.3%	7	17.9%
3er	80	58.4%	23	16.8%	34	24.8%
Desconocido	44	60.3%	13	17.8%	16	21.9%

Empleados que hablan inglés 2013	
Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo
85	45.0%
29	41.4%
9	56.3%
36	44.4%
11	50.0%

Empleados que no hablan inglés 2013	
Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo
104	73.8%
8	72.7%
19	82.6%
44	78.6%
33	64.7%

## ***A. Respuestas de empleados a la encuesta 2013 – No gerenciales***

---

### **Comentarios**

Sin lugar a dudas hay una tendencia positiva en esta área, en donde se presenta un alto porcentaje de empleados que están de acuerdo con la declaración, y un bajo porcentaje de participantes que no lo están. El hecho de contar con una consultora de RRHH, independiente y objetiva, demuestra que los administradores se preocupan por los empleados.

## A. Respuestas de empleados a la encuesta 2013 – No gerenciales

### Observations

#### 11. Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral digno y respetuoso.

- El **59.3%** de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario (comparado con el 58.9% del 2011) mientras que el **24.3%** estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo (comparado con el 32.7% in 2011).

**2011**

	Todos los empleados 2011					
	N° de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	N° de respuestas neutras	% de respuestas neutras	N° de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>58.9%</b>	<b>30</b>	<b>8.5%</b>	<b>116</b>	<b>32.7%</b>
1er	53	44.2%	8	6.7%	59	49.2%
2do	33	49.3%	13	19.4%	21	31.3%
3er	123	73.2%	9	5.4%	36	21.4%

Empleados que hablan inglés 2011	
N° de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo
<b>92</b>	<b>43.4%</b>
26	29.5%
10	35.7%
56	58.3%

Empleados que no hablan inglés 2011	
N° de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo
<b>117</b>	<b>81.8%</b>
27	84.4%
23	59.0%
67	93.1%

**2013**

	Todos los empleados 2013					
	N° de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	N° de respuestas neutras	% de respuestas neutras	N° de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>59.3%</b>	<b>54</b>	<b>16.4%</b>	<b>80</b>	<b>24.3%</b>
1er	41	50.6%	24	29.6%	16	19.8%
2do	25	65.8%	6	15.8%	7	18.4%
3er	82	59.4%	13	9.4%	43	31.2%
Desconocido	47	65.3%	11	15.3%	14	19.4%

Empleados que hablan inglés 2013	
N° de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo
<b>91</b>	<b>48.1%</b>
33	47.1%
9	56.3%
37	45.1%
12	57.1%

Empleados que no hablan inglés 2013	
N° de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo
<b>104</b>	<b>74.3%</b>
8	72.7%
16	72.7%
45	80.4%
35	68.6%

## ***A. Respuestas de empleados a la encuesta 2013 – No gerenciales***

---

### **Comentarios**

Esta es otra declaración en donde claramente se ven los cambios positivos. Nuestro análisis indica que hay un nivel más alto de empleados que están de acuerdo, y uno más bajo que está en desacuerdo. Es difícil cambiar las diferencias culturales, en especial cuando hay antecedentes negativos de administradores anteriores, pero se debe continuar luchando por un ambiente laboral positivo.

## A. Respuestas de empleados a la encuesta 2013 – No gerenciales

### Observaciones

#### 12. Siento que el Administrador de Mantenimiento administra en forma justa las políticas y las reglas de trabajo.

- El 55.6% de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario (comparado con el 58% del 2011) mientras que el 26.1% estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo (comparado con el 34.4% del 2011).

2011	Todos los empleados 2011						Empleados que hablan inglés 2011		Empleados que no hablan inglés 2011	
	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo
Total	206	58.0%	27	7.6%	122	34.4%	97	45.8%	109	76.2%
1er	51	42.5%	14	11.7%	55	45.8%	31	35.2%	20	62.5%
2do	35	52.2%	7	10.4%	25	37.3%	11	39.3%	24	61.5%
3er	120	71.4%	6	3.6%	42	25.0%	55	57.3%	65	90.3%

2013	Todos los empleados 2013						Empleados que hablan inglés 2013		Empleados que no hablan inglés 2013	
	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo
Total	183	55.6%	60	18.2%	86	26.1%	85	45.2%	98	69.5%
1er	39	48.1%	22	27.2%	20	24.7%	31	44.3%	8	72.7%
2do	22	56.4%	5	12.8%	12	30.8%	7	43.8%	15	65.2%
3er	81	58.7%	22	15.9%	35	25.4%	38	46.3%	43	76.8%
Desconocido	41	57.7%	11	15.5%	19	26.8%	9	45.0%	32	62.7%

### Comentarios

La respuesta global de esta declaración es positiva. A pesar de que solamente pocas personas están en desacuerdo con esta declaración, aún hay gran cantidad de empleados, particularmente en el 2<sup>do</sup> turno, que no sienten que las políticas y

## ***A. Respuestas de empleados a la encuesta 2013 – No gerenciales***

---

los procedimientos estén administradas en forma justa. Esta preocupación está presente en todos los empleados del segundo turno, presentándose un alto porcentaje en los empleados que hablan inglés.



## A. Respuestas de empleados a la encuesta 2013 – No gerenciales

### Observaciones

**13. Siento que el administrador de mantenimiento promueve un ambiente laboral libre de acoso, discriminación e intimidación.**

- El 57.7% de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario (comparado con el 60.8% del 2011) mientras que el 27.2% estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo (comparado con el 34.6% del 2011).

2011	Todos los empleados 2011						Empleados que hablan inglés 2011		Empleados que no hablan inglés 2011	
	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo
Total	216	60.8%	16	4.5%	124	34.9%	104	49.1%	112	78.3%
1er	57	47.5%	6	5.0%	57	47.5%	36	40.9%	21	65.6%
2do	35	52.2%	3	4.5%	29	43.3%	11	39.3%	24	61.5%
3er	124	73.8%	7	4.2%	38	22.6%	57	59.4%	67	93.1%

  

2013	Todos los empleados 2013						Empleados que hablan inglés 2013		Empleados que no hablan inglés 2013	
	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo
Total	187	57.7%	49	15.1%	88	27.2%	95	51.4%	92	66.2%
1er	40	50.0%	16	20.0%	24	30.0%	33	47.8%	7	63.6%
2do	27	71.1%	4	10.5%	7	18.4%	11	68.8%	16	72.7%
3er	75	56.0%	20	14.9%	39	29.1%	39	49.4%	36	65.5%
Desconocido	45	62.5%	9	12.5%	18	25.0%	12	57.1%	33	64.7%

### Comentarios

En esta área hay una tendencia fuerte y positiva, con una poca cantidad de participantes que están en desacuerdo o muy en desacuerdo con la declaración. Sin embargo, cualquier creencia que tengan los empleados en relación a situaciones de acoso dentro del Departamento, es de suma preocupación. Sorpresivamente, el segundo turno demostró resultados favorables en esta área, a pesar de tener poca confianza en lo que refiere a la ecuanimidad. Los comentarios en las

## ***A. Respuestas de empleados a la encuesta 2013 – No gerenciales***

---

encuestas dejan ver que algunos empleados que no hablan inglés no han informado algunas de sus preocupaciones, a fin de no causar ningún tipo de problemas. Sin embargo hubo algunos comentarios de estos empleados, en donde se expresa que se sienten discriminados porque le asignan más tareas que a los empleados que hablan inglés. Aproximadamente el 3% de los encuestados hicieron referencia a esta problemática, hecho que debe ser inspeccionado más de cerca por la UNC-CH.

## B. Respuestas de empleados a la encuesta - Gerenciales

### Respuestas de la encuesta

El siguiente resumen está basado en las respuestas de los 24 empleados de Administración de Mantenimiento.

### Observaciones

1. **Los niveles del personal han sido un gran desafío al momento de administrar mi grupo.**

- **El 62.5% de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario, mientras que el 25.0% estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo.**

	Nº de empleados de acuerdo/ muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/ muy de acuerdo	Todos los empleados		Nº de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo
			Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras		
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>62.5%</b>	<b>3</b>	<b>12.5%</b>	<b>6</b>	<b>25.0%</b>
1er	2	25.0%	2	25.0%	4	50.0%
2do	4	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
3er	7	70.0%	1	10.0%	2	20.0%
Desconocido	2	100.0%	0	0.0%	0	0.0%

Nota: Esta declaración se presentó como negativa, haciendo que “de acuerdo”/ “muy de acuerdo” muestran insatisfacción.

### Comentarios

Se distingue una gran problemática en el segundo y tercer turno. En base a los comentarios de los administradores, estas respuestas están relacionadas con los horarios poco favorables de dichos turnos. La limitación presupuestaria en el estado y la imposibilidad de reemplazar los puestos de trabajo tienen mucho que ver con los resultados. Los administradores se las tienen que ingeniar para hacer más con menos recursos y compartirlos cuando sea necesario. Las respuestas indican que la mayoría de los administradores sienten el impacto. Las reuniones actuales de los administradores deben incorporar ideas de colaboración en relación a este tema, como por ejemplo compartir los empleados en diferentes turnos, para que puedan evacuarse todas las dudas y generar nuevas ideas frente a la demanda de los clientes. Cabe reconocer que algunas de estas cosas ya están siendo tratadas, y al menos un

## ***B. Respuestas de empleados a la encuesta - Gerenciales***

---

administrador ya aseguró que la rotación de empleados permite completar las tareas. Creemos firmemente que esto es una gran oportunidad para que el Departamento genere una estrategia para abordar los problemas.

## B. Respuestas de empleados a la encuesta - Gerenciales

---

### Observaciones

2. **Siento que la administración me apoyó cuando tuve que tomar decisiones personales que involucraban a los empleados.**

- **El 75.0% de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario; mientras que el 21% estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo.**

	Todos los empleados					
	Nº de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>75.0%</b>	<b>1</b>	<b>4.2%</b>	<b>5</b>	<b>20.8%</b>
1er	6	75.0%	1	12.5%	1	12.5%
2do	4	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
3er	7	70.0%	0	0.0%	3	30.0%
Desconocido	1	50.0%	0	0.0%	1	50.0%

### Comentarios

Esto es sumamente positivo. Los esfuerzos de los administradores para desarrollar el liderazgo del Departamento han sido exitosos, ya que se pudo establecer una relación más productiva y constructiva. Los resultados de estas declaraciones demuestran una gran confianza por parte del equipo administrativo, lo que indica que los administradores han tenido el apoyo necesario para llevar a cabo sus tareas cuando surgen diferentes tipos de problemas. Sólo hubo dos comentarios relacionados a este tema, uno de ellos decía: “la responsabilidad debe aumentar para los administradores y los empleados”.

## B. Respuestas de empleados a la encuesta - Gerenciales

### Observaciones

3. **Siento que estoy lo suficientemente capacitado para manejar las situaciones que se me presentan como administrador.**

- **El 83.3% de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario; mientras que el 8.3% estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo.**

	Nº de empleados de acuerdo/ muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/ muy de acuerdo	Todos los empleados		Nº de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo
			Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras		
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>83.3%</b>	<b>2</b>	<b>8.3%</b>	<b>2</b>	<b>8.3%</b>
1er	6	75.0%	1	12.5%	1	12.5%
2do	4	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
3er	8	80.0%	1	10.0%	1	10.0%
Desconocido	2	100.0%	0	0.0%	0	0.0%

### Comentarios

Esto es una indicación positiva de que la inversión de la UNC-CH en lo que refiere a capacitación y desarrollo de la administración del Departamento tiene un impacto y una respuesta positiva. Además de la capacitación al supervisor que brinda la UNC-CH, la formación, las habilidades de liderazgo situacional, entre otras estrategias que brindan los Administradores de la Zona; han ayudado a que estuvieran preparados para problemas potenciales. Los resultados indican y recalcan la importancia de una administración con integridad y respeto por los demás. La UNC-CH debe reforzar las iniciativas de capacitación para los administradores.

## B. Respuestas de empleados a la encuesta - Gerenciales

---

### Observaciones

#### 4. Cuento con los recursos necesarios para llevar a cabo mi trabajo en forma correcta.

- El **54.2%** de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario; mientras que el **37.5%** estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo.

	Todos los empleados		Todos los empleados		Todos los empleados	
	Nº de empleados de acuerdo/ muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/ muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/muy en desacuerdo
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>54.2%</b>	<b>2</b>	<b>8.3%</b>	<b>9</b>	<b>37.5%</b>
1er	4	50.0%	1	12.5%	3	37.5%
2do	4	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
3er	5	50.0%	1	10.0%	4	40.0%
Desconocido	0	0.0%	0	0.0%	2	100.0%

### Comentarios

La respuesta global es relativamente positiva. Sin embargo, a pesar de la cantidad de respuestas positivas en las otras áreas relacionadas a la administración, ésta sigue siendo el área con mayor insatisfacción, en especial en el primer y tercer turno. La UNC-CH debe investigar más para poder asignar más recursos para las personas y materiales, a fin de que el Departamento satisfaga sus objetivos.

## B. Respuestas de empleados a la encuesta - Gerenciales

---

### Observaciones

#### 5. Ha mejorado el servicio de atención al cliente.

- El 62.5% de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario; mientras que el 8.3% estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo.

	Todos los empleados					
	Nº de empleados de acuerdo/ muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/ muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>62.5%</b>	<b>7</b>	<b>29.2%</b>	<b>2</b>	<b>8.3%</b>
1er	7	87.5%	0	0.0%	1	12.5%
2do	3	75.0%	1	25.0%	0	0.0%
3er	5	50.0%	5	50.0%	0	0.0%
Desconocido	0	0.0%	1	50.0%	1	50.0%

### Comentarios

Los resultados son positivos e indican que el 3<sup>er</sup> turno debe incrementar los niveles de servicio. Esto ayudará a que el Departamento pueda realizar un análisis o una revisión adicional (por ejemplo, auditorías, seguimientos, etc.) del 3<sup>er</sup> turno, a fin de clarificar la percepción que tienen algunos empleados de que el servicio al cliente no ha mejorado, ya que esta es un área a la que se le debe prestar suma atención. Podría ser beneficiosa cierta capacitación adicional en servicio de atención al cliente, con el objetivo de optimizar los resultados en este área.



## B. Respuestas de empleados a la encuesta - Gerenciales

---

### Observaciones

6. **Por lo general, el estado de ánimo es bueno en mi zona.**

- **El 83.3% de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario; mientras que el 12.5% estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo.**

	Todos los empleados					
	Nº de empleados de acuerdo/ muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/ muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>83.3%</b>	<b>1</b>	<b>4.2%</b>	<b>3</b>	<b>12.5%</b>
1er	7	87.5%	0	0.0%	1	12.5%
2do	4	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
3er	8	80.0%	1	10.0%	1	10.0%
Desconocido	1	50.0%	0	0.0%	1	50.0%

### Comentarios

La respuesta a esta declaración arrojó un resultado sumamente favorable. Sin embargo, existe una desconexión entre las percepciones de los empleados y de los administradores en lo que refiere al estado de ánimo. Aunque un número abrumador de administradores piensan que el estado de ánimo de los empleados es bueno, sólo el 64.1% de los empleados no gerenciales están de acuerdo/ muy de acuerdo (ver sección IV, declaración # 1, no gerenciales). Ambos resultados son positivos, pero uno espera ver menos disparidad entre ambos grupos. Esto es realmente complicado porque sólo un administrador del 1<sup>er</sup> y 3<sup>er</sup> turno respectivamente, reconocen que el estado de ánimo es un problema. Vale la pena tener en cuenta que para más del 20% de los empleados no gerenciales, el estado de ánimo es un tema de preocupación.

## B. Respuestas de empleados a la encuesta - Gerenciales

### Observaciones

7. **Las acciones que ha tomado la Universidad desde la encuesta del PRM del 2011 han tenido un efecto positivo.**

- **El 68.4% de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario; mientras que el 26.3% estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo.**

	Todos los empleados		Todos los empleados		Todos los empleados	
	Nº de empleados de acuerdo/ muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/ muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>68.4%</b>	<b>1</b>	<b>5.3%</b>	<b>5</b>	<b>26.3%</b>
1er	5	71.4%	1	14.3%	1	14.3%
2do	3	75.0%	0	0.0%	1	25.0%
3er	5	71.4%	0	0.0%	2	28.6%
Desconocido	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%

### Comentarios

La tasa de respuesta es muy buena. Sin embargo, no todos los administradores creen que las acciones de la UNC-CH hayan tenido un efecto positivo. A pesar de que el 68% es un fuerte indicador de que este último pensamiento no es correcto, existe cierta preocupación en el hecho de que estas acciones hayan provocado otros problemas. En particular, algunos administradores piensan que ciertos empleados han sido incentivados gracias a los cambios, dándoles así cierto sustento para las quejas. Así mismo, hubo dos comentarios que indicaron que el Departamento se dirige por una dirección positiva, mientras que otros daban justificaciones del puntaje. La comunicación de la información acerca de los cambios en la percepción, en base a los resultados de esta encuesta, debe ayudar a que la UNC-CH demuestre que el Departamento se dirige en una dirección positiva.

## B. Respuestas de empleados a la encuesta - Gerenciales

### Observaciones

#### 8. Desde la encuesta del PRM del 2011, la confianza y el respeto han mejorado mucho.

- El 42.1% de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario; mientras que el 36.8% estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo.

	Nº de empleados de acuerdo/ muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/ muy de acuerdo	Todos los empleados		Nº de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo
			Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras		
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>42.1%</b>	<b>4</b>	<b>21.1%</b>	<b>7</b>	<b>36.8%</b>
1er	4	57.1%	2	28.6%	1	14.3%
2do	2	50.0%	0	0.0%	2	50.0%
3er	2	28.6%	2	28.6%	3	42.9%
Desconocido	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%

### Comentarios

En respuesta a esta declaración, el 49.1% de empleados no gerenciales (ver sección IV, declaración # 3, empleados no gerenciales) y el 42% de administradores estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo con esta declaración. Con un 37% de empleados que estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo, se presentaron algunos comentarios desconfiaron de la inferencia detrás de algunos cambios que se han visto en el Departamento. En base a nuestra experiencia, es normal este tipo de reacción. Por lo general, la gerencia es quien más siente el impacto cuando se realizan cambios. Sin embargo, los administradores son quienes tienen la capacidad de contribuir en forma positiva para construir confianza y respeto entre los empleados. Si ellos demuestran respeto para con los empleados y modelan el comportamiento ideal, la confianza y el respeto va a ir aumentando a medida que pase el tiempo. Así mismo, cabe destacar que sólo se identificó un comentario que solicitaba más respeto por parte de los administradores.

## B. Respuestas de empleados a la encuesta - Gerenciales

---

### Observaciones

#### 9. No ha cambiado nada desde la encuesta inicial del PRM.

- El 5.3% de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario; mientras que el 78.9% estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo.

	Todos los empleados					
	Nº de empleados de acuerdo/ muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/ muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>5.3%</b>	<b>3</b>	<b>15.8%</b>	<b>15</b>	<b>78.9%</b>
1er	0	0.0%	2	28.6%	5	71.4%
2do	0	0.0%	1	25.0%	3	75.0%
3er	1	14.3%	0	0.0%	6	85.7%
Desconocido	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%

Nota: Esta declaración se presentó como negativa, haciendo que “de acuerdo”/ “muy de acuerdo” muestran insatisfacción.

### Comentario

Obtener un 79% como tasa de respuesta es algo muy bueno, lo que indica que los administradores creen en el cambio. En contraposición a los empleados, los administradores sienten que los cambios en el Departamento son claramente evidentes desde la encuesta del 2011. Esto puede indicar que hay una mejor comunicación entre los administradores y los empleados, o que los administradores, quienes reciben capacitaciones adicionales, ven mas claramente como las actividades han cambiado en el Departamento.

## B. Respuestas de empleados a la encuesta - Gerenciales

---

### Observaciones

#### 10. Ha mejorado la productividad de mi equipo.

- **El 78.3% de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario; mientras que el 8.7% estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo.**

	Todos los empleados					
	Nº de empleados de acuerdo/ muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/ muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>78.3%</b>	<b>3</b>	<b>13.0%</b>	<b>2</b>	<b>8.7%</b>
1er	7	87.5%	1	12.5%	0	0.0%
2do	4	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
3er	5	55.6%	2	22.2%	2	22.2%
Desconocido	2	100.0%	0	0.0%	0	0.0%

### Comentarios

Esta es una muy buena respuesta. Aumenta los puntos de productividad a una cultura general de cambio positivo dentro del Departamento. Tal como se mencionó anteriormente, el proceso de cambio de administración puede ser extensivo y puede provocar cambios que, al principio, pasan desapercibidos. Se perciben como exitosos los resultados previos a los signos de productividad. Los administradores notaron un pico de productividad, el cual puede ser el resultado de diferentes cambios, lo que incluye la expansión de la limpieza OS1. Contrariamente al 2011, no hubo quejas relacionadas al OS1. Los encuestados sienten que tanto los empleados como los administradores han encontrado un campo común en este tema.

## B. Respuestas de empleados a la encuesta - Gerenciales

---

### Observaciones

#### 11. Cuento con todos los procesos para llevar a cabo mi labor.

- **El 50.0% de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario; mientras que el 20.8% estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo.**

	Todos los empleados					
	Nº de empleados de acuerdo/ muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/ muy de acuerdo	Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras	Nº de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>50.0%</b>	<b>7</b>	<b>29.2%</b>	<b>5</b>	<b>20.8%</b>
1er	4	50.0%	2	25.0%	2	25.0%
2do	3	75.0%	1	25.0%	0	0.0%
3er	5	50.0%	4	40.0%	1	10.0%
Desconocido	0	0.0%	0	0.0%	2	100.0%

### Comentarios

Tanto el análisis como las respuestas muestran una tendencia positiva. Creemos que con un mayor énfasis en los procesos de trabajo, además de la implementación de las políticas, se podrá establecer la cultura de trabajo transparente y uniforme que está haciendo falta en el Departamento, según lo que demuestra esta encuesta.

## B. Respuestas de empleados a la encuesta - Gerenciales

### Observaciones

12. **La mayoría de los empleados de mi zona dirían que las tareas se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente.**

- **El 87.5% de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario; mientras que el 12.5% estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo.**

	Nº de empleados de acuerdo/ muy de acuerdo	% ofEEwho de acuerdo/ muy de acuerdo	Todos los empleados		Nº de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo
			Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras		
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>87.5%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>3</b>	<b>12.5%</b>
1er	7	87.5%	0	0.0%	1	12.5%
2do	3	75.0%	0	0.0%	1	25.0%
3er	9	90.0%	0	0.0%	1	10.0%
Desconocido	2	100.0%	0	0.0%	0	0.0%

### Comentarios

Esta es una excelente respuesta positiva. Sin embargo, los resultados de esta misma declaración en los empleados no gerenciales alcanzaron un 59.9% de nivel acuerdo (ver sección IV, declaración # 6, empleados no gerenciales). La información demuestra un problema de percepción entre empleados gerenciales y no gerenciales. Muchos de los empleados no están de acuerdo con la asignación justa y equitativa de las tareas laborales, mientras que todos los administradores piensan justamente lo contrario. Este puede ser un punto de falta de transparencia, que tiene que ver con la implementación de políticas y de procedimientos, y una clara comunicación de las mismas. El liderazgo de la UNC-CH tiene la posibilidad de establecer políticas que antes no existían en el lugar.

## B. Respuestas de empleados a la encuesta - Gerenciales

---

### Observaciones

13. **La mayoría de los empleados de mi zona dirían que los trato en forma justa y respetuosa.**

- **El 91.7% de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario; mientras que el 8.3% estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo.**

	Nº de empleados de acuerdo/ muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/ muy de acuerdo	Todos los empleados de respuestas neutras		Nº de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>91.7%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>2</b>	<b>8.3%</b>
1er	7	87.5%	0	0.0%	1	12.5%
2do	3	75.0%	0	0.0%	1	25.0%
3er	10	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
Desconocido	2	100.0%	0	0.0%	0	0.0%

### Comentarios

Esta declaración produjo la respuesta más positiva de todas por parte de los administradores. El resultado de los empleados no gerenciales mostró un nivel del 62.8% (ver sección IV, declaración # 7, empleados no gerenciales). Similar a la declaración anterior, el resultado presenta una desconexión entre lo que sienten los administradores y los empleados. Los empleados que no hablan inglés aseguran que no los tratan en forma justa. Los administradores deben prestar mayor atención a la forma en que se comunican con los grupos de empleados, los que hablan inglés y los que no lo hacen, y asegurar un trato justo para ambos.



## B. Respuestas de empleados a la encuesta - Gerenciales

---

### Observaciones

**14. La mayoría de los empleados de mi zona dirían que están satisfechos con las comunicaciones (dentro del equipo de trabajo o dentro del turno como un todo).**

- **El 83.3% de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con este comentario; mientras que el 16.7% estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo.**

	Nº de empleados de acuerdo/ muy de acuerdo	% de empleados de acuerdo/ muy de acuerdo	Todos los empleados		Nº de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo	% de empleados en desacuerdo/ muy en desacuerdo
			Nº de respuestas neutras	% de respuestas neutras		
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>83.3%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>4</b>	<b>16.7%</b>
1er	7	87.5%	0	0.0%	1	12.5%
2do	4	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
3er	8	80.0%	0	0.0%	2	20.0%
Desconocido	1	50.0%	0	0.0%	1	50.0%

### Comentarios

En esta declaración, tanto los empleados como los administradores tienen una percepción similar en lo que refiere a la comunicación, lo que es una fortaleza del Departamento. Más del 70% del personal de Mantenimiento y más del 83% de los administradores respondieron que estaban de acuerdo o muy de acuerdo con la declaración (ver sección IV, declaración # 8, empleados no gerenciales). Siempre hay lugar para mejorar las comunicaciones, y aunque los administradores hayan hecho grandes cambios dentro del último año, aún queda mucho por hacer.

Los administradores deben construir sobre la fortaleza de las comunicaciones de los empleados y utilizar mecanismos de comunicación para expresar los mensajes de equidad y respeto.

## *V. Recomendaciones*

---

## V. Recomendaciones

---

En el 2011, se contrató al PRM para que examinara al Departamento de Mantenimiento de la UNC-CH, no solo para entender los factores que influyen en el estado de ánimo de los empleados; sino que también para brindar recomendaciones para afianzar la cultura laboral. Las recomendaciones que presentaron en el 2011 se centraban en las iniciativas para cambiar una cultura desafiante que existía hacia mucho tiempo. Los resultados del estudio del 2013 indican que gracias a la implementación de las recomendaciones, junto con algunas iniciativas de la UNC-CH, el Departamento se está dirigiendo en una dirección positiva. En consecuencia, las recomendaciones que se presentan aquí son para implementarlas en base a lo ya logrado para ayudar a un cambio cultural positivo.

- **Continuar con los comentarios de vanguardia.** Las mesas redondas quincenales le permiten a todos los empleados, en forma alterna, la oportunidad de expresar su visión acerca de como van progresando las cosas. La UNC-CH debe continuar con estas sesiones con diferentes objetivos, como por ejemplo, identificar las diferencias que demuestra esta encuesta y determinar la razón por la cual hay diferentes puntos de vista.
- **Continuar con la capacitación para los administradores.** En base a los resultados de la encuesta, la capacitación para los administradores está teniendo un efecto positivo en el grupo y ejerce una buena influencia en los empleados. La capacitación actual debe continuar y, en un futuro, se debe incluir a los contratistas.

## V. Recomendaciones

---

- **Crear una campaña de comunicación en donde se resalten los últimos.** En base a las respuestas de los empleados, es evidente que *algunos* de ellos no están al tanto de todos los nuevos programas y de los cambios positivos que se han producido en el Departamento. Es importante que se celebre el éxito durante el proceso de administración. Una forma de cambiar la cultura es informarle a las personas de los cambios, luego mostrarles como todo ha cambiado, finalmente se sumarán o se irán. Creemos que si se entabla una comunicación con los empleados acerca de los esfuerzos para mejorar el éxito y el estado de ánimo de los empleados, la UNC-CH reforzará el mensaje de integridad y respeto en cada uno de ellos. En el momento de la comunicación, es de suma importancia generar expectativas y dejarle en claro a cada empleado que aún hay mucho por hacer. Esta campaña se puede implementar mediante la creación de correos electrónicos y cartas en donde se destaque el progreso. Consecuentemente, cobrarán vida las comunicaciones entre los empleados y se verá un comportamiento más positivo.
- **Exigirle a los empleados que van a las clases de inglés que demuestren sus nuevos conocimientos.** Un comentario que cabe destacar es el hecho de que los empleados que van a la clase de inglés no hablan luego en dicho idioma. Se debe poner mas énfasis para que demuestren lo que aprenden en las clases, en especial si las paga la UNC-CH. Si hay más empleados que se comunican con sus pares, se elimina el problema de comunicación.
- **La cúpula directiva debe realizar al menos dos reuniones anuales para el Departamento.** Es importante reforzar la visibilidad de la cúpula directiva, demostrando que la administración apunta a un cambio. Esto también le brinda una oportunidad a los administradores para que puedan debatir diferentes temas, lo que incluye el ausentismo y su impacto en la efectividad y productividad del Departamento, la cual “es parte de

## V. Recomendaciones

---

la industria de las instalaciones”, según el Director. Cabe destacar que las barreras lingüísticas dificultan las reuniones y la participación de todos los turnos.

- **A raíz de las limitaciones del presupuesto, los problemas de recursos deben ser un proyecto de mesa de debate.** El nuevo Director ha introducido nuevos conceptos para los Administradores de la Zona, y el tema de la disponibilidad de recursos sigue siendo abordado. El equipo de administración debe seguir trabajando para poder encontrar la mejor solución, a fin de asegurar el mejor servicio de atención al cliente. Además, el liderazgo debe ser lo más transparente posible para que los empleados establezcan metas reales sobre las necesidades de recursos.
- **Es necesario más transparencia al momento de explicar la asignación de tareas laborales.** Todavía hay preocupación en relación a la asignación de las tareas laborales. Si se incluyen los procedimientos que se utilizan para asignar labores sería de una gran ayuda para el área.
- **Continuar creando una atmósfera en donde los empleados puedan expresarse libremente, sin miedo a represalias ni acoso.** Si bien no es tan generalizado como en el estudio del 2011, todavía está presente un nivel de temor a represalias, el Departamento debe continuar manteniendo un medioambiente en donde los empleados confíen y puedan debatir los problemas sin temor alguno. Esto se puede lograr si se refuerzan los mecanismos vigentes y que permiten informar errores, fortaleciendo el mensaje de cero tolerancia en lo que refiere a represalias, y asegurando que la administración respalda a los empleados para que se expresen en forma segura.

# *Anexos*

---

# *Anexo 1 — Instrumento de encuesta de los empleados de mantenimiento*

---



**FACILITIES SERVICES – HOUSEKEEPING**  
**DEPARTMENT ASSESSMENT**  
**(Staff)**

---

**Antecedentes**

PRM Consulting Group, Inc. (PRM) ha sido contratado para que realice una encuesta de seguimiento a los empleados del Departamento de la Universidad de North Carolina at Chapel Hill. El objetivo de la encuesta es conocer su opinión en relación a los cambios en las condiciones laborales del departamento, las prácticas de gestión, la cultura y el ambiente; desde la última encuesta del 2011. Su opinión nos brinda una valiosa devolución que ayudará a la Universidad a promover y mantener un ambiente laboral positivo. Después de la encuesta prepararemos un informe para evaluar los resultados y compararlos con los del 2011. Les aseguramos que ninguna información personal aparecerá en nuestro informe, y que las respuestas serán anónimas al igual que en el 2011.

**Instrucciones de la encuesta**

Lea las declaraciones y marque la opción que mejor describa su respuesta.

Las 5 opciones son:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Completar la encuesta no le tomará más de 15 minutos, y al final de la misma usted podrá añadir comentarios personales. Una vez que haya terminado debe entregar las hojas al representante del PRM.





**FACILITIES SERVICES – HOUSEKEEPING**  
**DEPARTMENT ASSESSMENT**  
*(Staff)*

---

**Información demográfica**

Se necesita la siguiente información para asentar un registro de las respuestas. Es opcional completar toda la información, pero gracias a eso la Universidad podrá comprender cualquier tipo de problema que pueda estar relacionado a la información demográfica.

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

Puesto laboral: \_\_\_\_\_

Turno actual (1<sup>ro</sup>, 2<sup>do</sup> o 3<sup>ro</sup>): \_\_\_\_\_

¿Fue contratado como empleado permanente antes o después del 1 de octubre del 2011? \_\_\_\_\_  
(ANTES/DESPUÉS)

Edad: \_\_\_\_\_ Raza/grupo étnico: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_

Idioma: \_\_\_\_\_

## SERVICIO DE LAS INSTALACIONES – EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

*(Personal)*

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
<b>Instrucciones: Valoren las siguientes declaraciones</b>					
1. Por lo general, el estado de ánimo es bueno en mi zona.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El nuevo liderazgo en la administración nos ha guiado en la dirección correcta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Valore las siguientes tres declaraciones solamente si formaba parte de los empleados permanentes antes del 1 de octubre de 2011. De lo contrario, continúe con el punto 6.**

3. Ha mejorado la confianza y el respeto desde la encuesta PRM del 2011.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Las medidas que ha tomado la Universidad desde que se realizó la encuesta PRM del 2011 han tenido un efecto positivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. No ha cambiado nada desde la primera encuesta de PRM.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Instrucciones: Todos deben valorar las siguientes declaraciones.**

### CONDICIONES LABORALES, COMUNICACIÓN Y SUPERVISIÓN EN MI ZONA

6. En mi zona, las tareas laborales se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente entre los empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El administrador de mi zona nos trata a todos correctamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## SERVICIO DE LAS INSTALACIONES – EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

*(Personal)*

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
8. Estoy satisfecho con la comunicación que hay entre mi administrador de la zona y los empleados de Mantenimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Puedo expresar mis opiniones libremente, sin temor a represalias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>ADMINISTRACIÓN DE MANTENIMIENTO</b>					
10. Creo que el administrador de Mantenimiento se preocupa por el bienestar de sus empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral digno y respetuoso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Siento que el Administrador de Mantenimiento administra en forma justa las políticas y las reglas de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral libre de acoso, discriminación e intimidación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>DECLARACIONES ABIERTAS</b>					
14. ¿Quisiera agregar algún comentario?					

***Gracias por su participación.***

## *Anexo 2 — Instrumento de encuesta del sector de administración de mantenimiento*

---



## SERVICIO DE LAS INSTALACIONES – EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

*(Supervisores y Administradores)*

---

### **Antecedentes**

PRM Consulting Group, Inc. (PRM) ha sido contratado para que realice una encuesta de seguimiento a los empleados del Departamento de la Universidad de North Carolina at Chapel Hill. El objetivo de la encuesta es conocer su opinión en relación a los cambios en las condiciones laborales del departamento, las prácticas de gestión, la cultura y el ambiente; desde la última encuesta del 2011. Su opinión nos brinda una valiosa devolución que ayudará a la Universidad a promover y mantener un ambiente laboral positivo. Después de la encuesta prepararemos un informe para evaluar los resultados y compararlos con los del 2011. Les aseguramos que ninguna información personal aparecerá en nuestro informe, y que las respuestas serán anónimas al igual que en el 2011.

### **Instrucciones de la encuesta**

Lea las declaraciones y marque la opción que mejor describa su respuesta.

Las 5 opciones son:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Completar la encuesta no le tomará más de 15 minutos, y al final de la misma usted podrá añadir comentarios personales. Una vez que haya terminado debe entregar las hojas al representante del PRM.



## SERVICIO DE LAS INSTALACIONES – EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

*(Supervisores y Administradores)*

---

### Información demográfica

Se necesita la siguiente información para asentar un registro de las respuestas. Es opcional completar toda la información, pero gracias a eso la Universidad podrá comprender cualquier tipo de problema que pueda estar relacionado a la información demográfica.

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

Puesto laboral: \_\_\_\_\_

Turno actual (1<sup>ro</sup>, 2<sup>do</sup> o 3<sup>ro</sup>): \_\_\_\_\_

¿Fue contratado como empleado permanente antes o después del 1 de octubre del 2011? \_\_\_\_\_  
(ANTES/DESPUÉS)

Edad: \_\_\_\_\_ Raza/grupo étnico: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_

Idioma: \_\_\_\_\_



## SERVICIO DE LAS INSTALACIONES – EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

*(Supervisores y Administradores)*

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
--	----------------	------------	--------	------------	-------------------

**Instrucciones: las siguientes declaraciones son para los Administradores de la Zona, Directores Auxiliares, Directores y empleados de administración.**

- |  |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Los niveles del personal han sido un gran desafío al momento de administrar mi grupo.                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Siento que la administración me apoyó cuando tuve que tomar decisiones personales que involucraban a los empleados. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Siento que estoy lo suficientemente capacitado para manejar las situaciones que se me presentan como administrador. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Cuento con los recursos necesarios para llevar a cabo mi trabajo en forma correcta.                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Ha mejorado el servicio de atención al cliente.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



## SERVICIO DE LAS INSTALACIONES – EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

(Supervisores y Administradores)

---

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
6. Por lo general, el estado de ánimo es bueno en mi zona.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

Valore las siguientes tres declaraciones solamente si formaba parte de los empleados permanentes antes del 1 de octubre de 2011. De lo contrario, continúe con el punto 10.

7. Las acciones que ha tomado la Universidad desde la encuesta PRM del 2011 han tenido un efecto positivo.

8. Desde encuesta PRM del 2011, la confianza y el respeto han mejorado mucho.

9. No ha cambiado nada desde la encuesta inicial de PRM.

---

10. Ha mejorado la productividad de mi equipo.

11. Cuento con todos los procesos para llevar a cabo mi labor.





## SERVICIO DE LAS INSTALACIONES – EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

*(Supervisores y Administradores)*

---

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
12. La mayoría de los empleados de mi zona dirían que las tareas se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. La mayoría de los empleados de mi zona dirían que los trato en forma justa y respetuosa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. La mayoría de los empleados de mi zona dirían que están satisfechos con las comunicaciones (dentro del equipo de trabajo o dentro del turno como un todo).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### DECLARACIONES ABIERTAS

15. ¿Quisiera agregar algún comentario?

---

## *Apéndice A – Respuestas de la encuesta – todos los empleados*

---

Universidad de North Carolina at Chapel Hill

Todos los empleados

**EMPLEADOS NO GERENCIALES**

335 encuestas

DECLARACIONES DE LA HOJA DE ENCUESTA		Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	% de respuestas positivas
1	Por lo general, el estado de ánimo es bueno en mi zona.	8.5%	12.8%	14.6%	48.9%	15.2%	64.1%
2	El nuevo liderazgo en la administración nos ha guiado en la dirección correcta.	13.5%	11.9%	18.9%	43.4%	12.3%	55.7%
3*	Ha mejorado la confianza y el respeto desde la encuesta PRM del 2011.	13.6%	20.1%	17.2%	35.2%	13.9%	49.1%
4	Las medidas que ha tomado la Universidad desde que se realizó la encuesta PRM del 2011 han tenido un efecto positivo.	12.2%	15.1%	20.3%	41.0%	11.4%	52.4%
5**	No ha cambiado nada desde la primera encuesta de PRM.	<b>8.8%</b>	<b>23.7%</b>	21.0%	28.6%	17.9%	32.4%
6	En mi zona, las tareas laborales se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente entre los empleados.	12.5%	15.5%	12.2%	41.6%	18.2%	59.9%
7	El administrador de mi zona nos trata a todos correctamente.	12.7%	11.2%	13.3%	40.5%	22.4%	62.8%
8	Estoy satisfecho con la comunicación que hay entre mi administrador de la zona y los empleados de Mantenimiento.	7.9%	11.2%	10.0%	47.6%	23.3%	70.9%
9	Puedo expresar mis opiniones libremente, sin temor a represalias.	9.1%	4.9%	11.9%	45.6%	28.6%	74.2%
10	Creo que el administrador de Mantenimiento se preocupa por el bienestar de sus empleados.	10.9%	14.2%	17.6%	44.5%	12.7%	57.3%
11	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral digno y respetuoso.	9.1%	15.2%	16.4%	47.7%	11.6%	59.3%
12	Siento que el Administrador de Mantenimiento administra en forma justa las políticas y las reglas de trabajo.	12.8%	13.4%	18.2%	43.8%	11.9%	55.6%
13	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral libre de acoso, discriminación e intimidación.	11.1%	16.0%	15.1%	42.3%	15.4%	57.7%

\* Sólo completaron los puntos 3, 4 y 5 los empleados contratados antes del 1/10/2011 cuando la Universidad comenzó con la implementación del estudio PRM.

\*\* Este punto se presentó como negativo, haciendo que "en desacuerdo/ muy en desacuerdo" sean respuestas que demuestren satisfacción.

## Universidad de North Carolina at Chapel Hill

### Todos los empleados

#### EMPLEADOS GERENCIALES

24 encuestas

DECLARACIONES DE LA HOJA DE ENCUESTA		Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	% de respuestas positivas
1**	Los niveles del personal han sido un gran desafío al momento de administrar mi grupo.	8.3%	16.7%	12.5%	25.0%	37.5%	25.0%
2	Siento que la administración me apoyó cuando tuve que tomar decisiones personales que involucraban a los empleados.	4.2%	16.7%	4.2%	58.3%	16.7%	75.0%
3	Siento que estoy lo suficientemente capacitado para manejar las situaciones que se me presentan como administrador.	0.0%	8.3%	8.3%	50.0%	33.3%	83.3%
4	Cuento con los recursos necesarios para llevar a cabo mi trabajo en forma correcta.	8.3%	29.2%	8.3%	37.5%	16.7%	54.2%
5	Ha mejorado el servicio de atención al cliente.	4.2%	4.2%	29.2%	50.0%	12.5%	62.5%
6	Por lo general, el estado de ánimo es bueno en mi zona.	4.2%	8.3%	4.2%	70.8%	12.5%	83.3%
7*	Las acciones que ha tomado la Universidad desde la encuesta PRM del 2011 han tenido un efecto positivo.	5.3%	21.1%	5.3%	63.2%	5.3%	68.4%
8	Desde encuesta PRM del 2011, la confianza y el respeto han mejorado mucho.	15.8%	21.1%	21.1%	42.1%	0.0%	42.1%
9**	No ha cambiado nada desde la encuesta inicial de PRM.	5.3%	73.7%	15.8%	5.3%	0.0%	78.9%
10	Ha mejorado la productividad de mi equipo.	4.3%	4.3%	13.0%	69.6%	8.7%	78.3%
11	Cuento con todos los procesos para llevar a cabo mi labor.	4.2%	16.7%	29.2%	41.7%	8.3%	50.0%
12	La mayoría de los empleados de mi zona dirían que las tareas se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente.	4.2%	8.3%	0.0%	70.8%	16.7%	87.5%
13	La mayoría de los empleados de mi zona dirían que los trato en forma justa y respetuosa.	0.0%	8.3%	0.0%	66.7%	25.0%	91.7%
14	La mayoría de los empleados de mi zona dirían que están satisfechos con las comunicaciones (dentro del equipo de trabajo o dentro del turno como un todo)	0.0%	16.7%	0.0%	75.0%	8.3%	83.3%

\* Sólo completaron los puntos 3, 4 y 5 los empleados contratados antes del 1/10/2011 cuando la Universidad comenzó con la implementación del estudio PRM.

\*\* Este punto se presentó como negativo, haciendo que "en desacuerdo/ muy en desacuerdo" sean respuestas que demuestren satisfacción.

Universidad de North Carolina at Chapel Hill

Todos los empleados

**EMPLEADOS NOGERENCIALES DEL 1<sup>ER</sup> TURNO**  
82 ENCUESTAS

DECLARACIONES DE LA HOJA DE ENCUESTA		Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	% de respuestas positivas
1	Por lo general, el estado de ánimo es bueno en mi zona.	1.2%	23.5%	16.0%	39.5%	19.8%	59.3%
2	El nuevo liderazgo en la administración nos ha guiado en la dirección correcta.	6.8%	18.9%	33.8%	31.1%	9.5%	40.5%
3*	Ha mejorado la confianza y el respeto desde la encuesta PRM del 2011.	8.6%	22.9%	25.7%	30.0%	12.9%	42.9%
4	Las medidas que ha tomado la Universidad desde que se realizó la encuesta PRM del 2011 han tenido un efecto positivo.	7.4%	11.8%	39.7%	36.8%	4.4%	41.2%
5**	No ha cambiado nada desde la primera encuesta de PRM.	<b>10.4%</b>	<b>23.9%</b>	22.4%	32.8%	10.4%	34.3%
6	En mi zona, las tareas laborales se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente entre los empleados.	9.9%	25.9%	6.2%	37.0%	21.0%	58.0%
7	El administrador de mi zona nos trata a todos correctamente.	11.0%	7.3%	15.9%	36.6%	29.3%	65.9%
8	Estoy satisfecho con la comunicación que hay entre mi administrador de la zona y los empleados de Mantenimiento.	6.3%	17.5%	7.5%	43.8%	25.0%	68.8%
9	Puedo expresar mis opiniones libremente, sin temor a represalias.	11.3%	6.3%	13.8%	45.0%	23.8%	68.8%
10	Creo que el administrador de Mantenimiento se preocupa por el bienestar de sus empleados.	14.8%	17.3%	22.2%	32.1%	13.6%	45.7%
11	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral digno y respetuoso.	6.2%	13.6%	29.6%	39.5%	11.1%	50.6%
12	Siento que el Administrador de Mantenimiento administra en forma justa las políticas y las reglas de trabajo.	9.9%	14.8%	27.2%	34.6%	13.6%	48.1%
13	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral libre de acoso, discriminación e intimidación.	12.5%	17.5%	20.0%	36.3%	13.8%	50.0%

\* Sólo completaron los puntos 3, 4 y 5 los empleados contratados antes del 1/10/2011 cuando la Universidad comenzó con la implementación del estudio PRM.

\*\* Este punto se presentó como negativo, haciendo que "en desacuerdo/ muy en desacuerdo" sean respuestas que demuestren satisfacción.

## Universidad de North Carolina at Chapel Hill

### Todos los empleados

#### EMPLEADOS NOGERENCIALES DEL 2<sup>do</sup> TURNO

40 ENCUESTAS

DECLARACIONES DE LA HOJA DE ENCUESTA		Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	% de respuestas positivas
1	Por lo general, el estado de ánimo es bueno en mi zona.	5.3%	13.2%	13.2%	63.2%	5.3%	68.4%
2	El nuevo liderazgo en la administración nos ha guiado en la dirección correcta.	7.7%	10.3%	15.4%	56.4%	10.3%	66.7%
3*	Ha mejorado la confianza y el respeto desde la encuesta PRM del 2011.	6.3%	21.9%	15.6%	31.3%	25.0%	56.3%
4	Las medidas que ha tomado la Universidad desde que se realizó la encuesta PRM del 2011 han tenido un efecto positivo.	3.0%	18.2%	24.2%	36.4%	18.2%	54.5%
5**	No ha cambiado nada desde la primera encuesta de PRM.	<b>15.2%</b>	<b>33.3%</b>	6.1%	33.3%	12.1%	48.5%
6	En mi zona, las tareas laborales se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente entre los empleados.	10.3%	25.6%	10.3%	43.6%	10.3%	53.8%
7	El administrador de mi zona nos trata a todos correctamente.	7.7%	20.5%	15.4%	38.5%	17.9%	56.4%
8	Estoy satisfecho con la comunicación que hay entre mi administrador de la zona y los empleados de Mantenimiento.	10.0%	15.0%	10.0%	57.5%	7.5%	65.0%
9	Puedo expresar mis opiniones libremente, sin temor a represalias.	10.0%	15.0%	10.0%	47.5%	17.5%	65.0%
10	Creo que el administrador de Mantenimiento se preocupa por el bienestar de sus empleados.	7.7%	10.3%	10.3%	56.4%	15.4%	71.8%
11	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral digno y respetuoso.	10.5%	7.9%	15.8%	47.4%	18.4%	65.8%
12	Siento que el Administrador de Mantenimiento administra en forma justa las políticas y las reglas de trabajo.	10.3%	20.5%	12.8%	43.6%	12.8%	56.4%
13	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral libre de acoso, discriminación e intimidación.	10.5%	7.9%	10.5%	47.4%	23.7%	71.1%

\* Sólo completaron los puntos 3, 4 y 5 los empleados contratados antes del 1/10/2011 cuando la Universidad comenzó con la implementación del estudio PRM.

\*\* Este punto se presentó como negativo, haciendo que "en desacuerdo/ muy en desacuerdo" sean respuestas que demuestren satisfacción.

Universidad de North Carolina at Chapel Hill

Todos los empleados

**EMPLEADOS NOGERENCIALES DEL 3<sup>er</sup> TURNO**

139 ENCUESTAS

DECLARACIONES DE LA HOJA DE ENCUESTA		Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	% de respuestas positivas
1	Por lo general, el estado de ánimo es bueno en mi zona.	12.3%	9.4%	17.4%	46.4%	14.5%	60.9%
2	El nuevo liderazgo en la administración nos ha guiado en la dirección correcta.	18.2%	12.1%	16.7%	37.9%	15.2%	53.0%
3*	Ha mejorado la confianza y el respeto desde la encuesta PRM del 2011.	18.8%	17.9%	14.3%	35.7%	13.4%	49.1%
4	Las medidas que ha tomado la Universidad desde que se realizó la encuesta PRM del 2011 han tenido un efecto positivo.	17.1%	16.2%	10.8%	42.3%	13.5%	55.9%
5**	No ha cambiado nada desde la primera encuesta de PRM.	<b>24.8%</b>	<b>20.0%</b>	22.9%	25.7%	6.7%	44.8%
6	En mi zona, las tareas laborales se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente entre los empleados.	13.3%	9.6%	17.0%	38.5%	21.5%	60.0%
7	El administrador de mi zona nos trata a todos correctamente.	14.6%	11.7%	13.1%	37.2%	23.4%	60.6%
8	Estoy satisfecho con la comunicación que hay entre mi administrador de la zona y los empleados de Mantenimiento.	8.8%	10.2%	13.1%	40.9%	27.0%	67.9%
9	Puedo expresar mis opiniones libremente, sin temor a represalias.	9.6%	1.5%	12.5%	40.4%	36.0%	76.5%
10	Creo que el administrador de Mantenimiento se preocupa por el bienestar de sus empleados.	11.7%	13.1%	16.8%	44.5%	13.9%	58.4%
11	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral digno y respetuoso.	13.0%	18.1%	9.4%	48.6%	10.9%	59.4%
12	Siento que el Administrador de Mantenimiento administra en forma justa las políticas y las reglas de trabajo.	13.0%	18.1%	9.4%	48.6%	10.9%	59.4%
13	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral libre de acoso, discriminación e intimidación.	13.4%	15.7%	14.9%	40.3%	15.7%	56.0%

\* Sólo completaron los puntos 3, 4 y 5 los empleados contratados antes del 1/10/2011 cuando la Universidad comenzó con la implementación del estudio PRM.

\*\* Este punto se presentó como negativo, haciendo que "en desacuerdo/ muy en desacuerdo" sean respuestas que demuestren satisfacción.

Universidad de North Carolina at Chapel Hill

Todos los empleados

**EMPLEADOS NOGERENCIALES DE TURNO DESCONOCIDO**

74 ENCUESTAS

DECLARACIONES DE LA HOJA DE ENCUESTA		Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	% de respuestas positivas
1	Por lo general, el estado de ánimo es bueno en mi zona.	11.1%	6.9%	8.3%	56.9%	16.7%	73.6%
2	El nuevo liderazgo en la administración nos ha guiado en la dirección correcta.	15.1%	5.5%	9.6%	58.9%	11.0%	69.9%
3*	Ha mejorado la confianza y el respeto desde la encuesta PRM del 2011.	13.6%	20.3%	13.6%	42.4%	10.2%	52.5%
4	Las medidas que ha tomado la Universidad desde que se realizó la encuesta PRM del 2011 han tenido un efecto positivo.	13.6%	15.3%	13.6%	45.8%	11.9%	57.6%
5**	No ha cambiado nada desde la primera encuesta de PRM.	<b>7.0%</b>	<b>14.0%</b>	24.6%	36.8%	17.5%	21.1%
6	En mi zona, las tareas laborales se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente entre los empleados.	14.9%	9.5%	10.8%	51.4%	13.5%	64.9%
7	El administrador de mi zona nos trata a todos correctamente.	13.7%	9.6%	9.6%	52.1%	15.1%	67.1%
8	Estoy satisfecho con la comunicación que hay entre mi administrador de la zona y los empleados de Mantenimiento.	6.8%	4.1%	6.8%	58.9%	23.3%	82.2%
9	Puedo expresar mis opiniones libremente, sin temor a represalias.	5.5%	4.1%	9.6%	54.8%	26.0%	80.8%
10	Creo que el administrador de Mantenimiento se preocupa por el bienestar de sus empleados.	6.8%	15.1%	17.8%	52.1%	8.2%	60.3%
11	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral digno y respetuoso.	4.2%	15.3%	15.3%	55.6%	9.7%	65.3%
12	Siento que el Administrador de Mantenimiento administra en forma justa las políticas y las reglas de trabajo.	4.2%	15.3%	15.3%	55.6%	9.7%	65.3%
13	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral libre de acoso, discriminación e intimidación.	5.6%	19.4%	12.5%	50.0%	12.5%	62.5%

\* Sólo completaron los puntos 3, 4 y 5 los empleados contratados antes del 1/10/2011 cuando la Universidad comenzó con la implementación del estudio PRM.

\*\* Este punto se presentó como negativo, haciendo que "en desacuerdo/ muy en desacuerdo" sean respuestas que demuestren satisfacción.



# *Apéndice B – Respuestas de la encuesta – empleados que hablan inglés*

---

## Universidad de North Carolina at Chapel Hill

### Empleados que hablan inglés

#### EMPLEADOS NO GERENCIALES QUE HABLAN INGLÉS

192 ENCUESTAS

DECLARACIONES DE LA HOJA DE ENCUESTA		Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	% de respuestas positivas
1	Por lo general, el estado de ánimo es bueno en mi zona.	7.4%	18.5%	15.9%	45.0%	13.2%	58.2%
2	El nuevo liderazgo en la administración nos ha guiado en la dirección correcta.	13.8%	17.7%	24.9%	36.5%	7.2%	43.6%
3*	Ha mejorado la confianza y el respeto desde la encuesta PRM del 2011.	15.1%	27.7%	18.7%	28.3%	10.2%	38.6%
4	Las medidas que ha tomado la Universidad desde que se realizó la encuesta PRM del 2011 han tenido un efecto positivo.	12.9%	19.6%	24.5%	35.6%	7.4%	42.9%
5**	No ha cambiado nada desde la primera encuesta de PRM.	<b>16.5%</b>	<b>24.1%</b>	19.0%	28.5%	12.0%	40.5%
6	En mi zona, las tareas laborales se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente entre los empleados.	12.7%	20.6%	12.7%	36.5%	17.5%	54.0%
7	El administrador de mi zona nos trata a todos correctamente.	14.7%	12.6%	15.2%	30.9%	26.7%	57.6%
8	Estoy satisfecho con la comunicación que hay entre mi administrador de la zona y los empleados de Mantenimiento.	12.1%	16.3%	11.1%	38.4%	22.1%	60.5%
9	Puedo expresar mis opiniones libremente, sin temor a represalias.	13.8%	5.8%	13.8%	40.7%	25.9%	66.7%
10	Creo que el administrador de Mantenimiento se preocupa por el bienestar de sus empleados.	18.0%	21.7%	15.3%	32.8%	12.2%	45.0%
11	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral digno y respetuoso.	13.8%	19.6%	18.5%	39.2%	9.0%	48.1%
12	Siento que el Administrador de Mantenimiento administra en forma justa las políticas y las reglas de trabajo.	14.4%	18.1%	22.3%	35.1%	10.1%	45.2%
13	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral libre de acoso, discriminación e intimidación.	16.2%	17.8%	14.6%	37.8%	13.5%	51.4%

\* Sólo completaron los puntos 3, 4 y 5 los empleados contratados antes del 1/10/2011 cuando la Universidad comenzó con la implementación del estudio PRM.

\*\* Este punto se presentó como negativo, haciendo que "en desacuerdo/ muy en desacuerdo" sean respuestas que demuestren satisfacción.

## Universidad de North Carolina at Chapel Hill

### Empleados que hablan inglés

#### EMPLEADOS NO GERENCIALES DEL 1<sup>er</sup> TURNO QUE HABLAN INGLÉS

71 ENCUESTAS

DECLARACIONES DE LA HOJA DE ENCUESTA		Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	% de respuestas positivas
1	Por lo general, el estado de ánimo es bueno en mi zona.	1.4%	25.4%	16.9%	33.8%	22.5%	56.3%
2	El nuevo liderazgo en la administración nos ha guiado en la dirección correcta.	6.2%	20.0%	38.5%	29.2%	6.2%	35.4%
3*	Ha mejorado la confianza y el respeto desde la encuesta PRM del 2011.	10.0%	26.7%	25.0%	28.3%	10.0%	38.3%
4	Las medidas que ha tomado la Universidad desde que se realizó la encuesta PRM del 2011 han tenido un efecto positivo.	8.5%	11.9%	42.4%	32.2%	5.1%	37.3%
5**	No ha cambiado nada desde la primera encuesta de PRM.	<b>11.9%</b>	<b>25.4%</b>	20.3%	30.5%	11.9%	37.3%
6	En mi zona, las tareas laborales se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente entre los empleados.	9.9%	28.2%	7.0%	31.0%	23.9%	54.9%
7	El administrador de mi zona nos trata a todos correctamente.	11.1%	8.3%	15.3%	31.9%	33.3%	65.3%
8	Estoy satisfecho con la comunicación que hay entre mi administrador de la zona y los empleados de Mantenimiento.	7.1%	18.6%	8.6%	40.0%	25.7%	65.7%
9	Puedo expresar mis opiniones libremente, sin temor a represalias.	11.4%	5.7%	15.7%	40.0%	27.1%	67.1%
10	Creo que el administrador de Mantenimiento se preocupa por el bienestar de sus empleados.	16.9%	19.7%	21.1%	25.4%	16.9%	42.3%
11	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral digno y respetuoso.	5.7%	15.7%	31.4%	37.1%	10.0%	47.1%
12	Siento que el Administrador de Mantenimiento administra en forma justa las políticas y las reglas de trabajo.	9.9%	15.5%	28.2%	32.4%	14.1%	46.5%
13	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral libre de acoso, discriminación e intimidación.	12.9%	18.6%	18.6%	32.9%	17.1%	50.0%

\* Sólo completaron los puntos 3, 4 y 5 los empleados contratados antes del 1/10/2011 cuando la Universidad comenzó con la implementación del estudio PRM.

\*\* Este punto se presentó como negativo, haciendo que "en desacuerdo/ muy en desacuerdo" sean respuestas que demuestren satisfacción.

## Universidad de North Carolina at Chapel Hill

### Empleados que hablan inglés

#### EMPLEADOS NO GERENCIALES DEL 2<sup>do</sup> TURNO QUE HABLAN INGLÉS 16 ENCUESTAS

DECLARACIONES DE LA HOJA DE ENCUESTA		Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	% de respuestas positivas
1	Por lo general, el estado de ánimo es bueno en mi zona.	6.7%	13.3%	20.0%	53.3%	6.7%	60.0%
2	El nuevo liderazgo en la administración nos ha guiado en la dirección correcta.	6.3%	18.8%	25.0%	43.8%	6.3%	50.0%
3*	Ha mejorado la confianza y el respeto desde la encuesta PRM del 2011.	0.0%	42.9%	7.1%	28.6%	21.4%	50.0%
4	Las medidas que ha tomado la Universidad desde que se realizó la encuesta PRM del 2011 han tenido un efecto positivo.	0.0%	21.4%	21.4%	42.9%	14.3%	57.1%
5**	No ha cambiado nada desde la primera encuesta de PRM.	<b>21.4%</b>	<b>14.3%</b>	7.1%	35.7%	21.4%	35.7%
6	En mi zona, las tareas laborales se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente entre los empleados.	6.3%	31.3%	6.3%	50.0%	6.3%	56.3%
7	El administrador de mi zona nos trata a todos correctamente.	6.3%	31.3%	18.8%	25.0%	18.8%	43.8%
8	Estoy satisfecho con la comunicación que hay entre mi administrador de la zona y los empleados de Mantenimiento.	12.5%	18.8%	6.3%	56.3%	6.3%	62.5%
9	Puedo expresar mis opiniones libremente, sin temor a represalias.	12.5%	25.0%	0.0%	43.8%	18.8%	62.5%
10	Creo que el administrador de Mantenimiento se preocupa por el bienestar de sus empleados.	12.5%	25.0%	6.3%	37.5%	18.8%	56.3%
11	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral digno y respetuoso.	18.8%	6.3%	18.8%	31.3%	25.0%	56.3%
12	Siento que el Administrador de Mantenimiento administra en forma justa las políticas y las reglas de trabajo.	12.5%	31.3%	12.5%	25.0%	18.8%	43.8%
13	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral libre de acoso, discriminación e intimidación.	18.8%	6.3%	6.3%	50.0%	18.8%	68.8%

\* Sólo completaron los puntos 3, 4 y 5 los empleados contratados antes del 1/10/2011 cuando la Universidad comenzó con la implementación del estudio PRM.

\*\* Este punto se presentó como negativo, haciendo que "en desacuerdo/ muy en desacuerdo" sean respuestas que demuestren satisfacción.

## Universidad de North Carolina at Chapel Hill

### Empleados que hablan inglés

#### EMPLEADOS NO GERENCIALES DEL 3<sup>er</sup> TURNO QUE HABLAN INGLÉS 82 ENCUESTAS

DECLARACIONES DE LA HOJA DE ENCUESTA		Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	% de respuestas positivas
1	Por lo general, el estado de ánimo es bueno en mi zona.	12.3%	16.0%	17.3%	45.7%	8.6%	54.3%
2	El nuevo liderazgo en la administración nos ha guiado en la dirección correcta.	22.1%	16.9%	18.2%	33.8%	9.1%	42.9%
3*	Ha mejorado la confianza y el respeto desde la encuesta PRM del 2011.	21.6%	25.7%	16.2%	29.7%	6.8%	36.5%
	Las medidas que ha tomado la Universidad desde que se realizó la encuesta PRM del 2011 han tenido un efecto positivo.	18.1%	25.0%	12.5%	37.5%	6.9%	44.4%
5**	No ha cambiado nada desde la primera encuesta de PRM.	<b>23.2%</b>	<b>14.5%</b>	21.7%	30.4%	10.1%	37.7%
6	En mi zona, las tareas laborales se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente entre los empleados.	15.0%	15.0%	18.8%	35.0%	16.3%	51.3%
7	El administrador de mi zona nos trata a todos correctamente.	18.3%	13.4%	14.6%	30.5%	23.2%	53.7%
8	Estoy satisfecho con la comunicación que hay entre mi administrador de la zona y los empleados de Mantenimiento.	14.6%	15.9%	15.9%	31.7%	22.0%	53.7%
9	Puedo expresar mis opiniones libremente, sin temor a represalias.	14.6%	2.4%	13.4%	40.2%	29.3%	69.5%
10	Creo que el administrador de Mantenimiento se preocupa por el bienestar de sus empleados.	19.8%	21.0%	14.8%	35.8%	8.6%	44.4%
11	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral digno y respetuoso.	19.5%	24.4%	11.0%	40.2%	4.9%	45.1%
12	Siento que el Administrador de Mantenimiento administra en forma justa las políticas y las reglas de trabajo.	18.3%	15.9%	19.5%	39.0%	7.3%	46.3%
13	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral libre de acoso, discriminación e intimidación.	19.0%	17.7%	13.9%	39.2%	10.1%	49.4%

\* Sólo completaron los puntos 3, 4 y 5 los empleados contratados antes del 1/10/2011 cuando la Universidad comenzó con la implementación del estudio PRM.

\*\* Este punto se presentó como negativo, haciendo que "en desacuerdo/ muy en desacuerdo" sean respuestas que demuestren satisfacción.

## Universidad de North Carolina at Chapel Hill

### Empleados que hablan inglés

#### EMPLEADOS NO GERENCIALES DE TURNO DESCONOCIDO QUE HABLAN INGLÉS

23 ENCUESTAS

DECLARACIONES DE LA HOJA DE ENCUESTA		Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	% de respuestas positivas
1	Por lo general, el estado de ánimo es bueno en mi zona.	9.1%	9.1%	4.5%	63.6%	13.6%	77.3%
2	El nuevo liderazgo en la administración nos ha guiado en la dirección correcta.	13.0%	13.0%	8.7%	60.9%	4.3%	65.2%
3*	Ha mejorado la confianza y el respeto desde la encuesta PRM del 2011.	17.6%	29.4%	17.6%	23.5%	11.8%	35.3%
	Las medidas que ha tomado la Universidad desde que se realizó la encuesta PRM del 2011 han tenido un efecto positivo.	17.6%	23.5%	11.8%	35.3%	11.8%	47.1%
5**	No ha cambiado nada desde la primera encuesta de PRM.	<b>0.0%</b>	<b>25.0%</b>	12.5%	50.0%	12.5%	25.0%
6	En mi zona, las tareas laborales se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente entre los empleados.	17.4%	8.7%	13.0%	43.5%	17.4%	60.9%
7	El administrador de mi zona nos trata a todos correctamente.	18.2%	9.1%	9.1%	31.8%	31.8%	63.6%
8	Estoy satisfecho con la comunicación que hay entre mi administrador de la zona y los empleados de Mantenimiento.	18.2%	9.1%	4.5%	45.5%	22.7%	68.2%
9	Puedo expresar mis opiniones libremente, sin temor a represalias.	18.2%	4.5%	18.2%	36.4%	22.7%	59.1%
10	Creo que el administrador de Mantenimiento se preocupa por el bienestar de sus empleados.	18.2%	27.3%	4.5%	36.4%	13.6%	50.0%
11	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral digno y respetuoso.	14.3%	23.8%	4.8%	47.6%	9.5%	57.1%
12	Siento que el Administrador de Mantenimiento administra en forma justa las políticas y las reglas de trabajo.	15.0%	25.0%	15.0%	35.0%	10.0%	45.0%
13	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral libre de acoso, discriminación e intimidación.	14.3%	23.8%	4.8%	38.1%	19.0%	57.1%

\* Sólo completaron los puntos 3, 4 y 5 los empleados contratados antes del 1/10/2011 cuando la Universidad comenzó con la implementación del estudio PRM.

\*\* Este punto se presentó como negativo, haciendo que "en desacuerdo/ muy en desacuerdo" sean respuestas que demuestren satisfacción.

# *Apéndice C – Respuestas de la encuesta – empleados que no hablan inglés*

---

## Universidad de North Carolina at Chapel Hill

### Empleados que no hablan inglés

#### EMPLEADOS NO GERENCIALES QUE NO HABLAN INGLÉS

143 ENCUESTAS

DECLARACIONES DE LA HOJA DE ENCUESTA		Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	% de respuestas positivas
1	Por lo general, el estado de ánimo es bueno en mi zona.	9.9%	5.0%	12.8%	54.6%	17.7%	72.3%
2	El nuevo liderazgo en la administración nos ha guiado en la dirección correcta.	13.1%	4.4%	10.9%	52.6%	19.0%	71.5%
3*	Ha mejorado la confianza y el respeto desde la encuesta PRM del 2011.	11.2%	8.4%	15.0%	45.8%	19.6%	65.4%
4	Las medidas que ha tomado la Universidad desde que se realizó la encuesta PRM del 2011 han tenido un efecto positivo.	11.1%	8.3%	13.9%	49.1%	17.6%	66.7%
5**	No ha cambiado nada desde la primera encuesta de PRM.	<b>3.8%</b>	<b>16.3%</b>	24.0%	35.6%	20.2%	20.2%
6	En mi zona, las tareas laborales se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente entre los empleados.	12.1%	8.6%	11.4%	48.6%	19.3%	67.9%
7	El administrador de mi zona nos trata a todos correctamente.	10.0%	9.3%	10.7%	53.6%	16.4%	70.0%
8	Estoy satisfecho con la comunicación que hay entre mi administrador de la zona y los empleados de Mantenimiento.	2.1%	4.3%	8.6%	60.0%	25.0%	85.0%
9	Puedo expresar mis opiniones libremente, sin temor a represalias.	2.9%	3.6%	9.3%	52.1%	32.1%	84.3%
10	Creo que el administrador de Mantenimiento se preocupa por el bienestar de sus empleados.	1.4%	4.3%	20.6%	60.3%	13.5%	73.8%
11	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral digno y respetuoso.	2.9%	9.3%	13.6%	59.3%	15.0%	74.3%
12	Siento que el Administrador de Mantenimiento administra en forma justa las políticas y las reglas de trabajo.	10.6%	7.1%	12.8%	55.3%	14.2%	69.5%
13	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral libre de acoso, discriminación e intimidación.	4.3%	13.7%	15.8%	48.2%	18.0%	66.2%

\* Sólo completaron los puntos 3, 4 y 5 los empleados contratados antes del 1/10/2011 cuando la Universidad comenzó con la implementación del estudio PRM.

\*\* Este punto se presentó como negativo, haciendo que "en desacuerdo/ muy en desacuerdo" sean respuestas que demuestren satisfacción.



## Universidad de North Carolina at Chapel Hill

### Empleados que no hablan inglés

#### EMPLEADOS NO GERENCIALES DEL 1<sup>er</sup> TURNO QUE NO HABLAN INGLÉS

11 ENCUESTAS

DECLARACIONES DE LA HOJA DE ENCUESTA		Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	% de respuestas positivas
1	Por lo general, el estado de ánimo es bueno en mi zona.	0.0%	9.1%	9.1%	72.7%	9.1%	81.8%
2	El nuevo liderazgo en la administración nos ha guiado en la dirección correcta.	9.1%	9.1%	18.2%	36.4%	27.3%	63.6%
3*	Ha mejorado la confianza y el respeto desde la encuesta PRM del 2011.	0.0%	0.0%	30.0%	40.0%	30.0%	70.0%
4	Las medidas que ha tomado la Universidad desde que se realizó la encuesta PRM del 2011 han tenido un efecto positivo.	0.0%	11.1%	22.2%	66.7%	0.0%	66.7%
5**	No ha cambiado nada desde la primera encuesta de PRM.	<b>0.0%</b>	<b>12.5%</b>	37.5%	50.0%	0.0%	12.5%
6	En mi zona, las tareas laborales se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente entre los empleados.	9.1%	9.1%	0.0%	72.7%	9.1%	81.8%
7	El administrador de mi zona nos trata a todos correctamente.	9.1%	0.0%	18.2%	63.6%	9.1%	72.7%
8	Estoy satisfecho con la comunicación que hay entre mi administrador de la zona y los empleados de Mantenimiento.	0.0%	10.0%	0.0%	70.0%	20.0%	90.0%
9	Puedo expresar mis opiniones libremente, sin temor a represalias.	9.1%	9.1%	0.0%	72.7%	9.1%	81.8%
10	Creo que el administrador de Mantenimiento se preocupa por el bienestar de sus empleados.	0.0%	0.0%	27.3%	72.7%	0.0%	72.7%
11	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral digno y respetuoso.	9.1%	0.0%	18.2%	54.5%	18.2%	72.7%
12	Siento que el Administrador de Mantenimiento administra en forma justa las políticas y las reglas de trabajo.	9.1%	9.1%	18.2%	45.5%	18.2%	63.6%
13	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral libre de acoso, discriminación e intimidación.	9.1%	9.1%	27.3%	54.5%	0.0%	54.5%

\* Sólo completaron los puntos 3, 4 y 5 los empleados contratados antes del 1/10/2011 cuando la Universidad comenzó con la implementación del estudio PRM.

\*\* Este punto se presentó como negativo, haciendo que "en desacuerdo/ muy en desacuerdo" sean respuestas que demuestren satisfacción.

## Universidad de North Carolina at Chapel Hill

### Empleados que no hablan inglés

#### EMPLEADOS NO GERENCIALES DEL 2<sup>do</sup> TURNO QUE NO HABLAN INGLÉS

24 ENCUESTAS

DECLARACIONES DE LA HOJA DE ENCUESTA		Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	% de respuestas positivas
1	Por lo general, el estado de ánimo es bueno en mi zona.	4.3%	13.0%	8.7%	69.6%	4.3%	73.9%
2	El nuevo liderazgo en la administración nos ha guiado en la dirección correcta.	8.7%	4.3%	8.7%	65.2%	13.0%	78.3%
3*	Ha mejorado la confianza y el respeto desde la encuesta PRM del 2011.	11.1%	5.6%	22.2%	33.3%	27.8%	61.1%
4	Las medidas que ha tomado la Universidad desde que se realizó la encuesta PRM del 2011 han tenido un efecto positivo.	5.3%	15.8%	26.3%	31.6%	21.1%	52.6%
5**	No ha cambiado nada desde la primera encuesta de PRM.	<b>10.5%</b>	<b>31.6%</b>	5.3%	47.4%	5.3%	42.1%
6	En mi zona, las tareas laborales se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente entre los empleados.	13.0%	21.7%	13.0%	39.1%	13.0%	52.2%
7	El administrador de mi zona nos trata a todos correctamente.	8.7%	13.0%	13.0%	47.8%	17.4%	65.2%
8	Estoy satisfecho con la comunicación que hay entre mi administrador de la zona y los empleados de Mantenimiento.	8.3%	12.5%	12.5%	58.3%	8.3%	66.7%
9	Puedo expresar mis opiniones libremente, sin temor a represalias.	8.3%	8.3%	16.7%	50.0%	16.7%	66.7%
10	Creo que el administrador de Mantenimiento se preocupa por el bienestar de sus empleados.	4.3%	0.0%	13.0%	69.6%	13.0%	82.6%
11	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral digno y respetuoso.	4.5%	9.1%	13.6%	59.1%	13.6%	72.7%
12	Siento que el Administrador de Mantenimiento administra en forma justa las políticas y las reglas de trabajo.	8.7%	13.0%	13.0%	56.5%	8.7%	65.2%
13	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral libre de acoso, discriminación e intimidación.	4.5%	9.1%	13.6%	45.5%	27.3%	72.7%

\* Sólo completaron los puntos 3, 4 y 5 los empleados contratados antes del 1/10/2011 cuando la Universidad comenzó con la implementación del estudio PRM.

\*\* Este punto se presentó como negativo, haciendo que "en desacuerdo/ muy en desacuerdo" sean respuestas que demuestren satisfacción.

Universidad de North Carolina at Chapel Hill

Empleados que no hablan inglés

EMPLEADOS NO GERENCIALES DEL 3<sup>er</sup> TURNO QUE NO HABLAN INGLÉS

57 ENCUESTAS

DECLARACIONES DE LA HOJA DE ENCUESTA		Muy en desacuerdo	De acuerdo	Neutro	Muy de acuerdo	% de respuestas positivas	
1	Por lo general, el estado de ánimo es bueno en mi zona.	12.3%	0.0%	17.5%	47.4%	22.8%	70.2%
2	El nuevo liderazgo en la administración nos ha guiado en la dirección correcta.	12.7%	5.5%	14.5%	43.6%	23.6%	67.3%
3*	Ha mejorado la confianza y el respeto desde la encuesta PRM del 2011.	13.2%	2.6%	10.5%	47.4%	26.3%	73.7%
4	Las medidas que ha tomado la Universidad desde que se realizó la encuesta PRM del 2011 han tenido un efecto positivo.	15.4%	0.0%	7.7%	51.3%	25.6%	76.9%
5**	No ha cambiado nada desde la primera encuesta de PRM.	<b>27.8%</b>	<b>30.6%</b>	25.0%	16.7%	0.0%	58.3%
6	En mi zona, las tareas laborales se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente entre los empleados.	10.9%	1.8%	14.5%	43.6%	29.1%	72.7%
7	El administrador de mi zona nos trata a todos correctamente.	9.1%	9.1%	10.9%	47.3%	23.6%	70.9%
8	Estoy satisfecho con la comunicación que hay entre mi administrador de la zona y los empleados de Mantenimiento.	0.0%	1.8%	9.1%	54.5%	34.5%	89.1%
9	Puedo expresar mis opiniones libremente, sin temor a represalias.	1.9%	0.0%	11.1%	40.7%	46.3%	87.0%
10	Creo que el administrador de Mantenimiento se preocupa por el bienestar de sus empleados.	0.0%	1.8%	19.6%	57.1%	21.4%	78.6%
11	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral digno y respetuoso.	3.6%	8.9%	7.1%	60.7%	19.6%	80.4%
12	Siento que el Administrador de Mantenimiento administra en forma justa las políticas y las reglas de trabajo.	3.6%	8.9%	7.1%	60.7%	19.6%	80.4%
13	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral libre de acoso, discriminación e intimidación.	5.5%	12.7%	16.4%	41.8%	23.6%	65.5%

\* Sólo completaron los puntos 3, 4 y 5 los empleados contratados antes del 1/10/2011 cuando la Universidad comenzó con la implementación del estudio PRM.

\*\* Este punto se presentó como negativo, haciendo que "en desacuerdo/ muy en desacuerdo" sean respuestas que demuestren satisfacción.

## Universidad de North Carolina at Chapel Hill

### Empleados que no hablan inglés

#### EMPLEADOS NO GERENCIALES DE TURNO DESCONOCIDO QUE NO HABLAN INGLÉS

51 ENCUESTAS

DECLARACIONES DE LA HOJA DE ENCUESTA		Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo	% de respuestas positivas
<b>1</b>	Por lo general, el estado de ánimo es bueno en mi zona.	12.0%	6.0%	10.0%	54.0%	18.0%	72.0%
<b>2</b>	El nuevo liderazgo en la administración nos ha guiado en la dirección correcta.	16.0%	2.0%	10.0%	58.0%	14.0%	72.0%
<b>3*</b>	Ha mejorado la confianza y el respeto desde la encuesta PRM del 2011.	11.9%	16.7%	11.9%	50.0%	9.5%	59.5%
	Las medidas que ha tomado la Universidad desde que se realizó la encuesta PRM del 2011 han tenido un efecto positivo.	11.9%	11.9%	14.3%	50.0%	11.9%	61.9%
<b>5**</b>	No ha cambiado nada desde la primera encuesta de PRM.	<b>4.9%</b>	<b>9.8%</b>	29.3%	31.7%	24.4%	14.6%
<b>6</b>	En mi zona, las tareas laborales se asignan en forma justa y se distribuyen equitativamente entre los empleados.	13.7%	9.8%	9.8%	54.9%	11.8%	66.7%
<b>7</b>	El administrador de mi zona nos trata a todos correctamente.	11.8%	9.8%	9.8%	60.8%	7.8%	68.6%
<b>8</b>	Estoy satisfecho con la comunicación que hay entre mi administrador de la zona y los empleados de Mantenimiento.	2.0%	2.0%	7.8%	64.7%	23.5%	88.2%
<b>9</b>	Puedo expresar mis opiniones libremente, sin temor a represalias.	0.0%	3.9%	5.9%	62.7%	27.5%	90.2%
<b>10</b>	Creo que el administrador de Mantenimiento se preocupa por el bienestar de sus empleados.	2.0%	9.8%	23.5%	58.8%	5.9%	64.7%
<b>11</b>	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral digno y respetuoso.	0.0%	11.8%	19.6%	58.8%	9.8%	68.6%
<b>12</b>	Siento que el Administrador de Mantenimiento administra en forma justa las políticas y las reglas de trabajo.	0.0%	11.8%	19.6%	58.8%	9.8%	68.6%
<b>13</b>	Siento que el Administrador de Mantenimiento promueve un ambiente laboral libre de acoso, discriminación e intimidación.	2.0%	17.6%	15.7%	54.9%	9.8%	64.7%

\* Sólo completaron los puntos 3, 4 y 5 los empleados contratados antes del 1/10/2011 cuando la Universidad comenzó con la implementación del estudio PRM.

\*\* Este punto se presentó como negativo, haciendo que "en desacuerdo/ muy en desacuerdo" sean respuestas que demuestren satisfacción.

## *Apéndice D – Programas de capacitación de mantenimiento*

---

DRAFT

Universidad de North Carolina at Chapel Hill

Programas de capacitación de mantenimiento

Mes	Tema	Audiencia	Duración	Comentarios
Noviembre de 2011	Base de la supervisión	Dir. Aux./ Adm. zona	1 día	Ofrecido a través del departamento de capacitación de OHR.
Abril de 2012	Introducción a la capacitación del PRM y primera sesión	Dir. Aux./ Adm. zona	90 minutos	Sesiones individuales de capacitación profesional con un profesor del PRM.
Mayo de 2012	Segunda sesión de la capacitación de PRM	Dir. Aux./ Adm. zona	90 minutos	Trabajo permanente de los planes de desarrollo profesional, con profesores particulares.
Mayo – junio de 2012	Tercera sesión de la capacitación de PRM	Dir. Aux./ Adm. zona	60 minutos	Trabajo permanente de los planes de desarrollo profesional, con profesores particulares (por teléfono).
Agosto de 2012	Política de nepotismo/formulario de finalización	Dir. Aux./ Adm. zona	30 minutos	Reuniones de los Administradores de la Zona
Agosto de 2012	Cambio de liderazgo	Dir. Aux./ Adm. zona	2 sesiones de 1 hr cada una	Reuniones con los Administradores de la Zona. Una sesión con Jackie Overton, Forum Chair, y otra con OHR T&D. Proveer de una visión general del cambio de liderazgo, de los cambios de comunicación con los empleados, etc.
Septiembre de 2012	Política de acoso/discriminación/ ADA/quejas/violencia	Dir. Aux./ Adm. zona	3-4 hrs	Reuniones con los Administradores de la Zona. La misma presentación para los empleados.
Septiembre de 2012	Política de nepotismo/formulario de finalización	Emp. Perm. de mantenimiento	30 minutos	Realizado por los Administradores de la Zona en reuniones de la zona.
Septiembre de 2012	Política de acoso/discriminación/ ADA/quejas/violencia	Emp. Perm. de mantenimiento	2 sesiones de 1.5 hr cada una	Capacitación tipo discurso durante los turnos, separando en grupo según los idiomas y con la presencia de intérpretes.
Octubre de 2012	Políticas y procedimientos de licencias y de asistencia	Emp. Perm. de mantenimiento	30-60 minutos	Presencia de E&MR en las reuniones de la zona para recolectar los datos de los procedimientos de licencia/asistencia. Se le realizaron preguntas a la Q&A acerca de otras políticas (pagos y beneficios, proceso de contratación, etc).
Noviembre de 2012	Cuarta sesión de la capacitación de PRM	Dir. Aux./ Adm. zona	60 minutos	Trabajo permanente de los planes de desarrollo profesional y necesidades puntuales, con profesores particulares.
Noviembre de 2012	Quinta sesión de la capacitación de PRM	Dir. Aux./ Adm. zona	60 minutos	Trabajo permanente de los planes de desarrollo profesional y necesidades puntuales, con profesores particulares.

## Universidad de North Carolina at Chapel Hill

### Programas de capacitación de mantenimiento

Mes	Tema	Audiencia	Duración	Comentarios
Noviembre de 2012	Proceso disciplinario	Dir. Aux./ Adm. zona	1 h	En las reuniones de los Administradores de la Zona. E&MR brindó una revisión de los patrones disciplinarios y procesos relacionados.
Noviembre de 2012	Encuesta de capacitación	Emp. Perm. de mantenimiento	30 minutos	Encuesta acerca de la efectividad de la capacitación y de la política de prioridades en la capacitación, brindadas por el Comité Asesor de Mantenimiento.
Enero de 2013	Actualización del proceso de contratación	Dir. Aux./ Adm. zona	1 h	En las reuniones de los Administradores de la Zona. El departamento de RRHH de las instalaciones realizó un repaso del proceso modificado, estandarizó formularios, preguntas y rumbos.
Febrero de 2013	Sesión final de la capacitación de PRM	Dir. Aux./ Adm. zona	60 minutos	Resumen de los planes de desarrollo profesional y necesidades puntuales, con profesores particulares.
Febrero de 2013	Realización de investigaciones	Directores auxiliares	3 hrs	E&MR brindó las mejores prácticas y estudios de casos para la consistencia, equidad y puntualidad.
Febrero de 2013	Características generales de acoso, discriminación, ADA, violencia y quejas	Obligatorio para los empleados que no han participado anteriormente	2 sesiones de 1.5 hr cada una	Capacitación tipo discurso durante los turnos, separando en grupo según los idiomas y con la presencia de intérpretes. <i>Se necesitó material traducido.</i>
Febrero de 2013	Retiro de Administradores de la Zona	Dir. Aux./ Adm. zona	Todo el día	Misión/Visión/Valores; construcción de equipos; (dictado por el PRM)
Marzo de 2013	Modelo de gestión de desempeño	Dir. Aux./ Adm. zona	3 Hrs	Repaso de las descripciones de los nuevos puestos laborales, de los planes laborales y del criterio de evaluación.
Marzo de 2013	Desarrollo de la administración y políticas relacionadas	Emp. Perm. de mantenimiento	3 Hrs	Repaso de las descripciones de los puestos laborales y de los nuevos puestos laborales, evaluación de estándares. Capacitación tipo discurso en los turnos, separando en grupo según los idiomas y con la presencia de intérpretes. <i>Se necesitó material traducido.</i>

## Universidad de North Carolina at Chapel Hill

### Programas de capacitación de mantenimiento

Mes	Tema	Audiencia	Duración	Comentarios
Abril de 2013	Igualdad entre contratistas	Contratistas	2 hrs	Debate introductorio de algunos conceptos clave de aprendizaje y liderazgo. Pequeños debates con actividades en el lugar.
Febrero – junio de 2013	Repaso técnico – limpieza en equipo	Emp. Perm. de mantenimiento	A confirmar	Capacitación de repaso para el personal actual que utiliza la limpieza grupal.
Mayo – junio de 2013	Administración de conflicto	Dir. Aux./ Adm. zona	4 hrs	Presentación de conflictos en la administración por parte de los equipos de Administradores de la Zona y capacitación en línea: 16/5 – “Los secretos de las negociaciones resuelven conflictos” por The Master Negotiator 30/5 – “Intimidación en el trabajo – administración de conflictos” por S. Renee Smith 13/6 – “Cómo brindar un excelente servicio al cliente” por The Fred Factor 13/6 – “Como tratar con personas problemáticas Versus ellas tratanto con usted” por Bill Crawford
Julio de 2013	Servicio de atención al cliente	Dir. Aux./ Adm. zona	1 hr	Capacitación en línea sobre servicio de atención al cliente 07/11 – “Cómo una persona puede afectar a todo un equipo” por TeamsRock 07/11 – “Quién se ha llevado mi queso” por Dr. Spencer Johnson
Julio – agosto de 2013	Valores (integridad, servicio de atención al cliente, responsabilidad)	Dir. Aux./ Adm. zona	2 hrs	Presentación de valores por parte de los Administradores de la Zona.
Agosto de 2013	Generaciones en el ámbito laboral	Dir. Aux./ Adm. zona	2 hrs	Capacitación para poder administrar las diferentes generaciones en el lugar de trabajo, dictada por la Oficina de Diversidad y Asuntos Culturales.