

II. Resumen ejecutivo

II. Resumen ejecutivo

- En marzo de 2011, la Universidad de Carolina del Norte (University of North Carolina, UNC), contrató a PRM para llevar a cabo una revisión integral del Departamento de Limpieza y Mantenimiento. Este departamento es una de las varias unidades dentro de la División de Servicios de la Universidad, y responde al vicedirector adjunto de Servicios del Campus.
- PRM desarrolló y presentó una metodología de estudio que incluyó la presentación de pruebas, recopilación de datos y análisis. La metodología incluyó entrevistas realizadas en el lugar, para las que se utilizaron intérpretes en el caso de los empleados que no hablan inglés, guías de preguntas para las entrevistas y cuestionarios. Durante el período de recopilación de datos, nuestro equipo de estudio entrevistó individualmente a más de 400 empleados de la UNC, incluidos:
 - personal de limpieza y mantenimiento, supervisores, gerentes;
 - personal de Recursos Humanos y líderes de equipos claves; y
 - el director de la UNC.
- El objetivo principal del proyecto era lograr entender las actuales condiciones de trabajo y la cultura del departamento. Los hallazgos de PRM en estas áreas sirvieron como base para identificar las recomendaciones que debía seguir la UNC para abordar las preocupaciones de los empleados, mejorar la satisfacción general del lugar de trabajo y levantar la moral de los empleados.
- La encuesta realizada al personal de Limpieza y mantenimiento consistió en 12 preguntas referidas a su entorno de trabajo.

II. Resumen ejecutivo

- A los entrevistados se les pedía responder a las preguntas mediante el uso de una escala de 5 puntos, que iba desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”.
- Se alentó a los entrevistados a explicar detalladamente sus respuestas, sobre todo aquellas que indicaban una percepción negativa del entorno laboral.
- Las entrevistas fueron confidenciales y, en promedio, duraron aproximadamente una hora.
- Dada la diversidad del personal, se emplearon intérpretes para 143 de las entrevistas al personal de Limpieza y mantenimiento. En este informe, nos referimos a estos empleados como “los empleados que no hablan inglés”.
- A fin de garantizar el diálogo abierto y honesto, necesario para llevar a cabo esta encuesta, PRM hizo hincapié en la naturaleza confidencial de cada entrevista, para lo cual señaló los siguientes objetivos:
 - medir de manera independiente la gravedad de los problemas manifestados durante el proceso de entrevistas;
 - confirmar, validar y aclarar las respuestas para los empleados que respondieron “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo”; y
 - reconocer la responsabilidad de PRM de informar y compartir la información sobre cualquier hecho delictivo o ilícito, lo que podría resultar en la divulgación de la identidad de la persona a la Universidad o a las autoridades correspondientes.

II. Resumen ejecutivo

- Las respuestas a las preguntas se obtuvieron mediante un instrumento aprobado por la UNC para realizar las encuestas y diseñado para identificar y confirmar cualquier inquietud manifestada por los empleados del departamento.
- También se realizaron una serie de entrevistas por separado a los empleados con responsabilidades de supervisión o gerencia dentro del departamento.

Resumen de los hallazgos

- Los resultados generales indicaron que las prácticas actuales del departamento han creado una cultura que propicia problemas morales, falta de confianza y un estado de frustración general para los empleados. A continuación se resume el análisis de los datos de todos los empleados que respondieron **“en desacuerdo”** o **“totalmente en desacuerdo”** y que representa a un **30% o más** de los empleados.
 - **“En mi área, la asignación de tareas se hace de manera justa y se distribuye de manera equitativa entre los empleados”**. (30,1%)
 - **“La gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno en el cual los empleados son tratados con dignidad y respeto”**. (32,7%)
 - **“La gerencia de Limpieza y mantenimiento se preocupa por sus empleados y se interesa por su bienestar”**. (33,2%)
 - **“Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre la gerencia de Limpieza y mantenimiento y el personal”**. (33,5%)

II. Resumen ejecutivo

- **“La gerencia de Limpieza y mantenimiento aplica las políticas y normas laborales de manera justa y congruente”**. (34,4%)
- **“La gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno sin acoso, discriminación ni intimidación”**. (34,6%)
- En el cuadro de la siguiente página, se presentan los detalles generales de las respuestas de todos los participantes (ver Anexo).
- En muchas ocasiones, hubo amplia diversidad entre los puntos de vista de los empleados angloparlantes y de los que no hablan inglés.
 - Por ejemplo, el **47,2% de los** empleados de limpieza **angloparlantes estuvieron en desacuerdo** con el enunciado: **“la administración fomenta un entorno en el cual los empleados son tratados con dignidad y respeto”**, mientras que solamente el **11,2% de los empleados que no hablan inglés** estuvieron en desacuerdo con este enunciado.
 - Los hallazgos comparativos para varias preguntas realizadas a los empleados angloparlantes y los que no hablan inglés tuvieron resultados similares distintivos al tener en cuenta la raza, lo que creó una percepción aún más perturbadora por parte del personal de Limpieza y mantenimiento.

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Resumen de las respuestas de 5 cuestionarios realizados a: 4 vicedirectores, un ex director y el director suplente

ENUNCIADOS DE LA HOJA DE ENTREVISTA DE LOS EMPLEADOS	Totalmente de acuerdo		Sin opinión		Totalmente en desacuerdo		CALIFICACIÓN PROMEDIO	OS LOS TURNOS %
	5	4	3	2	1	TOTALES		
1. Mi gerente de área fomenta un entorno laboral que me permite hacer mi trabajo de manera segura	147 41.4%	178 50.1%	7 2.0%	17 4.8%	6 1.7%	355 100.0%	4.25	23 6.5%
2. En mi área, la asignación de tareas se hace de manera justa y se distribuye equitativamente entre los empleados	78 22.0%	156 43.9%	14 3.9%	75 21.1%	32 9.0%	355 100.0%	3.49	107 30.1%
3. Puedo tomarme descansos regulares según lo permitan las necesidades operativas	112 31.5%	224 63.1%	2 0.6%	13 3.7%	4 1.1%	355 100.0%	4.20	17 4.8%
4. Mi gerente de área trata a todos sus subordinados del área de manera justa y congruente	86 24.2%	155 43.7%	16 4.5%	68 19.2%	30 8.5%	355 100.0%	3.56	98 27.6%
5. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre el personal de Limpieza y Mantenimiento.	65 18.3%	190 53.5%	9 2.5%	69 19.4%	22 6.2%	355 100.0%	3.58	91 25.6%
6. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre mi gerente de área y el personal de Limpieza y Mantenimiento.	82 23.1%	185 52.1%	14 3.9%	55 15.5%	19 5.4%	355 100.0%	3.72	74 20.8%
7. Puedo expresar mi opinión sincera a mi gerente de área sin temor a las represalias.	103 29.0%	189 53.2%	5 1.4%	34 9.6%	24 6.8%	355 100.0%	3.88	58 16.3%
8. Siento que la gerencia de Limpieza y Mantenimiento se preocupa por sus empleados y se interesa en su bienestar.	59 16.6%	136 38.3%	42 11.8%	77 21.7%	41 11.5%	355 100.0%	3.27	118 33.2%
9. Siento que la gerencia de Limpieza y Mantenimiento fomenta un entorno en el cual los empleados son tratados con dignidad y respeto.	47 13.2%	162 45.6%	30 8.5%	69 19.4%	47 13.2%	355 100.0%	3.26	116 32.7%
10. Siento que la gerencia de Limpieza y Mantenimiento aplica las políticas y normas de trabajo de manera justa y congruente.	55 15.5%	151 42.5%	27 7.6%	85 23.9%	37 10.4%	355 100.0%	3.29	122 34.4%
11. Creo que la gerencia de Limpieza y Mantenimiento fomenta un entorno sin acoso, discriminación e intimidación.	55 15.5%	161 45.4%	16 4.5%	78 22.0%	45 12.7%	355 100.0%	3.29	123 34.6%
12. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre la administración y el personal de Limpieza y Mantenimiento.	60 16.9%	148 41.7%	28 7.9%	87 24.5%	32 9.0%	355 100.0%	3.33	119 33.5%

II. Resumen ejecutivo

- El análisis de los resultados de la encuesta según el turno también reveló puntos de vista divergentes. Por ejemplo, los empleados del **primer turno** presentaron el nivel más alto de falta de satisfacción al responder a la pregunta que se refería al trato con dignidad y respeto: el **49,2% de todos los participantes del primer turno respondieron que estaban en desacuerdo** con este enunciado.
- Varios empleados hicieron comentarios sobre situaciones de conducta inapropiada, prácticas inadecuadas de contratación y ascenso y conflictos internos que observaron o sobre los que habían escuchado algún rumor.
- Las áreas de descontento están categorizadas a continuación en función de su aparición cronológica en las entrevistas:
 - **Imparcialidad:** un gran número de empleados creen que las tareas fueron injustamente asignadas o distribuidas en su departamento y que los gerentes aplicaban de manera incongruente las normas y las políticas. Además, un número significativo de empleados no sentía que los gerentes de área trataran a todos sus subordinados dentro del área de manera justa y congruente.
 - **Represalias:** En general, el 16,3% de los empleados que respondieron la encuesta estuvieron en desacuerdo con que podían expresar su opinión sin temor a represalias. Sin embargo, hubo varios comentarios durante el proceso de entrevistas que llevó a PRM a creer que este número debería haber sido mayor. PRM considera que el número de empleados que puede tener miedo a las represalias es mayor que el número sugerido por los resultados de la encuesta, con base en los comentarios recibidos durante las entrevistas.

II. Resumen ejecutivo

- **Conducta inapropiada:** los rumores relacionados con favoritismo, discriminación y relaciones sexuales inapropiadas entre algunos gerentes y empleados han creado la percepción de permisividad por parte de los empleados con funciones gerenciales.
 - **Conflictos:** existe una percepción de que los empleados de origen birmano y latino son tratados de manera diferente en comparación con otros grupos étnicos, lo que causa conflictos internos.
 - **Dignidad y respeto:** muchos empleados manifestaron que los gerentes no los trataban con dignidad y respeto y que no se preocupaban por su bienestar general.
 - **Prácticas de contratación y ascenso:** existe un alto nivel de descontento con relación a la contratación de empleados que no hablan inglés y preguntas significativas sobre la incapacidad de los empleados, tanto de los angloparlantes como de los que no hablan inglés, para comunicarse y realizar sus tareas en forma eficiente. Además, los empleados hablaron sobre sus inquietudes con respecto a prácticas injustas de reclutamiento y contratación; específicamente, indicaron que ellos no recibieron la oportunidad de presentar su solicitud para puestos vacantes.
 - **Comunicación:** un número significativo de empleados sentía que la comunicación entre el personal de Limpieza y mantenimiento, y entre los gerentes de área y el personal de Limpieza y mantenimiento, no era satisfactoria.
 - **Discriminación, acoso e intimidación:** los resultados y comentarios de la encuesta indican que un gran número de empleados sentía que los gerentes no fomentaban un lugar de trabajo libre de discriminación, acoso e intimidación.
- Las áreas en las que los empleados se sentían ampliamente satisfechos fueron las siguientes:

II. Resumen ejecutivo

- **Seguridad:** la mayoría de los empleados manifestaron que trabajaban en un entorno laboral seguro; sin embargo, los comentarios de muchos de ellos sugerían diferentes percepciones.
- **Posibilidad de tomar descansos:** solamente unos pocos empleados respondieron que sentían que no podían tomarse descansos frecuentes sin temor a represalias. Los comentarios de los empleados fueron ampliamente congruentes con este hallazgo.
- Los hallazgos de los cuestionarios de la gerencia de Limpieza y mantenimiento y los gerentes de área revelaron un punto de vista diferente que el del personal de Limpieza y mantenimiento, ya que la mayoría de los gerentes creía que trataban a todos de manera justa y que promovían un entorno donde no había temor a las represalias. En vista de estas divergencias, los gerentes senior deberían asegurarse de que las expectativas de los gerentes y supervisores queden establecidas y claramente comprendidas en todo el departamento, y que se identifiquen las medidas apropiadas respecto de la responsabilidad que les incumbe.

II. Resumen ejecutivo

Resumen de recomendaciones

- PRM ha presentado **más de cuarenta y cinco recomendaciones** para someter a consideración de la UNC en relación a los problemas hallados durante la realización de este estudio. Los aspectos destacados de nuestras recomendaciones son los siguientes:
 - **Desarrollo de la infraestructura para respaldar el cambio:** la UNC debería identificar y otorgar autoridad a los individuos o grupos que 1) determinarán el rumbo para abordar las inquietudes identificadas en este informe; 2) garantizarán la implementación de medidas correctivas de manera oportuna y 3) garantizarán la comunicación habitual entre el personal de Limpieza y mantenimiento y también entre el grupo de líderes de la UNC. Durante este proceso, deberá elaborarse un plan de acción en el cual figuren los principios que llevarán al cambio.
 - **Implementación del cambio:** ejecutar el plan de acción, garantizando que los cambios a pequeña y gran escala se implementen de manera eficiente y puntual. Este proceso incluye **abordar las inquietudes de Nivel 3 y 4**, identificados en este informe como los niveles con problemas más serios, antes de abordar las inquietudes de Nivel 1 y 2. A continuación, describimos cada una **de las inquietudes y ofrecemos ejemplos** de soluciones para que la UNC los considere.
 - **Inquietudes de Nivel 3 y 4:**
 - **Demostrar dignidad, respeto y compromiso hacia el bienestar de los empleados; crear un lugar de trabajo sin discriminación, acoso ni intimidación:** programar y llevar a cabo reuniones obligatorias con todos los gerentes de Limpieza y mantenimiento que tengan funciones de liderazgo a fin de revisar los resultados de este informe. Desarrollar un programa “Es seguro decirlo” que aliente a los empleados a informar

II. Resumen ejecutivo

situaciones de discriminación, acoso e intimidación dentro de un entorno seguro; asignar la responsabilidad a los gerentes a través de la implementación de un nuevo sistema de evaluación de desempeño de 360 grados e implementar un programa de entrenadores y mentores para el desempeño adecuado de los gerentes.

- **Garantizar imparcialidad y congruencia en la aplicación de las normas y políticas relevantes:** diseñar y llevar a cabo auditorías frecuentes de todas las nuevas contrataciones y ascensos dentro del Departamento de Limpieza y Mantenimiento.
- **Desarrollar claros canales de comunicación:** alentar a los empleados bilingües a que presten asistencia como intérpretes durante las reuniones de personal y garantizar que sus compañeros que no hablan inglés estén al tanto de los cambios en los procedimientos, según corresponda. Sin embargo, la contratación de traductores externos es la primera recomendación, ya que la utilización de empleados internos es una solución a corto plazo.
- **Inquietudes de Nivel 1 y 2:**
 - **Construir un equipo productivo y sólido:** realizar actividades formales de trabajo en equipo que alienten a los empleados que no comparten los mismos antecedentes culturales o que no hablan el mismo idioma a que trabajen en pos de un objetivo común.
 - **Desarrollar procedimientos de resolución de conflictos:** proporcionar una jerarquía de autoridad a los empleados, que les sirva como guía para saber a quién presentar los problemas no resueltos.

II. Resumen ejecutivo

- **Revisar las medidas de seguridad y disponibilidad:** garantizar que los empleados tengan acceso inmediato a todos los equipos de seguridad que puedan necesitar para realizar sus tareas.
 - **Descansos:** garantizar que la carga de trabajo se distribuya equitativamente para que todos los empleados puedan tomar sus descansos conforme a lo programado.
 - **Revisar el sistema de limpieza OS1:** revisar los niveles del personal para garantizar que los empleados puedan realizar su trabajo de manera razonable.
- Después de implementar la estructura y ejecutar el plan de acción, el último paso es supervisar el progreso. Deberían revisarse las auditorías habituales de todas las políticas y procedimientos recientemente implementados para garantizar que tengan los efectos deseados y que se cumplan de forma sistemática.
 - La gerencia debería contemplar realizar encuestas en otras Divisiones de Servicios de la Universidad para determinar si existe algún problema potencial.
 - La gerencia debe adoptar un rol visible como líder del proceso de cambio a fin de mejorar la cultura en el Departamento de Limpieza y Mantenimiento. Para estimar el éxito, nuestra última recomendación es llevar a cabo encuestas de seguimiento en 2012 y 2013 para determinar si con los cambios implementados se ha logrado una mejora significativa.

Las recomendaciones enumeradas en este informe no excluyen el resto de las opciones disponibles para la Universidad y deben representar una oportunidad a fin de desarrollar otras recomendaciones e ideas para someter a su consideración. Uno de los problemas más complejos que la UNC debe contemplar, con mucho detenimiento teniendo en cuenta el resultado general, es la reestructuración del Departamento de Limpieza y Mantenimiento, lo

II. Resumen ejecutivo

cual podría incluir la revisión del organigrama del departamento y también la determinación de si los puestos gerenciales pueden perfeccionarse.

Estos son ejemplos de otras consideraciones a tener en cuenta por parte de la Universidad, que no están expresadas en las recomendaciones. No obstante, creemos que el cambio es una oportunidad para que la Universidad piense a largo plazo acerca de la dirección estratégica del departamento.

Este informe fue elaborado por:

Michael Rhim, asesor principal, PRM Consulting

William Wilder, asesor senior, PRM Consulting