Informe de la encuesta realizada a empleados de Limpieza y mantenimiento de la división Servicios de la Universidad

Número de referencia 65-RFPB649445

29 de septiembre de 2011 Confidencial

Elaborado por:

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

Índice

Página

I. Antecedentes 1

II. Resumen ejecutivo 3

III. Metodología 13

IV. Asuntos y hallazgos claves

A. Respuestas de los empleados a los enunciados de la encuesta 22
B. Otros asuntos planteados 41
C. Respuestas de los gerentes de área y la gerencia a las encuestas 46

IV. Recomendaciones 50

Índice

Apéndices

A. Memorando interno dirigido a todo el personal

B. Cuestionario personalizado para el personal de Limpieza y mantenimiento

C. Cuestionario personalizado para los gerentes de área

D. Cuestionario personalizado para la gerencia de Limpieza y mantenimiento

E. Declaración de confidencialidad

F. Respuestas de los empleados

1. Resumen de 355 cuestionarios realizados a empleados angloparlantes y a empleados entrevistados con ayuda de un intérprete
2. Resumen de 212 cuestionarios realizados a empleados angloparlantes
3. Resumen de 143 cuestionarios realizados a empleados entrevistados con ayuda de un intérprete

G. Resumen de las respuestas de los cuestionarios realizados a 24 gerentes de área

H. Resumen de las respuestas de los directores adjuntos, del ex director y del director suplente

I. Antecedentes

I. Antecedentes

- La Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill (University of North Carolina at Chapel Hill, UNC) es una universidad pública de investigación de categoría I conforme a la clasificación Carnegie, con una cantidad aproximada de 29.000 estudiantes inscritos y una plantilla permanente de empleados de aproximadamente 12.000.

  — Servicios de la Universidad es una división de Servicios del Campus y es la responsable de proveer los servicios de jardinería, limpieza y mantenimiento, mantenimiento de edificios y pequeñas construcciones del campus, y también provee servicios auxiliares, como la distribución del correo y el reciclaje.

  — Al departamento de Limpieza y mantenimiento de la división de Servicios de la Universidad lo administra el director de limpieza y mantenimiento con el apoyo de cuatro directores adjuntos, y tienen a su cargo a un total de 24 gerentes de área y a un director adjunto, que es el responsable de la capacitación. El director de limpieza y mantenimiento está bajo las órdenes del director ejecutivo y director de mantenimiento de las instalaciones.

  — Además del equipo de liderazgo, en el departamento de Limpieza y mantenimiento trabajan aproximadamente 400 empleados, incluidos cuatro empleados auxiliares.

  — Los empleados de Limpieza y mantenimiento han planteado inquietudes respecto del clima de trabajo e incluso se preguntan si todos los empleados del departamento fueron tratados de manera equitativa, con cortesía y respeto, y sin amenazas, intimidación o acoso.

- Para responder a sus inquietudes, la UNC contrató a PRM Consulting Group, Inc., (PRM) a fin de realizar una encuesta independiente a los empleados con el objetivo de evaluar el clima y la cultura del departamento de Limpieza y mantenimiento ("el Departamento") y elaborar un informe que identifique los hallazgos y las

recomendaciones y que sugiera los planes de acción necesarios para abordar y erradicar cualquier asunto actual que fuera un impedimento para lograr el éxito.

- Durante la realización de este estudio, PRM llevó a cabo las siguientes tareas:
  - Revisó las políticas y prácticas actuales del personal para lograr un mejor entendimiento de los procedimientos de la UNC;
  - Entrevistó a más de 400 empleados, incluidos los empleados de limpieza y personal auxiliar; supervisores de personal y gerencia; líderes de la división Servicios de la Universidad y Servicios del Campus, líderes de los departamentos de Vivienda y vida residencial y Asuntos estudiantiles, líderes de Recursos Humanos; la persona a cargo de la oficina de defensoría de la UNC; el presidente del foro de empleados, el director de la oficina de igualdad de oportunidades en el empleo EEO/ADA y el director de la universidad;
  - Las respuestas de las entrevistas se tabularon y analizaron, se desarrollaron recomendaciones y
  - Se elaboró este informe en el que se resumen los hallazgos y se presentan las recomendaciones para abordar los problemas existente en el departamento de Limpieza y mantenimiento.
- Este informe presenta nuestras metodologías de estudio, los hallazgos de las encuestas y las recomendaciones.

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

20-29.99%	en desacuerdo o totalmente en desacuerdo
30-39.99%	en desacuerdo o totalmente en desacuerdo
más del 40%	en desacuerdo o totalmente en desacuerdo

TODOS LOS TURNOS
355 CUESTIONARIOS

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

II. Executive Summary

- 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.

  — **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:

— **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.

II. Executive Summary

- 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.

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 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.
- **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 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

III. Metodología

III. Metodología

- La UNC le solicitó a PRM que entrevistara aproximadamente a 420 empleados del personal y la gerencia de Limpieza y mantenimiento para conocer su percepción sobre:
  - la cultura y el entorno laboral de Limpieza y mantenimiento;
  - el trato que reciben por parte de la gerencia y los líderes de la universidad (es decir, si los tratan con cortesía y respeto, sin amenazas, intimidación o acoso); y
  - la aplicación equitativa y congruente de las políticas internas.
- A fin de garantizar la obtención de respuestas sinceras de parte de todos los empleados, PRM accedió a proteger las identidades de los individuos al momento de informar los resultados de las entrevistas y a hacer todo lo posible por garantizar la confidencialidad durante todo el proceso.
- PRM realizó aproximadamente 402 entrevistas confidenciales con los empleados durante el estudio:
  - trescientos cincuenta y cinco (355) empleados de limpieza, de los cuales 212 eran angloparlantes (“Angloparlantes”) y 143 necesitaron intérpretes para poder realizar la entrevista (“Empleados que no hablan inglés”). Además, se completaron cinco entrevistas adicionales luego de finalizar la recopilación de información para este informe, y por lo tanto no están incluidas en los números finales, si bien las respuestas de estas cinco entrevistas fueron congruentes con las otras incluidas en este informe. A continuación presentamos un resumen de las clasificaciones de los empleados:

Clasificación	Afro americanos	Asiáticos	Hispanos	Blancos
Angloparlantes	86%	8%	1%	5%
Empleados que no hablan inglés	-	83%	17%	-

- Veinticuatro (24) gerentes de área;
- seis empleados de la gerencia de Limpieza y mantenimiento, incluidos el director suplente y el ex director de Limpieza y mantenimiento;
- ciento sesenta y nueve (169) hombres;
- ciento ochenta y seis (186) mujeres;
- cuatro (4) empleados administrativos y de oficina de Limpieza y mantenimiento; y
- trece (13) empleados claves del personal de la UNC, incluido el director de la universidad.

- Un empleado y un director adjunto se rehusaron a ser entrevistados y fueron omitidos en los hallazgos estadísticos de este informe.
  - Dos gerentes de área dejaron de trabajar en la UNC antes de que PRM realizara las entrevistas.
  - Cuatro empleados de Limpieza y mantenimiento que no asistieron a la entrevista programada originalmente y no pudieron reprogramarla fueron omitidos en los hallazgos estadísticos de este informe.
  - El resto de los empleados que no fueron incluidos en los hallazgos de este informe eran demasiado nuevos en el empleo como para ser entrevistados, eran empleados temporales, no aparecían en la lista maestra o habían sido trasladados antes de realizarse la entrevista. Esta cantidad de empleados fue relativamente baja.

III. Metodología

- Las entrevistas realizadas al personal de Limpieza y mantenimiento, a los gerentes de área y al personal gerencial se diseñaron para conocer en profundidad los puntos de vista y opiniones de los empleados respecto de las operaciones del departamento de Limpieza y mantenimiento.

- Las entrevistas con el director y otros empleados gerenciales se diseñaron para conocer su perspectiva individual de la situación y para definir sus expectativas respecto de PRM.

- PRM desarrolló un proceso de evaluación minucioso para satisfacer los objetivos de la UNC, incluida la recopilación de información cuantitativa y cualitativa y la realización de entrevistas personales confidenciales.

  — PRM recopiló y revisó todos los antecedentes, incluidas las políticas actuales de la UNC, y los procedimientos relacionados con las prácticas de contratación, los beneficios, los folletos de comunicaciones, etc., antes de realizar las entrevistas.

  — Tanto PRM como los representantes de la UNC realizaron una reunión inicial obligatoria para todo el personal de Limpieza y mantenimiento en la cual se describió el proceso de las entrevistas, se hizo hincapié en la confidencialidad de cada una de las entrevistas y se presentó al equipo de entrevistadores.

  — La UNC entregó un memorando a todos los empleados de Limpieza y mantenimiento mediante el cual los alentaron a participar en el proceso (ver Apéndice A).

  — PRM creó un cuestionario personalizado con 12 enunciados diseñado para obtener opiniones cuantificables por parte de los empleados de Limpieza y mantenimiento durante el proceso de entrevistas (ver Apéndice B).

III. Metodología

- Se creó un cuestionario separado y personalizado para los gerentes de área y los empleados gerenciales de Limpieza y mantenimiento (ver Apéndices C y D).
- Se les pidió a los empleados que hicieran comentarios adicionales sobre cualquier asunto que no se hubiera abordado en el cuestionario. Los resultados de esos comentarios se incluyen en la sección "Otros asuntos" de este informe (ver abajo el proceso).
- Cada empleado recibió una Declaración de confidencialidad en la que se describía el compromiso de PRM de mantener la confidencialidad de la identidad y los comentarios de los participantes para que no pudieran ser identificados por la UNC, salvo que el empleado hubiera solicitado lo contrario (ver Apéndice E).
- PRM contrató intérpretes para ayudar a 143 empleados que hablaban español, birmano, karen, búlgaro y lenguaje de señas estadounidense.
- El personal de la UNC ayudó a PRM a programar las entrevistas para que pudieran llevarse a cabo durante todos los turnos en un lugar privado del campus de la universidad.

• Una vez realizadas las entrevistas y evaluados los resultados, PRM examinó la distribución de las respuestas y descubrió que los siguientes eran los grupos más significativos:

- todos los turnos;
- turnos individuales;
- todo el personal angloparlante y los resultados del turno;
- todo el personal que no habla inglés y los resultados del turno;
- comparación entre los que hablan inglés y los que no; y
- gerentes de área y personal gerencial de Limpieza y mantenimiento

III. Metodología

- Para resaltar las diferentes respuestas de cada grupo, para cada enunciado desglosamos las respuestas conforme a las categorías mencionadas anteriormente. Sin embargo, no todas las preguntas se respondieron con opiniones divididas. Para ser congruentes, estructuramos las respuestas de la misma manera para cada enunciado.

	Todos los empleados	Empleados angloparlantes	Empleados que no hablan inglés
Turno 1	120	88	32
Turno 2	66	27	39
Turno 3	169	97	72
Total	**355**	**212**	**143**

Descripción general

- PRM capturó hallazgos cuantitativos y cualitativos en el estudio.
  - Incorporamos temas a partir de los comentarios de los empleados en la sección de observaciones de cada enunciado.
  - La información obtenida del personal de Limpieza y mantenimiento incluyó declaraciones de empleados que eran testigos directos o que participaban directamente en las actividades informadas, y también se obtuvo de rumores que circulaban en toda la universidad, los cuales fueron compartidos con PRM.
  - Los resultados de los análisis cuantitativos de las respuestas de los empleados se incluyen en el Apéndice F.

— También se incluye la información cuantitativa para los gerentes de área y el personal gerencial de Limpieza y mantenimiento.

- En la parte correspondiente al análisis cuantitativo de las entrevistas, el personal de PRM leyó 12 enunciados al empleado de Limpieza y mantenimiento y le preguntó si estaba "totalmente de acuerdo", "de acuerdo", "en desacuerdo", "totalmente en desacuerdo" o si "no tenía opinión" con respecto a cada enunciado.

- Cada enunciado estaba diseñado para proporcionar una respuesta positiva; a los miembros del personal que estaban en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con un enunciado en particular se les hacían preguntas de seguimiento para obtener más información.

Pautas sugeridas para la interpretación de la encuesta

- PRM propone pautas generales (que la UNC puede modificar) que indican en qué punto un enunciado que recibe determinado porcentaje de calificación “totalmente en desacuerdo” o “en desacuerdo” debería marcarse como llamado de atención para hacerle seguimiento. Las pautas se mencionan en el Resumen ejecutivo y a lo largo de este informe:

% de personas que respondieron “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo	Comentarios
0-19%	**Nivel uno:** las cuestiones a las que se refieren estas preguntas deben investigarse y abordarse para garantizar que la moral de los empleados se mantenga.
20-29%	**Nivel dos:** las cuestiones a las que se refieren estas preguntas deben marcarse como llamado de atención y revisarse para determinar si existe un problema real respecto de este asunto y qué cambios potenciales pueden realizarse para bajar el nivel de desacuerdo.
30-39%	**Nivel tres:** las cuestiones a las que se refieren estas preguntas deben revisarse detenidamente ya que pueden existir serios problemas que afectan la cultura o las experiencias personales de los empleados y que pueden necesitar atención inmediata.
40+%	**Nivel cuatro:** estas respuestas son áreas problemáticas que necesitan atención inmediata. La falta de acción respecto de estas áreas podría indicar o conducir a problemas en curso y potencialmente nocivos.

III. Metodología

Proceso de la entrevista para Limpieza y mantenimiento

- El representante de PRM leyó los 12 enunciados y permitió que cada empleado respondiera a cada uno de ellos.
- Al completar las respuestas a los 12 enunciados, el representante de PRM alentó un debate abierto y formuló preguntas de seguimiento pertinentes.
  - La duración de las entrevistas estaba programada para ser de una hora.
  - Los empleados hicieron una cantidad importante de comentarios durante el momento destinado al debate abierto en la entrevista.
  - En algunos casos, los empleados mencionaron nombres específicos de personas que supuestamente habían sostenido relaciones inapropiadas, pero debido a la naturaleza sensible y pública de estos temas y este informe, hemos mantenido la confidencialidad de nuestras observaciones respecto de los comentarios compartidos con los representantes de PRM.
  - Al solicitarle a los empleados que hicieran comentarios generales, oímos muchas historias no verificables que se repitieron en múltiples ocasiones. Hemos tomado en cuenta estos comentarios en la sección de observaciones.
  - Si bien el representante de PRM enfatizó la naturaleza confidencial de la entrevista, una gran cantidad de empleados indicó que tenían temor a ser despedidos si lo que habían dicho en las entrevistas llegaba a oídos de la gerencia. Tratamos de garantizarles que la UNC no condonaría tales acciones, pero muchos de esos empleados parecían inquietos y nerviosos de que sucediera eso. La preocupación de PRM es que durante la entrevista este temor pueda haberse traducido en una valoración de su entorno laboral más positiva de lo que realmente sentían.

— Algunos de los entrevistados le dijeron a los entrevistadores que algunos empleados de Limpieza y mantenimiento habían decidido en conjunto que no dirían nada negativo en las entrevistas, por temor a que sus comentarios condujeran a represalias, específicamente al despido.

Proceso de la entrevista de los gerentes de área y la gerencia

- Se entrevistó a veinticuatro gerentes de área y seis miembros del personal gerencial, incluidos cuatro directores adjuntos, el ex director de Limpieza y mantenimiento y el director suplente de Limpieza y mantenimiento.

Gerentes de área

- A los gerentes de área se les presentaron siete enunciados que se trataban de cómo sentían ellos que los empleados de su área responderían a las preguntas sobre su estilo de supervisión.

  — Estos enunciados se relacionaban directamente con los siete enunciados que se les dieron a los empleados de limpieza con respecto al estilo de supervisión de su gerente de área.

  — A los gerentes de área se les hicieron varias preguntas abiertas acerca de su opinión sobre su estilo de supervisión, el apoyo que recibían de sus gerentes superiores y otras preguntas relacionadas. También se les hicieron preguntas abiertas de seguimiento.

III. Metodología

Gerencia

- A los seis miembros del personal gerencial de Limpieza y mantenimiento que participaron en las entrevistas se les presentaron cinco enunciados que se trataban de cómo sentían ellos que los empleados de su área responderían a las preguntas sobre el estilo de la gerencia de Limpieza y mantenimiento.
  - Estos enunciados se relacionaban directamente con los cinco enunciados que se les dieron a los empleados de limpieza sobre la gerencia de Limpieza y mantenimiento.
  - Al personal gerencial también se le hicieron varias preguntas abiertas acerca de su opinión sobre su estilo gerencial de supervisión, la diversidad, las políticas de contratación y ascenso, y otras preguntas relacionadas.
  - También se les hicieron preguntas abiertas de seguimiento.

IV. Asuntos y hallazgos claves

A. Respuestas de los empleados a las preguntas de la encuesta

Respuestas a la encuesta

- Los siguientes resúmenes están fundamentados en las respuestas de 355 empleados de Limpieza y mantenimiento.

1. Mi gerente de área fomenta un entorno que me permite hacer mi trabajo de manera segura.

– **El 91.5% de todos los empleados que respondieron estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo** con este comentario. Los entrevistados estuvieron rotundamente de acuerdo en que los gerentes de área fomentan la seguridad. Solamente el **6.5% de los participantes estuvieron en desacuerdo o totalmente en desacuerdo** con esta valoración, aunque algunos comentarios indicaron lo contrario. (Consulte el Apéndice F para conocer los resultados generales)

– De conformidad con las pautas de PRM, este es un resultado de nivel uno.

ENUNCIADOS DE LA HOJA DE ENTREVISTA DEL EMPLEADO	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Sin opinión 3	En desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1	TOTALES	CALIF. PROME-DIO
1. Mi gerente de área fomenta un entorno 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

A. *Respuestas de los empleados a las preguntas de la encuesta*

	Todos los empleados				Empleados angloparlantes		Empleados que no hablan inglés	
	Cant. de empleados que están de acuerdo/totalmente de acuerdo	% de empleados que están de acuerdo/totalmente de acuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo
Todos los empleados	325	91.5%	23	6.5%	14	6.6%	9	6.3%
Turno 1	112	93.3%	7	5.8%	5	5.7%	2	6.3%
Turno 2	62	92.5%	4	6.0%	3	10.7%	1	2.6%
Turno 3	151	89.9%	12	7.1%	6	6.3%	6	8.3%

Observaciones

- Sobre la base de la información proporcionada por PRM, aparentemente la gerencia de Limpieza y mantenimiento ha hecho hincapié en la seguridad de diferentes maneras. PRM visitó el salón de capacitación y revisó los manuales para evaluar el currículo de capacitación y se llegó a la conclusión de que la capacitación es una prioridad para el Departamento.
- Si bien la encuesta indica un sentimiento positivo con respecto a la seguridad y los empleados parecen entender los procedimientos básicos de seguridad, se oyeron algunos comentarios que describen algunas inquietudes en esta área. Por ejemplo, hay preocupación debido a que las instrucciones de uso de los productos químicos están escritas únicamente en inglés y hay varios empleados que no hablan inglés que trabajan con este tipo de productos.
- Los empleados informaron que no les era posible obtener equipo de seguridad (por ejemplo máscaras) para limpiar las duchas y otras áreas en donde hay vapores químicos presentes.
- Los empleados observaron que las reuniones para hablar sobre seguridad no resultan eficaces si no se cuenta con la presencia de intérpretes o se toman otras medidas, ya que una cantidad importante de empleados de Limpieza y mantenimiento no entienden el inglés lo suficiente como para asimilar la información.

A. Respuestas de los empleados a las preguntas de la encuesta

- No hubo diferencias apreciables en las respuestas a esta pregunta entre los empleados angloparlantes y los que no hablan inglés ni entre los distintos turnos.

2. <u>En mi área, la asignación de tareas se hace de manera justa y estas se distribuyen de manera equitativa entre los empleados.</u>

- **En general, el 65.9% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con este comentario; sin embargo, el 30.1% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo**.
- Los empleados del primer turno estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo con un nivel apenas más alto que el **33.3%**.
- De conformidad con las pautas de PRM, este es un resultado de nivel tres.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo		
	5	4	3	2	1	TOTALES	CALIF. PROMEDIO
ENUNCIADOS DE LA HOJA DE ENTREVISTA DEL EMPLEADO	78	156	14	75	32	355	3.49
2. En mi área, la asignación de tareas se hace de manera justa y se distribuye de manera equitativa entre los empleados	22.0%	43.9%	3.9%	21.1%	9.0%	100.0%	

A. *Respuestas de los empleados a las preguntas de la encuesta*

	Todos los empleados				Empleados angloparlantes		Empleados que no hablan inglés	
	Cant. de empleados que están de acuerdo/totalmente de acuerdo	% de empleados que están de acuerdo/totalmente de acuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo
Todos los empleados	234	65.9%	107	30.1%	68	32.1%	39	27.3%
Turno 1	75	62.5%	40	33.3%	31	35.2%	9	28.1%
Turno 2	47	70.1%	17	25.4%	5	17.9%	12	30.8%
Turno 3	112	66.7%	50	29.8%	32	33.3%	18	25.0%

Observaciones

- La respuesta a esta pregunta abrió la puerta para que se manifestaran asuntos más profundos relacionados con los problemas existentes dentro de Limpieza y mantenimiento.
  - Con más del 30% de empleados que siente que el trabajo no se distribuye equitativamente, se está ante la presencia de un problema o la percepción de un problema.
  - Esta disparidad puede explicarse por la tendencia de los gerentes a asignar tareas a empleados que ellos consideran que completarán el trabajo o a empleados con menos inclinación a quejarse o no estar de acuerdo.
- El tema dominante a lo largo de muchos comentarios fue que los empleados creen que la raza es un factor de peso al momento de asignar tareas.
- Algunos empleados sienten que a los empleados birmanos se les da más trabajo que a otros porque ellos no se quejan.

A. Respuestas de los empleados a las preguntas de la encuesta

- Muchos empleados afroamericanos indicaron que sentían que la gerencia favorecía a los empleados birmanos e hispanos.

- Los empleados angloparlantes y los que no hablan inglés estuvieron en desacuerdo con esto a un nivel más alto, con un 27.3 y 32.1% respectivamente. Sus respuestas fueron similares de manera consistente para todos los turnos.

3. <u>Puedo tomar descansos frecuentes según las necesidades operativas lo permitan.</u>

– **El 94.6% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo** con este comentario y únicamente el **4.8%** estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Esta sólida respuesta positiva por parte de los participantes indica que esta no es un área que plantee inquietudes.

– De conformidad con las pautas de PRM, este es un resultado de nivel uno.

ENUNCIADOS DE LA HOJA DE ENTREVISTA DEL EMPLEADO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo		CALIF. PROMEDIO
	5	4	3	2	1	TOTALES	
3. Puedo tomar descansos frecuentes según las necesidades operativas lo permitan	112 31.5%	224 63.1%	2 0.6%	13 3.7%	4 1.1%	355 100.0%	4.20

A. *Respuestas de los empleados a las preguntas de la encuesta*

	Todos los empleados				Empleados angloparlantes		Empleados que no hablan inglés	
	Cant. de empleados que están de acuerdo/totalmente de acuerdo	% de empleados que están de acuerdo/totalmente de acuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo
Todos los empleados	336	94.6%	17	4.8%	9	4.2%	8	5.6%
Turno 1	114	95.0%	6	5.0%	4	4.5%	2	6.3%
Turno 2	66	98.5%	1	1.5%	0	0.0%	1	2.6%
Turno 3	156	92.9%	10	6.0%	5	5.2%	5	6.9%

Observaciones

- Esta pregunta no pareció identificar áreas de inquietud para los empleados distintas de:
  - comentarios generales con respecto a la necesidad de más descansos cuando los empleados trabajan con productos químicos fuertes.
  - La consideración de un descanso adicional durante los meses de verano cuando la temperatura en los edificios es muy elevada y el aire acondicionado está apagado o no funciona.

4. <u>Mi gerente de área trata a todos los empleados de mi área de manera justa y congruente.</u>

- **El 67.9% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con este comentario; sin embargo el 27.6% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo**.
- Hubo una gran disparidad entre las respuestas de los empleados angloparlantes, de los cuales el **32.5% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo,** y los que no hablan inglés, de los

cuales solamente el **20.3% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo**. Además, el **41% de los empleados del segundo turno que no hablan inglés** estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

– De conformidad con las pautas de PRM, este es un resultado de nivel dos, pero un resultado de nivel tres para los empleados angloparlantes.

ENUNCIADOS DE LA HOJA DE ENTREVISTA DEL EMPLEADO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo		CALIF. PROMEDIO
	5	4	3	2	1	TOTALES	
4. Mi gerente de área trata a todos los empleados de su 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

	Todos los empleados				Empleados angloparlantes		Empleados que no hablan inglés	
	Cant. de empleados que están de acuerdo/totalmente de acuerdo	% de empleados que están de acuerdo/totalmente de acuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo
Todos los empleados	241	67.9%	98	27.6%	69	32.5%	29	20.3%
Turno 1	79	65.8%	33	27.5%	28	31.8%	5	15.6%
Turno 2	40	59.7%	24	35.8%	8	28.6%	16	41.0%
Turno 3	122	72.6%	41	24.4%	33	34.4%	8	11.1%

Observaciones

- Los resultados de este enunciado siguieron mostrando una gran disparidad entre los empleados de diferentes etnias. Además, los comentarios proporcionados a PRM describen una imagen de incongruencia en el tratamiento.

A. Respuestas de los empleados a las preguntas de la encuesta

— Algunos empleados birmanos comentaron que los empleados afroamericanos no parecían tener que trabajar tan duro como ellos.

— Algunos empleados birmanos sentían que algunos gerentes de área favorecían a los empleados birmanos angloparlantes por encima de los empleados birmanos que no hablan inglés.

- El número proporcionalmente alto de empleados del segundo turno que no hablan inglés que manifestaron estar en desacuerdo puede indicar un problema específicamente en ese turno.

5. <u>Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre el personal de Limpieza y mantenimiento de mi área.</u>

– **El 71.8% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con este comentario y el 25.6% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo**. En el **segundo turno** se encontró un nivel más alto de desacuerdo, con un 32.8% en general

– De conformidad con las pautas de PRM, este es un resultado de nivel dos.

ENUNCIADOS DE LA HOJA DE ENTREVISTA DEL EMPLEADO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo		CALIF. PROMEDIO
	5	4	3	2	1	TOTALES	
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

A. *Respuestas de los empleados a las preguntas de la encuesta*

	Todos los empleados				Empleados angloparlantes		Empleados que no hablan inglés	
	Cant. de empleados que están de acuerdo/totalmente de acuerdo	% de empleados que están de acuerdo/totalmente de acuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo
Todos los empleados	255	71.8%	91	25.6%	57	26.9%	34	23.8%
Turno 1	85	70.8%	33	27.5%	21	23.9%	12	37.5%
Turno 2	42	62.7%	22	32.8%	11	39.3%	11	28.2%
Turno 3	128	76.2%	36	21.4%	25	26.0%	11	15.3%

Observaciones

- Los empleados estaban preocupados sobre la falta de capacidad de un gran número de empleados para entender inglés, ya que debido a esto la comunicación entre los miembros del equipo resulta insuficiente.
- Los empleados indicaron que no creían que la gerencia estuviera comprometida a crear un equipo intercultural armónico ni a superar las barreras del idioma dentro del Departamento.
- Varios empleados manifestaron su preocupación sobre la capacidad de los empleados que no hablan inglés para seguir instrucciones por escrito de manera apropiada.
- Varios empleados dijeron que sus colegas con frecuencia eran groseros y ofensivos con los demás y que esta conducta no tenía consecuencias.
- Varios empleados observaron el uso amplio de lenguaje agraviante entre sus pares, lo que deriva en sentimientos generalizados de falta de respeto y baja moral dentro del Departamento, y que también fomenta un entorno laboral potencialmente hostil.

A. Respuestas de los empleados a las preguntas de la encuesta

6. <u>Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre mi gerente de área y el personal de Limpieza y mantenimiento.</u>

- **El 75.2% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con este comentario y el 20.8%; sin embargo el 20.8% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo**.
- Hubo una gran disparidad entre las respuestas de los empleados angloparlantes, de los cuales el **25.5% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo,** y los que no hablan inglés, de los cuales solamente el **14.0% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo**. Sin embargo, varios de los empleados que no hablan inglés hicieron comentarios con respecto a que no eran capaces de entender las tareas que se les asignaban cuando se dirigían a ellos en inglés.
- De conformidad con las pautas de PRM, este es un resultado de nivel dos.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo		CALIF. PROMEDIO
	5	4	3	2	1	TOTALES	
ENUNCIADOS DE LA HOJA DE ENTREVISTA DEL EMPLEADO 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

A. *Respuestas de los empleados a las preguntas de la encuesta*

	Todos los empleados				Empleados angloparlantes		Empleados que no hablan inglés	
	Cant. de empleados que están de acuerdo/totalmente de acuerdo	% de empleados que están de acuerdo/totalmente de acuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo
Todos los empleados	267	75.2%	74	20.8%	54	25.5%	20	14.0%
Turno 1	91	75.8%	24	20.0%	20	22.7%	4	12.5%
Turno 2	52	77.6%	13	19.4%	5	17.9%	8	20.5%
Turno 3	124	73.8%	37	22.0%	29	30.2%	8	11.1%

Observaciones

- Varios empleados indicaron que muchos empleados birmanos no iban a proporcionar respuestas veraces a preguntas como estas porque estaban preocupados de que su falta de satisfacción pudiera derivar en su despido. Sin embargo, estos comentarios fueron vagos y los empleados que los manifestaron no indicaron quiénes, específicamente, tal vez no dieran respuestas veraces o de qué forma estas podrían llegar a ser evasivas. PRM no pudo determinar a ciencia cierta en qué medida los empleados no respondieron sinceramente, pero una notable cantidad de empleados birmanos respondieron a esta pregunta y otros manifestaron no tener opinión al respecto.

- Varios empleados informaron que las comunicaciones por parte de sus gerentes de área no se hacían en tiempo y forma o eran incompletas.

- Los empleados observaron que es posible que los gerentes de área necesitaran capacitación sobre cómo comunicar malas noticias de manera eficaz y compasiva.

A. *Respuestas de los empleados a las preguntas de la encuesta*

7. **Puedo expresar mi opinión sincera a mi gerente de área sin temor a sufrir represalias.**

- **El 82.2% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con este comentario y el 16.3% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo**.

- De conformidad con las pautas de PRM, este es un resultado de nivel uno. Sin embargo, dada la política de cero tolerancia de la UNC respecto de las represalias, todas las inquietudes de los empleados en relación con esta área deberán tratarse con seriedad.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo		CALIF. PROMEDIO
	5	4	3	2	1	TOTALES	
ENUNCIADOS DE LA HOJA DE ENTREVISTA DEL EMPLEADO 7. Puedo expresar mi opinión sincera a mi gerente de área sin temor a sufrir represalias.	103 29.0%	189 53.2%	5 1.4%	34 9.6%	24 6.8%	355 100.0%	3.88

	Todos los empleados				Empleados angloparlantes		Empleados que no hablan inglés	
	Cant. de empleados que están de acuerdo/totalmente de acuerdo	% de empleados que están de acuerdo/totalmente de acuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo
Todos los empleados	292	82.3%	58	16.3%	38	17.9%	20	14.0%
Turno 1	94	78.3%	23	19.2%	19	21.6%	4	12.5%
Turno 2	54	80.6%	13	19.4%	4	14.3%	9	23.1%
Turno 3	144	85.7%	22	13.1%	15	15.6%	7	9.7%

A. Respuestas de los empleados a las preguntas de la encuesta

Observaciones

- Durante el proceso de entrevistas, varios empleados, en particular los empleados birmanos, dejaron en claro que no iban a decir nada malo acerca de la gerencia por temor a perder sus trabajos.
  - Durante las reuniones iniciales, los representantes de PRM fueron abordados por empleados que estaban preocupados sobre la repercusión que tendría su participación en las entrevistas y sobre la cuestión de la confidencialidad.
  - Únicamente después de que el representante de PRM enfatizara la naturaleza confidencial de la entrevista muchos empleados (pero no todos) parecieron estar de acuerdo en compartir sus experiencias y observaciones.
- Los empleados que compartieron sus comentarios indicaron que cuando se quejaban de algo, se les asignaban tareas pesadas, como lavar más cantidad de baño, o se los trasladaba a otras áreas diferentes.
- En general, los comentarios compartidos con PRM eran sumamente incongruentes con el bajo nivel de desacuerdo de este comentario, lo cual puede indicar un sentimiento subyacente de temor a las represalias.

8. <u>Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento se preocupa por sus empleados y se interesa por su bienestar.</u>

- **El 54.9% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con este comentario; sin embargo, el 33.2% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo**.
- Hubo un alto nivel de disparidad entre los empleados angloparlantes **(46.7% en desacuerdo)** y los que no hablan inglés **(13.3% en desacuerdo).**

A. Respuestas de los empleados a las preguntas de la encuesta

- Los empleados que trabajaban en el primer turno informaron un nivel significativamente alto de insatisfacción con respecto a este tópico. En general, el **47.5% de los empleados del primer turno** respondió "en desacuerdo" o "totalmente en desacuerdo" a este enunciado; el **56.8% de los empleados angloparlantes del primer turno** que respondieron a las preguntas estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que el **21.9% de los empleados que no hablan inglés** del primer turno estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Obsérvese que **las cifras del segundo turno** son ligeramente más altas que las del primero; sin embargo, la cantidad de empleados del primer turno que estuvieron en desacuerdo representa un grupo estadísticamente mayor.

- En general, de conformidad con las pautas de PRM, este es un resultado de nivel tres, pero al desglosarlo, el resultado fue de nivel cuatro para los empleados angloparlantes y los del primer turno.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo		CALIF. PROMEDIO
	5	4	3	2	1	TOTALES	
ENUNCIADOS DE LA HOJA DE ENTREVISTA DEL EMPLEADO 8. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento se preocupa por sus empleados y se interesa por su bienestar.	59 16.6%	136 38.3%	42 11.8%	77 21.7%	41 11.5%	355 100.0%	3.27

A. *Respuestas de los empleados a las preguntas de la encuesta*

	Todos los empleados				Empleados angloparlantes		Empleados que no hablan inglés	
	Cant. de empleados que están de acuerdo/totalmente de acuerdo	% de empleados que están de acuerdo/totalmente de acuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo
Todos los empleados	195	54.9%	118	33.2%	99	46.7%	19	13.3%
Turno 1	46	38.3%	57	47.5%	50	56.8%	7	21.9%
Turno 2	37	55.2%	19	28.4%	16	57.1%	3	7.7%
Turno 3	112	66.7%	42	25.0%	33	34.4%	9	12.5%

Observaciones

- Existe una perspectiva abrumadora entre los empleados angloparlantes que respondieron a las preguntas respecto de que la gerencia no se interesa por ellos, y lo que es más, que el maltrato que perciben es conocido y consentido por la gerencia.
  - Existe una gran disparidad entre las percepciones de los empleados angloparlantes y los que no hablan inglés respecto de si la gerencia se preocupa por el bienestar de los empleados. Esto puede llevar a que los empleados se sientan incómodos al plantear sus inquietudes ante la administración de la UNC y a la falta de confianza en el proceso de resolución de problemas.
  - Hay una cantidad significativamente mayor de empleados del primer turno que no cree que la gerencia se preocupa por su bienestar. Esto puede indicar problemas individuales con la gerencia del primer turno más que un problema con las políticas y procedimientos de la UNC en general.
- Varios de los comentarios que los empleados compartieron con PRM describieron una situación en la que los empleados de limpieza sienten que se los trata injustamente y que los gerentes de área demuestran una falta de respeto en cuanto a los sentimientos de los empleados en lo que se refiere a dicho trato.

A. Respuestas de los empleados a las preguntas de la encuesta

- Muchos empleados indicaron que no tenían idea de quienes eran los miembros de la gerencia.
- La preocupación de PRM es que los niveles relativamente bajos de respuestas "en desacuerdo" por parte de los empleados que no hablan inglés provengan de su miedo a las represalias.

9. <u>Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno en el cual se trata a los empleados con dignidad y respeto.</u>

- **El 58.8% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con este comentario; sin embargo, el 32.7% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo**.
- Hubo un alto nivel de disparidad entre los empleados angloparlantes **(47.2% en desacuerdo)** y los que no hablan inglés **(11.2% en desacuerdo).**
- Hubo mayor cantidad de empleados del primer turno que estuvieron en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el comentario: **el 61.4% de los empleados angloparlantes del primer turno** estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con este comentario en comparación con sólo el **15.6% de los empleados del primer turno que no hablan inglés**.
- En general, de conformidad con las pautas de PRM, este es un resultado de nivel tres. Sin embargo, dentro del grupo de empleados angloparlantes este es un resultado de nivel cuatro.

A. *Respuestas de los empleados a las preguntas de la encuesta*

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo		CALIF. PROMEDIO
	5	4	3	2	1	TOTALES	
ENUNCIADOS DE LA HOJA DE ENTREVISTA DEL EMPLEADO 9. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno en el cual se trata a los empleados con dignidad y respeto.	47 13.2%	162 45.6%	30 8.5%	69 19.4%	47 13.2%	355 100.0%	3.26

	Todos los empleados				Empleados angloparlantes		Empleados que no hablan inglés	
	Cant. de empleados que están de acuerdo/totalmente de acuerdo	% de empleados que están de acuerdo/totalmente de acuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo
Todos los empleados	209	58.9%	116	32.7%	100	47.2%	16	11.2%
Turno 1	53	44.2%	59	49.2%	54	61.4%	5	15.6%
Turno 2	33	49.3%	21	31.3%	14	50.0%	7	17.9%
Turno 3	123	73.2%	36	21.4%	32	33.3%	4	5.6%

Observaciones

- Existe una abrumadora percepción de que la gerencia no los respeta entre los empleados angloparlantes que respondieron a las preguntas.
  - Existe una gran disparidad entre las percepciones de los empleados angloparlantes y los que no hablan inglés en cuanto a si la gerencia respeta al personal de Limpieza y mantenimiento.
  - El primer turno parece tener una cantidad significativamente más alta de empleados que no se sienten respetados en el lugar de trabajo. Esto puede indicar problemas individuales con la gerencia del primer turno más que un problema con las políticas y procedimientos de la UNC en general.

A. Respuestas de los empleados a las preguntas de la encuesta

— La preocupación de PRM es que los niveles relativamente bajos de respuestas "en desacuerdo" por parte de los empleados que no hablan inglés provengan de su miedo a las represalias.

- Sobre la base de nuestras entrevistas, resulta obvio que la moral es muy baja en la mayoría de los empleados de Limpieza y mantenimiento, especialmente los angloparlantes.

10. <u>Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento aplica las políticas y normas laborales de manera justa y congruente.</u>

– **El 58% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con este comentario; sin embargo, el 34.4% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo**.

– Hubo una gran disparidad entre las respuestas de los empleados angloparlantes, de los cuales el **49.1% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo,** y los que no hablan inglés, de los cuales solamente el **12.6% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo**.

– El primer turno tenía una cantidad significativamente mayor de empleados angloparlantes que estaban insatisfechos en esta área: **El 58%** estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con este enunciado, aunque solamente el **12.5% de empleados que no hablan inglés** estuvieron en desacuerdo, de manera congruente con empleados de otros turnos. La cantidad de empleados que no hablan inglés del turno dos manifestó, de manera significativa, menor satisfacción que sus colegas de otros turnos.

– De conformidad con las pautas de PRM, este es un resultado de nivel tres. Sin embargo, dentro del grupo de empleados angloparlantes este es un resultado de nivel cuatro.

A. *Respuestas de los empleados a las preguntas de la encuesta*

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo		CALIF. PROMEDIO
	5	4	3	2	1	TOTALES	
ENUNCIADOS DE LA HOJA DE ENTREVISTA DEL EMPLEADO 10. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento aplica las políticas y normas laborales 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

	Todos los empleados				Empleados angloparlantes		Empleados que no hablan inglés	
	Cant. de empleados que están de acuerdo/totalmente de acuerdo	% de empleados que están de acuerdo/totalmente de acuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo
Todos los empleados	206	58.0%	122	34.4%	104	49.1%	18	12.6%
Turno 1	51	42.5%	55	45.8%	51	58.0%	4	12.5%
Turno 2	35	52.2%	25	37.3%	16	57.1%	9	23.1%
Turno 3	120	71.4%	42	25.0%	37	38.5%	5	6.9%

Observaciones

- Los empleados no sienten que las políticas y procedimientos de la UNC se aplican de manera uniforme en su Departamento/turno.
- Los empleados no parecen conocer las políticas y procedimientos de la UNC ni se les han proporcionado las herramientas para entenderlos. En consecuencia, es posible que los empleados no se crean capaces de usar los procedimientos de resolución de problemas de la UNC u otros recursos disponibles, ni se sientan cómodos usándolos.

A. *Respuestas de los empleados a las preguntas de la encuesta*

11. <u>Creo que la gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno sin acoso, discriminación ni intimidación.</u>

- **El 60.9% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con este comentario; sin embargo, el 34.6 % estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo**.
- Hubo una gran disparidad entre las respuestas de los empleados angloparlantes, de los cuales el **45.8% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo,** y los que no hablan inglés, de los cuales el **18.2%** estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.
- El primer y segundo turno tenían una cantidad significativamente mayor de empleados angloparlantes que demostraron estar insatisfechos en esta área: El 55.7% y el 57.1%, respectivamente, estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con este enunciado y el 25.0% y el 33.3% respectivamente de los empleados que no hablan inglés estuvo en desacuerdo.
- De conformidad con las pautas de PRM, este es un resultado de nivel tres. Para los empleados angloparlantes, este es un resultado de nivel cuatro.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo		CALIF. PROMEDIO
	5	4	3	2	1	TOTALES	
ENUNCIADOS DE LA HOJA DE ENTREVISTA DEL EMPLEADO 11. Creo que la gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno sin acoso, discriminación ni intimidación.	55	161	16	78	45	355	3.29
	15.5%	45.4%	4.5%	22.0%	12.7%	100.0%	

A. *Respuestas de los empleados a las preguntas de la encuesta*

	Todos los empleados				Empleados angloparlantes		Empleados que no hablan inglés	
	Cant. de empleados que están de acuerdo/totalmente de acuerdo	% de empleados que están de acuerdo/totalmente de acuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo
Todos los empleados	216	60.8%	123	34.6%	97	45.8%	26	18.2%
Turno 1	57	47.5%	57	47.5%	49	55.7%	8	25.0%
Turno 2	35	52.2%	29	43.3%	16	57.1%	13	33.3%
Turno 3	124	73.8%	37	22.0%	32	33.3%	5	6.9%

Observaciones

- La discriminación, real o percibida, es una gran preocupación entre los empleados. Las diferencias culturales entre los empleados y el trato potencialmente no equitativo están contribuyendo con una moral cada vez más baja y la falta de confianza en la gerencia.

- Varios empleados hicieron preguntas relacionadas con la contratación de tantos empleados que no hablan, leen ni escriben inglés, lo cual es discriminatorio a su entender. Observaron que los empleados provenientes de otros países no eran sometidos al mismo nivel de escrutinio respecto de la verificación de sus antecedentes, y que esa cantidad desproporcionada de empleados birmanos había sido contratada durante los últimos años, específicamente para reducir el escrutinio de sus antecedentes.

- Hay una percepción entre los empleados de que recurrir a Recursos Humanos central implica que, cuando los gerentes de área se enteren de las quejas, habrá represalias y maltrato.

- Algunos empleados afroamericanos indicaron que la respuesta de la UNC a este informe será el determinante para ver si entablan o no una demanda colectiva contra la UNC. Sus principales inquietudes tenían que ver con la gravedad de las cuestiones y la aparente falta de interés de la UNC respecto de esas cuestiones.

A. *Respuestas de los empleados a las preguntas de la encuesta*

12. <u>Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre la gerencia de Limpieza y mantenimiento y el personal de Limpieza y mantenimiento.</u>

- **El 58.6% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con este comentario; sin embargo, el 33.5% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo**.
- Hubo una gran disparidad entre las respuestas de los empleados angloparlantes, de los cuales el **45.8% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo,** y los que no hablan inglés, de los cuales solamente el **15.4% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo**.
- El primer turno tenía una cantidad significativamente mayor de empleados angloparlantes que estaban insatisfechos en esta área: **El 56.8 estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta pregunta, aunque el 34.4% de los empleados que no hablan inglés también estuvo en desacuerdo**. Además, el **50.8% de todos** los empleados del primer turno se manifestó insatisfecho.
- De conformidad con las pautas de PRM, este es un resultado de nivel tres. Sin embargo, dentro la población de empleados angloparlantes este es, claramente, un resultado de nivel cuatro.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo		CALIF. PROMEDIO
	5	4	3	2	1	TOTALES	
ENUNCIADOS DE LA HOJA DE ENTREVISTA DEL EMPLEADO 12. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre la gerencia de Limpieza y mantenimiento y el personal de Limpieza y mantenimiento.	60	148	28	87	32	355	3.33
	16.9%	41.7%	7.9%	24.5%	9.0%	100.0%	

A. *Respuestas de los empleados a las preguntas de la encuesta*

	Todos los empleados				Empleados angloparlantes		Empleados que no hablan inglés	
	Cant. de empleados que están de acuerdo/totalmente de acuerdo	% de empleados que están de acuerdo/totalmente de acuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	Cant. de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% de empleados que están en desacuerdo/totalmente en desacuerdo
Todos los empleados	208	58.6%	119	33.5%	97	45.8%	22	15.4%
Turno 1	51	42.5%	61	50.8%	50	56.8%	11	34.4%
Turno 2	38	56.7%	20	29.9%	14	50.0%	6	15.4%
Turno 3	119	70.8%	38	22.6%	33	34.4%	5	6.9%

Observaciones

- La comunicación, o la falta de esta, parece haber creado un ambiente y una percepción de que la gerencia no se interesa por los problemas de Limpieza y mantenimiento.

- Varios empleados informaron que eran relegados porque sus gerentes tenían “preferidos” dentro del grupo y por consiguiente se sentían menos inclinados a comunicarse o interactuar con todo el grupo.

- Según los distintos comentarios manifestados, hay una brecha de comunicación que involucra al rol del Líder de cuadrilla, con lo cual se observa una aplicación incongruente de dicho rol.

- La cantidad particularmente alta de empleados insatisfechos en el primer y segundo turno indica que puede haber problemas adicionales con la gerencia en esos turnos.

B. Otros asuntos planteados

Otras respuestas

Durante el proceso de entrevistas, se les pidió a los empleados que hicieran cualquier comentario adicional que fuera de importancia. La siguiente información es un resumen de esos comentarios. Obsérvese que algunos comentarios no fueron verificados, o no se pudieron verificar, pero fueron repetidos por la suficiente cantidad de empleados como para indicar una percepción común de que algo está mal entre la gerencia y el personal.

Los comentarios indicados a continuación sólo se incluyen en este informe debido a que fueron ampliamente compartidos por muchos empleados. PRM no puede, de ninguna manera, verificar su exactitud, y es posible que le sea difícil a la Universidad llevar a cabo una investigación más a fondo. Estos comentarios sólo se incluyen para mostrar la cultura que está teniendo vida propia en el departamento de Limpieza y mantenimiento. Nuestras recomendaciones proporcionarán las pautas sobre cómo cambiar la cultura que está desarrollando.

RELACIONES INAPROPIADAS ENTRE LA GERENCIA Y LOS EMPLEADOS, ENTRE LOS GERENTES DE ÁREA Y LOS EMPLEADOS Y ENTRE EMPLEADOS

Varios empleados informaron que los gerentes de área mantienen relaciones sexuales inapropiadas con algunos empleados.

Algunos empleados indicaron que habían sido testigos u objeto de lo que ellos sentían que eran conductas inapropiadas, e incluso que los habían tocado, empujado, acariciado y hablado de una manera sexualmente explícita. Hubo informes de que los gerentes solicitaron favores sexuales a los empleados antes de contratarlos. Otros empleados indicaron que fueron testigos de que los gerentes se besaban y salían con empleados del Departamento.

B. Otros asuntos planteados

Algunos empleados informaron que habían visto a otros empleados darles regalos o dinero, o hacerles favores personales, a los gerentes de área o al personal de mayor jerarquía.

Los empleados constantemente hicieron comentarios acerca de que los gerentes de área se aprovechaban de los empleados que son padres y madres solteros y los amenazaban con tomar represalias en su contra si estas situaciones eran informadas a la gerencia.

DINERO ABONADO POR LOS SOLICITANTES PARA QUE LES COMPLETEN SUS SOLICITUDES DE EMPLEO O SUS FORMULAROS DE AUTORIZACIÓN DE VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES O PARA INFLUENCIAR SU CONTRATACIÓN

Entre las preocupaciones planteadas a PRM se encontraron las de varios empleados que reconocieron que se habían pagado sumas importantes de dinero para obtener un trabajo en el Departamento. Hablamos con empleados que confirmaron su participación en tales actividades o que tenían conocimiento de empleados que habían participado en tales actividades. Otros empleados indicaron que habían escuchado que algunos postulantes le habían pagado a alguien de Limpieza y mantenimiento para que les completen sus solicitudes/formularios de autorización de verificación de antecedentes de empleo o para que los ayuden a conseguir un trabajo como empleado de limpieza.

CONTRATACIÓN Y ASCENSOS

Los empleados manifestaron que eran incapaces de buscar oportunidades de ascenso porque recibían información incorrecta con respecto al proceso de solicitud o porque los solicitantes internos no eran tenidos en cuenta. Los empleados sentían que trabajar en Limpieza y mantenimiento les impedía ser transferidos a otro departamento.

B. Otros asuntos planteados

Además, los empleados manifestaron que los puestos vacantes para los cargos de portero diurno eran publicados muy rara vez y que los puestos vacantes sólo eran ocupados por los amigos o familiares de los gerentes.

Varios empleados indicaron su preocupación por la falta de congruencia de los procedimientos de contratación aplicados, y observaron que los postulantes birmanos simplemente tenían que anotar en su solicitud que habían realizado tareas similares en Tailandia para así evitar la verificación de sus referencias.

CONFLICTOS ENTRE EMPLEADOS

Varios empleados indicaron que algunos empleados del Departamento eran "conflictivos" y aumentaban los conflictos personales entre los miembros del Departamento, y que los gerentes de área sabían de este comportamiento y no hacían nada al respecto. Otros empleados informaron la existencia de altercados físicos entre empleados, nuevamente sin respuesta por parte de la gerencia. Los empleados indicaron que el aumento en la cantidad de conflictos personales trajo como consecuencia una baja en la moral del Departamento.

Tanto los empleados birmanos como los afroamericanos se quejaron de la ética de trabajo los unos de los otros y de que el otro grupo se apoderaba de sus trabajos.

Otras fuentes de conflicto que se plantearon fueron: mujeres y mujeres; mujeres y hombres; hombres y hombres; empleados jóvenes y empleados viejos.

Los empleados notaron que la falta de un idioma en común acentuaba la barrera cultural y se sentían frustrados de que la gerencia no hiciera nada para abordar los problemas.

B. Otros asuntos planteados

PROBLEMAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Algunos empleados no sentían que el departamento central de Recursos Humanos ofreciera alguna solución a sus problemas. Además, los empleados sentían que el representante de Recursos Humanos de la Universidad no era sensible a sus necesidades.

Los empleados indicaron que querían obtener una mejor comunicación con respecto a la información sobre beneficios y la política, incluida la traducción de documentos y la oportunidad para los empleados de hablar con un representante del departamento central de Recursos Humanos sobre las ofertas de beneficios. Los empleados estaban frustrados acerca de que la información se comunicara principalmente por medio del correo electrónico, ya que ellos no tenían acceso fiable a computadoras. Además, los empleados que trabajaban en el segundo y tercer turno estaban frustrados ante la falta de personal de Recursos Humanos disponible para atender sus preguntas.

Los empleados sentían que el proceso de quejas era poco claro e incongruente. Se sentían frustrados ante la falta de seguimiento por parte del personal del departamento central de Recursos Humanos respecto del empleado que había presentado la queja.

CAPACITACIÓN

- Los empleados reciben bastante capacitación, pero las opiniones que recibimos al respecto fueron que los empleados de Limpieza y mantenimiento necesitaban más capacitación que no fuera solamente sobre las destrezas de Limpieza y mantenimiento y la seguridad.

B. Otros asuntos planteados

- A algunos empleados que no hablan inglés se les permitía tomar clases de inglés y a otros no. Debería permitírseles a los empleados tomar clases de inglés si así lo solicitan; otros empleados sentían que a los empleados que no hablan inglés debería exigírseles que tomaran clases de inglés.

- Los gerentes de área y la gerencia de Limpieza y mantenimiento necesitan capacitación sobre supervisión y diversidad, incluido cómo trabajar con personas, comunicarse, abordar problemas y especialmente cómo manejar los conflictos, y luego deberían poner en práctica lo que se les ha enseñado.

REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS

- Algunos empleados plantearon inquietudes con respecto a la disparidad en la remuneración. Un empleado dijo que había visto algunos cheques de pago de los empleados birmanos y que los salarios de estos eran más altos que los de los empleados con más antigüedad en el trabajo.

- En general, los empleados no sentían que ganaban sueldos decentes.

B. Otros asuntos planteados

SISTEMA DE LIMPIEZA OS1

- PRM recibió varios comentarios, buenos y malos, respecto de la eficacia general del sistema. En general, los empleados parecían no llevarse bien con el hecho de tener equipos pequeños en un edificio. Hay un sentimiento generalizado de que no hay suficientes empleados para hacer el trabajo.
- Los empleados también se quejaron de que los productos químicos no limpiaban bien.
- Hubo inquietudes que se plantearon con respecto a cuestiones de seguridad de empleados con impedimentos físicos y su capacidad para hacer las tareas de manera segura.
- Parece haber una oportunidad para que la UNC utilice este proceso para reafirmar los objetivos de OS1 y proporcionar más comunicación vertical de arriba hacia abajo en el sistema.

C. *Respuestas de los gerentes de área y la gerencia a las encuestas*

Para los gerentes de área y la gerencia de Limpieza y mantenimiento se elaboró un cuestionario separado con enunciados diseñados para lograr un debate más abierto, para tener una mejor perspectiva respecto de los estilos gerenciales.

Respuestas de los gerentes de área y la gerencia a las encuestas

- Para siete preguntas que se trataban sobre cómo ellos sentían que los empleados verían su estilo de supervisión, la gran mayoría contestó que las respuestas serían "totalmente de acuerdo" o "de acuerdo" en lo referido a si sentían que ellos fomentaban un entorno laboral seguro y positivo y si alentaban la comunicación dentro y fuera del departamento.
- Las únicas dos áreas en las que los gerentes de área indicaron que los empleados tal vez estuvieran insatisfechos fueron las referidas a la distribución equitativa de tareas y a la comunicación dentro de su equipo de trabajo.

	Todos los gerentes			
	Cant. que estuvo de acuerdo/totalmente de acuerdo	% que estuvo de acuerdo/totalmente de acuerdo	Cant. que estuvo en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% que estuvo en desacuerdo/totalmente en desacuerdo
1. La mayoría de los empleados de mi área dirían que promuevo un entorno que les permite hacer su trabajo de manera segura.	24	100%	0	0.0%
2. La mayoría de los empleados de mi área dirían que la asignación de tareas se hace de manera justa y se distribuye de manera equitativa entre los empleados.	22	91.7%	1	4.2%
3. La mayoría de los empleados de mi área dirían que son capaces de tomarse descansos con frecuencia, según lo permitan las necesidades operativas.	24	100%	0	0.0%
4. La mayoría de los empleados de mi área dirían que trato a todos de manera equitativa y congruente.	23	95.8%	0	0.0%
5. La mayoría de los empleados de mi área dirían que están satisfechos con la comunicación entre ellos (dentro de su equipo de trabajo o del turno en general).	22	91.7%	1	4.2%
6. La mayoría de los empleados de mi área dirían que están satisfechos con la comunicación que existe entre ellos y conmigo.	24	100%	0	0.0%
7. La mayoría de los empleados en mi área diría que me pueden expresar sus opiniones sinceras sin temor a sufrir represalias.	24	100%	0	0.0%

C. Respuestas de los gerentes de área y la gerencia a las encuestas

Observaciones

En general, los comentarios de los gerentes de área indicaron que ellos sentían que no eran utilizados al máximo de su potencial y que se les debería dar más responsabilidad, especialmente con respecto a ayudar a resolver problemas con los empleados. También sentían que la falta de apoyo por parte de la gerencia en cuestiones de disciplina y decisiones de contratación ha creado un sentimiento de aislamiento para algunos gerentes de área. Otros comentarios plantearon los siguientes temas:

- La gerencia superior maneja exclusivamente a los gerentes de área, tiene su propia agenda y no acepta opiniones.
- La gerencia superior necesita administrar con congruencia las políticas de Recursos Humanos.
- Muchos de los problemas se deben a la falta de personal debido a recortes de presupuesto.
- El ausentismo de los empleados constituye un problema. Las políticas de asistencia y licencias les permiten a los empleados ausentarse mucho tiempo del trabajo, lo que impacta en la capacidad para terminar las tareas.
- Una gran cantidad de postulantes birmanos fueron contratados sin la averiguación adecuada de sus antecedentes.
- La barrera del idioma entre postulantes/empleados que hablan y no hablan inglés con fluidez constituye un problema; deberían contratarse más empleados que hablen inglés.
- Deberían hacerse más esfuerzos respecto de la comunicación con los empleados que no hablan inglés, mediante materiales impresos traducidos a su(s) idioma(s) y el uso de mayor cantidad de intérpretes.
- Los empleados que no hablan inglés con fluidez deben tomar clases de inglés.
- Algunas mochilas de las que se usan en OS1 son demasiado pesadas para algunos empleados.

C. *Respuestas de los gerentes de área y la gerencia a las encuestas*

Respuestas del personal gerencial a la encuesta

- Para los cinco enunciados referidos a cómo sentían ellos que los empleados verían su estilo de supervisión, la mayoría de los gerentes sentía que sus empleados verían favorablemente las aptitudes de supervisión del gerente.

- Para tres de las cinco preguntas que se hicieron respecto de las opiniones de sus empleados, no hubo respuestas de "totalmente en desacuerdo o "en desacuerdo". Para las otras dos preguntas, el porcentaje de "totalmente en desacuerdo" o "en desacuerdo" fue del 16.7% para cada una.

	Todos los gerentes			
	Cant. que estuvo de acuerdo/totalmente de acuerdo	% que estuvo de acuerdo/totalmente de acuerdo	Cant. que estuvo en desacuerdo/totalmente en desacuerdo	% que estuvo en desacuerdo/totalmente en desacuerdo
1. La mayoría de los empleados de mi área dirían que la gerencia de Limpieza y mantenimiento se preocupa por sus empleados y se interesa por su bienestar.	5	83.3%	0	0.0%
2. La mayoría de los empleados de mi área dirían que la gerencia de Limpieza y mantenimiento promueve un entorno en el que los empleados son tratados con dignidad y respeto.	5	83.3%	0	0.0%
3. La mayoría de los empleados de mi área dirían que la gerencia de Limpieza y mantenimiento aplica las políticas y normas laborales de manera justa y congruente.	4	66.7%	1	16.7%
4. La mayoría de los empleados de mi área dirían que la gerencia de Limpieza y mantenimiento promueve un entorno sin acoso, discriminación ni intimidación.	4	66.7%	0	0.0%
5. La mayoría de los empleados de mi área dirían que se sienten satisfechos con la comunicación que existe entre la gerencia de Limpieza y mantenimiento y el personal de Limpieza y mantenimiento.	4	66.7%	1	16.7%

C. Respuestas de los gerentes de área y la gerencia a las encuestas

Observaciones

Los comentarios de la gerencia fueron parecidos a los otros en el sentido de que existe una perspectiva generalizada de que se debe proporcionar más información a los empleados en otros idiomas aparte del inglés. Además, otros comentarios generales que se hicieron fueron:

- la percepción de los empleados con respecto a los procesos de contratación (p. ej. principalmente empleados birmanos) es problemática.
- la reducción de salarios y los sueldos bajos son un problema.
- debe hacerse una mejor investigación respecto de empleados y gerentes cada vez que se presenta una queja.
- las políticas y procedimientos deberían aplicarse de manera más congruente por parte de otros gerentes.
- los gerentes de área y directores adjuntos tienen demasiado trabajo administrativo, incluido el asesoramiento de empleados respecto de cuestiones como el seguro médico.

V. Recomendaciones

V. Recomendaciones

- Durante el transcurso del estudio, PRM se reunió con todos los miembros del departamento de Limpieza y mantenimiento y los entrevistó.
  - PRM identificó las tendencias que amenazan la estabilidad y las operaciones del Departamento.
  - Parece ser que la gerencia del Departamento se apartó de las prácticas y los protocolos de la UNC y ello generó conflictos con las políticas y los procedimientos de la UNC.
  - Se deberán abordar y atenuar los problemas identificados en el estudio para que Limpieza y mantenimiento cumpla con los objetivos establecidos de operación y organización.
  - Asimismo, la filosofía establecida para el servicio al cliente del Departamento, si fuese cumplida, podría ayudar a crear un entorno en el que los empleados se sintieran cómodos al venir a trabajar y disfrutaran de su trabajo.
  - Es necesario realizar cambios en el departamento de Limpieza y mantenimiento y dichos cambios deberán realizarse de inmediato.
- La UNC tiene la reputación de ser una de las mejores instituciones académicas del mundo al cumplir con su misión de "servir como centro de investigación, becas y creatividad, y enseñar a una comunidad diversa de estudiantes universitarios, graduados y profesionales a convertirse en la próxima generación de líderes".
  - Una organización es tan buena como lo sea su gente. Para enseñar correctamente a una comunidad diversa, la UNC deberá asumir el compromiso de manejar con eficacia su base diversa de empleados.

V. Recomendaciones

— Es decir, las instituciones líderes con mejores prácticas adoptan y promueven **la distinción y las fortalezas mediante un liderazgo que sistemáticamente**:

- implementa políticas y prácticas antidiscriminatorias en toda la organización, las cuales incluyen modelos eficaces de reclutamiento; prácticas inclusivas de promoción; retención de los empleados calificados; salarios competitivos y equitativos; y programas de beneficios para los empleados;

- garantiza que los valores fundamentales, las misiones y los objetivos no solamente sean establecidos en forma clara, sino que también sean comunicados de forma eficaz a toda la organización, incluido el control del cumplimiento de la misión, los objetivos, y los valores fundamentales, y la responsabilidad de los empleados cuando su desempeño no concuerda con esos valores;

- establece las prácticas de reconocimiento de los empleados y los sistemas de gestión de desempeño mediante los cuales se comunican los valores fundamentales en procesos de evaluación de desempeño y oportunidades de capacitación y desarrollo de los empleados;

- genera y promueve el uso de procesos de comunicación abierta y honesta para que todos los empleados se involucren con la gerencia y el liderazgo;

- crea un entorno laboral seguro e inclusivo;

- valora la diversidad, las diferencias y las preferencias;

- contrata y atrae personal que se compromete a llevar a cabo la misión de la organización;
- apoya un entorno que motiva a los empleados a manifestar sus inquietudes sin temor a sufrir represalias o intimidación;
- Reconoce que el servicio al cliente se maximiza cuando los empleados sienten que la organización realmente se preocupa por ellos y los valora; y
- Faculta a los gerentes senior a exigir el cumplimiento de las políticas y los procedimientos establecidos para fomentar la integridad de la institución, crear e implementar políticas y procedimientos para reclutar, contratar y evaluar al personal calificado y competente.

- La misión de la división de Servicios de la Universidad/del departamento de Limpieza y mantenimiento establece lo siguiente:

  "Servicios de la Universidad mantiene, renueva y mejora profesionalmente los edificios y terrenos, y brinda servicios auxiliares de calidad para la comunidad de Carolina".

- Los valores fundamentales de la división de Servicios de la Universidad son:

  - Trabajo en equipo
  - Sinceridad
  - Profesionalismo
  - Gestión
  - Excelencia
  - Receptividad
  - Versatilidad
  - Innovación
  - Competencia
  - Eficacia

V. Recomendaciones

- La declaración de misión y la filosofía de valores fundamentales deberán servir como guía para la respuesta de la UNC a las inquietudes abordadas en este informe.

Primer paso: crear una infraestructura de gestión de cambios

- Las recomendaciones que se indican en este informe deberán brindar la oportunidad para que la UNC establezca la misión, la visión, los valores y las operaciones generales de la institución que fomentan y desarrollan las tradiciones existentes, la distinción y las fortalezas. PRM recomienda encarecidamente que la UNC aborde los problemas culturales, las inquietudes y los posibles riesgos legales existentes dentro del departamento de Limpieza y mantenimiento.

- A fin de garantizar que los cambios en el departamento de Limpieza y mantenimiento se correspondan con los valores fundamentales de la UNC y que se implementen de forma tal que mejoren el entorno laboral del personal de Limpieza y mantenimiento, la UNC deberá considerar lo siguiente:

  — el proceso cronológico para la creación del cambio;
  — la estructura necesaria para llevar a cabo el cambio; y
  — el proceso para controlar los cambios implementados.

Existen diferentes formas de abordar las iniciativas de cambio, y es posible que la Universidad desee considerar el otorgamiento de facultades a una persona o uno o varios comités para que supervisen la realización de las siguientes tareas:

  — creación de un plan de acción con plazos, metas, objetivos, e indicadores de éxito que incluya lo siguiente, a título enunciativo:

V. *Recomendaciones*

1. ofrecimiento de orientación y supervisión del proceso de reafirmación del compromiso del departamento de Limpieza y mantenimiento respecto de su misión y valores fundamentales y revisión de las operaciones internas;

2. priorización de los problemas del departamento de Limpieza y mantenimiento y definición de los cambios que deberán llevarse a cabo en dicho departamento, que pueden incluir el análisis y la revisión del Código de conducta del departamento de Limpieza y mantenimiento, las políticas sobre conflicto de intereses y otras políticas relevantes;

3. determinación de plazos para la implementación de los cambios recomendados;

4. anuncio de los cambios en una campaña;

5. desarrollo de procesos de auditoría para revisar el éxito de la implementación y garantizar que el departamento de Limpieza y mantenimiento opere de acuerdo con las políticas y los procedimientos de la Universidad; y

6. Formalización de un proceso para controlar, medir e informar de forma independiente las medidas correctivas acordadas que incluyen, a título enunciativo:

   - informes sobre discriminación y acoso;
   - inquietudes sobre integración transcultural;
   - incumplimientos del Código de conducta;
   - políticas y prácticas aplicadas de forma incongruente;
   - falta de comunicación entre el personal de Limpieza y mantenimiento y la gerencia;
   - autoridad de supervisión de la UNC; y

- desarrollo profesional para los supervisores, gerentes y líderes de equipo.

— Deberá rendirse cuentas ante el director de la Universidad sobre las iniciativas indicadas.

Segundo paso: implementación

- Una vez creado el plan de acción, se lo deberá ejecutar. La Universidad deberá considerar la creación de un equipo compuesto por personas del área de Limpieza y mantenimiento y de otras áreas que ejecutarán el plan de acción. Esta fase siguiente deberá incorporar las siguientes recomendaciones:

  — desarrollo de los procedimientos necesarios para garantizar que las políticas existentes de la Universidad se cumplan de forma sistemática.

  — Desarrollo e implementación de un plan de comunicación con los empleados de Limpieza y mantenimiento para garantizar que todos los empleados conozcan los cambios propuestos/inminentes y tengan la oportunidad de realizar comentarios al respecto.

  — Solicitud de opiniones a los empleados de Limpieza y mantenimiento y adaptación de las implementaciones a las necesidades de los empleados.

  — Evaluación de la necesidad de presupuesto y acceso a recursos, conforme a lo solicitado. Estos recursos pueden incluir recursos de la persona a cargo de la oficina de defensoría de la UNC, EEO de la UNC/Oficina de medidas positivas, asesoramiento legal, y otros.

  — La capacitación en creación de equipos y resolución de conflictos deberá ser uno de los componentes principales de todas las estrategias de implementación. La capacitación puede proporcionarla una

persona externa a la UNC o interna, pero deberá ser independiente y **no** deberá haber tenido "vínculos" anteriores con el personal de Limpieza y mantenimiento.

- El proceso de implementación deberá determinar las estrategias para el desarrollo y la ejecución de un plan de acción que incluya pasos y objetivos específicos, fechas cruciales y personal auxiliar necesario.
  - El plan deberá definir claramente quién será el responsable de cada tarea.
  - El plan deberá identificar las medidas a corto plazo y los objetivos a largo plazo.
  - El plan deberá incluir un plan de comunicación diseñado para mantener al tanto a los empleados de Limpieza y mantenimiento sobre los cambios planificados y que se producirán en el Departamento, como también un plan para solicitar la opinión continua de los empleados.
  - Podría ser muy valioso que un moderador independiente trabaje con los grupos para formalizar el plan y también podría resultar de mucha utilidad que alguien con experiencia en gestión de proyectos colabore en el desarrollo del plan de acción.
- La UNC deberá identificar “soluciones rápidas” a corto plazo que puedan aplicarse a medida que se concretan los objetivos a más largo plazo.
  - Todos los problemas deberán abordarse a corto y largo plazo para demostrarles a los empleados que la UNC toma estos problemas seriamente, al mismo tiempo que desarrolla soluciones a largo plazo.
  - Los éxitos tempranos, aunque sean pequeños, pueden ayudar a que los empleados vean que la UNC está comprometida a adoptar un entorno de cambio positivo en el departamento de Limpieza y mantenimiento.

V. Recomendaciones

- Los empleados de Limpieza y mantenimiento deberán recibir un informe sobre los elementos clave del plan y deberán tener la oportunidad de realizar comentarios con frecuencia durante todo el proceso de planificación e implementación.

  — El liderazgo de la Universidad deberá asumir un rol visible y práctico con respecto a la comunicación con el personal de Limpieza y mantenimiento.

  — Los informes deberán presentarse en sesiones de grupos de trabajo pequeños y durante otras reuniones, con el material adecuado para mantener informados a los empleados.

  — Deberá haber intérpretes para las personas que no dominan el inglés.

  — El material escrito que se use en las reuniones y presentaciones deberá ser claro y conciso. En la medida de lo posible, el material deberá traducirse al español, birmano y karen.

- Por otro lado, la UNC deberá considerar la creación de un **Comité multicultural de asesoramiento sobre limpieza y mantenimiento**, o un órgano similar, para lo siguiente:

  — reunirse periódicamente con el director de Servicios de la Universidad y el director de Limpieza y mantenimiento para tratar los asuntos internos del departamento de Limpieza y mantenimiento y comunicarse con los empleados después de dichas reuniones. En primer término, se deberá asignar un moderador al grupo para que determine los objetivos generales.

  — Los miembros del grupo de asesoramiento deberán recibir capacitación en creación de equipos, resolución de conflictos, y diversidad. Deberá haber un intérprete, si fuese solicitado, según la composición del grupo.

V. Recomendaciones

Enfoque en las inquietudes de Nivel 3 y 4, luego en las inquietudes de Nivel 1 y 2

- A continuación, figuran las áreas que los empleados han identificado como áreas principales de descontento. Debajo de cada problema identificado, PRM ha sugerido las formas en que la UNC puede abordar dichas inquietudes. Si bien hemos tratado de proporcionar varias opciones para que considere la UNC, las principales medidas deberán ser las siguientes:

  — <u>Análisis de los roles, las responsabilidades y la estructura organizacional existente</u>

    – El departamento central de Recursos Humanos de la UNC deberá realizar una evaluación minuciosa de la estructura y los roles individuales del departamento de Limpieza y mantenimiento.

    – Evaluar el rol del puesto de Recursos Humanos de la Universidad para determinar si la rendición de cuentas directamente ante el departamento central de Recursos Humanos (en vez del director ejecutivo de Servicios de la Universidad) tiene más sentido, teniendo en cuenta los problemas continuos de los empleados del Departamento.

    – Los empleados gerenciales deberán tener la oportunidad, si no estuvieran calificados para realizar su trabajo y no tuvieran otros problemas de desempeño, de adquirir las destrezas y habilidades requeridas para realizar su trabajo de forma satisfactoria dentro de un periodo de tiempo específico.

V. *Recomendaciones*

— Revisión de las políticas y los procedimientos internos

- El personal de Limpieza y mantenimiento y la gerencia deberá trabajar con el departamento de Recursos Humanos para establecer políticas y procedimientos claves sobre contratación, ascensos, remuneración, disciplina y resolución de problemas.
- Deberá desarrollarse un proceso de auditoría para cada política y procedimiento a fin de garantizar el cumplimiento absoluto dentro del departamento de Recursos Humanos.
- Revisar los procedimientos de verificación de antecedentes de los empleados extranjeros para garantizar el cumplimiento de las leyes correspondientes sobre procedimientos justos y legales.
- Las políticas y los procedimientos claves deberán traducirse a los idiomas predominantes que se hablan en el Departamento y, además, deberán difundirse de forma clara y fácil de comprender.
- El departamento central de Recursos Humanos deberá realizar reuniones periódicas con cada turno, concentrándose en las políticas y los procedimientos sobre beneficios y el personal.

— Capacitación

- Las necesidades de capacitación abarcan una amplia gama de temas, incluidos, a título enunciativo, la capacitación de la gerencia y supervisión específicamente diseñada para abordar los problemas identificados en la evaluación, capacitación sobre diversidad para todos los empleados y clases de inglés para los empleados que no hablan inglés.
- La UNC deberá determinar si dichas necesidades de capacitación pueden cubrirse con recursos internos o si deberán contratarse proveedores externos. Más allá de ello, dichas sesiones de

capacitación deberán adaptarse a las necesidades específicas del personal de Limpieza y mantenimiento y deberán realizarse teniendo en cuenta sus necesidades lingüísticas/culturales.

– La capacitación deberá realizarse durante un extenso periodo de tiempo para garantizar que los empleados tengan tiempo de procesar y aplicar las habilidades y los conocimientos adquiridos.

Inquietudes de Nivel 3 y 4

Lugar de trabajo sin discriminación ni acoso; inclusión de la diversidad

Demostrar dignidad, respeto y compromiso con el bienestar de los empleados y un lugar de trabajo sin discriminación ni acoso

- El trabajo de Limpieza y mantenimiento requiere esfuerzo físico y generalmente implica trabajar en situaciones desafiantes. La mayoría de los empleados que trabajan en Limpieza y mantenimiento trabajan en el turno vespertino o nocturno; ambos turnos son estresantes desde el punto de vista mental y físico y generalmente los distancia de sus familias. La UNC debería reconocer esto con simples gestos de apreciación o reconocimiento por un trabajo bien realizado. El reconocimiento y los elogios siempre sirven para subir la moral de los empleados.

- El liderazgo de la UNC deberá organizar y realizar reuniones obligatorias que incluyan a los empleados que desempeñan un rol de supervisión, liderazgo y líderes de equipo para revisar los resultados de este informe. Debido a la disparidad de perspectivas relacionadas con el tratamiento de los empleados del Departamento por parte del personal y los gerentes, estas reuniones pueden ser una oportunidad para que la UNC evalúe si deben realizarse cambios en los puestos gerenciales.

V. *Recomendaciones*

— El objetivo de la reunión deberá incluir la responsabilidad y las expectativas de la UNC para todos los supervisores, gerentes y líderes de equipo;

  – Los empleados no podrán discriminar, acosar, intimidar ni tomar represalias contra otros empleados bajo ninguna circunstancia.

  – Los gerentes deberán ser justos en el trato con los empleados, incluida, a título enunciativo, la asignación de tareas, y no podrán tener favoritismos.

  – Los gerentes deberán tratar a los empleados con dignidad y respeto y demostrar preocupación por el bienestar de los empleados.

  – Todos los gerentes deberán evitar el uso de lenguaje ofensivo, amenazador o agresivo.

  – Todos los gerentes deberán, en la medida de lo posible y razonable, administrar las políticas y los procedimientos de forma congruente.

  – Todos los gerentes deberán preservar la confidencialidad.

  – Ninguno de los gerentes deberá comportarse de manera inapropiada en lo que se refiere a su empleo en la UNC.

  – Todos los gerentes están sujetos a sanciones disciplinarias, incluido hasta el despido, en caso de violación de cualquiera de las disposiciones mencionadas anteriormente.

— Si algún empleado gerencial necesita capacitación específica o intervención de desarrollo, esto deberá abordarse de forma inmediata y se deberá establecer un plan de desempeño para ese empleado.

V. Recomendaciones

— Implementación de un programa de entrenadores y mentores para los empleados gerenciales correspondientes.

— Todos los empleados gerenciales deberán (si fuese factible) firmar un documento en el cual se indique su compromiso respecto de todas las expectativas y un acuerdo para realizar la capacitación o el entrenamiento indicado, si correspondiera.

- La UNC deberá comunicar, de forma clara y frecuente, a los empleados de Limpieza y mantenimiento su compromiso de garantizar que reciban un trato justo y respetuoso. Estas declaraciones deberán expresarse en todos los idiomas predominantes que se hablan en el departamento de Limpieza y mantenimiento; para fomentar además la creación de equipos, y con el aval de las iniciativas correspondientes, se les podrá solicitar a los empleados bilingües que realicen traducciones sencillas.

- La UNC deberá desarrollar un proceso para garantizar que se tomen medidas decisivas y rápidas ante la denuncia de una falta de respeto contra de un empleado de UNC.

- La UNC podrá considerar la creación de un programa “Es seguro decirlo”. El objetivo del programa será alentar a los empleados a que denuncien o comenten las conductas que no se adecuan a los valores fundamentales, o compartan ideas que puedan mejorar la organización. El programa deberá garantizar el anonimato del empleado; sin embargo, el objetivo será la creación de un entorno en el que los empleados puedan manifestar sus inquietudes sin sufrir represalias.

- La UNC deberá crear un sistema para que los empleados que no se sienten cómodos con el inglés tengan la posibilidad de denunciar las violaciones en su idioma nativo y sepan que la UNC tomará dicha denuncia de forma seria.

V. Recomendaciones

Diversidad

- El fuerte compromiso de la UNC respecto de la diversidad deberá ser comunicado e incorporado en la cultura del departamento de Limpieza y mantenimiento. Para que las iniciativas de diversidad tengan éxito, deberán ser avaladas y propugnadas por la gerencia superior y ser trasmitidas a las categorías de gerencia y supervisión con un nivel similar de entusiasmo.

- El director de la Universidad y la gerencia de la UNC de mayor jerarquía que el director de Servicios de la Universidad deberán reiterar sus expectativas respecto de la diversidad y su rol en las operaciones de la UNC, incluido el departamento de Limpieza y mantenimiento de la división de Servicios de la Universidad. A su vez, esto deberá ser avalado por la gerencia de Limpieza y mantenimiento y Servicios de la Universidad y por los gerentes de área, y deberá formar parte de las expectativas de sus respectivos trabajos.

- Se deberá proporcionar capacitación en diversidad para todos los empleados de Limpieza y mantenimiento, especialmente la gerencia, los gerentes de área y los empleados de limpieza. Estas sesiones deberán centrarse en las razas/grupos étnicos, y las culturas representadas en Limpieza y mantenimiento. Según el costo, la eficacia y otras consideraciones, la UNC podrá llevar a cabo la capacitación con sus recursos existentes o buscar proveedores calificados de capacitación en diversidad.

Remuneración y beneficios

- A fin de garantizar la equidad de las remuneraciones dentro del departamento de Limpieza y mantenimiento, el departamento de Recursos Humanos de la UNC deberá realizar un estudio de todos los empleados para determinar si se han utilizado prácticas discriminatorias, tanto en lo que respecta a los salarios iniciales como a los ascensos/aumentos.

- En caso de detectarse alguna falta de equidad, esta deberá subsanarse y la UNC deberá analizar la forma de equiparar la indemnización según corresponda.

- Se deberán revisar y actualizar los controles de procedimiento sobre los salarios iniciales, los aumentos salariales y las bonificaciones para garantizar que las prácticas de pago se apliquen de forma justa y congruente.

Creación y aplicación de las políticas y los procedimientos internos

Políticas y prácticas de reclutamiento y empleo

- El hecho de garantizar que el personal gerencial y de liderazgo cumpla con las calificaciones mínimas para su puesto implicará el cumplimiento de los estándares y objetivos sobre prestación de servicios de la UNC y ayudará a la UNC a determinar si se han aplicado correctamente las políticas sobre contratación y ascensos. A tal efecto, la UNC deberá:

  — Revisar y evaluar la descripción de funciones de los puestos gerenciales y de gerentes de área para garantizar que reflejen las obligaciones, las responsabilidades y las expectativas organizacionales actuales.

  — Evaluar las competencias y calificaciones individuales de los puestos gerenciales y de gerentes de área para garantizar que posean las calificaciones requeridas para realizar sus tareas. Los empleados que no cumplan con las competencias o calificaciones requeridas para el puesto deberán ser reasignados a un puesto más adecuado, o se les ofrecerá la oportunidad de mejorar, tal vez con capacitación, dentro de un plazo específico.

— Revisar las descripciones de funciones y el proceso de selección y capacitación de los Líderes de cuadrilla.

— Establecer un nuevo proceso de evaluación de desempeño de 360 grados que relacione los rasgos de comportamiento y los valores fundamentales, tales como integridad y el trato de los empleados como parámetros de muestra. Este proceso deberá permitir que los colegas y los subalternos directos realicen comentarios sobre los gerentes para que los gerentes senior tengan la oportunidad de reafirmar los valores fundamentales.

- La UNC deberá revisar los procesos de reclutamiento para los puestos vacantes de Limpieza y mantenimiento con respecto a los postulantes internos y externos.

  — La UNC deberá garantizar que la información sobre los puestos vacantes se comunique internamente a la UNC y externamente (p. ej., área local) a fin de atraer a un grupo de postulantes diversos y calificados.

    – Esto deberá incluir una revisión minuciosa del proceso mediante el cual los empleados temporales pasan a planta permanente, como también del proceso sobre nuevas contrataciones y ascensos.

    – El proceso deberá analizarse en el contexto de todas las leyes laborales aplicables y las políticas y prácticas de contratación de la UNC.

- La UNC deberá confeccionar y distribuir un documento que describa el proceso aprobado de reclutamiento y empleo y deberá comunicarlo a los empleados. Este documento deberá contener como mínimo lo siguiente:

— Los procedimientos específicos que deberán seguirse para el reclutamiento, la contratación y el ascenso de todos los empleados. Dichos procedimientos pueden incluir declaraciones en las solicitudes de los nuevos contratados que indiquen que el hecho de pagar a los empleados de la Universidad para completar el proceso de solicitud de empleo puede implicar el despido.

— Una declaración que establezca que dichos procedimientos deberán administrarse con integridad y sin favoritismo o discriminación.

— Los roles que el personal del departamento de Recursos Humanos de la UNC y de Recursos humanos de Servicios de la Universidad desempeñan en los procesos.

— Una declaración que indique que Servicios de la Universidad y Limpieza y mantenimiento han asumido el compromiso de tener empleados diversos y calificados.

— Una declaración que indique que todos los procedimientos serán controlados para garantizar su correcta administración. Este documento deberá estar disponible en los idiomas principales de los empleados de Limpieza y mantenimiento.

Desarrollo/creación de un equipo armónico de Limpieza y mantenimiento

- Los gerentes, supervisores, y empleados deben trabajar juntos para lograr los objetivos de la organización.
- Debido a la tensión existente en el Departamento, con base en los problemas reales y percibidos, el equipo de Limpieza y mantenimiento se ha convertido en una unidad fragmentada. La Universidad debe desarrollar un plan para volver a comprometer al personal de Limpieza y mantenimiento y alentar al personal a entablar relaciones laborales positivas.

V. Recomendaciones

- La Universidad debe reiterar su compromiso respecto de un entorno laboral respetuoso y sin acoso, y garantizar al personal de Limpieza y mantenimiento que todas las denuncias de acoso serán consideradas con seriedad.

- El departamento de Limpieza y mantenimiento podrá beneficiarse mediante las actividades formales de creación de equipos, especialmente las actividades orientadas a fomentar la diversidad y eliminar la discriminación y el prejuicio en el lugar de trabajo.

Imparcialidad y favoritismo

- Los empleados de todas las organizaciones merecen ser tratados de forma justa y sin favoritismo.

  — A veces, la existencia o no de imparcialidad y favoritismo depende del cristal con el cual se mire.

  — Si bien es la realidad del entorno laboral, el compromiso intenso respecto del trato justo de los empleados y la falta de favoritismo, como también el seguimiento de las denuncias presentadas, son importantes para la integridad de la organización.

- Según se indica en la sección Hallazgos de este informe, algunos empleados manifestaron inquietudes significativas con respecto a la imparcialidad y la distribución de la asignación de tareas en sus áreas y respecto de si sentían que los gerentes de área trataban a todos de forma justa y congruente. Sin embargo, las respuestas generales indican que la imparcialidad y el favoritismo son los problemas principales que deben abordarse.

V. *Recomendaciones*

- Las recomendaciones de PRM son las siguientes:

  — los gerentes de área deben asumir el compromiso de tratar a todos los empleados de forma justa y no deben tener favoritismos. Esto incluye la aplicación uniforme y congruente de políticas y procedimientos sobre asistencia y licencias, entre otros asuntos.

  — Lograr que Limpieza y mantenimiento se comprometa a revisar periódicamente el criterio de asignación de tareas entre los empleados teniendo en cuenta la cantidad y los tipos de instalaciones, los niveles del personal y otros factores que pueden afectar la asignación de tareas.

  — Usar el programa recomendado "Es seguro decirlo" dentro de Servicios de la Universidad para que los empleados manifiesten sus inquietudes respecto de la imparcialidad y sus denuncias de favoritismo, posiblemente ante un moderador departamental.

  — Responsabilizar a los gerentes de área y a la gerencia por la administración congruente de las políticas y los procedimientos.

  — Garantizar que los gerentes de área y el personal gerencial comprendan los problemas relacionados con la falta de administración congruente de las políticas y los procedimientos (p. ej., políticas sobre licencias).

  — Deberán hacerse todos los esfuerzos posibles para garantizar que las políticas y los procedimientos se redacten de la forma más clara posible, e incluso tal vez hacer participar a algunos empleados de limpieza para que realicen comentarios sobre las políticas antes de su publicación.

  — Organizar una reunión trimestral de Recursos Humanos sobre actualización de beneficios que se centre en los asuntos relevantes para el personal de Limpieza y mantenimiento.

- Las políticas y los procedimientos deberán redactarse en el idioma predominante en Limpieza y mantenimiento, cuando ello resultare viable.
- Utilizar intérpretes para aumentar las probabilidades de que los empleados que no hablan inglés comprendan el material.
- Garantizar que todos los empleados tengan acceso al manual actualizado y garantizar su actualización. (Sabemos que el Departamento o la UNC puede tener dichos documentos en Internet, pero no todos los empleados saben computación o tienen acceso a una computadora, por lo tanto deberá hacerse lo posible para grarantizar que todos los empleados tengan acceso de una forma que puedan comprender y usar).

Comunicaciones

Comunicaciones dentro del departamento de Limpieza y mantenimiento

- La comunicación eficaz es fundamental para cualquier equipo. La falta de un idioma común dentro del equipo de Limpieza y mantenimiento ha dificultado la comunicación y, en consecuencia, la eficacia general del equipo.
- A continuación se indican las recomendaciones de PRM para que la UNC las considere:
  - en las reuniones y capacitaciones deberá haber intérpretes para los empleados que no dominan el inglés.
  - Traducir los documentos sobre seguridad a los principales idiomas extranjeros que se hablan en el departamento.

— Desarrollar símbolos de instrucciones/advertencias para alertar a los empleados sobre los posibles peligros.

— Durante las reuniones de personal, designar a empleados bilingües para que traduzcan para sus colegas, y garantizar la disponibilidad de una traducción correcta.

— Alentar a los empleados que no hablan inglés para que tomen clases de inglés gratuitas o de bajo costo durante el horario de trabajo y apliquen lo que han aprendido.

— Considerar exigirles a los empleados nuevos que adquieran un vocabulario de trabajo en inglés dentro de los seis meses de trabajo.

Problemas de comunicación con los gerentes de área y la gerencia

- La comunicación entre el personal, los gerentes de área y la gerencia generalmente ha sido ampliamente mencionada como un problema en el departamento de Limpieza y mantenimiento. Para contrarrestar esta inquietud, PRM recomienda lo siguiente:

  — La UNC deberá crear un proceso claro de comunicación regular o trasmisión de los mensajes importantes de la gerencia de Limpieza y mantenimiento para los gerentes de área y los empleados. Fijar plazos claros para la difusión de la información y responsabilizar al personal gerencial por la falta de trasmisión de la información a las personas correspondientes.

  — La UNC deberá reiterar su compromiso respecto de un entorno laboral respetuoso. Los gerentes de área deberán realizar una sesión de capacitación, que podrá incluirse en la capacitación sobre diversidad, sobre comunicación eficaz y respetuosa.

— Deberá alentarse a los gerentes de área para que creen herramientas innovadoras de comunicación para interactuar mejor con los empleados que no hablan inglés.

— Deberá considerarse el entrenamiento ejecutivo para que los correspondientes puestos gerenciales superiores creen una mayor supervisión del liderazgo sobre el cumplimiento de los objetivos de la UNC en el futuro.

Problemas del departamento de Recursos Humanos de la Universidad

- Algunos empleados de Limpieza y mantenimiento observaron una falta de participación de Recursos Humanos de la Universidad y de Recursos Humanos central respecto del departamento de Limpieza y mantenimiento. PRM considera que ambas áreas deberían estar más visibles y predispuestas para el departamento de Limpieza y mantenimiento como medio de denuncia y resolución de los problemas y las inquietudes de los empleados.

  — El departamento de Recursos Humanos deberá analizar sus procedimientos para el tratamiento de las inquietudes de los empleados a fin de garantizar que respondan a las necesidades de los empleados y de la UNC. A tal efecto, el departamento de Recursos Humanos deberá garantizar que no solamente está realizando las investigaciones correspondientes, sino también que se está comunicando con el empleado agraviado, con el alcance que permita una investigación discreta. Asimismo, el departamento de Recursos Humanos deberá publicitarse mejor como fuente de resolución de problemas para el departamento de Limpieza y mantenimiento.

  — Además, se recomienda que el departamento de Recursos Humanos de la UNC trabaje estrechamente con Servicios de la Universidad para determinar si los representantes de RR. HH. de la UNC deben

participar más en las charlas con los empleados de Limpieza y mantenimiento, tanto periódicamente como durante los periodos de inscripción abierta.

— Debido a la gran cantidad de empleados de Limpieza y mantenimiento que trabajan en el turno vespertino y nocturno y debido a la gran cantidad de reclamaciones que se manifiestan en dichos turnos, un representante de Recursos Humanos deberá ponerse a disposición de dichos empleados de forma regular.

Inquietudes de Nivel 1 y 2

Resolución de conflictos internos

- Si bien cierto nivel de conflicto es inevitable en cualquier entorno laboral, PRM considera que el nivel de conflicto existente en el departamento de Limpieza y mantenimiento de la UNC es excesivo y debe reducirse.
- Considerar la utilización de un moderador en las reuniones para abordar los conflictos.
- Deberán crearse pautas claras para la resolución de problemas personales de conducta y darse a conocer a los empleados de Limpieza y mantenimiento. Esto deberá incluir un código general de conducta para todos los empleados, de forma tal que los empleados de Limpieza y mantenimiento comprendan qué se espera de ellos.

  — No se permitirá abordar la mala conducta flagrante de un empleado, Líder de cuadrilla, o supervisor contra uno o más compañeros de trabajo/subordinados mediante el simple traslado de un empleado a otra cuadrilla o área de trabajo.

- — No se tolerará el hostigamiento y las amenazas físicas.
- — Se responsabilizará a los gerentes de área y al personal gerencial de Limpieza y mantenimiento por el desempeño y la conducta profesional de sus empleados. A tal efecto, deberán ser capacitados en técnicas eficaces de manejo de personal y se les deberá otorgar la facultad, con los controles correspondientes, para tomar las medidas necesarias relativas al personal.

Descansos

- La mayoría de los empleados no manifestó problema alguno con la posibilidad de tomarse descansos. Sin embargo, algunos empleados manifestaron que no pueden tomarse sus descansos por los motivos que se indican en la sección Hallazgos.
- Asimismo, ha sido un tema tratado en varios artículos periodísticos y es un tema de debate público.
  - — Se recomienda que la UNC realice un seguimiento de dichas inquietudes y tome las medidas necesarias para garantizar que los empleados puedan tomarse los descansos según lo permitan las necesidades operativas.
  - — La UNC puede considerar la posibilidad de capacitar al personal de supervisión en Cumplimiento salarial y de horarios para garantizar que comprendan lo que se espera de ellos.

Seguridad

- Si bien el porcentaje de empleados de Limpieza y mantenimiento que manifestaron inquietudes no fue elevado, se realizaron comentarios sobre seguridad que requieren atención.
- PRM recomienda que la UNC:

- garantice que las instrucciones sobre el uso de químicos y productos de limpieza se redacten en todos los idiomas del sector de Limpieza y mantenimiento o que se cree un sistema de imágenes/símbolos para instruir a los empleados sobre su uso correcto.
- Garantice que los empleados tengan acceso a máscaras, cuando fuese necesario.
- Utilice intérpretes o empleados que interpreten en todas las capacitaciones sobre seguridad.
- Proporcione acompañantes, si fuese requerido, cuando las empleadas deban caminar por la noche entre los edificios a fin de mejorar el nivel de comodidad de dichas empleadas.
- Controle el peso de los equipos y las bolsas de basura para atenuar la incidencia de lesiones de trabajo.

Sistema de limpieza OS1

- En el transcurso de la evaluación, se recibieron muchos comentarios sobre el Sistema de limpieza OS1.
- La UNC deberá:
  - determinar si existen problemas de personal relacionados con OS1, incluido si hay empleados suficientes para realizar el trabajo;
  - analizar los problemas de seguridad que surjan de este sistema; e
  - identificar y abordar las inquietudes de los empleados relativas a este sistema.

Tercer paso: supervisar el progreso

- La Universidad deberá realizar auditorías regulares de las políticas y los procedimientos que se implementan en el Departamento para garantizar que tengan el efecto deseado.
- La Universidad deberá realizar estudios de seguimiento para garantizar que el cambio en el departamento de Limpieza y mantenimiento sea eficaz y duradero.

Resumen

- El departamento de Limpieza y mantenimiento de la UNC afronta una gran cantidad de desafíos que la UNC deberá abordar para evitar problemas legales y crear un entorno laboral respetuoso y productivo.
  - La UNC deberá seguir un método organizado y sistemático para abordar los problemas identificados en este informe.
  - Se deberá consultar a los representantes de todos los niveles de la UNC para garantizar que el cambio en el departamento de Limpieza y mantenimiento sea positivo y eficaz para la creación de un entorno de trabajo positivo. Esto incluye a los empleados del liderazgo de la UNC, Recursos Humanos, Legales, Limpieza y mantenimiento, y otros, según corresponda.
- La UNC deberá implementar soluciones a corto y largo plazo para garantizar que la trasformación sea eficaz, y deberá comprometerse con los empleados respecto de la creación de un entorno laboral positivo duradero.

V. Recomendaciones

- Las medidas que tome la UNC durante los próximos meses para abordar los problemas y las recomendaciones serán importantes, pero la cuestión de mayor envergadura serán las medidas que la UNC continúe tomando durante los próximos años.
- Creemos que es importante que la UNC tome medidas concretas de forma inmediata que demuestren su compromiso con la realización de cambios. También creemos que las comunicaciones frecuentes y continuas sobre las iniciativas de mejoramiento serán prioritarias.
- Los empleados deberán observar mejoramientos y tener motivos para creer que los mejoramientos continuarán siendo prioritarios.
- La UNC deberá considerar la realización de una encuesta similar, en menor escala, para que otras divisiones dentro de los Servicios de la Universidad determinen si existen otros problemas culturales subyacentes similares o si se convertirán en problemas potenciales a futuro.
- En función de las recomendaciones implementadas por la UNC, se deberá realizar una evaluación periódica cada tres a seis meses para garantizar que 1) los cambios se estén realizando de forma eficaz; 2) puedan realizarse los ajustes necesarios al curso de acción de forma oportuna; y 3) puedan identificarse y abordarse otros problemas, según sea necesario.
- Después de la etapa de implementación, deberán realizarse encuestas de seguimiento para 2012 y 2013 después de un periodo de tiempo razonable para evaluar si se está avanzando y determinar si la cultura en verdad está cambiando.

• PRM desea agradecer a todo el personal de Recursos Humanos y Servicios de la Universidad que colaboró en todos los aspectos, desde la entrega de información hasta la coordinación de los horarios, lo que permitió que este trabajo se lleve a cabo de manera exitosa y confidencial.

Apéndices

Apéndice A: Memorando interno dirigido a todo el personal

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Memorando interno dirigido a todo el personal

Aug 16 11 08:24a Bill Wilder 704-752-1487 p.2

THE UNIVERSITY
of NORTH CAROLINA
at CHAPEL HILL

FACILITIES SERVICES

GILES R HORNEY BLDG.
103 AIRPORT DRIVE
CAMPUS BOX 1800
CHAPEL HILL, NC 27599-1800

T 919.962.0761
F 919.843.4567
van.dobson@facilities.unc.edu

VAN DOBSON, P.E.
Executive Director
and Chief Facilities Officer

April 4, 2011

To all Facilities Services Housekeeping Staff Members:

As announced in a letter from Chancellor Thorp on March 14, UNC has contracted with PRM Consulting Group to assess the climate and culture of our Housekeeping organization. PRM is a management and human resources consulting firm headquartered in Washington, DC, with offices throughout the United States. PRM has conducted numerous assessments regarding employee perceptions of internal climate and practices, and has presented their recommendations to address employee concerns with considerable success.

Michael Rhim, a PRM Principal, will be the corporate partner engaged in the study. Bill Wilder, a former Human Resources Director for the City of Charlotte, NC, and an associate of the firm, will be the Project Manager. He will work with James Moore, Aaron Noble, Pat Thomas, and Bunny Spadaro in conducting the assessment. The members of the five person assessment team all currently reside in North Carolina and have substantial public sector/governmental experience in managing a wide variety of employee issues. Background information for all members of the team is attached.

For the past month, PRM staff members have been preparing for this assessment by reviewing policies and work rules, the Housekeeping organization, job descriptions, training programs, performance evaluation procedures, and other pertinent information. In addition to reviewing and analyzing this information, the PRM staff will conduct one-on-one interviews with all Housekeeping staff members, both supervisory and nonsupervisory, and speak with University leadership to understand the current working environment. These interviews will be confidential (see attached confidentiality statement), and names of Housekeeping staff interviewed will not be included in the assessment report or in any other communications with the University. If necessary, PRM is able to provide staff members with an interpreter to ensure a comfortable interview experience.

Prior to one-on-one interviews, three orientation sessions will be held on April 19 and you will be notified of the time and location of the meeting you will attend. At this meeting, you will meet the consulting team and learn about the assessment process. Your attendance at the orientation meeting is required.

1

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Memorando interno dirigido a todo el personal

Aug 16 11 08:24a Bill Wilder 704-752-1487 p.3

Your interview is an opportunity to share thoughts and concerns regarding your work environment. I assure you that all of your responses will be considered as PRM develops recommendations to help us improve the work environment in the Housekeeping Services Department. One-on-one interviews with Housekeeping staff will begin on April 25, and will continue until all staff members have been interviewed. You will be assigned an interview time during your regular work shift and your interview will be considered work time. Attendance at your interview is mandatory. I encourage each of you to answer all of the questions and share your thoughts and opinions honestly and candidly.

Let me reiterate this is an opportunity for all Housekeeping employees to express their thoughts and opinions about our operation. In order for the assessment to be successful, I encourage each of you to fully participate in the interview process. I will keep you posted periodically on the status of the assessment.

Sincerely,

Van Dobson

Attachments

2

Apéndice B: Cuestionario personalizado para el personal de Limpieza y mantenimiento

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Cuestionario personalizado para el personal de Limpieza y mantenimiento

UNIVERSIDAD DE CAROLINA DEL NORTE – CHAPEL HILL
EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO – SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA PRINCIPAL

Para el entrevistador: preséntese brevemente y explique de qué se trata la evaluación. Explique de qué manera se llevará a cabo la entrevista, cuáles son las expectativas respecto del entrevistado, la duración de la entrevista y la cláusula de confidencialidad. Recuerde que es importante establecer una buena relación con el entrevistado en los primeros momentos de la conversación. Recuérdele al entrevistado que se han designado únicamente 60 minutos para la entrevista, pero que se podrá tomar varios minutos al final de esta para analizar las dudas o inquietudes que pueda tener si es que no las ha analizado previamente con usted, el entrevistador.

Fecha_____ Hora de la entrevista_____

Nombre del entrevistador_____

Nombre del empleado:

Nombre del cargo del empleado:

Nombre del supervisor:

Trabajó en Limpieza y mantenimiento: Antigüedad total en el servicio: Rango del servicio:

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Cuestionario personalizado para el personal de Limpieza y mantenimiento

Turno actual: Hora de inicio del turno:

Edad: Raza/grupo étnico: Sexo:

Idioma: Código de cuestionario:

Complete el cuestionario marcando un círculo en la columna que indique la respuesta proporcionada por el empleado. Asegúrese de que el empleado entienda cada pregunta lo mejor posible. No dude en hacer preguntas de seguimiento, de seguir las pautas/la metodología que se le han proporcionado y de tomar notas en el anotador que se le proporcionó.

Los 5 niveles de acuerdo posibles son:

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Sin opinión
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

Las preguntas 13 y 14 son abiertas y requerirán que las respuestas se registren en forma narrativa.

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Cuestionario personalizado para el personal de Limpieza y mantenimiento

WORKING CONDITIONS, COMMUNICATION AND SUPERVISION IN MY ZONE	STRONGLY AGREE	AGREE	NO OPINION	DISAGREE	STRONGLY DISAGREE
1. My zone manager promotes an environment that allows me to do my job safely.	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
2. In my zone, work assignments are made fairly and distributed equitably among employees.	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
3. I am able to take regular breaks as operational needs permit.	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
4. My zone manager treats everyone in my zone fairly and consistently.	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
5. I am satisfied with communications between the Housekeeping staff in my zone.	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
6. I am satisfied with communications between my zone manager and the Housekeeping staff.	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
7. I can express my honest opinions to my zone manager without fear of retaliation.	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Cuestionario personalizado para el personal de Limpieza y mantenimiento

	STRONGLY AGREE	AGREE	NO OPINION	DISAGREE	STRONGLY DISAGREE
WORKING CONDITIONS, COMMUNICATION AND SUPERVISION IN MY ZONE					
HOUSEKEEPING MANAGEMENT					
8. I feel Housekeeping management cares about and is interested in the welfare of its employees.	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
9. I feel Housekeeping management promotes an environment where employees are treated with dignity and respect	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
10. I feel Housekeeping management fairly and consistently administers policies and work rules.	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
11. I believe Housekeeping management promotes an environment free from harassment,discrimination and intimidation.	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
12. I am satisfied with communications between Housekeeping management and the Housekeeping staff	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭

OPEN ENDED QUESTIONS

13. What suggestions do you have to enhance or improve the culture and environment in Housekeeping?

14. Do you have any other comments?

Thank you for participating in this interview.

Apéndice C: Cuestionario personalizado para los gerentes de área

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Cuestionario personalizado para los gerentes de área

UNIVERSIDAD DE CAROLINA DEL NORTE – CHAPEL HILL
EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO – SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD – SUPERVISIÓN Y GERENCIA

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA PRINCIPAL

Para el entrevistador: preséntese brevemente y explique de qué se trata la evaluación. Explique de qué manera se llevará a cabo la entrevista, cuáles son las expectativas respecto del entrevistados, la duración de la entrevista y la cláusula de confidencialidad. Recuerde que es importante establecer una buena relación con el entrevistado en los primeros momentos de la conversación. Recuérdele al entrevistado que se han designado únicamente 60 minutos para la entrevista, pero que se podrá tomar varios minutos al final de esta para analizar las dudas o inquietudes que pueda tener si es que no las ha analizado previamente con usted, el entrevistador.

Fecha_____ Hora de la entrevista_____

Nombre del entrevistador_____

Nombre del empleado:

Nombre del cargo del empleado:

Nombre del supervisor:

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Cuestionario personalizado para los gerentes de área

Trabajó en Limpieza y mantenimiento:

Turno actual: Hora de inicio del turno:

Edad: Raza/grupo étnico: Sexo:

Idioma: inglés Código de cuestionario:

Cantidad de años como supervisor/gerente:

Complete el cuestionario marcando un círculo en la columna que indique la respuesta proporcionada por el empleado. Asegúrese de que el empleado entienda cada pregunta lo mejor posible. No dude en hacer preguntas de seguimiento, de seguir las pautas/la metodología que se le han proporcionado y de tomar notas en el anotador que se le proporcionó.

Los 5 niveles de acuerdo posibles son:

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Sin opinión
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

Varias preguntas son abiertas y requerirán que las respuestas se registren en forma narrativa.

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Cuestionario personalizado para los gerentes de área

ZONE MANAGER	STRONGLY AGREE	AGREE	NO OPINION	DISAGREE	STRONGLY DISAGREE
WORKING CONDITIONS, COMMUNICATION AND SUPERVISION IN MY ZONE					
1. Most employees in my zone would say that I promote an environment that allows them to do their job safely.	○	○	○	○	○
2. Most employees in my zone would say that work assignments are made fairly and distributed equitably among employees.	○	○	○	○	○
3. Most employees in my zone would say that they are able to take regular breaks as operational needs permit.	○	○	○	○	○
4. Most employees in my zone would say that I treat everyone in my zone fairly and consistently.	○	○	○	○	○
5. Most employees in my zone would say they are satisfied with communications among themselves (within their work team or within the shift as a whole).	○	○	○	○	○
6. Most employees in my zone would say they are satisfied with communication between themselves and me.	○	○	○	○	○
7. Most employees in my zone would say they can express their honest opinions to me without fear of retaliation.	○	○	○	○	○

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Cuestionario personalizado para los gerentes de área

ZONE MANAGER	STRONGLY AGREE	AGREE	NO OPINION	DISAGREE	STRONGLY DISAGREE
WORKING CONDITIONS, COMMUNICATION AND SUPERVISION IN MY ZONE					

OPEN ENDED QUESTIONS

8. What actions do you take to promote an environment where employees are treated with dignity and respect?

9. What actions do you take to promote an environment free of harassment, discrimination, and intimidation?

10. How would you describe your supervisory style, including work assignment and follow-up, managing conflict, correcting mistakes and communicating with employees, including non-English speakers?

11. How would your employees describe your supervisory style as referenced above?

12. What type of supervisory training have you received? When? Do you feel you need more/different training to help you be a more effective supervisor?

13. Do you feel that you and your decisions are supported by upper management?

14. What suggestions do you have that would enhance or improve the culture and environment in Housekeeping?

15. Do you have any other comments?

Thank you for participating in this interview.

Apéndice D: Cuestionario personalizado para la gerencia de Limpieza y mantenimiento

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Cuestionario personalizado para la gerencia de Limpieza y mantenimiento

UNIVERSIDAD DE CAROLINA DEL NORTE – CHAPEL HILL
EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO – SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD – SUPERVISIÓN Y GERENCIA

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA PRINCIPAL

Para el entrevistador: preséntese brevemente y explique de qué se trata la evaluación. Explique de qué manera se llevará a cabo la entrevista, cuáles son las expectativas respecto del entrevistado, la duración de la entrevista y la cláusula de confidencialidad. Recuerde que es importante establecer una buena relación con el entrevistado en los primeros momentos de la conversación. Recuérdele al entrevistado que se han designado únicamente 60 minutos para la entrevista, pero que se podrá tomar varios minutos al final de esta para analizar las dudas o inquietudes que pueda tener si es que no las ha analizado previamente con usted, el entrevistador.

Fecha_____ Hora de la entrevista_____

Nombre del entrevistador_____

Nombre del empleado:

Nombre del cargo del empleado:

Nombre del supervisor:

Trabajó en Limpieza y mantenimiento:

Turno actual: Hora de inicio del turno:

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Cuestionario personalizado para la gerencia de Limpieza y mantenimiento

Edad: Raza/grupo étnico: Sexo:

Idioma: inglés Código de cuestionario:

Cantidad de años como supervisor/gerente:

Complete el cuestionario marcando un círculo en la columna que indique la respuesta proporcionada por el empleado. Asegúrese de que el empleado entienda cada pregunta lo mejor posible. No dude en hacer preguntas de seguimiento, de seguir las pautas/la metodología que se le han proporcionado y de tomar notas en el anotador que se le proporcionó.

Los 5 niveles de acuerdo posibles son:

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Sin opinión
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

Varias preguntas son abiertas y requerirán que las respuestas se registren en forma narrativa.

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Cuestionario personalizado para la gerencia de Limpieza y mantenimiento

HOUSEKEEPING MANAGERS	STRONGLY AGREE	AGREE	NO OPINION	DISAGREE	STRONGLY DISAGREE
WORK ENVIRONMENT, COMMUNICATIONS, EMPLOYEE PERCEPTIONS					
1. Most employees in my area of responsibility would say Housekeeping management cares about and is interested in the welfare of its employees.	○	○	○	○	○
2. Most employees in my area of responsibility would say Housekeeping management promotes an environment where employees are treated with dignity and respect	○	○	○	○	○
3. Most employees in my area of responsibility would say Housekeeping management fairly and consistently administers policies and work rules.	○	○	○	○	○
4. Most employees in my area of responsibility would say Housekeeping management promotes an environment free from harassment, discrimination and intimidation.	○	○	○	○	○
5. Most employees in my area of responsibility would say they are satisfied with communications between Housekeeping management and the Housekeeping staff.	○	○	○	○	○

OPEN ENDED QUESTIONS

6. How would you describe your management style, including work assignment and follow-up, managing conflict, correcting mistakes and communicating with employees, including non-English speakers?

7. How would your employees describe your management style as referenced above?

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Cuestionario personalizado para la gerencia de Limpieza y mantenimiento

HOUSEKEEPING MANAGERS	STRONGLY AGREE	AGREE	NO OPINION	DISAGREE	STRONGLY DISAGREE
WORK ENVIRONMENT, COMMUNICATIONS, EMPLOYEE PERCEPTIONS					

8. What type of management training have you received? When? Do you feel more or different training would be helpful to you?

9. As a manager, what do you see as the major problem faced by the Housekeeping organization?

10. What is your understanding of the term "diversity"? What have you, as a member of management, been encouraged to do to promote the concept of diversity within Housekeeping? What are examples of what you have actually done to promote diversity?

11. What are the policies and procedures used in hiring temporary employees? What are the policies and procedures used to determine which Housekeepers with temporary status will be given permanent status?

12. What resources are available to you if you need assistance with employee relations issues? How often do you utilize these resources?

13. What is your understanding of concerns/complaints that have been raised by Housekeeping employees in the past three years?

14. What suggestions do you have that would enhance or improve the culture and environment in Housekeeping?

15. Do you have any other comments?

Thank you for participating in this interview.

Apéndice E: Declaración de confidencialidad

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Declaración de confidencialidad

PARA: Empleado de Limpieza y mantenimiento de la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

DE: PRM Consulting Group, Inc.

FECHA: 31 de marzo de 2011

Se ha contratado a PRM Consulting Group, Inc. (PRM) para entrevistar a todos los empleados del departamento de Limpieza y mantenimiento de la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill. Hablaremos con usted sobre las condiciones laborales de su departamento, las prácticas gerenciales, las políticas, las normas de trabajo, la cultura y el ambiente. Después de nuestra evaluación, confeccionaremos un informe que incluirá nuestros hallazgos y recomendaciones. Queremos asegurarle que en los reportes o recomendaciones que entregaremos a la Universidad no aparecerá ninguna información de identificación personal. Específicamente, no mencionaremos su nombre, características físicas ni nada que pudiera identificar a un empleado específico en ninguna de nuestras comunicaciones con la Universidad.

Sin embargo, estamos obligados a informar cualquier acto que constituya un posible delito o las inquietudes sobre discriminación o acoso ilícito que usted mencione en el transcurso de nuestra conversación. En este caso, es posible que se nos exija divulgar su identidad y la Universidad o las autoridades correspondientes tendrán la obligación de abrir una investigación.

Asimismo, si por el contrario usted denuncia un incidente y manifiesta que quiere que la Universidad lo investigue, divulgaremos su información de identificación y proporcionaremos un resumen del incidente al departamento correspondiente.

Apéndice F: Respuestas de los empleados

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Resumen de 355 cuestionarios realizados a empleados angloparlantes y a empleados entrevistados con ayuda de un intérprete

20-29.99%	en desacuerdo o totalmente en desacuerdo
30-39.99%	en desacuerdo o totalmente en desacuerdo
más del 40%	en desacuerdo o totalmente en desacuerdo

TODOS LOS TURNOS
355 CUESTIONARIOS

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

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Resumen de 355 cuestionarios realizados a empleados angloparlantes y a empleados entrevistados con ayuda de un intérprete

PRIMER TURNO 120 CUESTIONARIOS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo			En desacuerdo/ Totalmente en desacuerdo 20-29.99% 30-39.99% más del 40%
ENUNCIADOS EN LA HOJA DE ENTREVISTA DE LOS EMPLEADOS	5	4	3	2	1	TOTALES	CALIF. PROMEDIO	% PRIMER TURNO
1. Mi gerente de área fomenta un entorno que me permite hacer mi trabajo de manera segura	48 40.0%	64 53.3%	1 0.8%	7 5.8%	0 0.0%	120 100.0%	4.28	7 5.8%
2. En mi área, la asignación de tareas se hace de manera justa y se distribuye de manera equitativa entre los empleados	32 26.7%	43 35.8%	5 4.2%	27 22.5%	13 10.8%	120 100.0%	3.45	40 33.3%
3. Puedo tomarme descansos con frecuencia según lo permitan las necesidades operativas	35 29.2%	79 65.8%	0.0%	6 5.0%	0.0%	120 100.0%	4.19	6 5.0%
4. Mi gerente de área trata a todos en el área de manera justa y congruente	30 25.0%	49 40.8%	8 6.7%	22 18.3%	11 9.2%	120 100.0%	3.54	33 27.5%
5. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre el personal de Limpieza y mantenimiento.	23 19.2%	62 51.7%	2 1.7%	28 23.3%	5 4.2%	120 100.0%	3.58	33 27.5%
6. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre el personal de Limpieza y mantenimiento.	22 18.3%	69 57.5%	5 4.2%	19 15.8%	5 4.2%	120 100.0%	3.70	24 20.0%
7. Puedo expresar mi opinión sincera a mi gerente de área sin temor a sufrir represalias.	37 30.8%	57 47.5%	3 2.5%	15 12.5%	8 6.7%	120 100.0%	3.83	23 19.2%
8. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento se preocupa por sus empleados y se interesa por su bienestar.	12 10.0%	34 28.3%	17 14.2%	37 30.8%	20 16.7%	120 100.0%	2.84	57 47.5%
9. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno en el cual los empleados son tratados con dignidad y	13 10.8%	40 33.3%	8 6.7%	33 27.5%	26 21.7%	120 100.0%	2.84	59 49.2%
10. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento aplica las políticas y normas laborales de manera justa y congruente.	11 9.2%	40 33.3%	14 11.7%	35 29.2%	20 16.7%	120 100.0%	2.89	55 45.8%
11. Creo que la gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno sin acoso, discriminación ni intimidación.	11 9.2%	46 38.3%	6 5.0%	32 26.7%	25 20.8%	120 100.0%	2.88	57 47.5%
12. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre la gerencia de Limpieza y mantenimiento y el personal de Limpieza y	12 10.0%	39 32.5%	8 6.7%	39 32.5%	22 18.3%	120 100.0%	2.83	61 50.8%

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Resumen de 355 cuestionarios realizados a empleados angloparlantes y a empleados entrevistados con ayuda de un intérprete

SEGUNDO TURNO 67 CUESTIONARIOS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo			En desacuerdo/ Totalmente en desacuerdo 20-29.99% 30-39.99% más del 40%
ENUNCIADOS EN LA HOJA DE ENTREVISTA DE LOS EMPLEADOS	5	4	3	2	1	TOTALES	CALIF. PROMEDIO	% SEGUNDO TURNO
1. Mi gerente de área fomenta un entorno que me permite hacer mi trabajo de manera segura	33 49.3%	29 43.3%	1 1.5%	2 3.0%	2 3.0%	67 100.0%	4.33	4 6.0%
2. En mi área, la asignación de tareas se hace de manera justa y se distribuye de manera equitativa entre los empleados	17 25.4%	30 44.8%	3 4.5%	12 17.9%	5 7.5%	67 100.0%	3.63	17 25.4%
3. Puedo tomarme descansos con frecuencia según lo permitan las necesidades operativas	29 43.3%	37 55.2%	0 0.0%	1 1.5%	0 0.0%	67 100.0%	4.40	1 1.5%
4. Mi gerente de área trata a todos en el área de manera justa y congruente	17 25.4%	23 34.3%	3 4.5%	20 29.9%	4 6.0%	67 100.0%	3.43	24 35.8%
5. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre el personal de Limpieza y mantenimiento.	14 20.9%	28 41.8%	3 4.5%	14 20.9%	8 11.9%	67 100.0%	3.39	22 32.8%
6. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre el personal de Limpieza y mantenimiento.	19 28.4%	33 49.3%	2 3.0%	9 13.4%	4 6.0%	67 100.0%	3.81	13 19.4%
7. Puedo expresar mi opinión sincera a mi gerente de área sin temor a sufrir represalias.	23 34.3%	31 46.3%	0 0.0%	9 13.4%	4 6.0%	67 100.0%	3.90	13 19.4%
8. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento se preocupa por sus empleados y se interesa por su bienestar.	11 16.4%	26 38.8%	11 16.4%	12 17.9%	7 10.4%	67 100.0%	3.33	19 28.4%
9. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno en el cual los empleados son tratados con dignidad y	6 9.0%	27 40.3%	13 19.4%	16 23.9%	5 7.5%	67 100.0%	3.19	21 31.3%
10. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento aplica las políticas y normas laborales de manera justa y congruente.	7 10.4%	28 41.8%	7 10.4%	20 29.9%	5 7.5%	67 100.0%	3.18	25 37.3%
11. Creo que la gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno sin acoso, discriminación ni intimidación.	6 9.0%	29 43.3%	3 4.5%	21 31.3%	8 11.9%	67 100.0%	3.06	29 43.3%
12. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre la gerencia de Limpieza y mantenimiento y el personal de Limpieza y	11 16.4%	27 40.3%	9 13.4%	18 26.9%	2 3.0%	67 100.0%	3.40	20 29.9%

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Resumen de 355 cuestionarios realizados a empleados angloparlantes y a empleados entrevistados con ayuda de un intérprete

TERCER TURNO 168 CUESTIONARIOS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo		CALIF.	En desacuerdo/ Totalmente en desacuerdo 20-29.99% 30-39.99% más del 40% %
ENUNCIADOS EN LA HOJA DE ENTREVISTA DE LOS EMPLEADOS	5	4	3	2	1	TOTALES	PROMEDIO	TERCER TURNO
1. Mi gerente de área fomenta un entorno que me permite hacer mi trabajo de manera segura	66 39.3%	85 50.6%	5 3.0%	8 4.8%	4 2.4%	168 100.0%	4.20	12 7.1%
2. En mi área, la asignación de tareas se hace de manera justa y se distribuye de manera equitativa entre los empleados	29 17.3%	83 49.4%	6 3.6%	36 21.4%	14 8.3%	168 100.0%	3.46	50 29.8%
3. Puedo tomarme descansos con frecuencia según lo permitan las necesidades operativas	48 28.6%	108 64.3%	2 1.2%	6 3.6%	4 2.4%	168 100.0%	4.13	10 6.0%
4. Mi gerente de área trata a todos en el área de manera justa y congruente	39 23.2%	83 49.4%	5 3.0%	26 15.5%	15 8.9%	168 100.0%	3.63	41 24.4%
5. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre el personal de Limpieza y mantenimiento.	28 16.7%	100 59.5%	4 2.4%	27 16.1%	9 5.4%	168 100.0%	3.66	36 21.4%
6. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre el personal de Limpieza y mantenimiento.	41 24.4%	83 49.4%	7 4.2%	27 16.1%	10 6.0%	168 100.0%	3.70	37 22.0%
7. Puedo expresar mi opinión sincera a mi gerente de área sin temor a sufrir represalias.	43 25.6%	101 60.1%	2 1.2%	10 6.0%	12 7.1%	168 100.0%	3.91	22 13.1%
8. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento se preocupa por sus empleados y se interesa por su bienestar.	36 21.4%	76 45.2%	14 8.3%	28 16.7%	14 8.3%	168 100.0%	3.55	42 25.0%
9. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno en el cual los empleados son tratados con dignidad y	28 16.7%	95 56.5%	9 5.4%	20 11.9%	16 9.5%	168 100.0%	3.59	36 21.4%
10. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento aplica las políticas y normas laborales de manera justa y congruente.	37 22.0%	83 49.4%	6 3.6%	30 17.9%	12 7.1%	168 100.0%	3.61	42 25.0%
11. Creo que la gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno sin acoso, discriminación ni intimidación.	38 22.6%	86 51.2%	7 4.2%	25 14.9%	12 7.1%	168 100.0%	3.67	37 22.0%
12. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre la gerencia de Limpieza y mantenimiento y el personal de Limpieza y	37 22.0%	82 48.8%	11 6.5%	30 17.9%	8 4.8%	168 100.0%	3.65	38 22.6%

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Resumen de 212 cuestionarios realizados a empleados angloparlantes

212 EMPLEADOS ANGLOPARLANTES

20-29.99%
30-39.99%
más del 40%

TODOS LOS TURNOS
355 CUESTIONARIOS

ANGLOPARLANTES
TODOS LOS TURNOS

En desacuerdo/ Totalmente en desacuerdo
20-29.99%
30-39.99%
más del 40%

ENUNCIADOS EN LA HOJA DE ENTREVISTA DE LOS EMPLEADOS	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Sin opinión 3	En desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1	TOTALES	CALIF. PROMEDIO	% TODOS LOS TURNOS
1. Mi gerente de área fomenta un entorno que me permite hacer mi trabajo de manera segura	76 35.8%	115 54.2%	7 3.3%	10 4.7%	4 1.9%	212 100.0%	4.17	14 6.6%
2. En mi área, la asignación de tareas se hace de manera justa y se distribuye de manera equitativa entre los empleados	35 16.5%	98 46.2%	11 5.2%	41 19.3%	27 12.7%	212 100.0%	3.34	68 32.1%
3. Puedo tomarme descansos con frecuencia según lo permitan las necesidades operativas	54 25.5%	147 69.3%	2 0.9%	6 2.8%	3 1.4%	212 100.0%	4.15	9 4.2%
4. Mi gerente de área trata a todos en el área de manera justa y congruente	42 19.8%	90 42.5%	11 5.2%	42 19.8%	27 12.7%	212 100.0%	3.37	69 32.5%
5. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre el personal de Limpieza y mantenimiento.	26 12.3%	124 58.5%	5 2.4%	39 18.4%	18 8.5%	212 100.0%	3.48	57 26.9%
6. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre el personal de Limpieza y mantenimiento.	33 15.6%	114 53.8%	11 5.2%	37 17.5%	17 8.0%	212 100.0%	3.51	54 25.5%
7. Puedo expresar mi opinión sincera a mi gerente de área sin temor a sufrir represalias.	38 17.9%	134 63.2%	2 0.9%	17 8.0%	21 9.9%	212 100.0%	3.71	38 17.9%
8. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento se preocupa por sus empleados y se interesa por su bienestar.	13 6.1%	68 32.1%	32 15.1%	61 28.8%	38 17.9%	212 100.0%	2.80	99 46.7%
9. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno en el cual los empleados son tratados con dignidad y	10 4.7%	82 38.7%	20 9.4%	56 26.4%	44 20.8%	212 100.0%	2.80	100 47.2%
10. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento aplica las políticas y normas laborales de manera justa y congruente.	10 4.7%	87 41.0%	11 5.2%	70 33.0%	34 16.0%	212 100.0%	2.85	104 49.1%
11. Creo que la gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno sin acoso, discriminación ni intimidación.	9 4.2%	95 44.8%	11 5.2%	55 25.9%	42 19.8%	212 100.0%	2.88	97 45.8%
12. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre la gerencia de Limpieza y mantenimiento y el personal de Limpieza y	14 6.6%	82 38.7%	19 9.0%	67 31.6%	30 14.2%	212 100.0%	2.92	97 45.8%

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Resumen de 212 cuestionarios realizados a empleados angloparlantes

PRIMER TURNO 120 CUESTIONARIOS	ANGLOPARLANTES PRIMER TURNO							En desacuerdo/ Totalmente en desacuerdo 20-29.99% 30-39.99% más del 40%
ENUNCIADOS EN LA HOJA DE ENTREVISTA DE LOS EMPLEADOS	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Sin opinión 3	En desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1	TOTALES	CALIF. PROMEDIO	% PRIMER TURNO
1. Mi gerente de área fomenta un entorno que me permite hacer mi trabajo de manera segura	35 39.8%	47 53.4%	1 1.1%	5 5.7%	0 0.0%	88 100.0%	4.27	5 5.7%
2. En mi área, la asignación de tareas se hace de manera justa y se distribuye de manera equitativa entre los empleados	22 25.0%	30 34.1%	5 5.7%	18 20.5%	13 14.8%	88 100.0%	3.34	31 35.2%
3. Puedo tomarme descansos con frecuencia según lo permitan las necesidades operativas	27 30.7%	57 64.8%	0 0.0%	4 4.5%	0 0.0%	88 100.0%	4.22	4 4.5%
4. Mi gerente de área trata a todos en el área de manera justa y congruente	21 23.9%	32 36.4%	7 8.0%	18 20.5%	10 11.4%	88 100.0%	3.41	28 31.8%
5. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre el personal de Limpieza y mantenimiento.	17 19.3%	49 55.7%	1 1.1%	16 18.2%	5 5.7%	88 100.0%	3.65	21 23.9%
6. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre el personal de Limpieza y mantenimiento.	16 18.2%	47 53.4%	5 5.7%	15 17.0%	5 5.7%	88 100.0%	3.61	20 22.7%
7. Puedo expresar mi opinión sincera a mi gerente de área sin temor a sufrir represalias.	29 33.0%	38 43.2%	2 2.3%	11 12.5%	8 9.1%	88 100.0%	3.78	19 21.6%
8. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento se preocupa por sus empleados y se interesa por su bienestar.	6 6.8%	17 19.3%	15 17.0%	30 34.1%	20 22.7%	88 100.0%	2.53	50 56.8%
9. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno en el cual los empleados son tratados con dignidad y	6 6.8%	20 22.7%	8 9.1%	29 33.0%	25 28.4%	88 100.0%	2.47	54 61.4%
10. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento aplica las políticas y normas laborales de manera justa y congruente.	5 5.7%	26 29.5%	6 6.8%	32 36.4%	19 21.6%	88 100.0%	2.61	51 58.0%
11. Creo que la gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno sin acoso, discriminación ni intimidación.	4 4.5%	32 36.4%	3 3.4%	25 28.4%	24 27.3%	88 100.0%	2.63	49 55.7%
12. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre la gerencia de Limpieza y mantenimiento y el personal de Limpieza y	6 6.8%	25 28.4%	7 8.0%	29 33.0%	21 23.9%	88 100.0%	2.61	50 56.8%

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Resumen de 212 cuestionarios realizados a empleados angloparlantes

SEGUNDO TURNO 67 CUESTIONARIOS	ANGLOPARLANTES SEGUNDO TURNO							En desacuerdo/ Totalmente en desacuerdo 20-29.99% 30-39.99% más del 40%
ENUNCIADOS EN LA HOJA DE ENTREVISTA DE LOS EMPLEADOS	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Sin opinión 3	En desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1	TOTALES	CALIF. PROMEDIO	% SEGUNDO TURNO
1. Mi gerente de área fomenta un entorno que me permite hacer mi trabajo de manera segura	11 37.0%	13 48.1%	1 3.7%	1 3.7%	2 7.4%	28 100.0%	4.07	3 10.7%
2. En mi área, la asignación de tareas se hace de manera justa y se distribuye de manera equitativa entre los empleados	6 22.2%	17 59.3%	0 0.0%	1 3.7%	4 14.8%	28 100.0%	3.71	5 17.9%
3. Puedo tomarme descansos con frecuencia según lo permitan las necesidades operativas	9 33.3%	19 66.7%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	28 100.0%	4.32	0 0.0%
4. Mi gerente de área trata a todos en el área de manera justa y congruente	8 29.6%	11 37.0%	1 3.7%	4 14.8%	4 14.8%	28 100.0%	3.54	8 28.6%
5. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre el personal de Limpieza y mantenimiento.	4 11.1%	13 48.1%	0 0.0%	4 14.8%	7 25.9%	28 100.0%	3.11	11 39.3%
6. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre el personal de Limpieza y mantenimiento.	6 18.5%	17 63.0%	0 0.0%	1 3.7%	4 14.8%	28 100.0%	3.71	5 17.9%
7. Puedo expresar mi opinión sincera a mi gerente de área sin temor a sufrir represalias.	8 25.9%	16 59.3%	0 0.0%	0 0.0%	4 14.8%	28 100.0%	3.86	4 14.3%
8. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento se preocupa por sus empleados y se interesa por su bienestar.	1 3.7%	8 29.6%	3 11.1%	9 29.6%	7 25.9%	28 100.0%	2.54	16 57.1%
9. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno en el cual los empleados son tratados con dignidad y	0 0.0%	10 37.0%	4 14.8%	9 29.6%	5 18.5%	28 100.0%	2.68	14 50.0%
10. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento aplica las políticas y normas laborales de manera justa y congruente.	1 3.7%	10 33.3%	1 3.7%	11 40.7%	5 18.5%	28 100.0%	2.68	16 57.1%
11. Creo que la gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno sin acoso, discriminación ni intimidación.	1 3.7%	10 37.0%	1 3.7%	9 29.6%	7 25.9%	28 100.0%	2.61	16 57.1%
12. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre la gerencia de Limpieza y mantenimiento y el personal de Limpieza y	2 3.7%	10 37.0%	2 7.4%	12 44.4%	2 7.4%	28 100.0%	2.93	14 50.0%

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Resumen de 212 cuestionarios realizados a empleados angloparlantes

TERCER TURNO 168 CUESTIONARIOS	ANGLOPARLANTES TERCER TURNO							En desacuerdo/ Totalmente en desacuerdo 20-29.99% 30-39.99% más del 40%
ENUNCIADOS EN LA HOJA DE ENTREVISTA DE LOS EMPLEADOS	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Sin opinión 3	En desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1	TOTALES	CALIF. PROMEDIO	% TERCER TURNO
1. Mi gerente de área fomenta un entorno que me permite hacer mi trabajo de manera segura	30 30.9%	55 57.7%	5 5.2%	4 4.1%	2 2.1%	96 100.0%	4.11	6 6.3%
2. En mi área, la asignación de tareas se hace de manera justa y se distribuye de manera equitativa entre los empleados	7 8.2%	51 50.5%	6 6.2%	22 24.7%	10 10.3%	96 100.0%	3.24	32 33.3%
3. Puedo tomarme descansos con frecuencia según lo permitan las necesidades operativas	18 18.6%	71 73.2%	2 2.1%	2 3.1%	3 3.1%	96 100.0%	4.03	5 5.2%
4. Mi gerente de área trata a todos en el área de manera justa y congruente	13 13.4%	47 49.5%	3 3.1%	20 20.6%	13 13.4%	96 100.0%	3.28	33 34.4%
5. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre el personal de Limpieza y mantenimiento.	5 7.2%	62 61.9%	4 4.1%	19 20.6%	6 6.2%	96 100.0%	3.43	25 26.0%
6. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre el personal de Limpieza y mantenimiento.	11 10.3%	50 52.6%	6 6.2%	21 22.7%	8 8.2%	96 100.0%	3.36	29 30.2%
7. Puedo expresar mi opinión sincera a mi gerente de área sin temor a sufrir represalias.	1 11.3%	80 72.2%	0 0.0%	6 7.2%	9 9.3%	96 100.0%	3.60	15 15.6%
8. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento se preocupa por sus empleados y se interesa por su bienestar.	6 6.2%	43 44.3%	14 14.4%	22 23.7%	11 11.3%	96 100.0%	3.11	33 34.4%
9. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno en el cual los empleados son tratados con dignidad y	4 4.2%	52 55.2%	8 7.3%	18 18.8%	14 14.6%	96 100.0%	3.15	32 33.3%
10. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento aplica las políticas y normas laborales de manera justa y congruente.	4 4.1%	51 52.6%	4 4.1%	27 28.9%	10 10.3%	96 100.0%	3.13	37 38.5%
11. Creo que la gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno sin acoso, discriminación ni intimidación.	4 4.1%	53 55.7%	7 7.2%	21 21.6%	11 11.3%	96 100.0%	3.19	32 33.3%
12. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre la gerencia de Limpieza y mantenimiento y el personal de Limpieza y	6 6.3%	47 50.0%	10 9.4%	26 27.1%	7 7.3%	96 100.0%	3.20	33 34.4%

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Resumen de 143 cuestionarios: con el uso de intérpretes

20-29.99%
30-39.99%
más del 40%

TODOS LOS TURNOS
143 CUESTIONARIOS

En desacuerdo/ Totalmente en desacuerdo
20-29.99%
30-39.99%
más del 40%

ENUNCIADOS EN LA HOJA DE ENTREVISTA DE LOS EMPLEADOS	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Sin opinión 3	En desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1	TOTALES	CALIF. PROMEDIO	% TODOS LOS TURNOS
1. Mi gerente de área fomenta un entorno que me permite hacer mi trabajo de manera segura	71 49.7%	63 44.1%	0 0.0%	7 4.9%	2 1.4%	143 100.0%	4.36	9 6.3%
2. En mi área, la asignación de tareas se hace de manera justa y se distribuye de manera equitativa entre los empleados	43 30.1%	58 40.6%	3 2.1%	34 23.8%	5 3.5%	143 100.0%	3.70	39 27.3%
3. Puedo tomarme descansos con frecuencia según lo permitan las necesidades operativas	58 40.6%	77 53.8%	0 0.0%	7 4.9%	1 0.7%	143 100.0%	4.29	8 5.6%
4. Mi gerente de área trata a todos en el área de manera justa y congruente	44 30.8%	65 45.5%	5 3.5%	26 18.2%	3 2.1%	143 100.0%	3.85	29 20.3%
5. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre el personal de Limpieza y mantenimiento.	39 27.3%	66 46.2%	4 2.8%	30 21.0%	4 2.8%	143 100.0%	3.74	34 23.8%
6. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre el personal de Limpieza y mantenimiento.	49 34.3%	71 49.7%	3 2.1%	18 12.6%	2 1.4%	143 100.0%	4.03	20 14.0%
7. Puedo expresar mi opinión sincera a mi gerente de área sin temor a sufrir represalias.	65 45.5%	55 38.5%	3 2.1%	17 11.9%	3 2.1%	143 100.0%	4.13	20 14.0%
8. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento se preocupa por sus empleados y se interesa por su bienestar.	46 32.2%	68 47.6%	10 7.0%	16 11.2%	3 2.1%	143 100.0%	3.97	19 13.3%
9. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno en el cual los empleados son tratados con dignidad y	37 25.9%	80 55.9%	10 7.0%	13 9.1%	3 2.1%	143 100.0%	3.94	16 11.2%
10. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento aplica las políticas y normas laborales de manera justa y congruente.	45 31.5%	64 44.8%	16 11.2%	15 10.5%	3 2.1%	143 100.0%	3.93	18 12.6%
11. Creo que la gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno sin acoso, discriminación ni intimidación.	46 32.2%	66 46.2%	5 3.5%	23 16.1%	3 2.1%	143 100.0%	3.90	26 18.2%
12. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre la gerencia de Limpieza y mantenimiento y el personal de Limpieza y	46 32.2%	66 46.2%	9 6.3%	20 14.0%	2 1.4%	143 100.0%	3.94	22 15.4%

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Resumen de 143 cuestionarios: con el uso de intérpretes

PRIMER TURNO 120 CUESTIONARIOS	ENTREVISTADOS CON UN INTÉRPRETE PRIMER TURNO							En desacuerdo/ Totalmente en desacuerdo 20-29.99% 30-39.99% más del 40%
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo		CALIF.	%
ENUNCIADOS EN LA HOJA DE ENTREVISTA DE LOS EMPLEADOS	5	4	3	2	1	TOTALES	PROMEDIO	PRIMER TURNO
1. Mi gerente de área fomenta un entorno que me permite hacer mi trabajo de manera segura	13 40.6%	17 53.1%	0.0%	2 6.3%	0 0.0%	32 100.0%	4.28	2 6.3%
2. En mi área, la asignación de tareas se hace de manera justa y se distribuye de manera equitativa entre los empleados	10 31.3%	13 40.6%	0.0%	9 28.1%	0.0%	32 100.0%	3.75	9 28.1%
3. Puedo tomarme descansos con frecuencia según lo permitan las necesidades operativas	8 25.0%	22 68.8%	0.0%	2 6.3%	0.0%	32 100.0%	4.13	2 6.3%
4. Mi gerente de área trata a todo en el área de manera justa y congruente	9 28.1%	17 53.1%	1 3.1%	4 12.5%	1 3.1%	32 100.0%	3.91	5 15.6%
5. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre el personal de Limpieza y mantenimiento.	6 18.8%	13 40.6%	1 3.1%	12 37.5%	0.0%	32 100.0%	3.41	12 37.5%
6. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre el personal de Limpieza y mantenimiento.	6 18.8%	22 68.8%	0.0%	4 12.5%	0.0%	32 100.0%	3.94	4 12.5%
7. Puedo expresar mi opinión sincera a mi gerente de área sin temor a sufrir represalias.	8 25.0%	19 59.4%	1 3.1%	4 12.5%	0.0%	32 100.0%	3.97	4 12.5%
8. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento se preocupa por sus empleados y se interesa por su bienestar.	6 18.8%	17 53.1%	2 6.3%	7 21.9%	0.0%	32 100.0%	3.69	7 21.9%
9. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno en el cual los empleados son tratados con dignidad y	7 21.9%	20 62.5%	0.0%	4 12.5%	1 3.1%	32 100.0%	3.88	5 15.6%
10. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento aplica las políticas y normas laborales de manera justa y congruente.	6 18.8%	14 43.8%	8 25.0%	3 9.4%	1 3.1%	32 100.0%	3.66	4 12.5%
11. Creo que la gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno sin acoso, discriminación ni intimidación.	7 21.9%	14 43.8%	3 9.4%	7 21.9%	1 3.1%	32 100.0%	3.59	8 25.0%
12. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre la gerencia de Limpieza y mantenimiento y el personal de Limpieza y	6 18.8%	14 43.8%	1 3.1%	10 31.3%	1 3.1%	32 100.0%	3.44	11 34.4%

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Resumen de 143 cuestionarios: con el uso de intérpretes

SEGUNDO TURNO 67 CUESTIONARIOS	ENTREVISTADOS CON UN INTÉRPRETE SEGUNDO TURNO							En desacuerdo/ Totalmente en desacuerdo 20-29.99% 30-39.99% más del 40%
ENUNCIADOS EN LA HOJA DE ENTREVISTA DE LOS EMPLEADOS	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Sin opinión 3	En desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1	TOTALES	CALIF. PROMEDIO	% SEGUNDO TURNO
1. Mi gerente de área fomenta un entorno que me permite hacer mi trabajo de manera segura	22 56.4%	16 41.0%	0.0%	1 2.6%	0.0%	39 100.0%	4.51	1 2.6%
2. En mi área, la asignación de tareas se hace de manera justa y se distribuye de manera equitativa entre los empleados	11 28.2%	13 33.3%	3 7.7%	11 28.2%	1 2.6%	39 100.0%	3.56	12 30.8%
3. Puedo tomarme descansos con frecuencia según lo permitan las necesidades operativas	20 51.3%	18 46.2%	0.0%	1 2.6%	0.0%	39 100.0%	4.46	1 2.6%
4. Mi gerente de área trata a todo en el área de manera justa y congruente	9 23.1%	12 30.8%	2 5.1%	16 41.0%	0.0%	39 100.0%	3.36	16 41.0%
5. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre el personal de Limpieza y mantenimiento.	10 25.6%	15 38.5%	3 7.7%	10 25.6%	1 2.6%	39 100.0%	3.59	11 28.2%
6. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre el personal de Limpieza y mantenimiento.	13 33.3%	16 41.0%	2 5.1%	8 20.5%	0.0%	39 100.0%	3.87	8 20.5%
7. Puedo expresar mi opinión sincera a mi gerente de área sin temor a sufrir represalias.	15 38.5%	15 38.5%	0.0%	9 23.1%	0.0%	39 100.0%	3.92	9 23.1%
8. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento se preocupa por sus empleados y se interesa por su bienestar.	10 25.6%	18 46.2%	8 20.5%	3 7.7%	0.0%	39 100.0%	3.90	3 7.7%
9. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno en el cual los empleados son tratados con dignidad y	6 15.4%	17 43.6%	9 23.1%	7 17.9%	0.0%	39 100.0%	3.56	7 17.9%
10. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento aplica las políticas y normas laborales de manera justa y congruente.	6 15.4%	18 46.2%	6 15.4%	9 23.1%	0.0%	39 100.0%	3.54	9 23.1%
11. Creo que la gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno sin acoso, discriminación ni intimidación.	5 12.8%	19 48.7%	2 5.1%	12 30.8%	1 2.6%	39 100.0%	3.38	13 33.3%
12. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre la gerencia de Limpieza y mantenimiento y el personal de Limpieza y	9 23.1%	17 43.6%	7 17.9%	6 15.4%	0.0%	39 100.0%	3.74	6 15.4%

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Resumen de 143 cuestionarios: con el uso de intérpretes

TERCER TURNO 168 CUESTIONARIOS	ENTREVISTADOS CON UN INTÉRPRETE TERCER TURNO							En desacuerdo/ Totalmente en desacuerdo 20-29.99% 30-39.99% más del 40%
ENUNCIADOS EN LA HOJA DE ENTREVISTA DE LOS EMPLEADOS	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Sin opinión 3	En desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1	TOTALES	CALIF. PROMEDIO	% TERCER TURNO
1. Mi gerente de área fomenta un entorno que me permite hacer mi trabajo de manera segura	36 50.0%	30 41.7%	0 0.0%	4 5.6%	2 2.8%	72 100.0%	4.31	6 8.3%
2. En mi área, la asignación de tareas se hace de manera justa y se distribuye de manera equitativa entre los empleados	22 30.6%	32 44.4%	0 0.0%	14 19.4%	4 5.6%	72 100.0%	3.75	18 25.0%
3. Puedo tomarme descansos con frecuencia según lo permitan las necesidades operativas	30 41.7%	37 51.4%	0 0.0%	4 5.6%	1 1.4%	72 100.0%	4.26	5 6.9%
4. Mi gerente de área trata a todo en el área de manera justa y congruente	26 36.1%	36 50.0%	2 2.8%	6 8.3%	2 2.8%	72 100.0%	4.08	8 11.1%
5. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre el personal de Limpieza y mantenimiento.	23 31.9%	38 52.8%	0 0.0%	8 11.1%	3 4.2%	72 100.0%	3.97	11 15.3%
6. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre el personal de Limpieza y mantenimiento.	30 41.7%	33 45.8%	1 1.4%	6 8.3%	2 2.8%	72 100.0%	4.15	8 11.1%
7. Puedo expresar mi opinión sincera a mi gerente de área sin temor a sufrir represalias.	42 58.3%	21 29.2%	2 2.8%	4 5.6%	3 4.2%	72 100.0%	4.32	7 9.7%
8. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento se preocupa por sus empleados y se interesa por su bienestar.	30 41.7%	33 45.8%	0 0.0%	6 8.3%	3 4.2%	72 100.0%	4.13	9 12.5%
9. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno en el cual los empleados son tratados con dignidad y	24 33.3%	43 59.7%	1 1.4%	2 2.8%	2 2.8%	72 100.0%	4.18	4 5.6%
10. Siento que la gerencia de Limpieza y mantenimiento aplica las políticas y normas laborales de manera justa y congruente.	33 45.8%	32 44.4%	2 2.8%	3 4.2%	2 2.8%	72 100.0%	4.26	5 6.9%
11. Creo que la gerencia de Limpieza y mantenimiento fomenta un entorno sin acoso, discriminación ni intimidación.	34 47.2%	33 45.8%	0 0.0%	4 5.6%	1 1.4%	72 100.0%	4.32	5 6.9%
12. Estoy satisfecho con la comunicación que existe entre la gerencia de Limpieza y mantenimiento y el personal de Limpieza y	31 43.1%	35 48.6%	1 1.4%	4 5.6%	1 1.4%	72 100.0%	4.26	5 6.9%

Apéndice G: Resumen de los cuestionarios de 24 gerentes de área

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Resumen de las respuestas de los cuestionarios de 24 gerentes de área

	20-29.99%	disagreed or strongly disagreed
	30-39.99%	disagreed or strongly disagreed
	over 40%	disagreed or strongly disagreed

ALL SHIFTS
24 QUESTIONNAIRES

STATEMENTS ON THE INTERVIEW SHEET	Strongly Agree 5	Agree 4	Have No Opinion 3	Disagree 2	Strongly Disagree 1	TOTALS	AVE RATING	Disagree/ Strongly Disagree % ALL SHIFTS (20-29.99% / 30-39.99% / over 40%)
1. Most employees in my zone would say that I promote an environment that allows them to do their job safely	16 66.7%	8 33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	24 100.0%	4.67	0 0.0%
2. Most employees in my zone would say that work assignments are made fairly and distributed equitably among employees	11 45.8%	11 45.8%	1 4.2%	1 4.2%	0.0%	24 100.0%	4.33	1 4.2%
3. Most employees in my zone would say that they are able to take regular breaks as operational needs permit	18 75.0%	6 25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	24 100.0%	4.75	0 0.0%
4. Most employees in my zone would say that I treat everyone in my zone fairly and consistently	14 58.3%	9 37.5%	1 4.2%	0.0%	0.0%	24 100.0%	4.54	0 0.0%
5. Most employees in my zone would say they are satisfied with communications among themselves (within their work team or within the shift as a whole).	7 29.2%	15 62.5%	1 4.2%	1 4.2%	0.0%	24 100.0%	4.17	1 4.2%
6. Most employees in my zone would say they are satisfied with communications between themselves and me.	7 29.2%	17 70.8%	0.0%	0.0%	0.0%	24 100.0%	4.29	0 0.0%
7. Most employees in my zone would say they can express their honest opinions to me without fear of retaliation.	15 62.5%	9 37.5%	0.0%	0.0%	0.0%	24 100.0%	4.63	0 0.0%

prm CONSULTING GROUP

Septiembre de 2011

Apéndice H: Resumen de las respuestas de 5 cuestionarios: 4 directores adjuntos, el ex director y el director suplente

Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Resumen de las respuestas de 5 cuestionarios: 4 directores adjuntos, el ex director y el director suplente

	20-29.99%	disagreed or strongly disagreed
	30-39.99%	disagreed or strongly disagreed
	over 40%	disagreed or strongly disagreed

ALL SHIFTS
6 QUESTIONNAIRES

Disagree/ Strongly Disagree
20-29.99%
30-39.99%
over 40%

STATEMENTS ON THE INTERVIEW SHEET	Strongly Agree 5	Agree 4	Have No Opinion 3	Disagree 2	Strongly Disagree 1	TOTALS	AVE RATING	% ALL SHIFTS
1. Most employees in my area of responsibility would say Housekeeping management cares about and is interested in the welfare of its employees.	2 33.3%	3 50.0%	1 16.7%	 0.0%	 0.0%	6 100.0%	4.17	0 0.0%
2. Most employees in my area of responsibility would say Housekeeping management promotes an environment where employees are treated with dignity and respect.	2 33.3%	3 50.0%	1 16.7%	 0.0%	 0.0%	6 100.0%	4.17	0 0.0%
3. Most employees in my area of responsibility would say Housekeeping management fairly and consistently administers policies and work rules.	1 16.7%	3 50.0%	1 16.7%	1 16.7%	 0.0%	6 100.0%	3.67	1 16.7%
4. Most employees in my area of responsibility would say Housekeeping management promotes an environ-ment free from harassment, discrimination and intimidation.	2 33.3%	2 33.3%	2 33.3%	 0.0%	 0.0%	6 100.0%	4.00	0 0.0%
5. Most employees in my area of responsibility would say they are satisfied with communication between Housekeeping management and the Housekeeping staff.	1 16.7%	3 50.0%	1 16.7%	1 16.7%	 0.0%	6 100.0%	3.67	1 16.7%