



THE UNIVERSITY
of NORTH CAROLINA
at CHAPEL HILL

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

	<u>Página</u>
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

I. Antecedentes

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.

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.

II. Executive Summary

- **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.

II. Executive Summary

— **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.

II. Executive Summary

- **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

II. Executive Summary

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%	-

III. Metodología

- 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.

III. Metodología

- 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.

III. Metodología

- 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.