

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;

V. Recomendaciones

- 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	— Excelencia	— Competencia
— Sinceridad	— Receptividad	— Eficacia
— Profesionalismo	— Versatilidad	
— Gestión	— Innovación	

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

V. Recomendaciones

- 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

V. *Recomendaciones*

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:
 - Análisis de los roles, las responsabilidades y la estructura organizacional existente
 - 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

V. Recomendaciones

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 transmitidas 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.

V. Recomendaciones

- 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.

V. *Recomendaciones*

- 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:

V. Recomendaciones

- 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.

V. Recomendaciones

- 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 garantizar 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.

V. Recomendaciones

- 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 transmisión 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 transmisión 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.

V. Recomendaciones

- 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

V. Recomendaciones

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.

V. Recomendaciones

- 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:

V. Recomendaciones

- 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.

V. Recomendaciones

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 transformación 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.