



World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي

Junta Ejecutiva

Segundo período de sesiones ordinario
Roma, 26-29 de noviembre de 2018

Distribución: general

Tema 4 del programa

Fecha: 21 de diciembre de 2018*

WFP/EB.2/2018/4-A/Add.1 (examen aplazado al primer período de sesiones ordinario de 2019)

Original: inglés

Informes anuales

* Fecha aplazada debido a la presentación tardía del presente documento

Para examen

Los documentos de la Junta Ejecutiva pueden consultarse en el sitio web del PMA (<https://executiveboard.wfp.org/es>).

Nota de la dirección sobre el Informe Anual de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación correspondiente a 2017

Introducción

1. La dirección reconoce y valora la función de una oficina del Ombudsman designada e independiente, que presta asistencia confidencial, oficiosa e imparcial para la resolución informal de problemas y conflictos relacionados con la contratación en el Programa Mundial de Alimentos.
2. La dirección agradece a la Oficina del Ombudsman por su informe anual correspondiente a 2017, en el que se presenta información que el PMA debería examinar con detenimiento en su esfuerzo constante por dar lo mejor de sí.
3. Esta nota sobre el Informe Anual de la Oficina del Ombudsman correspondiente a 2017 presenta las reflexiones de la dirección sobre las conclusiones de la Ombudsman y constituye la respuesta formal de la dirección a las recomendaciones de la Ombudsman. La nota sigue, en líneas generales, el formato del informe.
4. La dirección está decidida a realizar un examen serio de las conclusiones y recomendaciones que figuran en el informe de la Ombudsman y a adoptar todas las medidas necesarias para abordar los problemas detectados en dicho informe.

Principales problemas sistémicos

Costo de los conflictos

5. La dirección concuerda con la idea de que los conflictos en el lugar de trabajo tienen un costo para cualquier organización y, por tanto, está de acuerdo en que es recomendable limitar dichos conflictos.

Coordinador del documento:

Sr. J. Aylieff
Director
Dirección de Recursos Humanos
Tel.: 066513-3468

6. La dirección toma nota asimismo de las conclusiones del informe de que “la evitación del conflicto es un aspecto suficientemente presente en la cultura institucional como para suscitar inquietud” (párrafo 26), de que “el PMA... no capacita en medida suficiente a sus empleados para que adquieran la competencia y la confianza necesarias para intervenir ante un conflicto” (párrafo 26) y de que hay “otros obstáculos que impiden que se intervenga oportunamente ante los conflictos, por ejemplo [...] el desconocimiento de lo que hay que hacer en situaciones de conflicto [y] la falta de claridad sobre lo que un supervisor debería hacer para abordar esas situaciones, en particular en caso de desempeño insatisfactorio” (párrafo 28). En cualquier organización siempre hay margen para incorporar nuevas mejoras, en especial por lo que se refiere a las competencias del personal y su capacidad para gestionar los conflictos, y la dirección examinará detenidamente las conclusiones de la Oficina del Ombudsman. Mientras tanto, la dirección desea destacar la capacitación y las orientaciones de las que ya disponen el personal directivo y los otros miembros del personal pertinentes para intervenir ante un conflicto y solucionarlo:
- Conjuntos de herramientas para el personal y los supervisores, y videos de capacitación específicos sobre cómo abordar el desempeño insatisfactorio, mantener conversaciones difíciles con los empleados y facilitar una retroinformación eficaz.
 - Capacitación presencial y a distancia sobre el mismo tema, impartida por la Dirección de Recursos Humanos y seguida por casi 500 supervisores desde 2016.
 - Un programa de capacitación en materia de supervisión en el que ocupa un lugar destacado el tema de cómo abordar situaciones difíciles en las que estén involucrados los empleados, y en el cual para finales de 2018 habrán participado 600 supervisores.
 - Un programa de desarrollo del liderazgo para impartir capacitación en asesoramiento individual a los supervisados, en el que han participado 1.000 miembros del personal de categoría superior.
 - Otros recursos de aprendizaje, disponibles para todos los empleados en la plataforma de aprendizaje del PMA, WeLearn, entre los que se encuentran los títulos que figuran a continuación:
 - How to Avoid and Manage Conflict – Learning Heroes
 - Conflict Management – Learning Heroes
 - Identifying the Causes of Conflict – Learning Heroes
 - Understanding the process of conflict, de Lionel Bellenger
 - Be aware of the role you play in a conflict, de Dominique Chalivin
 - Neutralice el conflicto, de Matthieu Ricard
 - Resolving conflicts through shared reality, de Marie R. Miyashiro
 - Managing Conflict, de David Liddle
 - Managing Conflict at Work, de Jackie Keddy
 - Conflict Management, de Baden Eunson
 - Listening to Conflict, de Erik J. Van Slyke
7. El PMA debe esforzarse siempre por mejorar. La dirección examinará con detenimiento cómo podría hacerlo.
8. En el cuadro a continuación se recogen las recomendaciones formuladas por la Ombudsman y las respuestas de la dirección sobre el costo de los conflictos.

1. Determinar las razones subyacentes de la tendencia a evitar los conflictos que se observa en el PMA.	La dirección tratará de elaborar un enfoque basado en datos empíricos para abordar una posible cultura de evitación de los conflictos. Está dispuesta a deliberar más detenidamente con la Oficina del Ombudsman sobre las pruebas que pueda haber de la existencia de esa cultura como base para elaborar un enfoque de ese tipo.
2. Crear conciencia sobre el costo de los conflictos con el fin de alentar a los empleados a hablar sin reservas, intervenir ante un conflicto, prevenir los conflictos y gestionarlos cuando surjan en el trabajo.	Las campañas de comunicación que se vienen realizando desde finales de 2017 en aplicación de la circular del Director Ejecutivo relativa a la protección contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación, a partir del 1 de marzo de 2018, están concebidas para infundir confianza a los empleados a fin de que rompan el silencio y se defiendan y para dejar clara la responsabilidad de los líderes de crear y mantener un entorno libre de cualquier conducta abusiva. La gestión de conflictos en el lugar de trabajo es una parte integrante del mantenimiento de dicho entorno y el Director Ejecutivo ha sido explícito en relación con la rendición de cuentas del personal en ese ámbito.
3. Incluir en los perfiles de los puestos las competencias en materia de gestión de conflictos y las aptitudes interpersonales necesarias.	La dirección examinará la manera de reflejar mejor en los perfiles de los puestos las competencias necesarias en materia de gestión de conflictos, a la vez que sigue haciendo hincapié en la función que ha de desempeñar el personal directivo para mantener equipos eficientes y con una actuación satisfactoria que trabajen en un entorno armonioso.
4. Evaluar a los candidatos, durante las actividades de contratación y concesión de ascensos, sobre sus aptitudes interpersonales y su capacidad para crear entornos laborales favorables.	<p>La dirección está de acuerdo con que es importante evaluar a los candidatos y al personal sobre sus aptitudes interpersonales y su capacidad para crear entornos laborales favorables. El PMA lo está haciendo ya de las formas que se citan a continuación y seguirá procurando encontrar formas de hacerlo mejor.</p> <p>a. Contratación. El PMA evalúa las competencias interpersonales y de gestión del personal durante las entrevistas de contratación. Además, se utilizan pruebas psicométricas para la contratación de personal directivo de rango más elevado.</p> <p>b. Ascensos. Las evaluaciones del desempeño del personal del PMA se utilizan en los procesos de ascensos y reasignación del personal.</p> <p>A través del sistema interno de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE), en las evaluaciones del desempeño del personal nacional de categoría profesional y el personal de categoría profesional de contratación internacional se valora la medida en que el personal consigue “tratar a todo el mundo con dignidad, respeto e igualdad”. Asimismo, el desempeño del personal de nivel D-1 y D -2 se evalúa en función de los siguientes criterios: i) sus buenos resultados en lo que respecta a “reforzar la cooperación y las relaciones entre los equipos y [promover] una cultura en el PMA que valore la diversidad, la igualdad de género y la inclusión; y ii) sus competencias de gestión del personal, incluidas sus aptitudes en materia de “solución efectiva de conflictos”.</p> <p>En los próximos dos años se ampliará el uso del sistema PACE a los titulares de contratos de servicios, lo cual supone que se evaluará al 90 % de los empleados del Programa a través de dicho sistema.</p> <p>Las evaluaciones del PACE constituyen elementos clave para la concesión de ascenso y se utilizan para adoptar decisiones relativas a las perspectivas de carrera de los empleados.</p> <p>Por último, el Director Ejecutivo ha reforzado el mensaje dirigido a los líderes de nivel superior en el PMA de que se los considerará responsables de mantener un entorno libre de comportamientos abusivos. La gestión eficaz de los conflictos es un elemento clave para mantener dicho entorno.</p>
5. Proponer sesiones de capacitación en solución de conflictos adaptadas a los distintos niveles de responsabilidad de los empleados.	La dirección está de acuerdo. Al igual que con el resto de la capacitación técnica, la esfera funcional dotada de las competencias especializadas —en este caso, la Oficina del Ombudsman— debería elaborar el contenido de la capacitación, y la Dirección de Recursos Humanos debería presentar y organizar la capacitación en la plataforma didáctica institucional WeLearn.

9. La dirección espera poder debatir sobre las recomendaciones prácticas acerca de cómo fortalecer en mayor medida las capacidades del Programa y del personal directivo en relación con los conflictos y la gestión de los mismos.

Utilización de arreglos contractuales de breve duración

10. Los contratos de breve duración son una de varias modalidades contractuales fundamentales que permiten al PMA contratar recursos humanos en consonancia con su modelo operativo, sus necesidades operacionales y su capacidad financiera.
11. En los últimos años, los procesos de planificación de la fuerza de trabajo llevados a cabo por las oficinas en los países han puesto de manifiesto que los contratos de breve duración, en particular los contratos de servicios, se están utilizando por períodos más prolongados de lo previsto en las orientaciones aplicables, y el PMA ha reconocido que es preciso abordar esta cuestión. En el párrafo 35, en relación con los contratos de servicios, la Ombudsman señala que “No es raro que los titulares [de contratos de servicios] trabajen durante muchos años, en casos excepcionales hasta 20 años”. A octubre de 2018, la duración media del servicio de los empleados con contratos de servicios era de 5,8 años, y 15 empleados (el 0,2 % del total) habían sido titulares de diversos contratos de breve duración a lo largo de 20 años o más.
12. La dirección está decidida a garantizar que los empleados que desempeñan funciones necesarias a largo plazo y ocupan puestos para los cuales las perspectivas de financiación son sólidas deberían trabajar en el marco de contratos de larga duración dotados de prestaciones adecuadas. El número de funcionarios nacionales con contratos de larga duración ha aumentado un tercio desde 2010. El PMA ha empezado ya a revisar el marco contractual aplicable a los funcionarios nacionales. Sin prejuzgar el resultado de esta revisión, parece probable —basándose en los ejercicios piloto realizados hasta la fecha— que un aumento en la proporción de contratos de larga duración se traduzca en una reducción del número total de empleados nacionales, habida cuenta de que el costo de los contratos de larga duración es más elevado y de que la financiación disponible no es ilimitada.
13. Tal como se indicó en la consulta oficiosa sobre la estrategia en materia de personal de 2014, celebrada con los miembros de la Junta Ejecutiva en 2018, el PMA también está revisando el uso de contratos de breve duración para el personal de contratación internacional. Esto se está llevando a cabo junto con la planificación de personal que le permita determinar el equilibrio adecuado entre las funciones y los puestos básicos que requieren contratos de larga duración y las funciones no básicas o especializadas, para las cuales son preferibles los contratos de breve duración. Habida cuenta de que todavía no ha finalizado el ejercicio de planificación de la fuerza de trabajo, no es posible aún concluir si es preciso o no revisar las modalidades de utilización de contratos de breve duración del PMA.

Remuneración, prestaciones y derechos

14. Con respecto al incremento por méritos del 2 % para los titulares de contratos de servicios, en el párrafo 40 del informe de la Oficina del Ombudsman se señala que “algunos países aplican al respecto prácticas diferentes”. La Ombudsman visitó algunas oficinas en los países en 2017, antes de la introducción del incremento por méritos del 2 % y en un momento en que los incrementos de sueldo se otorgaban únicamente mediante una modificación de las atribuciones del puesto. El incremento por méritos se introdujo a finales de 2017, y actualmente se otorga en el marco de todos los contratos de servicios cuando se determina que el desempeño del titular ha sido satisfactorio y se le renueva el contrato.
15. El PMA se esfuerza por evitar que haya una diferencia de remuneración basada en el

género entre su personal. La dirección cree que está en condiciones de hacerlo debido a que el factor clave para determinar la remuneración es el nivel al que se ha establecido el grado de un puesto, que se determina únicamente en función de las atribuciones del puesto. La conclusión a la que ha llegado la Ombudsman de que las “pagas anteriores” son “uno de los factores clave en que se basa el PMA para determinar su oferta de sueldo” (párrafo 41) está por tanto equivocada.

16. En el caso de los consultores, los puestos van del grado “E” (comienzo de carrera) al 4, y cada grado comporta una variedad fija de posibles sueldos. El sueldo seleccionado de dicha variedad se determina fundamentalmente en función del nivel de experiencia de la persona contratada. El sueldo anterior se considera únicamente en la última etapa, a fin de ajustar la remuneración propuesta.
17. La dirección prevé la necesidad de seguir aplicando el enfoque mencionado anteriormente —en especial, el hecho de tomar en consideración el sueldo anterior en última instancia—, si el PMA ha de atraer a candidatos con aptitudes muy solicitadas.
18. El 1 de septiembre de 2018 se introdujo un nuevo marco para la contratación de personal de plazo fijo, sustituyendo una fórmula similar a la descrita anteriormente. En virtud del nuevo marco, se ofrece al candidato seleccionado un puesto en el escalón de sueldos más bajo dentro del grado del puesto, o en el uno de los otros seis escalones en función de la experiencia y/o de cualquier título académico avanzado pertinente del candidato, aparte de los requisitos mínimos. Por tanto, está equivocada la conclusión a la que ha llegado la Ombudsman de que una consultora que obtenga un puesto de categoría profesional de contratación internacional recibirá un sueldo “basado en su remuneración anterior”. La remuneración anterior no tiene incidencia alguna.

Reparación y justicia interna

19. La Ombudsman señala en el párrafo 46 que, a los titulares de un contrato de servicios “[se les impide] interponer un recurso de apelación formal interno”. La dirección observa que una reparación formal incluye mecanismos para notificar inquietudes y alcanzar una resolución de controversias vinculante. Con respecto a lo primero, todos los empleados del PMA, independientemente de su tipo de contrato, tienen acceso al sistema interno formal para denunciar conductas abusivas o cualquier otra preocupación tanto a la Oficina del Inspector General como a la dirección.
20. Con respecto a la resolución de controversias, en consonancia con el enfoque del sistema de las Naciones Unidas, en el PMA los titulares tanto de contratos de servicios como de acuerdos de servicios especiales tienen acceso a medios de reparación informales (acuerdo amistoso) y formales (arbitraje en virtud de las Reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional [CNUDMI] [la conciliación a cargo de la CNUDMI es un paso previo obligatorio para los titulares de contratos de servicios]). La Ombudsman señala (párrafo 47) que “los procedimientos de arbitraje son costosos y pueden no estar a disposición localmente”. La dirección entiende que la cuestión de mejorar el proceso de resolución de controversias para los titulares de contratos de servicios y de acuerdos de servicios especiales, incluida la posibilidad de acelerar el proceso y reducir los costos, ha sido examinada por las Naciones Unidas a pedido de la Asamblea General, que sigue ocupándose de esta cuestión.
21. La dirección está de acuerdo con la Ombudsman en que el arbitraje no genera una jurisprudencia disponible en forma pública. No obstante, sí permite extraer enseñanzas, que el PMA tiene en cuenta en la elaboración de sus políticas y operaciones de cara al futuro.



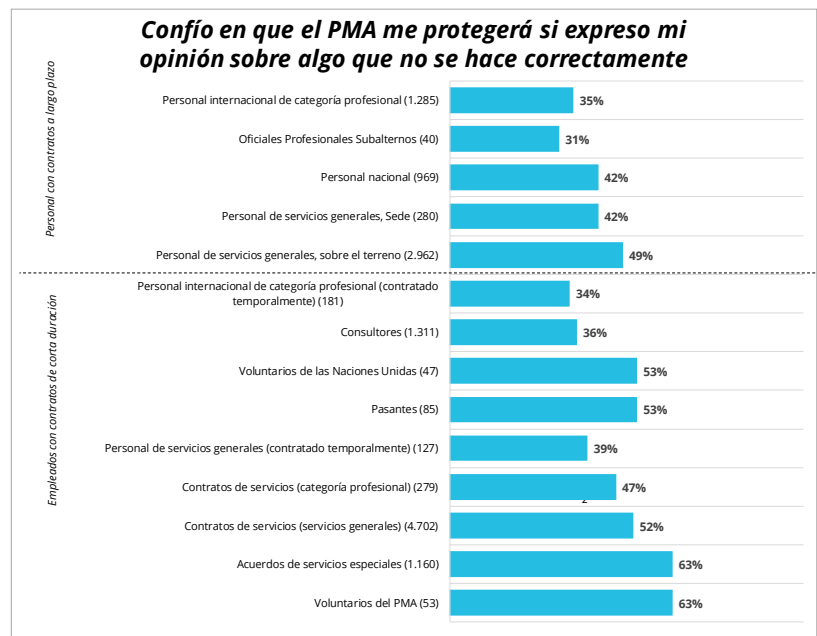
Consecuencias

22. En el párrafo 48, la Ombudsman afirma que “la utilización por parte del PMA de contratos de breve duración para períodos prolongados es una causa sistémica de desigualdades que puede provocar desmotivación y desmoralización, conflictos en el lugar de trabajo y casos de abuso de poder”.

23. La dirección estaría muy preocupada si hubiera motivos para creer que el personal del PMA contratado por períodos breves estaba desmotivado o se veía afectado por abusos, conflictos o

desmoralización. En lo que respecta a la motivación, la Encuesta mundial del personal, realizada en 2018, parece indicar lo contrario, a saber, que los titulares de contratos de breve duración son los más motivados en el Programa, y que en este ámbito los titulares de acuerdos de servicios especiales ocupan el primer lugar, seguidos de cerca por los pasantes, los voluntarios y los titulares de contratos de servicios. Cabe señalar a este respecto que la Encuesta mundial del personal es anónima. Por tanto, los empleados con contrato de breve duración no tenían nada que ganar exagerando su satisfacción ni tampoco ningún motivo para ocultar cualquier insatisfacción.

24. El informe de la Ombudsman sugiere que el personal con contratos de breve duración opta “por permanecer en silencio” y tiene quejas que no expone, “por miedo a las consecuencias cuando su contrato tenga que prorrogarse o renovarse”. La Encuesta mundial del personal parece mostrar una imagen diferente, en la que el personal con contratos de breve duración manifiesta un nivel de confianza más elevado de que el Programa lo protegerá si expresa su opinión que el personal con



contratos de larga duración. Huelga decir que el PMA no estará satisfecho hasta que todos sus empleados se sientan confiados en que pueden expresar libremente su opinión y confíen plenamente en él, pero le complace tomar nota —en particular teniendo en cuenta la función vital que desempeña— de que el personal con contratos de breve duración tiene los niveles más elevados de confianza.

25. En el cuadro a continuación se recogen las recomendaciones formuladas por la Ombudsman y las respuestas de la dirección sobre los contratos de breve duración.

6. Establecer criterios claros para la conclusión de contratos de breve duración: a quién otorgar un tipo de contrato u otro, en qué circunstancias y por cuánto tiempo. Velar por que los criterios establecidos se apliquen mejor.	A comienzos de 2018 se inició la labor relativa a los nuevos marcos contractuales que incluirán orientaciones actualizadas sobre el uso de las distintas modalidades de contrato disponibles para el PMA.
7. Aplicar sistemáticamente la remuneración por méritos a los titulares de contratos de servicios que han obtenido una evaluación satisfactoria.	Esta situación existe ya. Tal como se detalla anteriormente, la remuneración por méritos se ha adjudicado sistemáticamente desde su introducción a finales de 2017.
8. Mejorar el acceso de los titulares de contratos de servicios a los mecanismos de reparación formales.	En consonancia con el enfoque del sistema de las Naciones Unidas, los empleados con contratos de breve duración tienen derechos de acceso plenos al arbitraje formal. Se está revisando, a través de una iniciativa emprendida a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas, la cuestión de mejorar el proceso de resolución de controversias para los titulares de contratos de servicios y de acuerdos de servicios especiales, incluida la posibilidad de acelerar el proceso y reducir los costos.
9. Garantizar la igualdad de remuneración entre consultoras y consultores. Determinar los niveles de sueldos en función del trabajo que realizan es importante para alcanzar este objetivo.	La dirección ha adoptado ya medidas para minimizar cualquier diferencia de remuneración basada en el género. Los sueldos anteriores tienen una incidencia menor en la determinación de los sueldos de los consultores recién contratados, y no tienen ninguna incidencia en la determinación de los sueldos del personal de plazo fijo.
10. Reexaminar la utilidad y la duración de la interrupción obligatoria del servicio para los consultores, dado que esta tiene un efecto perturbador en los empleados en general, en los colegas y a nivel de todo el Programa.	La interrupción obligatoria del servicio para la mayoría de los titulares de contratos de breve duración tiene por objeto destacar que los contratos de breve duración se diferencian de los contratos de larga duración y desalentar su uso para modalidades de trabajo más extensas. Por consiguiente, el PMA no está dispuesto a renunciar a esta interrupción del servicio.
11. Utilizar de manera apropiada los fondos asignados a los puestos de plazo fijo para financiar la contratación de empleados con contratos de este tipo más bien que para contratar a consultores.	El personal directivo es responsable de gestionar bien el presupuesto y los recursos humanos y podría asignar temporalmente a personal con contratos de breve duración a puestos correspondientes a contratos de plazo fijo, a la espera de un procedimiento de contratación o de una decisión sobre la estructura de la unidad de la que están a cargo. En el ejercicio de esa responsabilidad, el personal directivo debería tener en cuenta la duración adecuada del contrato de empleo a fin de evitar el uso prolongado de consultorías en esas circunstancias.
12. Dar a los empleados con contratos de breve duración la posibilidad de hacer oír su voz y mitigar los factores que impiden "romper el silencio" impulsando la adquisición de dotes de mando que promuevan el empoderamiento, favorezcan la comunicación bidireccional, la retroinformación y la actuación profesional, y fomenten la innovación y la motivación.	El PMA se mantiene firme en cuanto a que todos los empleados deben tener la suficiente confianza para expresar libremente su opinión. Los programas básicos del PMA en materia de gestión del desempeño, supervisión y liderazgo promueven todos los objetivos formulados en esta recomendación. Tras la Encuesta mundial del personal, la dirección está adoptando medidas para reforzar el valor que asigna a la comunicación bidireccional y la retroinformación constructivas, la gestión eficaz del desempeño y la motivación. Se prevé la elaboración en 2019 de un nuevo programa de capacitación orientado específicamente al desarrollo de las capacidades del personal directivo de nivel medio en las esferas mencionadas en esta recomendación.

Liderazgo

26. La dirección está de acuerdo en que “las aptitudes interpersonales son dotes de liderazgo que deben tomarse en serio como competencias fundamentales de todos los empleados del PMA”. Quizás es inevitable que en las condiciones de crisis en las que trabajan el personal y la dirección del PMA a veces surjan tensiones entre colegas y entre los directores y el personal. Si bien existen ya mecanismos para prevenir y abordar este tipo de conflicto, la dirección examinará con detenimiento la sugerencia de la Ombudsman de que es preciso redoblar los esfuerzos al respecto.
27. En el cuadro a continuación se recogen las recomendaciones formuladas por la Ombudsman y las respuestas de la dirección sobre el liderazgo.

<p>13. Prevenir los abusos de autoridad. Para ello es necesario explicar qué es un liderazgo abusivo, en qué formas puede manifestarse y qué repercusiones puede tener. Actuar de esta manera repercute en beneficio tanto del director/supervisor abusivo como del empleado perjudicado.</p>	<p>La dirección no suscribe plenamente la descripción de las cuestiones contempladas en estas recomendaciones, pero ya está implementando las recomendaciones 13, 15, 16 y 17, al igual que la circular del Director Ejecutivo relativa a la protección contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación.</p> <p>En lo que respecta a la recomendación 14, el programa de evaluación existente, cuya conclusión satisfactoria es un requisito para el nombramiento a puestos de P-5 y D-1, incluye ya la evaluación de las aptitudes de gestión del personal.</p>
<p>14. Determinar las “competencias interpersonales” que son necesarias para la promoción a puestos de responsabilidad y de dirección; prever intervenciones estructuradas para los empleados que ocupan puestos directivos o están destinados a ser directivos sin contar aparentemente con competencias suficientes.</p>	
<p>15. Fortalecer una cultura de respeto y dignidad dentro del PMA: mantener conversaciones y diálogos sobre lo que significa un lugar de trabajo respetuoso para todas las categorías de empleados, incluidos los directores; determinar lo que los empleados necesitan del PMA, y lo que cada uno puede aportar para crear un lugar de trabajo de este tipo, teniendo presentes los valores básicos de las Naciones Unidas — integridad, respeto por la diversidad y profesionalidad—, así como el Código de Conducta del PMA.</p>	
<p>15. Abordar la gestión abusiva antes de que dé lugar a una denuncia oficial o a una investigación. A menudo hay conciencia de que existe un problema a nivel de la dirección, pero también hay cierta reticencia o reserva para intervenir. La persona que es víctima de una conducta abusiva no debe aguantar por sí sola la carga onerosa de señalar a la atención del organismo esta situación.</p>	
<p>16. Establecer un proceso que permita abordar eficazmente los casos de comportamiento abusivo por parte de un miembro del personal directivo, especialmente cuando el responsable no es consciente de las repercusiones de su comportamiento. Para ello existen instrumentos y enfoques apropiados, probados y comprobados.</p>	

Conclusión

28. La dirección está determinada a mejorar sus enfoques de gestión y las aptitudes de sus empleados en esta esfera: un liderazgo que sea fuente de inspiración y se base en principios bien definidos, ya sea que se trate de la gestión de conflictos o de la creación y el mantenimiento de un entorno de trabajo libre de comportamientos abusivos. Está decidida a garantizar que todos los empleados —independientemente de su edad, titularidad o situación contractual— tengan la confianza de expresar libremente su opinión en caso de que piensen que algo no está bien y confíen en que, si lo hacen, el Programa los protegerá.
29. La dirección se ha comprometido plenamente a adoptar medidas destinadas a mejorar los acuerdos profesionales y contractuales entre el Programa y sus empleados.
30. Reconociendo que cabe introducir mejoras, la dirección confirma que está preparada para adoptar medidas en aplicación de las recomendaciones formuladas, según se indica en esta nota de la dirección.