



Criterio: Social



Cemefi

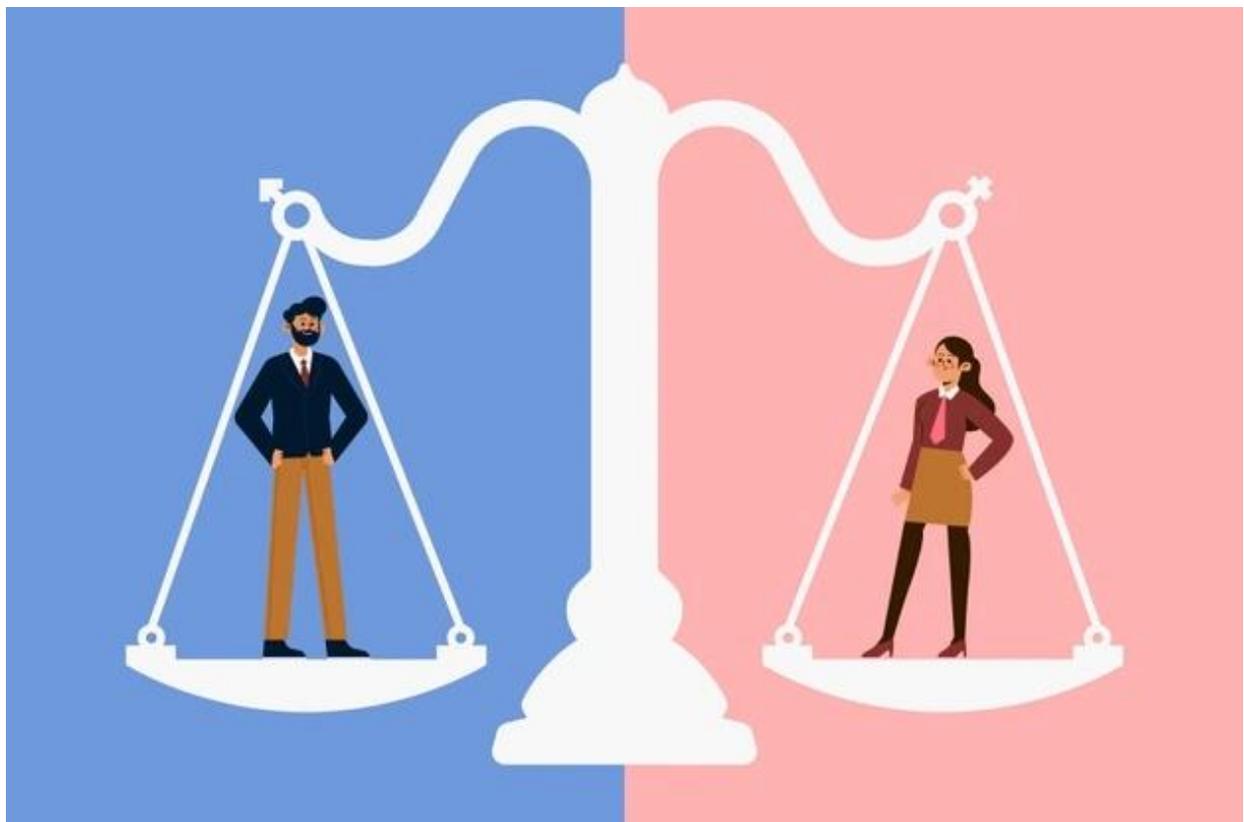


Ficha de indicador

Igualdad de género

Evodio Sánchez Rodríguez

Director de responsabilidad social empresarial de Cemefi





Índice

1. Introducción.....	3
2. Indicadores relacionados con la igualdad de género	3
3. Industrias donde es relevante desarrollar la igualdad de género.	4
4. Normas, certificaciones, buenas prácticas, ODS y leyes relevantes al indicador	4
5. Factores que influyen en la igualdad de género.....	6
6. Creación de un programa de RSE para fomentar la igualdad de género.	8
7. Beneficios empresariales de fomentar la igualdad de género.....	9
8. Riesgos empresariales por no fomentar la igualdad de género.....	10
9. Herramientas para fomentar la igualdad de género	11
10. Mejores prácticas en igualdad de género dentro el Distintivo ESR®	12
11. Propuesta de métricas de impacto para manejo de residuos en empresas dentro del marco del Distintivo ESR®	13
11.1. Fase 1: Inicial	13
11.2. Fase 2: Desarrollo.....	13
11.3. Fase 3: Madurez	14
11.4. Desarrollo de las métricas.....	14
12. Conclusión.....	15



1. Introducción

El concepto de igualdad de género ha sido un tema fundamental que se refiere a proporcionar las mismas oportunidades, condiciones y derechos a todos los empleados y candidatos sin importar su género. Esto incluye asegurar acceso equitativo a empleos y promociones, ofrecer condiciones laborales justas y prevenir la discriminación y el acoso por género. También implica apoyar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal para todos los géneros y promover una representación equitativa en todos los niveles de la organización. En este trabajo, exploraremos los diversos factores que influyen en la igualdad de género, cómo las empresas pueden fomentarla a través de programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), los beneficios que esto conlleva y los riesgos de no hacerlo.

La igualdad de género es la base fundamental en las Empresas Socialmente Responsables (ESR). Contribuir a poner fin a todas las formas de discriminación contra las mujeres y las niñas, y asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo en todos los niveles de la organización y con los grupos de interés, puede tener diversas implicaciones positivas para la empresa.

2. Indicadores relacionados con la igualdad de género

Indicadores	Ámbito	Descripción
Compensación digna	Derechos Laborales	Garantiza una remuneración equitativa entre hombres y mujeres por el mismo trabajo, eliminando la brecha salarial de género.
Cultura organizacional	Derechos Laborales	Establece un entorno laboral que respete y promueva la igualdad de género, asegurando condiciones justas y seguras para todos los empleados.
Flexibilidad de horarios	Derechos Laborales	Facilita el equilibrio entre la vida laboral y personal, considerando las responsabilidades familiares y personales, de manera equitativa para ambos géneros.
Evaluación de desempeño	Derechos Laborales	Realiza evaluaciones objetivas y justas, basadas en el desempeño y sin sesgos de género, garantizando oportunidades de crecimiento equitativas para todos los empleados.

**3. Industrias donde es relevante desarrollar la igualdad de género.**

Industria	Importancia
Corporativos y oficinas administrativas	La igualdad de género promueve una cultura inclusiva, mejora la productividad y contribuye a la innovación al integrar diversas perspectivas en la toma de decisiones.
Educación	Promover la igualdad de género entre el personal educativo y en el aula contribuye a crear modelos inclusivos y a eliminar sesgos desde la formación temprana.
Servicios de salud y asistencia social	Asegurar igualdad de género en este sector reduce disparidades, promueve un ambiente de trabajo equitativo y mejora la calidad de la atención a pacientes.
Industria manufacturera	La igualdad de género ayuda a reducir brechas en roles técnicos y de liderazgo, fomentando un ambiente laboral diverso y con mayor justicia en remuneración.
Construcción	Promover la igualdad en un sector tradicionalmente dominado por hombres amplía las oportunidades para mujeres y crea un entorno laboral más inclusivo y respetuoso.
Tecnología y medios de comunicación	Asegurar la igualdad de género en este sector impulsa la innovación y mejora la representatividad, generando productos y servicios más inclusivos.
Servicios financieros y de seguros	La igualdad de género en este sector mejora la diversidad en roles de liderazgo y reduce sesgos, beneficiando la toma de decisiones y el acceso equitativo a servicios.

4. Normas, certificaciones, buenas prácticas, ODS y leyes relevantes al indicador

Categoría	Norma, Certificación o Ley	Descripción / Apartado Específico	Relevancia para el indicador
Norma	ISO 26000	Guía para responsabilidad social, incluye la promoción de igualdad de género	Alta



		en las organizaciones.	
Norma	UN Women's Empowerment Principles	Principios para empoderar a las mujeres en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad.	Alta
Certificación	EDGE Certification (Economic Dividends for Gender Equality)	Certificación que evalúa y certifica avances en equidad de género en organizaciones.	Alta
Certificación	GRI (Global Reporting Initiative)	Marco de reportes de sostenibilidad, indicadores relacionados con igualdad de género y equidad laboral.	Alta
Certificación	Ecovadis	Evalúa sostenibilidad empresarial, incluye indicadores sobre políticas y prácticas de igualdad de género.	Alta
ODS	ODS 5: Igualdad de género	Promueve la igualdad de género en todos los niveles y sectores, incluyendo el lugar de trabajo.	Alta
ODS	ODS 10: Reducción de las desigualdades	Fomenta la reducción de desigualdades a través de políticas equitativas y prácticas inclusivas.	Alta
Ley	Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres	Regula la promoción y protección de la igualdad entre mujeres y hombres en México.	Alta
Ley	Ley Federal del Trabajo (LFT)	Establece lineamientos laborales para garantizar la igualdad de trato y	Alta



		oportunidades sin discriminación de género.	
Buena Práctica	Implementación de programas y políticas para cerrar brechas de género en el lugar de trabajo	Creación de políticas internas que promuevan la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres en el entorno laboral.	Alta

5. Factores que influyen en la igualdad de género

- **Políticas y legislación:** Las leyes y políticas que promueven la igualdad de género y prohíben la discriminación laboral son fundamentales. Esto incluye regulaciones sobre salario igualitario, licencias parentales y protección contra el acoso.
- **Cultura organizacional:** La cultura y los valores de la empresa juegan un papel crucial. Un entorno que valora la diversidad y la inclusión puede fomentar la igualdad de género, mientras que una cultura que perpetúa estereotipos puede obstaculizarla.
- **Salario y beneficios:** La igualdad salarial y la paridad en beneficios son esenciales para asegurar que todos los empleados, independientemente de su género, reciban una compensación justa.
- **Acceso a capacitación y desarrollo:** Ofrecer oportunidades equitativas para la formación y el desarrollo profesional es clave para que todos los empleados puedan avanzar en sus carreras sin obstáculos relacionados con su género.
- **Balance trabajo-vida personal:** Políticas que apoyen el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, como horarios flexibles y licencias parentales, son importantes para que empleados de todos los géneros puedan cumplir con sus responsabilidades laborales y familiares.
- **Liderazgo y representación:** La presencia de mujeres y otros géneros en roles de liderazgo y toma de decisiones influye en la promoción de la igualdad de género, ya que estos líderes pueden modelar y fomentar prácticas inclusivas.



- **Conciencia y formación:** La capacitación continua sobre temas de igualdad de género y sensibilización para todos los empleados ayuda a identificar y reducir sesgos inconscientes y promover un entorno laboral equitativo.
- **Evaluación y monitoreo:** La implementación de sistemas para monitorear y evaluar regularmente el progreso hacia la igualdad de género puede identificar áreas de mejora y asegurar que se cumplan los objetivos.
- **Redes de apoyo y mentoría:** La existencia de redes de apoyo y programas de mentoría que promuevan el desarrollo profesional de todos los géneros ayuda a superar barreras y fomentar la igualdad en el avance profesional.
- **Comunicación y transparencia:** La comunicación abierta y transparente sobre políticas de igualdad de género, prácticas salariales y oportunidades de desarrollo contribuye a crear un entorno más inclusivo y justo.
- **Responsabilidad y compromiso de la alta dirección:** El compromiso visible y activo de la alta dirección en promover la igualdad de género es crucial para establecer prioridades y garantizar que las políticas se implementen de manera efectiva.
- **Reducción de estereotipos de género:** Iniciativas para desafiar y reducir los estereotipos de género en el lugar de trabajo, tales como campañas de sensibilización y programas educativos, pueden ayudar a crear un entorno más equitativo.
- **Acceso a recursos y herramientas:** Proporcionar recursos y herramientas, como servicios de asesoramiento y apoyo, para abordar temas relacionados con la igualdad de género puede ayudar a los empleados a manejar situaciones de desigualdad y conflicto.
- **Evaluación del impacto de políticas:** Evaluar el impacto de las políticas de igualdad de género y hacer ajustes según sea necesario para asegurar que sean efectivas y adaptadas a las necesidades cambiantes de los empleados.
- **Inclusión de diversas perspectivas:** Incorporar diversas perspectivas en el diseño y la implementación de políticas y prácticas de igualdad de género, incluyendo la participación de empleados de diferentes géneros y antecedentes, para asegurar que las soluciones sean inclusivas y efectivas.



6. Creación de un programa de RSE para fomentar la igualdad de género.

- **Análisis de la situación actual:** Realizar una evaluación de la situación actual en cuanto a igualdad de género dentro de la empresa, identificando áreas de mejora y brechas existentes.
- **Establecimiento de metas y objetivos:** Establecer metas específicas y medibles relacionadas con la igualdad de género, como aumentar la representación femenina en roles de liderazgo o cerrar la brecha salarial de género.
- **Desarrollo de políticas:** Crear y actualizar políticas que promuevan la igualdad de género, como políticas de contratación y promoción equitativas, prevención del acoso y la discriminación, y equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
- **Desarrollo procedimientos:** Implementar mecanismos confidenciales y accesibles para reportar y abordar casos de discriminación o acoso basado en género.
- **Capacitación continua:** Ofrecer programas de formación sobre igualdad de género, sesgos inconscientes y diversidad e inclusión para todos los empleados y líderes.
- **Campañas de sensibilización:** Desarrollar campañas internas para educar y concienciar a los empleados sobre la importancia de la igualdad de género.
- **Redes de mentoría:** Establecer programas de mentoría que promuevan el desarrollo profesional de empleados de todos los géneros.
- **Igualdad salarial y beneficios:** Realizar auditorías salariales periódicas para identificar y corregir cualquier brecha salarial de género. Hay que asegurar que los beneficios, como licencias parentales y horarios flexibles, sean accesibles y equitativos para todos los géneros.
- **Representación en roles clave:** Implementar iniciativas para aumentar la representación femenina y de otros géneros en roles de liderazgo y toma de decisiones.
- **Planes de desarrollo de liderazgo:** Crear planes de desarrollo de liderazgo que incluyan a empleados de todos los géneros para preparar a futuros líderes.
- **Monitoreo y evaluación:** Establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el progreso hacia los objetivos de igualdad de género. Publicar informes



periódicos sobre el progreso del programa y los resultados obtenidos, tanto internos como externos.

- **Comunicación y compromiso:** Mantener una comunicación abierta y transparente sobre las iniciativas de igualdad de género y los logros alcanzados. Asegurar que la alta dirección se comprometa visiblemente con las iniciativas de igualdad de género, demostrando su apoyo y liderazgo.
- **Retroalimentación y mejora:** Recopilar retroalimentación continua de los empleados y ajustar el programa según sea necesario para abordar nuevas necesidades o desafíos.
- **Adaptación a cambios:** Adaptar el programa a los cambios en el entorno laboral, las expectativas de los empleados y las mejores prácticas emergentes en igualdad de género.

7. Beneficios empresariales de fomentar la igualdad de género.

- **Reducción de la rotación de empleados:** Un entorno inclusivo y equitativo puede aumentar la satisfacción laboral y reducir la rotación de empleados, lo cual minimiza los costos asociados con la contratación y formación de nuevos empleados.
- **Aumento en la atracción de talento Diverso:** Las empresas que demuestran un compromiso genuino con la igualdad de género pueden atraer a un grupo más amplio de candidatos altamente cualificados.
- **Incremento en la productividad y el desempeño:** Empleados que se sienten valorados y tratados con justicia son más propensos a estar motivados y comprometidos con su trabajo, lo que puede traducirse en una mayor productividad. La igualdad de género puede contribuir a un ambiente de trabajo más armonioso y colaborativo, lo cual fomenta el trabajo en equipo y la innovación.
- **Fortalecimiento de la marca:** Las empresas que promueven la igualdad de género son percibidas positivamente por los consumidores, inversores y otras partes interesadas, lo que puede mejorar su reputación y fortalecer la marca.
- **Cumplimiento de normativas:** Un programa de igualdad de género puede ayudar a la empresa a cumplir con las leyes y regulaciones relacionadas con la no discriminación y la igualdad salarial, evitando problemas legales y sanciones.



- **Diversidad de pensamiento y creatividad:** La inclusión de diferentes perspectivas y experiencias puede impulsar la creatividad y la innovación, lo cual es crucial para el desarrollo de nuevos productos, servicios y soluciones.
- **Mejor desempeño financiero:** Las empresas con una mayor diversidad de género en sus equipos de liderazgo tienden a tener un mejor desempeño financiero y un mayor retorno sobre la inversión.
- **Fortalecimiento del clima laboral:** Un enfoque en la igualdad de género puede ayudar a reducir los conflictos y la discriminación en el lugar de trabajo, promoviendo un ambiente más justo y respetuoso.
- **Preparación de líderes del futuro:** La igualdad de género en el desarrollo profesional asegura que todos los empleados tengan oportunidades para asumir roles de liderazgo, fortaleciendo la capacidad de la empresa para formar una futura generación de líderes competentes.
- **Contribución al bien común:** Desarrollar un programa de igualdad de género también puede ser parte del compromiso de la empresa con la responsabilidad social corporativa (RSC) y la sostenibilidad, demostrando un compromiso con el bienestar de la sociedad y el desarrollo equitativo.

8. Riesgos empresariales por no fomentar la igualdad de género.

- **Alta rotación de personal:** La falta de igualdad de género puede llevar a un ambiente de trabajo insatisfactorio, resultando en una alta rotación de empleados. Esto implica costos adicionales asociados con la contratación, formación y adaptación de nuevos empleados.
- **Dificultades para Atraer Talento:** Las empresas con una reputación negativa en cuanto a igualdad de género pueden encontrar dificultades para atraer a candidatos altamente cualificados y diversos.
- **Impacto Negativo en la Productividad y el Desempeño:** La falta de equidad puede generar conflictos y tensiones entre empleados, lo que afecta la colaboración y el ambiente de trabajo en general.
- **Percepción Negativa del Público:** Las prácticas inadecuadas en cuanto a igualdad de género pueden dañar la reputación de la empresa entre clientes, socios comerciales e inversores. La percepción de una empresa como injusta o



discriminatoria puede llevar a una disminución en la lealtad del cliente y afectar negativamente la imagen de marca.

- **Riesgos Legales y Regulatorios:** Las empresas que no cumplen con las leyes y regulaciones de igualdad de género pueden enfrentar demandas y acciones legales, lo cual puede resultar en sanciones financieras y daños a la reputación.
- **Desigualdad Salarial y Beneficios Inequitativos:** La falta de políticas para garantizar igualdad salarial puede resultar en brechas salariales significativas entre géneros, lo cual afecta la equidad y la satisfacción de los empleados.
- **Impacto en la Competitividad del Mercado:** Empresas que no promueven la igualdad de género pueden quedar en desventaja frente a competidores que sí lo hacen, ya que la diversidad y la inclusión son cada vez más valoradas por los clientes y socios comerciales.

9. Herramientas para fomentar la igualdad de género

- **Políticas y procedimientos:** Establecer y comunicar políticas claras sobre igualdad de género que aborden la contratación, promoción, remuneración, y prevención del acoso y la discriminación.
- **Programas de capacitación sobre diversidad e inclusión:** Ofrecer formación regular sobre temas de igualdad de género, sesgos inconscientes y habilidades interculturales para todos los empleados.
- **Auditorías salariales:** Realizar auditorías salariales periódicas para identificar y corregir brechas salariales de género.
- **Encuestas de clima laboral:** Realizar encuestas para evaluar la percepción de los empleados sobre la igualdad de género y detectar áreas de mejora.
- **Programas de desarrollo profesional:** Crear planes de desarrollo profesional que ofrezcan oportunidades equitativas para todos los empleados, independientemente de su género.
- **Políticas de equilibrio trabajo-vida personal:** Implementar políticas como horarios flexibles, teletrabajo, y licencias parentales equitativas para apoyar a todos los empleados en el equilibrio entre sus responsabilidades laborales y personales.



- **Campañas de sensibilización:** Desarrollar campañas internas para promover la igualdad de género y educar a los empleados sobre su importancia.
- **Plataformas de capacitación en línea:** Implementar plataformas digitales para ofrecer capacitación continua en temas de igualdad de género y diversidad.
- **Monitoreo y revisión:** Realizar revisiones periódicas de las políticas y prácticas para evaluar la efectividad de las iniciativas de igualdad de género y hacer ajustes según sea necesario.

10. Mejores prácticas en igualdad de género dentro el Distintivo ESR®

- **Implementación de políticas de equidad salarial:** Asegurar que los salarios sean justos y equivalentes para hombres y mujeres que desempeñen roles con las mismas responsabilidades y competencias, eliminando brechas salariales de género.
- **Establecimiento de cuotas de género en puestos de liderazgo:** Definir objetivos específicos para aumentar la representación femenina en niveles directivos y de toma de decisiones dentro de la organización.
- **Creación de programas de mentoría para mujeres:** Desarrollar iniciativas en las que líderes experimentados guíen a empleadas para potenciar su desarrollo profesional, ayudándolas a alcanzar roles estratégicos en la empresa.
- **Políticas de reclutamiento inclusivo:** Establecer procesos de selección que garanticen la equidad de género, como eliminar sesgos en la redacción de descripciones de puestos y asegurar la presencia de mujeres en las listas finales de candidatos.
- **Flexibilidad laboral para responsabilidades familiares:** Ofrecer horarios flexibles o teletrabajo para ambos géneros, permitiendo que hombres y mujeres puedan equilibrar su vida laboral y personal, especialmente en temas relacionados con el cuidado familiar.
- **Tolerancia cero a la discriminación y acoso:** Implementar protocolos claros para prevenir, reportar y actuar contra la discriminación y el acoso por razones de género, asegurando un entorno laboral seguro y respetuoso.
- **Fomentar la participación de hombres en temas de igualdad:** Involucrar a los empleados masculinos en programas y actividades relacionadas con la igualdad de género, promoviendo su rol como aliados en la construcción de un entorno equitativo.



- **Capacitaciones en sesgos inconscientes:** Ofrecer formación a empleados y líderes para identificar y combatir prejuicios que puedan influir en decisiones laborales relacionadas con el género.
- **Medición y seguimiento de indicadores de género:** Establecer métricas claras para monitorear el progreso en áreas clave como representación femenina, equidad salarial y participación en programas de desarrollo.

11. Propuesta de métricas de impacto para manejo de residuos en empresas dentro del marco del Distintivo ESR®

11.1. Fase 1: Inicial

- **Porcentaje de representación femenina en la plantilla total:** Mide la proporción de mujeres empleadas en relación con el total de empleados en la organización.
- **Brecha salarial por género:** Calcula la diferencia promedio en los salarios entre hombres y mujeres que ocupan roles similares dentro de la empresa.
- **Número de políticas formales de igualdad de género:** Cuantifica las políticas documentadas que promueven la equidad de género, como equidad salarial, acoso cero y reclutamiento inclusivo.
- **Porcentaje de empleados capacitados en igualdad de género:** Mide la proporción de colaboradores que han recibido formación en temas de equidad de género, sesgos inconscientes y discriminación.

11.2. Fase 2: Desarrollo

- **Proporción de mujeres en puestos de liderazgo:** Evalúa el porcentaje de mujeres que ocupan roles gerenciales, directivos o de toma de decisiones en la organización.
- **Número de programas de mentoría para mujeres implementados:** Cuantifica las iniciativas que buscan potenciar el desarrollo profesional de empleadas a través de la guía de líderes experimentados.
- **Índice de participación de mujeres en procesos de selección final:** Mide la proporción de mujeres que llegan a las etapas finales de selección en relación con los candidatos totales.
- **Frecuencia de revisiones de equidad salarial:** Mide cuántas veces al año la empresa evalúa y ajusta los salarios para asegurar la equidad de género.



11.3. Fase 3: Madurez

- **Índice de cumplimiento con estándares internacionales de igualdad de género:** Mide el grado de alineación de las políticas de la empresa con estándares reconocidos, como la ONU Mujeres o el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- **Impacto en la percepción de igualdad dentro de la organización:** Evalúa, mediante encuestas internas, cómo los empleados perciben los esfuerzos de la empresa en temas de equidad de género.
- **Tasa de promoción de mujeres a roles estratégicos:** Mide el porcentaje de mujeres promovidas a posiciones estratégicas dentro de la empresa en un periodo determinado.
- **Reconocimientos externos en igualdad de género:** Cuantifica los premios, certificaciones o reconocimientos obtenidos por la empresa en materia de equidad de género.

11.4. Desarrollo de las métricas

Para desarrollar estas métricas, se sugiere seguir un enfoque sistemático que incluya:

1. **Metas medibles:** Desarrollo de metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos para cada indicador.
2. **Evaluación de la situación actual:** Realizar un análisis de la situación actual en relación con la igualdad de género. Esto incluye la revisión de políticas existentes, prácticas actuales, y la recopilación de datos básicos sobre la composición de la plantilla.
3. **Definir procedimientos de implementación:** Establece procedimientos claros para la implementación y seguimiento de las políticas.
4. **Capacitación y sensibilización:** Implementa programas de capacitación y sensibilización sobre igualdad de género para todos los niveles de la empresa.
5. **Recolección de datos:** Realiza la recolección de datos según las métricas establecidas, utilizando encuestas, auditorías y otras herramientas.

La definición de las métricas debe considerar los siguientes aspectos:

- **Tamaño de empresa:** El tamaño de la empresa influye directamente en la capacidad para implementar políticas y métricas de igualdad de género. Las pequeñas empresas pueden centrarse en acciones básicas como garantizar la



equidad salarial y realizar capacitaciones en temas de género. Las medianas empresas tienen los recursos para establecer programas de mentoría, revisar procesos de selección y realizar evaluaciones periódicas de la brecha salarial. Las grandes empresas deben aspirar a adoptar estándares internacionales, desarrollar iniciativas avanzadas como cuotas de género en liderazgo y medir el impacto global de sus políticas a través de auditorías internas y externas.

- **Madurez de la industria:** En industrias emergentes, los esfuerzos en igualdad de género suelen enfocarse en cumplir con normativas legales y eliminar prácticas discriminatorias básicas. Las industrias en transición trabajan en la integración de políticas de género más estructuradas, como mentorías y revisiones salariales, promoviendo una mayor representación femenina en roles estratégicos. Las industrias maduras han consolidado la equidad de género como un pilar clave, con políticas avanzadas alineadas a estándares internacionales, un enfoque en la mejora continua y un impacto positivo en la reputación de la industria.
- **Recursos disponibles:** Empresas con recursos limitados deben priorizar acciones esenciales, como asegurar la igualdad salarial y brindar capacitaciones básicas en equidad de género. Aquellas con recursos intermedios pueden invertir en tecnología y programas de desarrollo profesional para mujeres, mientras que las organizaciones con mayores recursos tienen la capacidad de implementar auditorías internas, obtener certificaciones internacionales y realizar benchmarking para mejorar continuamente sus políticas de género.

12. Conclusión

El indicador de igualdad de género es crucial para garantizar que todas las personas, independientemente de su género, tengan las mismas oportunidades dentro de la empresa. Promover la igualdad de género no solo es un imperativo ético y social, sino que también tiene beneficios tangibles para la organización, como la mejora de la productividad, la diversidad de perspectivas en los equipos de trabajo y el fortalecimiento de la reputación empresarial.

Las empresas que implementan políticas claras de igualdad de género contribuyen a la creación de un ambiente laboral más inclusivo y equitativo, donde las mujeres, hombres y personas de otras identidades de género puedan desarrollarse profesionalmente sin limitaciones basadas en estereotipos o discriminación. Esto fomenta el empoderamiento, la motivación y el compromiso entre los empleados, reduciendo los conflictos y mejorando el clima laboral.