

# GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS SOBRE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD RELIGIOSA EN LA EMPRESA



© Fundacion Pluralismo y Convivencia.  
Madrid, 2023

Autores: Rodríguez Blanco, Miguel (Autor)  
- Cano Ruiz, Isabel (Autor)

Diseño y Maquetación: empezapori

ISBN: 978-84-09-54718-0



# Índice

1. Finalidad de esta guía
2. Por qué una guía de buenas prácticas sobre gestión de la diversidad religiosa en la empresa
3. Beneficios para la empresa
4. Buenas prácticas y acciones
5. Indicadores y autoevaluación
6. Grado de compromiso con la diversidad religiosa y acciones futuras



## 1. Finalidad de esta guía

Esta guía es un recurso al servicio de las empresas. Su finalidad es dotar a las empresas de una herramienta que les permita hacer un autodiagnóstico sobre sus políticas y acciones de gestión de la diversidad religiosa.

El compromiso con el respeto a los derechos fundamentales, y en particular con el derecho a la igualdad y a la no discriminación, es una de las principales obligaciones jurídicas de las entidades empresariales. El ordenamiento jurídico no solo reclama de la empresa que se abstenga de acciones que puedan entrañar una discriminación directa o indirecta de las personas trabajadoras, sino que también le obliga a implementar acciones que garanticen un real y eficaz reconocimiento de la igualdad y dignidad de cada persona que forma parte de su plantilla. En este sentido cobra gran importancia la representación de los/as trabajadores/as en sus funciones de vigilancia y control sobre las cuestiones que afectan a las personas trabajadoras (art. 64 7e E.T.)

Así se deduce de las siguientes normas jurídicas:

- ▶ Artículo 14 de la Constitución española de 1978, que reconoce el derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de religión.
- ▶ Artículo 16 de la Constitución española de 1978, que garantiza la libertad ideológica, religiosa y de culto a todas las personas.
- ▶ Ley Orgánica 7/1980, de 5 de julio, de Libertad Religiosa, que desarrolla el artículo 16 de la Constitución y establece las manifestaciones que integran el ámbito de protección de este derecho fundamental.
- ▶ Artículo 12 de los Acuerdos de cooperación firmados por el Estado con evangélicos, judíos y musulmanes: Leyes 24/1992, de 10 de noviembre, por la que se aprueba el Acuerdo de cooperación del Estado con la Federación de Entidades Religiosas Evangélicas de España (FEREDE), 25/1992, de 10 de noviembre, por la que se aprueba el Acuerdo de cooperación del Estado con la Federación de Comunidades Judías de España (FCJE), y 26/1992, de 10 de noviembre, por la que se aprueba el Acuerdo de cooperación del Estado con la Comisión Islámica de España (CIE). En este artículo se reconoce el derecho a respetar los días festivos y de descanso, salvo que haya razones justificadas que lo impidan.
- ▶ Artículos 4.2.c) y 17 del Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre), que garantizan el derecho a la no discriminación en el acceso al empleo, durante el desempeño del trabajo y en el momento de la extinción del vínculo laboral.
- ▶ Directiva 2000/78/CE, del Consejo, de 27 de noviembre de 2000, relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación, que ha sido transpuesta al ordenamiento español por medio de la Ley 62/2003, de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social. Esta norma prohíbe la discriminación directa e indirecta por razón de religión en las relaciones de trabajo.
- ▶ Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación. Sus artículos 9 y 10 tratan específicamente el derecho a la igualdad de trato y no discriminación en el trabajo por cuenta ajena y en la negociación colectiva.

En las sociedades actuales, las políticas y acciones de igualdad están ligadas al reconocimiento y puesta en valor de la diversidad. La diversidad es una característica de nuestra sociedad de hoy día y, como consecuencia de ello, un elemento presente en el mundo laboral ante el que se ha de adoptar

una postura proactiva por parte de los gestores de la empresa, no solo para dar cumplimiento a la legislación, sino también porque el compromiso con el respeto a la diversidad forma parte de la responsabilidad social corporativa. La atención a la diver-

sidad es parte integrante de la ética de las organizaciones y de su compromiso social, contribuye a la buena imagen de la empresa, favorece el clima de trabajo y ayuda a mejorar los resultados de la acción de negocio. Su puesta en valor redundará en

beneficios, tanto en el plano interno (clima laboral, salud de las personas trabajadoras, rendimiento en el trabajo, identificación y compromiso con la empresa) como en el plano externo (imagen de la empresa, potenciales clientes, productos, mercados).

## 2. Por qué una guía de buenas prácticas sobre gestión de la diversidad religiosa en la empresa

Las acciones para prevenir la discriminación y las políticas de gestión de la diversidad apenas han prestado atención hasta ahora a la diversidad religiosa. En muchas ocasiones, la atención a las convicciones y creencias de trabajadores y trabajadoras queda diluida en las acciones sobre diversidad étnica, extranjería o identidad cultural.

Sin embargo, la diversidad religiosa de la sociedad es un elemento dinámico y creciente en los últimos años que tiene su reflejo en los entornos laborales. Toda persona tiene derecho a la libertad religiosa y a no ser discriminada por sus creencias en el momento del acceso a un puesto de trabajo, durante el desarrollo de la prestación laboral y en el momento de la extinción del vínculo contractual.

Este derecho a la libertad de religión no solo protege la decisión personal de adherirse a una concreta confesión religiosa, sino que también ampara la manifestación de esas creencias, tanto en público como en privado, y el comportamiento conforme a ellas. Por este motivo, su incidencia en los lugares de trabajo es alta, pues afecta a aspectos principales de la organización empresarial como los tiempos de trabajos, la asignación de tareas, las relaciones con los clientes, los días festivos y de descanso, los permisos, el uniforme, la imagen corporativa, la protección de la salud laboral o los menús de los comedores y cafeterías. A ello se une su incidencia en la dinámica interna de la plantilla, pues el respeto a las opciones religiosas de los compañeros favorece el clima laboral, la tolerancia y evita la aparición de estereotipos negativos.

Las particularidades del ejercicio de la libertad religiosa, que se ve modulado por las obligaciones asumidas por la persona trabajadora al firmar el contrato de trabajo, reclaman la conveniencia de una acción planificada para dar una respuesta correcta y óptima a la diversidad religiosa presente en la empresa.

La planificación permitirá percibir la diversidad religiosa como manifestación del libre desarrollo de la personalidad, como parte integrante de la identidad de cada persona y como ejercicio de un derecho fundamental. De esta forma, las creencias religiosas serán tenidas en cuenta en la configuración de las condiciones de trabajo y se pondrán en marcha buenas prácticas y acomodos razonables para conciliar el respeto a la libertad religiosa con el desempeño de las obligaciones laborales.

### 3. Beneficios para la empresa

¿En qué beneficia a la empresa aplicar una autoevaluación de sus acciones de gestión de la diversidad religiosa?

Los beneficios se pueden agrupar en tres grandes bloques:

- a. Cumplimiento de las obligaciones legales: el ordenamiento jurídico tutela el derecho de trabajadores y trabajadoras a la libertad religiosa y obliga a las empresas a garantizar a las personas contratadas que no serán discriminadas por razón de sus creencias.
- b. Mejoras en el funcionamiento de la empresa y en los resultados: la sociedad es cada vez más diversa, la diversidad religiosa está en constante aumento en nuestra sociedad, y ese pluralismo se refleja en la composición de las plantillas y en las relaciones de las empresas con sus proveedores, con el entorno y con su clientela.
- c. Mejora su responsabilidad social corporativa y sus políticas generales de igualdad y diversidad: la atención a la diversidad religiosa forma parte de la ética de la organización y de su responsabilidad social corporativa.

Estos tres grandes bloques de beneficios se desglosan en ítems concretos, entre los que cabe destacar los siguientes:

1. La empresa respetará la individualidad e identidad propia de cada persona, lo que producirá un beneficio sobre el resto de las diversidades.
2. La empresa tendrá una política definida en materia de diversidad religiosa.
3. La empresa evitará la pérdida de potenciales trabajadores y trabajadoras con alta cualificación por razón de estereotipos o prejuicios religiosos.
4. La empresa favorecerá las relaciones entre las personas que integran la plantilla, lo cual mejorará el clima laboral, el conocimiento, el respeto y la tolerancia.
5. La empresa logrará una mayor fidelización de sus trabajadores y trabajadoras.
6. La empresa mejorará la formación de la plantilla en el respeto a los derechos de todas las personas empleadas, la convivencia, la tolerancia y la diversidad.
7. La empresa dará una imagen de tolerancia, apertura y dinamismo.

8. La empresa estará abierta a mercados en los que el elemento religioso sea un factor relevante.
9. La empresa podrá ampliar su cartera de productos.
10. La empresa introducirá flexibilización en la organización del trabajo.



## 4. Buenas prácticas y acciones

La puesta en práctica de una adecuada gestión de la diversidad religiosa conlleva una toma de postura desde la dirección de la empresa basada en el compromiso con el respeto a la libertad e igualdad religiosa. A tal fin, resulta necesario diseñar una estrategia global basada en unos principios claros, que sean conocidos, explicados y difundidos.

Las premisas que se han de aplicar son:

1. Definir y explicar por qué la empresa construye una política de gestión de la libertad religiosa.
2. Asumir el compromiso de respetar la individualidad e identidad de cada persona, lo que exige tener en cuenta sus creencias o convicciones.
3. Tomar conciencia de las implicaciones de la libertad religiosa y la no discriminación por razón de religión en el marco de la empresa.
4. Definir las políticas y las acciones a través de la formación y del diálogo con la plantilla y los representantes sindicales.
5. Documentar la posición de la empresa y comunicarla a la plantilla.
6. Convencer a los puestos directivos y a la representación de las personas trabajadoras de la importancia de gestionar adecuadamente la diversidad religiosa y de los beneficios que conlleva.
7. No realizar imposiciones en este ámbito, sino acciones basadas en el diálogo y la formación.
8. Buscar acomodos y equilibrios razonables a través del diálogo.
9. Mostrar respeto y sensibilidad hacia las creencias de las personas y sus necesidades.

10. Favorecer la comunicación interna para conocer de qué modo las creencias de cada persona afectan a su situación/integración en la empresa.
11. Contar con asesoramiento de expertos.

A partir de esas premisas, y en función de las características de cada empresa, de la composición de la plantilla, del tipo de actividad, mercado y clientela, es posible diseñar buenas prácticas que favorezcan un clima laboral apropiado en el que la diversidad religiosa constituya un valor positivo, no genere distorsiones, conflictos o situaciones discriminatorias, y no dé lugar a la pérdida de clientes o de personas contratadas cuyo desempeño profesional sea óptimo.

Esas buenas prácticas han de ir orientadas en tres direcciones:

- a. poner en valor las diferencias;
- b. crear una cultura de libertad, respeto y dignidad de todas las personas trabajadoras;
- c. establecer acomodos razonables y unas reglas generales que sean respetuosas con la diversidad.



## 5. Indicadores y autoevaluación

Para favorecer la gestión de la diversidad religiosa en la empresa se ha diseñado un índice de indicadores. Este índice se concibe como una herramienta de autodiagnóstico que pueden aplicar empresas e instituciones para medir su grado de compromiso con la diversidad religiosa. Su aplicación permite a la empresa obtener datos sobre el grado de respeto a la libertad religiosa y a la igualdad y no discriminación por razón de creencias.

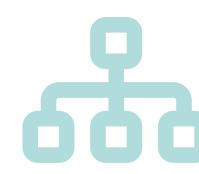
La finalidad del índice no es, en ningún caso, enjuiciar o calificar las políticas de gestión aplicadas por la empresa. El hecho de aplicarlo constituye un valor positivo

en sí mismo, en la medida en que muestra que la entidad es consciente de la importancia de la diversidad religiosa y muestra compromiso por gestionarla de la mejor manera posible. Además, el índice no tiene una finalidad estática, el objetivo no es hacer una foto fija, sino obtener información para constatar cuál es la gestión de la diversidad religiosa llevada a cabo por la empresa y programar acciones que ayuden a mejorarla.

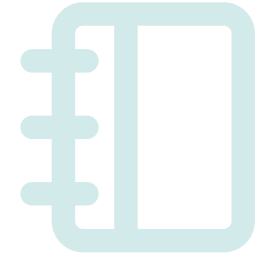
El índice está diseñado para que pueda ser aplicado por la propia empresa. En particular, por los directivos de recursos humanos, que son los responsables y conocedores de las políticas de personal y

de la política de la empresa en gestión de la diversidad. Puesto que la finalidad del índice es contribuir a la responsabilidad social corporativa y obtener información para mejorar el funcionamiento y los beneficios de la empresa, se entiende que ha de ser impulsado y apoyado desde la dirección.

Igualmente, puede ser aplicado por los representantes de los trabajadores y trabajadoras, los cuales tienen unas atribuciones legales que les permiten una interacción directa con las personas trabajadoras, así como una visión diferente a la propia de la dirección de la empresa.







## BLOQUE A) PLANES DE IGUALDAD Y DE DIVERSIDAD

INDICADORES	SÍ	NO	NO APLICABLE
1. La empresa tiene plan de igualdad.			
2. El plan de igualdad contempla las creencias religiosas.			
3. La empresa tiene un plan de gestión de la diversidad.			
4. El plan de gestión de la diversidad contempla la diversidad religiosa.			
5. Se han hecho consultas a trabajadores/expertos/confesiones religiosas para incluir las creencias religiosas en el plan de igualdad.			
6. Se han hecho consultas a trabajadores/expertos/confesiones religiosas para incluir las creencias religiosas en el plan de gestión de la diversidad.			
7. La empresa aplica una política de neutralidad en materia religiosa que no excluye las manifestaciones religiosas en el lugar de trabajo.			



## BLOQUE B) DEFINICIÓN, ACCESO Y DESEMPEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO

INDICADORES	SÍ	NO	NO APLICABLE
8. Se considera que la pertenencia a una confesión religiosa por parte de un trabajador o trabajadora no perjudica las relaciones con los clientes			
9. Se considera que la diversidad de la plantilla es un factor que enriquece las dinámicas internas, puede expandir áreas de influencia o abrir nuevos mercados.			
10. A la hora de buscar nuevo personal, la empresa no tiene prejuicios basados en las creencias religiosas.			
11. La empresa no discrimina a las personas que solicitan empleo si incluyen en su currículum su pertenencia religiosa.			
12. La empresa no valora las creencias religiosas de las personas que aspiran a un puesto de trabajo como algo negativo.			
13. La empresa valora que las personas expresen sus creencias religiosas como signo de apertura, tolerancia y autoafirmación de la propia identidad.			
14. La empresa tiene en cuenta las creencias de las personas contratadas para realizar ajustes en la asignación de tareas, organización del tiempo de trabajo y cumplimiento de las normas de seguridad y salud.			
15. La empresa tiene en cuenta las creencias de las personas contratadas para evitar situaciones de falta de integración con el resto de la plantilla.			



## BLOQUE C) VESTIMENTA/UNIFORME DE TRABAJO

INDICADORES	SÍ	NO	NO APLICABLE
16. La empresa tiene una imagen corporativa que impide portar símbolos o atuendos religiosos, pero se permite llevarlos a las personas trabajadoras que no tienen relaciones con terceros.			
17. La política de neutralidad en materia de vestimenta permite los símbolos y vestimentas de carácter religioso, salvo que existan razones objetivas debidamente justificadas que lo impidan.			
18. Se explica a la plantilla el significado de los símbolos y vestimentas de carácter religioso para evitar conflictos, estereotipos y lograr que se respeten las opciones de cada persona.			
19. En las empresas donde se hace uso de uniformes, se han realizado los acomodos razonables para incorporar en estos símbolos o atuendos que hagan referencia a la religión de los/las trabajadores/as			



## BLOQUE D) FUNCIONES, PERMISOS, DÍAS FESTIVOS Y DE DESCANSO Y VACACIONES

INDICADORES	SÍ	NO	NO APLICABLE
20. Se procura tener en cuenta las creencias de los trabajadores, siempre que ello sea posible en el marco organizativo de la empresa.			
21. Se tienen en cuentas las creencias religiosas para asignar turnos de trabajo o funciones.			
22. En la política de permisos, días festivos y de descanso y vacaciones, se tienen en cuenta las creencias de las personas que componen la plantilla			
23. Si surgen conflictos en materia de permisos, días festivos y de descanso o vacaciones debido a las creencias de un trabajador o trabajadora, se opta por explicar a la plantilla que se han de respetar las creencias de todas las personas y que la empresa está comprometida con la no discriminación por razón de religión.			
24. Si un trabajador o trabajadora incumple obligaciones por razón de sus creencias, se tiene en cuenta esa circunstancia como factor corrector positivo en la aplicación del régimen disciplinario.			



## BLOQUE E) SALUD LABORAL

INDICADORES	SÍ	NO	NO APLICABLE
25. Para valorar los aspectos relativos a la salud, y en particular al bienestar psicosocial, se tiene en cuenta la religión profesada por las personas contratadas.			
26. Las creencias religiosas de las personas trabajadoras se tienen en cuenta para adaptar la prevención de riesgos y la protección de la salud a las características y circunstancias de cada trabajador o trabajadora.			
27. Se hacen acomodos razonables para respetar situaciones relacionadas con las creencias religiosas que pueden influir en la salud de trabajadores o trabajadoras (por ejemplo, Ramadán).			
28. En materia de uso de equipos de protección o uniforme de trabajo relacionado con la seguridad y salud, se contemplan las exigencias derivadas de las creencias religiosas del trabajador o trabajadora.			
29. En cuestiones como reconocimientos médicos, se tienen en cuenta exigencias derivadas de las creencias religiosas de las personas contratadas.			



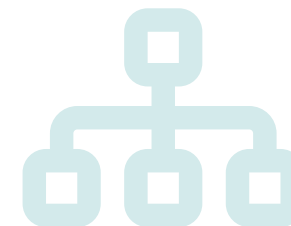
## BLOQUE F) CLIMA LABORAL

INDICADORES	SÍ	NO	NO APLICABLE
30. Se tiene en cuenta el elemento religioso cuando se diseñan acciones para favorecer el clima laboral en la empresa.			
31. Se promueve una cultura de la diversidad y se realizan acciones formativas en las que se incluye el elemento religioso.			
32. Existe un sistema de denuncia seguro y anónimo para los trabajadores y trabajadoras que sientan que han sido discriminados/as o acosados/as.			
33. Se considera que las creencias religiosas de la plantilla no son algo negativo para mantener un clima laboral positivo.			
34. La empresa realiza acciones de sensibilización en materia de diversidad religiosa para evitar discriminaciones directas o indirectas.			
35. La empresa hace hincapié en el uso de un lenguaje inclusivo y respetuoso, en relación con la creencia religiosa, que evite caer en estereotipos o juicios de valor negativos			
36. En los comedores y cafeterías de la empresa se tienen en cuenta las creencias religiosas de las personas que integran la plantilla para facilitar menús adaptados u opciones compatibles con su religión.			



## BLOQUE G) RETRIBUCIÓN Y PROMOCIÓN

INDICADORES	SÍ	NO	NO APLICABLE
37. Las creencias religiosas no son un factor que influya en la retribución.			
38. Las creencias religiosas no influyen en la asignación de puestos y/o tareas.			
39. A efectos de promoción no se tienen en cuenta las creencias religiosas de las personas empleadas.			
40. En la composición de los equipos de trabajo no se valora como algo negativo el tener unas determinadas creencias religiosas.			
41. En la composición de los equipos de trabajo la diversidad religiosa se valora como una forma de favorecer el pluralismo y la diversidad en los equipos.			
42. En tareas de exposición al público o de representación se elige a las personas por su cualificación y competencias, sean cuales sean sus creencias religiosas.			



## BLOQUE H) ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (RRHH)

INDICADORES		SÍ	NO	NO APLICABLE
43.	Existe una política de la empresa proactiva para favorecer el respeto y la tolerancia en materia religiosa.			
44.	Los Departamentos de RRHH contemplan la diversidad religiosa como un elemento a tener en cuenta en la gestión de personal.			
45.	Los dirigentes, responsables de RRHH o personas de la plantilla reciben formación en materia de diversidad religiosa.			
46.	La empresa aplica medidas de acomodo razonable en función de las creencias de las personas empleadas.			
47.	La empresa valora la diversidad religiosa de las personas contratadas como algo positivo para tratar con determinados clientes o poner en marcha nuevas áreas de actividad o líneas de producto.			
48.	La empresa incluye sus prácticas y acciones en materia de libertad religiosa en sus políticas de marketing, campañas, memorias e informes de rendición de cuentas.			



## 6. Grado de compromiso con la diversidad religiosa y acciones futuras

Los resultados del autodiagnóstico permiten situar a la empresa en el índice de compromiso con la libertad religiosa y la igualdad y no discriminación por razón de creencias

Conforme a las puntuaciones obtenidas en las distintas áreas de medición, resultaría una escala con cuatro categorías:

Empresa referente	35-48
Empresa experta	24-34
Empresa responsable	13-23
Empresa sensibilizada	0-12

La empresa referente es aquella que cumple, al menos, con 35 indicadores. Ese resultado muestra un alto compromiso con el respeto a la diversidad religiosa. Denota que la empresa cuenta, además, con una estrategia definida desde la dirección que se traduce en acciones que buscan garantizar plenamente la libertad religiosa de las personas empleadas y evitar situaciones discriminatorias.

La empresa experta cumple, al menos, con 24 indicadores. Es una entidad que muestra compromiso con el respeto a la diversidad religiosa y ha puesto en marcha acciones concretas para su adecuada gestión y la garantía de algunas manifestaciones de la libertad religiosa.

La empresa responsable cumple, al menos con 13 indicadores. Es una entidad consciente de que la libertad religiosa es un derecho de las personas trabajadoras que ha de ser respetado y procura evitar situaciones de discriminación por razón de religión.

La empresa sensibilizada cumple un máximo de 12 indicadores. Es una entidad consciente de que la diversidad religiosa es una de las diversidades que pueden estar presentes en el ámbito laboral y procura evitar situaciones de discriminación directa (ver tabla inferior).

La aplicación de la escala anterior se ha de ajustar en función del número de indicadores que se hayan considerado NO APLICABLES. La empresa ha

de explicar la razón por la que un indicador no es de aplicación. Debe tratarse de razones objetivas relacionadas con el tamaño de la empresa, el tipo de actividad desarrollada o la composición de la plantilla. En función del número total de indicadores aplicables, se realizará un ajuste porcentual de la escala anterior.

Como se ha dicho, la finalidad del índice no es hacer una foto fija, sino mostrar compromiso, contribuir a la responsabilidad social corporativa y a la ética de la organización y obtener datos para mejorar el día a día de las personas en la empresa y los resultados de la actividad.

Tras la aplicación del autodiagnóstico, habría que poner en marcha medidas en función de los resultados obtenidos para potenciar los aspectos positivos y consolidarlos y corregir las situaciones que admiten mejoras.

Para favorecer su planificación y puesta en práctica, se recomienda clasificar las medidas conforme a los bloques de los indicadores –Planes de igualdad y de

EMPRESA	Procura evitar discriminaciones directas por razón de religión	Reconoce que las personas trabajadoras son titulares del derecho de libertad religiosa y procura evitar situaciones discriminatorias	Tiene una política definida de respeto a la libertad religiosa de las personas contratadas	Pone en marcha acciones para garantizar una adecuada gestión de la diversidad religiosa como parte de la responsabilidad social corporativa	Alto compromiso con la garantía de la libertad e igualdad religiosa
Empresa referente	x	x	x	x	x
Empresa experta	x	x	x	x	
Empresa responsable	x	x			
Empresa sensibilizada	x				

diversidad; Acceso al puesto de trabajo; Vestimenta/uniforme de trabajo; Funciones, permisos, días festivos y de descanso, vacaciones; Salud laboral; Clima laboral; Retribución y promoción; Organización del trabajo (RRHH)– y establecer una graduación en función de su prioridad y dificultad.

Esas medidas se pueden agrupar en tres categorías: acciones positivas a consolidar, acciones negativas a corregir y acciones nuevas a implementar.

- ▶ Las acciones positivas derivan de los indicadores a los que se ha dado una respuesta afirmativa. Por ejemplo:

- *En la política de permisos, días festivos y de descanso y vacaciones, se tienen en cuenta las creencias de las personas que componen la plantilla.* La empresa puede explicar a la plantilla que el respeto a las prácticas y tradiciones religiosas forma parte del ámbito de protección de la libertad religiosa y que con esa forma de proceder se quiere evitar situaciones de discriminación. Esta medida es parte integrante de las políticas de diversidad y del compromiso de la empresa con las circunstancias personales de cada persona.

- ▶ Las acciones negativas se orientan a la corrección de formas de actuar que dificultan la adecuada gestión de la diversidad religiosa. Por ejemplo:

- *La empresa tiene una política de neutralidad que prohíbe a las personas contratadas portar símbolos o vestimenta de connotación religiosa.* Habría que evaluar si la prohibición obedece, por ejemplo, a razones de imagen corporativa que no admiten excepciones por las circunstancias que concurren, o a motivos de prevención de riesgos laborales. Tras esa evaluación, se puede poner en marcha una medida correctora, que

puede implicar un cambio en el concepto de *neutralidad*, acomodados razonables en función del puesto o tarea de cada persona, o información a la plantilla sobre la diversidad religiosa para que no se emitan juicios de valor negativos sobre la identidad religiosa de las personas que integran la plantilla.

- ▶ Las acciones nuevas son aquellas cuya finalidad es dar cumplimiento a un indicador que no se cumple. Para ponerlas en marcha se recomienda llevar a cabo una planificación en la que se valore su prioridad, grado de dificultad y coste.

A continuación, insertamos varias matrices que servirán como mapa para la elaboración de estrategias conducentes a la consolidación, mejora, corrección o incorporación de acciones resultado del proceso de autoevaluación.

Para la elaboración de estas acciones recomendamos:

- ▶ **Entender claramente los indicadores:** es importante comprender bien lo que representan los indicadores. Hay que tener claridad sobre el aspecto que se está midiendo.

- ▶ **Elaborar un plan de acción:** puede ser pertinente una vez obtenida la puntuación inicial establecer el grado de compromiso que se quiere alcanzar y las acciones (según un criterio de prioridad) y tiempos necesarios para ello. La elaboración de este plan implica el diálogo y negociación con la representación de los/as trabajadores/as

- ▶ **Identificar los bloques que necesitan mejoras:** se puede optar por abordar acciones referentes a distintos bloques o bien abordar bloque a bloque. La decisión puede venir condicionada porque uno de los bloques obtenga una puntuación muy baja o bien porque sea necesario abordar diferentes acciones en distintos bloques para mejorar la puntuación general.

- ▶ **Asignar responsabilidades:** es necesario la designación de la persona o equipo responsable de abordar las medidas necesarias. Tanto la persona como el equipo responsable como el resto de la empresa debe tener claro los roles y las responsabilidades que ejercen para alcanzar las medidas propuestas.

- ▶ **Establecer un seguimiento de las acciones:** para ello es necesario establecer fechas intermedias y finales para alcanzar los resultados.

- ▶ **Priorizar las acciones:** establecer una jerarquización de las acciones en función de la urgencia o del impacto esperado.

- ▶ **Establecer grado de dificultad:** las personas responsables de la implementación de las medidas establecerán la dificultad de cada una de las acciones teniendo en cuenta las variables que tanto interna como externamente puedan condicionar su cumplimiento. Esto puede suponer variables aplicables a la plantilla (comportamiento, prejuicios, percepciones...) o variables aplicables a costes (imprescindibles para la puesta en marcha de alguna de las medidas).

- ▶ **Evaluar los resultados esperados:** el alcance de las acciones supone la consecución de un resultado. La evaluación de estos resultados es relevante para el avance del compromiso que la empresa quiera adquirir. Esta evaluación incluirá el análisis de los costes de las acciones emprendidas. La comunicación de estos resultados resulta imprescindible para consolidar los cambios y para hacer partícipe a toda la empresa de los esfuerzos hechos.

## MEDIDAS

### A) SITUACIONES Y ACCIONES POSITIVAS PARA CONSOLIDAR

TIPO DE ACCIÓN	BLOQUE	RESPONSABLE	FECHAS	PRIORIDAD	GRADO DE DIFICULTAD	COSTE	RESULTADOS ESPERADOS
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
11.							
12.							
13.							
14.							
15.							

**B) SITUACIONES Y ACCIONES NEGATIVAS PARA CORREGIR**

TIPO DE ACCIÓN	BLOQUE	RESPONSABLE	FECHAS	PRIORIDAD	GRADO DE DIFICULTAD	COSTE	RESULTADOS ESPERADOS
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
11.							
12.							
13.							
14.							
15.							

### C) NUEVAS MEDIDAS Y ACCIONES DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD RELIGIOSA

TIPO DE ACCIÓN	BLOQUE	RESPONSABLE	FECHAS	PRIORIDAD	GRADO DE DIFICULTAD	COSTE	RESULTADOS ESPERADOS
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
11.							
12.							
13.							
14.							
15.							





<https://www.pluralismoyconvivencia.es/>

