



Organización  
Internacional  
del Trabajo

PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD



**FOMENTANDO  
LA DIVERSIDAD  
Y LA INCLUSIÓN  
MEDIANTE AJUSTES  
EN EL LUGAR DE TRABAJO**  
UNA GUÍA PRÁCTICA

**PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD**

**FOMENTANDO  
LA DIVERSIDAD  
Y LA INCLUSIÓN  
MEDIANTE AJUSTES  
EN EL LUGAR DE TRABAJO**  
UNA GUÍA PRÁCTICA

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2017  
Primera edición 2017

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org), solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

---

Fomentando la diversidad y la inclusión mediante ajustes en el lugar de trabajo: una guía práctica / Oficina internacional del Trabajo.- Ginebra: OIT, 2017.

ISBN 978-92-2-331225-1 (print)  
ISBN 978-92-2-331226-8 (web pdf)

Oficina internacional del Trabajo

Publicado también en inglés: Promoting diversity and inclusion through workplace adjustments: a practical guide, ISBN 978-92-2-128402-4 (print) et ISBN 978-92-2-128403-1 (web pdf), Ginebra, 2016 y en francés: Promouvoir la diversité et l'inclusion grâce à des ajustements sur le lieu de travail: guide pratique, ISBN 978-92-2-231163-7 (print) et ISBN 978-92-2-231164-4 (web pdf), Ginebra, 2017.

employment security / job adaptation / workers adaptation / workers with disabilities / HIV/AIDS / family responsibilities / religious practice / quality of working life

13.01.3

*Datos de catalogación de la OIT*

---

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos digitales de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y redes de distribución digital, o solicitándolos a [ilo@turpin-distribution.com](mailto:ilo@turpin-distribution.com). Para más información, visite nuestro sitio web: [ilo.org/publns](http://ilo.org/publns) o escribanos a [ilopubs@ilo.org](mailto:ilopubs@ilo.org).

Esta publicación ha sido realizada por el Servicio de Producción, Impresión y Distribución de Documentos y Publicaciones (PRODOC) de la OIT.

Creación gráfica, concepción tipográfica, compaginación, preparación de manuscritos, lectura y corrección de pruebas, impresión, edición electrónica y distribución.

PRODOC vela por la utilización de papel proveniente de bosques gestionados de manera durable y responsable desde el punto de vista medioambiental y social.

Code: CAN-ICA

# Índice

7	<b>Prefacio</b>
9	<b>Agradecimientos</b>
11	<b>Introducción</b>
17	Capítulo 1 <b>¿Qué son los ajustes razonables?</b>
33	Capítulo 2 <b>El proceso de proporcionar ajustes razonables</b>
47	Capítulo 3 <b>Los ajustes razonables en el ciclo del empleo</b>
57	Capítulo 4 <b>Prácticas empresariales que complementan los ajustes razonables</b>
63	Capítulo 5 <b>Apoyo con que pueden contar los empleadores para proporcionar ajustes razonables</b>
71	Anexo 1 <b>Glosario de términos y conceptos esenciales</b>
73	Anexo 2 <b>Modelo de política sobre ajustes razonables</b>
81	Anexo 3 <b>Otras fuentes de información</b>
83	Anexo 4 <b>Siglas</b>

## Prefacio

La igualdad de oportunidades y de trato es un principio fundamental de la justicia social que constituye una parte esencial de la labor de la OIT desde su fundación en 1919. Los ajustes razonables son un componente esencial para promover la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo, así como el derecho a la igualdad en el empleo, la formación profesional y la educación. La mayoría de trabajadores necesitará un ajuste razonable en algún momento del ciclo de empleo, ya sea para poder competir por un puesto y acceder en igualdad de condiciones que otros, para permanecer en el puesto o para reincorporarse al trabajo tras una ausencia. La necesidad de un ajuste razonable puede surgir de las responsabilidades familiares de hijos, padres u otras personas dependientes, por determinadas exigencias religiosas, discapacidad temporal o permanente, estado serológico respecto del VIH, o por otras causas que pueden incluir accidentes, enfermedades crónicas o deficiencias relacionadas con la edad.

Los ajustes razonables permiten a los trabajadores y a sus empleadores aprovechar todo su potencial profesional y contribuir así al éxito de la empresa.

Un ajuste razonable no tiene por objetivo imponer una carga indebida a un empleador, ni tampoco conceder a un empleado un beneficio o ventaja injusto sobre otro. Un ajuste razonable en el lugar de trabajo implica la realización de uno o más cambios o ajustes que sean apropiados y necesarios para la adaptación de las características particulares de un trabajador o candidato a un puesto, de manera que pueda gozar de los mismos derechos que los demás trabajadores. A menudo, un ajuste razonable entraña un costo mínimo o nulo para el empleador y aporta beneficios concretos tanto para el empleador como para el trabajador.

¿Cuándo y cómo se debe realizar un ajuste en el lugar de trabajo? ¿Cuándo se considerará necesario y razonable un ajuste solicitado? La presente guía tiene por objeto brindar apoyo a cualquier empresa o grupo de empresas, independientemente de su tamaño y sector económico, en la realización de ajustes razonables en todas las fases de la relación de trabajo, incluido durante el proceso de diseño y publicación de una vacante, durante la fase de selección y contratación, así como durante el empleo y en el contexto de la reincorporación al puesto de trabajo.

Esperamos que esta guía se utilice en una amplia variedad de lugares de trabajo, tanto grandes como pequeños, y que proporcione a los empleadores información útil y práctica sobre el modo de realizar un ajuste razonable en el lugar de trabajo. Esperamos que facilite a los empleadores las herramientas para crear espacios de trabajo inclusivos, productivos y sostenibles que trabajen con las diferencias particulares, al contribuir a la mejora de los entornos de trabajo y, en última instancia, a la creación de mejores empresas.

**Moussa Oumarou**  
Director  
Departamento de  
Gobernanza y Tripartismo

**Manuela Tomei**  
Directora  
Departamento de  
Condiciones del Trabajo  
e Igualdad

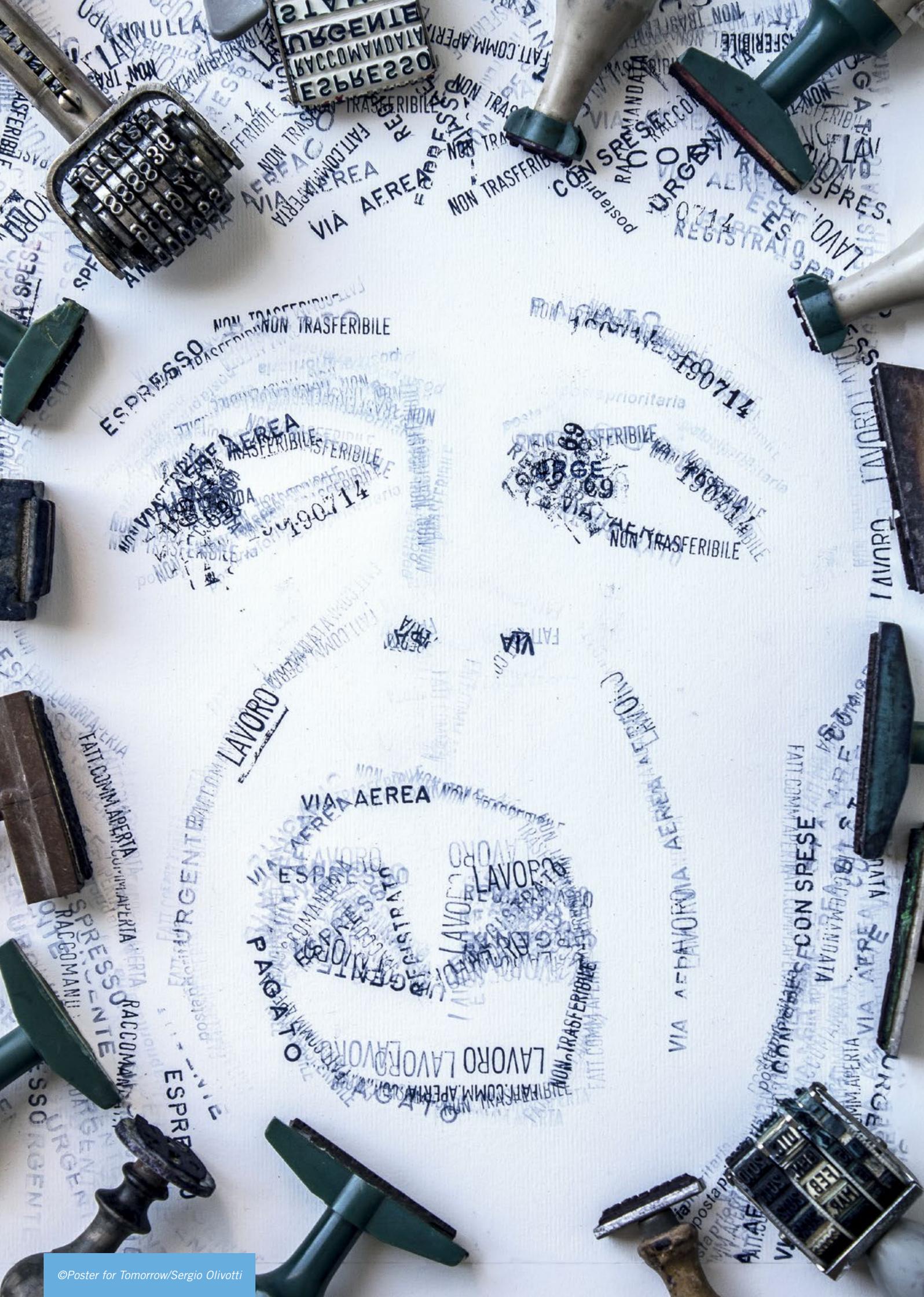
**Corinne Vargha**  
Directora  
Departamento de Normas  
Internacionales del Trabajo

## Agradecimientos

Esta guía es el fruto de un esfuerzo de colaboración entre el Departamento de Condiciones de Trabajo e Igualdad (WORKQUALITY), el Departamento de Gobernanza y Tripartismo (GOVERNANCE) y el Departamento de Normas Internacionales del Trabajo (NORMES). Fue concebida por Lisa Wong, del Servicio de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo (FUNDAMENTALS) y elaborada conjuntamente con Andrea Davila (FUNDAMENTALS), María Marta Travieso (NORMES), Stefan Trömel, Servicio de Género, Igualdad y Diversidad (GED) y Anna Torriente (ILOAIDS).

Consultores externos de readaptación profesional, DKA y Asociados elaboraron un primer borrador de la guía. El borrador ha contado con los conocimientos y la experiencia de varios expertos de empresas, sindicatos y del ámbito académico, entre ellos: Mark Bell, profesor de la Facultad de Derecho de la Universidad de Trinity College de Dublín; Hélène Loubeyre, Directora de IMS Entreprendre pour la Cité, París, Francia; Michael Lynk, Profesor Asociado de Derecho, Western University, Ontario, Canadá, y Relator Especial de la ONU sobre la Situación de los Territorios Palestinos; Wendy Porch, Directiva superior del Grupo de Trabajo Canadiense sobre VIH y Rehabilitación; Alberto Vásquez, de la Oficina de la Relatora Especial de la ONU sobre los derechos de las personas con discapacidad; Lucy Vickers, profesora de Derecho de la Universidad de Oxford Brookes; y Graeme Whippy, Miembro de la Orden del Imperio Británico (MBE), Directivo superior del Programa de Discapacidad del Grupo en Lloyds Banking Group.

El Profesor Bell desempeñó un papel clave en la elaboración de la guía. El borrador también fue revisado por otros colegas de la OIT que contribuyeron a la redacción del texto: Caroline Chaigne-Hope, Inviolata Chinyangarara, Jürgen Menze, Shingo Miyake, Henrik Möller y Emanuela Pozzan. También nos gustaría agradecer a los ex consultores de la OIT Peter Fremlin y Navleen Kaur por sus valiosas contribuciones al texto y a la ONG Poster for Tomorrow por permitir el uso de sus carteles en la guía.



URGENTE  
RACCOMAN  
ESPR

NON TRASFERIBILE  
ESPR

VIA AEREA  
NON TRASFERIBILE  
190714

NON TRASFERIBILE  
190714

LAVORO

VIA AEREA  
LAVORO  
RACCOMAN  
NON TRASFERIBILE  
ESPR

VIA AEREA  
LAVORO  
RACCOMAN  
NON TRASFERIBILE  
ESPR

ESPR

# Introducción

El objeto de la presente guía es explicar el concepto de ajustes razonables y ofrecer orientación práctica y paso a paso acerca de cómo y cuándo se deben proporcionar en el lugar de trabajo. Tanto los empleadores como los trabajadores son partes que están interesadas en procurar una mayor igualdad, diversidad e inclusión en el lugar de trabajo, como también lo son los gobiernos, las organizaciones de empleadores, los sindicatos y otros agentes, por ejemplo las organizaciones de la sociedad civil.

Aunque todos los trabajadores deben disfrutar de igualdad de acceso al empleo, algunos se enfrentan a barreras que les pueden colocar en desventaja. Esas barreras pueden impedirles el acceso al empleo o la permanencia en él y, si no se afrontan, también pueden privar a las empresas, a la hora de contratar, de una cantera más amplia y diversa de trabajadores. La introducción de ajustes razonables desempeña una importante función para hacer frente a estas barreras y contribuir con ello a la igualdad, diversidad e inclusión en el lugar de trabajo.

La presente guía se ha concebido como herramienta flexible adaptable a las necesidades de cualquier empresa o grupo de empresas, independientemente de su tamaño y alcance, incluidas las pequeñas y medianas empresas (PYMES). El usuario encontrará en ella una diversidad de ejemplos de buenas prácticas de ajustes razonables que pueden realizarse en diversas circunstancias.

## **Cómo usar esta guía**

La presente guía se divide en cinco secciones concebidas para ayudar al usuario a comprender los conceptos subyacentes a la noción de ajustes razonables y los procesos y los pasos necesarios para aplicar los ajustes durante el ciclo de empleo. La estructura de la guía conduce secuencialmente al usuario a través del proceso de los ajustes, comenzando con una explicación de lo que son los ajustes razonables, seguida de ejemplos de la aplicación en la práctica de esos ajustes. Los ejemplos dados tienen una finalidad ilustrativa y no prescriptiva; para determinar exactamente qué constituye un ajuste razonable habrá que tener siempre en cuenta las circunstancias particulares del trabajador y de la empresa. Se ofrece como anexo un modelo de política sobre ajustes razonables que puede ajustarse a su uso por parte de empresas que difieren en tamaño (incluidas las PYMES), complejidad y recursos.

## ¿Qué categorías de trabajadores están cubiertas en esta guía?

Aun reconociendo que la necesidad de proceder a ajustes razonables puede surgir en diversas situaciones, la presente guía se centra en cuatro categorías concretas de trabajadores:

1. trabajadores con discapacidad;
2. trabajadores que viven con el VIH o el sida o están afectados por ellos;
3. trabajadoras embarazadas y trabajadores con responsabilidades familiares;
4. trabajadores que profesan determinada religión o creencia.

Se han seleccionado estas categorías de trabajadores porque en la práctica la experiencia sugiere que las cuatro representan las circunstancias más corrientes en las que determinado trabajador solicitará un ajuste. Incluso las PYME pueden recibir solicitudes de ajuste relacionadas con una o más de estas características. Aunque la guía no aborda específicamente solicitudes basadas en otras características, como la identidad de género<sup>1</sup>, el enfoque que recomienda para ocuparse de las solicitudes de ajuste podría aplicarse a una mayor diversidad de situaciones.

### Trabajadores con discapacidad

La discapacidad surge a raíz de que deficiencias personales (por ejemplo, de orden físico, sensorial, intelectual o mental) interactúan con las barreras derivadas de las actitudes o del entorno. Los ejemplos más visibles tienen que ver con el entorno físico, como el edificio con el que se encuentra un usuario de silla de ruedas al que sólo se puede acceder por escaleras. Sin embargo, es importante tener presente la diversidad de condiciones que experimentan las personas con discapacidad y las barreras invisibles con que se pueden encontrar.

Por ejemplo, una persona que vive con un desorden de ansiedad generalizada puede experimentar dificultades para desempeñar su trabajo debido a preocupaciones persistentes de no poder con su carga de trabajo. Un ajuste razonable podría consistir en que el superior jerárquico ofrezca a este trabajador algún apoyo adicional,

apoyo que podría consistir en reuniones periódicas con el trabajador para examinar sus tareas y su calendario.

Las deficiencias pueden ser anteriores a la llegada a la empresa del trabajador o pueden surgir en el transcurso del empleo. Pueden deberse a lesiones relacionadas con el trabajo o a acontecimientos ajenos a él (por ejemplo, un accidente de circulación no relacionado con el empleo).

Es importante tener presente que la protección contra la discriminación por motivos de discapacidad, incluido el ofrecimiento de ajustes razonables, normalmente también se extiende a personas que se encargan de los cuidados de un familiar con discapacidad. Por ejemplo, los padres que cuidan a un hijo con discapacidad pueden necesitar saber con certidumbre cuándo acaba su jornada de trabajo con el fin de organizar el horario de los cuidadores a los que paga.

1. Por ejemplo, puede que los trabajadores transgénero traten de obtener un ajuste durante el proceso de transición a un rol de género que responde a su identidad de género y que difiere de la que tienen adscrita al nacer.

### Trabajadores que viven con el VIH o el SIDA o que están afectados por ellos

De conformidad con la Recomendación de la OIT sobre el VIH y el sida, 2010 (núm. 200), los trabajadores que viven con el VIH o el sida o están afectados por ellos son aquellos que viven con el virus así como los trabajadores que dispensan cuidados a un miembro de la familia o a otra persona dependiente que vive con una enfermedad relacionada con el VIH.

Una persona seropositiva puede en general ser apta para el trabajo pero experimenta episodios de mala salud. Eso significa que puede que sea necesario que el ajuste razonable sea flexible. Por ejemplo, normalmente un trabajador que vive con el VIH

podría desempeñar todas sus tareas en la oficina, pero tal vez quiera tener flexibilidad para trabajar una parte de la semana en casa en los períodos en que le pueda afectar una enfermedad relacionada con el VIH o durante un período de adaptación a medicamentos antirretrovirales o de otro tipo relacionados con su condición de portador del VIH. Un trabajador puede no ser portador del VIH pero quizás tenga que ocuparse de cuidar a un familiar que tenga el VIH o el sida. En tales circunstancias, puede que el trabajador necesite de un ajuste razonable, por ejemplo una reducción temporal del horario de trabajo.

### Trabajadoras embarazadas y trabajadores con responsabilidades familiares

En la presente guía, por personas con responsabilidades familiares también se entiende a las que están embarazadas o en período de lactancia y a las que tienen a su cargo hijos u otros familiares que dependen de ella, como un padre o hermano. El tipo común de ajuste que tratan de obtener quienes tienen responsabilidades familiares es el del horario normal de trabajo.

Si la jornada de trabajo debe empezar a las 8.30 horas, eso puede plantear dificultades al padre que tenga que acompañar a sus hijos al colegio a esa misma hora.

Un ajuste razonable podría ser el de permitirle que comience la jornada a las 9.00 horas, reduciendo la pausa del almuerzo de una hora a 30 minutos.

### Trabajadores que profesan determinada religión o creencia

Con frecuencia los ajustes razonables se han relacionado con los tres grupos antes enumerados, pero se está abriendo paso una práctica que ilustra que es posible aplicarlo a personas que profesan determinada religión o creencia. El trabajo y la sociedad se han solido organizar en torno a la cultura y las prácticas de las comunidades religiosas dominantes en determinado país. Éstas pueden determinar la asignación de fiestas oficiales nacionales reconocidas por el estado, el día o los días de descanso semanal o los códigos que rigen la indumentaria en el lugar de trabajo.

Todo esto puede ser contrario a determinadas prácticas religiosas. En tal contexto, los trabajadores que profesen alguna religión o creencia, o

incluso quienes no profesen ninguna en particular, pueden tratar de obtener un ajuste razonable. Además, es importante tener en cuenta que con frecuencia se dan diferencias en el seno de determinada religión con respecto a cómo interpretan sus obligaciones las personas que la profesan. Por ejemplo, algunos trabajadores se encuentran a gusto yendo al trabajo cualquier día de la semana, pero otros no.

Algunos ajustes pueden ser de naturaleza temporal, en respuesta a determinado período del calendario. Por ejemplo, un trabajador musulmán que ayune durante el Ramadán podría solicitar una pausa de descanso a la puesta de sol con el fin de poder comer.

2. Véase también: *Promoción de la igualdad - Diversidad étnica en el lugar de trabajo: guía detallada*, OIT, 2014, pág. 26, [http://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS\\_340494/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS_340494/lang-es/index.htm)



# Capítulo 1

## ¿Qué son los ajustes razonables?

### Una vez leído este capítulo, debería usted poder:

- entender el concepto de ajustes razonables;
- describir cómo se impulsa el fomento de la igualdad al proporcionar ajustes razonables;
- distinguir entre las políticas en materia de accesibilidad y las que proporcionan ajustes razonables;
- identificar los factores que se han de considerar al determinar si sería razonable conceder determinado ajuste solicitado.

### Índice

- ▶ ¿Qué son los ajustes razonables?
- ▶ ¿Cuándo son razonables los ajustes?
- ▶ Identificación de los elementos esenciales del empleo
- ▶ ¿Por qué deberían los empleadores proporcionar ajustes razonables?
- ▶ ¿De qué manera impulsan los ajustes razonables el fomento de la igualdad?
- ▶ Recursos para facilitar los ajustes razonables
- ▶ Distinción entre ajustes razonables y accesibilidad
- ▶ Requisitos en materia de seguridad y salud en el trabajo

### ¿Qué son los ajustes razonables?

El ajuste razonable se ha definido en dos instrumentos internacionales. La recomendación de la OIT sobre el VIH y el sida y el mundo del trabajo, 2010 (núm. 200) define los ajustes razonables como:

*“[T]oda modificación o ajuste de un empleo o del lugar de trabajo que sea razonablemente practicable y que permita que una persona que vive con el VIH o el sida tenga acceso a un empleo, o participe o pueda progresar en él”<sup>3</sup>*

3. Párr. 1 (g), Recomendación de la OIT sobre el HIV y el sida y el mundo del trabajo, 2010 (N.º 200).

La Recomendación núm. 200 también establece que:

***“A las personas con enfermedades relacionadas con el VIH no se les debería negar la posibilidad de realizar su trabajo, con ajustes razonables, de ser necesario, mientras sean médicamente aptas para ello. Debería alentarse la adopción de medidas destinadas a reasignar a esas personas tareas que se ajusten razonablemente a sus capacidades, a encontrar otro trabajo a través de una formación o a facilitar su reintegración al trabajo.”<sup>4</sup>***

Además, el Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT sobre el VIH/SIDA y el mundo del trabajo (2001), conjunto de directrices elaboradas por un grupo tripartito de expertos, pone como ejemplos de medidas de ajustes razonables:

***“la reordenación de la jornada de trabajo, facilitar equipo especial, autorizar pausas de descanso, conceder tiempo libre para las consultas médicas y licencias de enfermedad flexibles, prever el trabajo a tiempo parcial y establecer modalidades de reincorporación al trabajo.”***

La Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) establece que por ajustes razonables se entenderá:

***“[L]as modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas que no impongan una carga desproporcionada o indebida, cuando se requieran en un caso particular, para garantizar a las personas con discapacidad el goce o ejercicio, en igualdad de condiciones con las demás, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales.”<sup>5</sup>***

Además, el artículo 2 de esta Convención define la denegación de ajustes razonables como una forma de discriminación.

Determinados trabajadores pueden encontrarse con barreras para acceder al empleo o ascender o permanecer en él debido a factores tales como el entorno físico en el lugar de trabajo o el modo en el que se organiza el trabajo. Con los ajustes razonables se pretende suprimir o reducir esas barreras adaptando la manera existente de hacer las cosas o suprimiendo las barreras físicas en el lugar de trabajo allí donde sea necesario y viable, como sustituir escaleras por rampas con el fin de facilitar el acceso a quienes utilicen sillas de ruedas.

El elemento esencial de este concepto es el de carácter razonable. Tal vez los empleadores no puedan atender todas las solicitudes de cambio en un empleo o lugar de trabajo; algunas modificaciones pueden considerarse demasiado perturbadoras para el funcionamiento de la empresa. Al mismo tiempo, el mero hecho de que un ajuste pueda causar inconveniencias al empleador no es motivo suficiente para rechazarlo. Los ajustes razonables hacen más inclusivo el lugar de trabajo y garantizan que la empresa siga funcionando eficazmente.

4. *Ibíd*, párr. 13.

5. Artículo 2, CDPD.

Para finalmente determinar qué es razonable hay que tomar en consideración todas las circunstancias de cada caso particular. En la presente sección el lector encontrará orientaciones más detalladas acerca de los factores a considerar a la hora de decidir si los ajustes solicitados son razonables. Por ejemplo, si existen subvenciones públicas para ayudar a costear los ajustes, es improbable que el costo sea razón suficiente para rechazar la solicitud.

Si un trabajador no puede desempeñar las funciones esenciales<sup>6</sup> de un trabajo, incluso con los ajustes, en general no cabrá esperar del empleador que proporcione los ajustes, pues no servirían para habilitar al trabajador en el desempeño de las tareas esenciales de su particular empleo o de aquel para el que haya presentado su solicitud o haya sido contratado.

### ¿Cuándo son razonables los ajustes?

El concepto de ajustes razonables se puede dividir en dos elementos principales:

- ▶ identificar medidas eficaces que supriman o mitiguen las barreras que encuentra el trabajador;
- ▶ evaluar el carácter razonable de esos ajustes.

### ¿Qué se entiende por medidas eficaces?

Las medidas eficaces son aquellas que permiten al trabajador desempeñar las funciones esenciales de un trabajo específico. En otras palabras, consiste en aquellas medidas que suprimen o mitigan suficientemente las barreras con las que se puede encontrar un trabajador, permitiéndole con ello el acceso al empleo y continuar y progresar en él. Diferentes tipos de barreras darán lugar a la necesidad de diferentes tipos de ajustes. Éstos pueden surgir del entorno físico (por ejemplo, puestos de trabajo inadecuados), las políticas en el lugar de trabajo (por ejemplo, la posibilidad de modificar el horario de trabajo) o las actitudes (por ejemplo, el estereotipo según el cual no es fiable la hoja de asistencia de un trabajador que tenga que ocuparse de cuidar a alguien). La Job Accommodation Network (Red de Ajustes en el Trabajo) de los Estados Unidos ofrece orientación sobre una amplia gama de limitaciones funcionales y los ajustes que pueden adoptarse en respuesta a una solicitud personal: <https://askjan.org/espanol/espanol.htm>

6. En la práctica se utilizan diversos términos, pero puede considerarse que las funciones esenciales o “fundamentales” son aquellas que resultan indispensables para desempeñar las tareas del trabajo. Véase más adelante en este capítulo la sección “Identificación de los elementos esenciales del empleo”.

### Ejemplos: Barreras y medidas eficaces

**Barrera:** Dora pasa por las primeras etapas del embarazo y por las mañanas tiene episodios agudos de indisposición. Esto le hace muy difícil viajar en hora punta, cuando el transporte público está muy concurrido.

**Medidas eficaces:** El empleador de Dora accede a que temporalmente trabaje en casa por las mañanas, con lo que podrá trasladarse al trabajo cuando esté más avanzada la jornada y más tranquilos los servicios de transporte público y ella en general se encuentre mejor. Por las mañanas sus compañeros la podrán contactar por vía telefónica y por conferencias web a fin de que puedan continuar celebrándose las reuniones necesarias.

**Barrera:** Salim desea hacer la peregrinación a La Meca, pero no dispone de días suficientes para hacerlo utilizando la licencia anual normal que tiene acumulada.

**Medidas eficaces:** El empleador de Salim accede a que durante ese año se tome menos vacaciones y luego acumule los días de permiso anual no utilizados para que el año siguiente pueda tomarse un período más prolongado de ausencia. Ello le permitirá a Salim acumular un número suficiente de días de licencia anual para poder hacer la peregrinación.

**Barrera:** Gloria trabaja a jornada completa y sufre de artritis reumatoide. Siente que los dolores articulatorios y la rigidez son más intensos a primera hora de la mañana, pero que con el día se van aliviando. Por tal motivo, le resulta difícil trabajar hasta media mañana. Por tanto, solicita una reducción de su horario de trabajo.

**Medidas eficaces:** Se le permite a Gloria reducir su contrato al 70 por ciento de la jornada completa. Su horario normal comenzará a las 11 horas, pero podrá recurrir al horario flexible para que algunos días pueda empezar antes o después.

**Barrera:** João va a empezar a trabajar en un supermercado de tamaño medio. Se encargará de colocar alimentos en los estantes y ayudar cuando lleguen los suministros. João tiene una discapacidad intelectual que limita algunas de sus facultades, por ejemplo la comunicación y la lectura.

**Medidas eficaces:** La empresa asigna a su compañera Sara la tarea de ser su mentora, impartiendo a ésta formación específica acerca de la mejor manera de apoyar a las personas con discapacidad intelectual. Sara se reúne con João antes de que éste asuma sus funciones. Una vez que empieza en su empleo, João no se aparta de Sara durante su primera semana laboral. A medida que aumenta su confianza, poco a poco asume toda una variedad de funciones. João sabe que puede confiar sus preocupaciones a Sara, y ello facilita su correcta inclusión en el lugar de trabajo.

**Barrera:** Jaimini es una trabajadora que lleva tres meses de baja por una enfermedad relacionada con el VIH. Desea reintegrarse a su puesto, pero no se siente capaz de hacerlo volviendo a trabajar a jornada completa, por lo menos al principio.

**Medidas eficaces:** Se concede a Jaimini un regreso escalonado al trabajo<sup>7</sup> en el que su horario irá aumentando gradualmente hasta llegar a la jornada completa al cabo de tres meses. Cada semana se reunirá con su supervisor para ver cómo evoluciona y determinar si hay que hacer cambios en ese dispositivo.

### ¿Cómo se puede evaluar el carácter razonable?

El deber que tiene un empleador de proporcionar ajustes se contrapesa con la obligación de que sean de carácter razonable. Esto se expresa de diferentes maneras, aunque los ajustes no serán razonables si imponen una “carga desproporcionada” o “dificultad indebida” al empleador. Por ejemplo, el artículo 2 de la CDPD establece que:

*“Por ‘ajustes razonables’ se entenderán las modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas que no impongan una carga desproporcionada o indebida...”*

Los conceptos de carga desproporcionada y dificultad indebida transmiten la idea de que cabe esperar de los empleadores algunos gastos o molestias cuando procedan a hacer ajustes, pero que se alcanzará un punto en que éstos se conviertan en excesivos y fuera de lo razonable. En último término, esto sólo puede evaluarse haciendo referencia a todas las circunstancias de cada caso individual. Algunos de los factores que se tienen habitualmente en cuenta para determinar si los ajustes que se solicitan supondrán una carga desproporcionada son:

- ▶ el coste de los ajustes;
- ▶ el tamaño y la cifra de negocios de la empresa obligada a proporcionar los ajustes. Si la empresa forma parte de una empresa más grande, la referencia debe ser el tamaño de la empresa en su conjunto;
- ▶ el funcionamiento y la organización de la empresa;
- ▶ si los ajustes beneficiarán a más personas que la que formula la solicitud;
- ▶ la existencia de financiación pública (o de otra fuente) que pueda cubrir, o reembolsar al empleador, una parte o la totalidad del costo de los ajustes;
- ▶ los requisitos en materia de seguridad y salud en el trabajo; y
- ▶ la duración prevista de la relación de trabajo. Si el contrato es temporal y de corta duración, no cabría esperar del empleador que invierta en cambios importantes a menos que éstos extiendan sus beneficios a otros trabajadores.

7. Durante el regreso escalonado al trabajo, el nivel de remuneración que percibe un trabajador puede depender de las condiciones de su contrato de trabajo o de la política de la empresa en materia de baja por enfermedad o, si no, quizás haya disponible alguna ayuda económica de un plan de seguridad social aplicable a esa profesión.

En ocasiones, las solicitudes de ajustes podrían tener repercusiones inapropiadas en otros trabajadores. Se trata de un factor a tener en cuenta a la hora de determinar si los ajustes que se buscan podrían crear una carga desproporcionada. Por ejemplo, el empleador no debe atender la solicitud de un trabajador varón que, por principios religiosos, no quiera estar bajo la supervisión directa de una directora. Tal solicitud provocaría desigualdad en el lugar de trabajo basada en motivos de género y podría contravenir las leyes o políticas nacionales encaminadas a velar por la igualdad de género en el trabajo.

### Ejemplos: Carga desproporcionada

Zhang Li es sorda y ha solicitado un puesto para trabajar en una tienda de arreglos de ropa. Se trata de una pequeña empresa de 10 trabajadores, la totalidad de los cuales se turnan para ocuparse de la recepción y para trabajar en las máquinas de coser. A la empresa le preocupa si Zhang Li podrá desempeñar todas las responsabilidades del puesto. Ella es capaz de leer los labios y puede ocuparse personalmente de las peticiones de los clientes, pero no puede responder al teléfono.

El trato con los clientes en la tienda es sobre todo personal, y siempre hay otros empleados que podrían atender las llamadas telefónicas, de modo que esto no supone una carga desproporcionada para la empresa. La empresa contrata a Zhang Li sabiendo que los ajustes que necesitará son razonables y que podrá desempeñar las funciones esenciales de su puesto de trabajo con esos ajustes.

A Olga se le ha ofrecido un trabajo de dependienta en una tienda de teléfonos móviles que abre los domingos. Debido a su fe religiosa, desea librar los domingos. Sin embargo, la tienda es una pequeña empresa que sólo tiene otros tres dependientes. Cada uno de éstos debe trabajar un domingo al mes. Los demás dependientes tienen todos hijos pequeños y el propietario de la tienda sabe que no desean trabajar más de un domingo al mes debido a sus responsabilidades familiares.

El propietario llega a la conclusión de que atender la solicitud de Olga impondrá una carga desproporcionada a sus otras tres empleadas, por lo que informa a Olga de que no puede modificar el requisito de trabajar un domingo al mes. Dadas las circunstancias, Olga decide no aceptar el empleo.

## Identificación de los elementos esenciales del empleo

Al considerar si son razonables los ajustes que se proponen, es importante que el empleador distinga entre los elementos esenciales y no esenciales de un empleo. En cualquier empleo existen funciones esenciales que son indispensables para el desempeño de la función. Por ejemplo, es necesario que los maestros de escuela puedan impartir clases a sus alumnos. En la mayoría de los empleos, sin embargo, también hay otras funciones que desempeña el trabajador pero que no son esenciales para el empleo. Del maestro de escuela, por ejemplo, podría esperarse que de vez en cuando ayude en las excursiones de los

alumnos o en actividades voluntarias, como la de asistir a un concierto de la escuela para recaudar fondos para una organización benéfica de la localidad. Aunque indudablemente estas actividades son importantes para el conjunto de la vida escolar, no tienen por qué considerarse esenciales para desempeñar las funciones medulares del trabajo de docente.

Distinguir entre funciones esenciales y no esenciales en el empleo es importante para que el empleador evalúe las solicitudes de ajustes razonables. Si un trabajador no puede desempeñar determinado elemento del puesto de trabajo, incluso con ajustes razonables, es necesario que el empleador considere si esa parte del puesto de trabajo es o no esencial. Si la tarea es no esencial, el empleador quizás la podría reasignar a otros trabajadores. Como principio general, no cabe esperar que el empleador contrate a un trabajador que no pueda desempeñar las funciones esenciales de un puesto de trabajo incluso después de haber proporcionado los ajustes razonables.

### Ejemplos: Funciones esenciales y no esenciales

A María se le ofrece el puesto de profesora de historia. En la descripción del puesto de trabajo se dice que quizás tenga que viajar de acompañante en la excursión anual que hace el colegio para visitar otro país. María es madre soltera de un hijo de cuatro años. Debido a que tiene que cuidar a su hijo, le es imposible ausentarse varios días. Indica que no

podría participar en la excursión anual del colegio. Éste no es un elemento obligatorio del plan de estudios y sólo una minoría de alumnos y del personal participa cada año.

El colegio concluye que se trata de una función no esencial y que María puede asumir el puesto sin que tenga que desempeñar esa tarea.

A Jin se le ofrece el puesto de profesor de geografía. El puesto exige que el profesor lleve a los alumnos a excursiones de campo, algunas de las cuales conllevan pernoctaciones. No obstante, Jin se ocupa de cuidar a su madre, que tiene demencia. Necesita estar presente por las noches para darle de comer y ayudarla a que se acueste.

Jin explica en el colegio que no podrá participar en algunas de las excursiones. Sin embargo, sólo hay un puesto de profesor de geografía en la escuela y la excursión de campo del departamento de geografía es una parte esencial del plan de estudio para los alumnos. La escuela no puede modificar esta parte del puesto de trabajo, por lo que Jin no puede asumir el empleo.

Dada la importancia potencial de determinar qué tareas son esenciales o no esenciales, el empleador debe tenerlo en cuenta por adelantado cuando anuncie una vacante. Véase [Atraer una fuerza de trabajo diversa](#) en el [Capítulo 4](#).

## ¿Por qué deberían los empleadores proporcionar ajustes razonables?

En un creciente número de países, la legislación nacional establece que los empleadores tienen la obligación de proporcionar ajustes razonables. La mayor parte de las veces se trata de una legislación relativa a la discapacidad, que en algunos países incluye el VIH y el sida.

El artículo 4 de la CDPD prescribe que los Estados adopten medidas legislativas para aplicar sus disposiciones, entre ellas la de tomar medidas para eliminar la discriminación por parte de empresas privadas. Algunos países ya han introducido en su legislación nacional la obligatoriedad de proporcionar ajustes razonables para los trabajadores. Por tanto, para las empresas es beneficioso comprender lo que esto entraña y estar en condiciones de anticiparse para cumplir las obligaciones legales vigentes o futuras en esta materia.

Además, proporcionar ajustes razonables constituye una medida esencial para promover la diversidad en el lugar de trabajo, y existen pruebas claras y cada vez más numerosas de que la diversidad puede mejorar el rendimiento y la competitividad de una empresa.

Un creciente número de empresas reconocen los beneficios de la diversidad. Por ejemplo, la Red Mundial de Empresas y Discapacidad de la OIT reúne a una diversidad de empleadores que voluntariamente se han comprometido a fomentar el empleo de personas con discapacidad.<sup>8</sup> De la misma manera que se puede defender que el aumento de la diversidad es beneficioso para la sociedad, las empresas en cuestión también han llegado a la conclusión de que la diversidad constituye una buena práctica empresarial.

AXA es una empresa multinacional de seguros con más de 100 millones de clientes. Su Director General Adjunto declaró:

***“En AXA estamos activamente comprometidos en atraer y conservar talentos diversos. Estamos comprometidos a crear un entorno accesible e inclusivo con el fin de ampliar nuestra cantera de talentos sin dejar de ser ágiles e innovadores y estar volcados hacia los clientes.”***<sup>9</sup>

Los principales argumentos en favor de la diversidad en las empresas son:

- ▶ Una fuerza de trabajo diversa y que se siente a gusto comunicando diversos puntos de vista hace aumentar la reserva de ideas y de experiencias. Esto permite a las empresas innovar más en la planificación y la solución de problemas.
- ▶ Un abanico diverso de competencias y experiencias (por ejemplo, la comprensión de lenguas y de culturas) permite que las empresas presten mejores servicios a los clientes, tanto en el país como internacionalmente.
- ▶ Las empresas que gozan de buena reputación por su sensibilidad, su diversidad y política de ajustes razonables pueden aumentar su cuota de mercado entre consumidores procedentes de muchos y diversos entornos.
- ▶ Las empresas que valoran la diversidad y cultivan la inclusión en el lugar de trabajo pueden retener mejor a los trabajadores procedentes de diversos entornos y hacer que sean más leales a la empresa. Esto a su vez reducirá los costos que conlleva la rotación de los trabajadores, recortará las inversiones en formación y sostendrá la memoria institucional.

8. Carta de la Red Mundial de Empresas y Discapacidad de la OIT: <http://www.businessanddisability.org/index.php/en/about-the-network/charter>

9. *Ibíd.*

Los ajustes razonables tienen una función esencial que desempeñar en las empresas, pues ayudan a éstas a ampliar su reserva de contrataciones así como a retener a los trabajadores que tienen, beneficiándose con ello de sus aptitudes y su experiencia. A continuación se enumeran algunos otros beneficios que suelen ir asociados con los ajustes razonables:

- ▶ Las empresas que proporcionan ajustes razonables estarán bien situadas para demostrar que el entorno de trabajo que ofrecen es inclusivo, lo que puede ser útil para reducir la discriminación y fomentar el compromiso del trabajador.
- ▶ Los ajustes razonables pueden facilitar una mejor y más rápida reintegración al trabajo tras las licencias por enfermedad, maternidad, paternidad o parental. Esto puede suponer para el empleador una reducción de los costos derivados del absentismo o la rotación de personal y ayudar a romper el techo de cristal promoviendo el desarrollo profesional de las mujeres y su acceso a los puestos de dirección.
- ▶ Los ajustes adoptados en respuesta a las solicitudes de trabajadores individuales también pueden beneficiar a los clientes, por ejemplo los ajustes que hacen más accesible el entorno físico del lugar de trabajo a todas las personas con movilidad reducida.
- ▶ Allí donde proporcionar ajustes constituye una obligación legal, su cumplimiento ayuda a que las empresas eviten los costos de los litigios, las prestaciones por indemnización y publicidad negativa.
- ▶ En algunos países los empleadores tienen la obligación legal de contratar un número mínimo de trabajadores con discapacidad. Los ajustes razonables pueden ayudar a los empleadores a cumplir los porcentajes allí donde existan.

### Midiendo los beneficios

El Grupo de Banca Lloyds es un destacado grupo británico de servicios financieros. En 2010 desarrolló una nueva política de ajustes en el lugar de trabajo. Entre sus características esenciales figuran:

- ▶ Todos los empleados pueden solicitar algún ajuste. De las solicitudes se encarga un director que se dedica en exclusiva a esos ajustes;
- ▶ Un presupuesto central para financiar los ajustes;
- ▶ Procedimientos claros para el tratamiento de las solicitudes, acentuando el énfasis en la rapidez y la eficacia; en promedio, los casos se resuelven en 14 días.

Según estudios realizados dentro de la empresa, esta política ha impulsado significativamente la productividad:

- ▶ El costo medio de cada caso descendió de 1.500 libras esterlinas en 2010 a 700 libras esterlinas en 2014;
- ▶ El 62 por ciento de los colegas (y el 63 por ciento de sus directores) que utilizan el servicio notificaron una reducción del absentismo;
- ▶ El 85 por ciento de los directores que utilizan el servicio notificaron una significativa mejora del rendimiento.<sup>10</sup>

10. S. Scott-Parker, *Moving from Ad Hoc to Streamlined Efficiency: The Lloyds Banking Group Case Study*, *Business Disability Forum*, 2014, pág. 4-5, <http://businessdisabilityforum.org.uk/about-us/news/case-study-lloyds-banking-group-transforms-workplace-adjustments-process/>

Se realizaron estudios en ocho empresas estadounidenses de diverso tamaño.<sup>11</sup> Más de 100 personas participaron en entrevistas o grupos representativos, y más de 5.000 trabajadores rellenaron por Internet un cuestionario.

Los resultados demostraron que a juicio de los directores y de los trabajadores proporcionar ajustes producía beneficios concretos:

- ▶ El 58,7 por ciento de los directores/ supervisores dijo que los ajustes mejoraron la productividad del trabajador;
- ▶ El 71,8 por ciento de los directores/ supervisores dijo que los ajustes mejoraron la moral del trabajador;
- ▶ El 71,9 por ciento de los trabajadores beneficiarios de ajustes dijo que éstos elevaban la probabilidad de que permanecieran en la empresa;
- ▶ El 65,2 por ciento de los trabajadores beneficiarios de ajustes dijeron que éstos disminuían el estrés en el trabajo.

## ¿De qué manera impulsan los ajustes razonables el fomento de la igualdad?

Al reflejar el significado de igualdad, muchas personas podrían concluir que la igualdad significa tratar a una persona o a un grupo de personas de la misma manera que a otra persona o grupo de personas en circunstancias idénticas o similares, con independencia de las características personales. Este modo de entender la igualdad tiene su reflejo en la noción de que estaría mal negar a alguien un trabajo debido a características como su género u origen étnico. Se lo suele resumir calificándolo de “igualdad formal”.

Sin embargo, hay situaciones en que tratar a alguien de manera idéntica no dará por resultado una auténtica igualdad. Es aquí donde el principio de ajustes razonables puede intervenir para ayudar al logro de la igualdad de oportunidades y de trato en el lugar de trabajo.

### Ejemplo: Ajustes razonables e igualdad

Un empleador celebra una entrevista de trabajo en una oficina situada en un primer piso al que sólo se puede acceder mediante un empinado tramo de escalera. Todos los candidatos al puesto de trabajo tienen que subir por la escalera para llegar a la sala de entrevistas, requisito que es igual para todos. Sin embargo, está claro

que este requisito no supondrá en la práctica una auténtica igualdad para los candidatos que tengan que utilizar silla de ruedas. Dado que no pueden llegar a la sala de entrevistas, no tendrán la oportunidad de competir por el puesto de trabajo, y eso que entre ellos podría estar el mejor preparado. Este ejemplo ilustra que para conseguir

11. L. Schur et al, *Accommodating Employees With and Without Disabilities*, en : *Human Resource Management*, 2014, vol. 53, pág. 593

la igualdad a veces hace falta cambiar, haciendo las cosas distintas a “como de costumbre” y respondiendo a las diferentes situaciones personales. El empleador podría adaptarse al candidato celebrando la entrevista en una sala diferente o en la planta baja.

Lo ideal sería que el empleador cambiara el lugar de las entrevistas por otro que fuera accesible, con lo cual todos los candidatos podrían acceder fácilmente a la sala de entrevistas y ser entrevistados en el mismo entorno.

El reconocimiento de que no basta con tratar del mismo modo a todas las personas para conseguir la igualdad aumenta a nivel internacional. Para reflejar un modo diferente de entender lo que la igualdad conlleva, se ha utilizado el término “igualdad sustantiva”, que pone el foco en hacer frente a las desventajas, la subrepresentación y la marginalización en el mercado de trabajo. Reconoce que la manera actual de hacer las cosas con frecuencia ha estado configurada por las vidas laborales de quienes históricamente han dominado en el mercado de trabajo. Por ejemplo, la estructura tradicional del horario de trabajo a jornada completa se adecuaba a los trabajadores que estaban sanos y sin la obligación de tener que cuidar de alguien. Del mismo modo, las mujeres y las niñas son más vulnerables a la infección por el VIH y, debido a las desigualdades de género, esa epidemia les afecta de manera desproporcionada. En particular, las mujeres suelen tener que cargar con una parte desproporcionada de las tareas de prestación de cuidados dentro de la familia, lo que a su vez repercute en sus vidas laborales.

Para desarrollar un mercado de trabajo más inclusivo puede que haya que replantearse las prácticas “habituales” con el fin de responder a la diversidad de la fuerza de trabajo de hoy día.

## Recursos para facilitar los ajustes razonables

La mayor parte de los ajustes no entrañan costos significativos. Según un estudio de la Job Accommodation Network de los Estados Unidos, el 58 por ciento de los empleadores notificaron que los ajustes solicitados no tenían ningún coste. Cuando lo tenían, normalmente se situaba en torno a los 500 dólares EE.UU.<sup>12</sup> Además, en muchos países existen fondos externos que facilita el sector público o privado y que pueden ayudar a los empleadores a hacer frente a los gastos relacionados con los ajustes razonables. Habitualmente, tales fondos proceden de los Departamentos de Trabajo o de Bienestar o de los organismos nacionales que ofrecen prestaciones de seguridad social.

En la mayoría de las empresas se recomienda planificar por adelantado los costos relacionados con la facilitación de ajustes razonables. Si los gastos los absorbe el departamento local en el que está el trabajador, se puede generar una resistencia a atender las solicitudes de ajustes. En concreto, el director del departamento local puede estimar que el coste de los ajustes afecta negativamente al presupuesto del departamento.

12. En los estudios estadounidenses, los directores/supervisores notificaron que en el 60 por ciento de los casos los costes de los ajustes fueron inferiores a 500 dólares EE.UU. Véase: B. Loy, *Workplace accommodations: Low cost, high impact*, Job Accommodation Network Accommodation and Compliance Series, actualizado enero de 2016, <https://askjan.org/media/lowcosthighimpact.html>.

Una buena práctica apta para grandes empresas consiste en crear un presupuesto centralizado para administrar los gastos relacionados con la facilitación de ajustes razonables. Así se evitarán situaciones en las que los distintos departamentos de una empresa se vean afectados de manera desproporcionada por los gastos que se deriven de las solicitudes de ajustes. El presupuesto centralizado ayudará también a la empresa a evaluar si las solicitudes tienen un carácter razonable; tal evaluación debe hacerse con referencia al conjunto de los recursos de la empresa y no sólo al departamento local en el que esté destinado el trabajador.

En las PYME quizás no sea necesario asignar un presupuesto aparte para los ajustes, porque puede que la aparición de tales gastos sólo se dé de manera irregular. No obstante, a los empleadores les podría ser útil plantearse por adelantado qué recursos se podrían poner a disposición si se produce una solicitud.

### Ejemplo: Recursos presupuestarios para los ajustes

Gbeke lleva una pequeña empresa contable con otros dos empleados. Uno de sus trabajadores tuvo un accidente de tráfico y sufre fuertes dolores de espalda que le impiden trabajar a tiempo completo en el sillón y la mesa que tiene ahora en la oficina. Su fisioterapeuta ha recomendado la compra de un sillón especial y de una mesa con altura ajustable de manera que pueda cambiar de postura a lo largo de la jornada de trabajo.

El costo de estos artículos es de unos 750 dólares EE.UU.

Por desgracia, en los últimos meses la empresa de Gbeke pasa por aprietos y en la actualidad está buscando cómo ahorrar dinero, de modo que difícilmente podrá permitirse el coste extra de ese mobiliario. Entonces Gbeke descubre que el gobierno administra un sistema que le reembolsará el 60 por ciento de los gastos de esos muebles. Aunque proporcionar los ajustes todavía le supondrá algunos gastos, esta inversión aún le saldrá más barata que buscar a un sustituto y formarlo. Gbeke toma la decisión de facilitar los ajustes solicitados.

## Distinción entre ajustes razonables y accesibilidad

A veces se genera confusión en torno a la distinción entre medidas generales encaminadas a hacer que las empresas sean accesibles para todos y el concepto específico de ajustes razonables. Aunque por naturaleza se complementan, se trata de conceptos diferentes, así que es importante tener claro desde el principio el significado de cada una.

La accesibilidad es un concepto que procede de la legislación y de la política sobre discapacidad. No obstante, la idea subyacente de concebir el trabajo de manera inclusiva también es pertinente para quienes profesan determinada fe religiosa o tienen responsabilidades familiares. La accesibilidad abarca asuntos como el diseño del entorno edificado, los tipos de tecnologías utilizadas en el lugar de trabajo y otras maneras en que se organiza el trabajo. La accesibilidad implica que las empresas planifiquen por adelantado y de manera continua su estrategia. El diseño universal consiste en un enfoque cuya finalidad es que los productos, entornos, programas y servicios puedan ser utilizados por todas las personas, en la mayor medida de lo posible, sin necesidad de adaptaciones o de diseños especializados. Se trata de un objetivo ambicioso y a largo plazo que facilita

la realización de la accesibilidad. Por ejemplo, en función de su tamaño, las empresas podrían plantearse que dentro del lugar de trabajo se proporcione un espacio adecuado a las trabajadoras en período de lactancia o a aquellos trabajadores que deseen rezar durante las pausas de descanso

### Ejemplo: Planificación de la accesibilidad

Una empresa se encuentra en expansión y se propone pasar de una sede única a trabajar en dos localidades. Al planificar el diseño de los nuevos locales deberá plantearse por adelantado cómo procurar que el edificio sea accesible a los trabajadores con diversas discapacidades, como deficiencias de movilidad o visuales. Ello podría conllevar, por ejemplo, la instalación de puertas que se abran electrónicamente con un botón o cerciorarse de que las puertas de cristal estén marcadas para quienes tengan una discapacidad visual.

La empresa adquirirá para los locales gran cantidad de nuevos equipos, de modo que debe procurar que estos

dispositivos puedan ser utilizados por todos los trabajadores. Por ejemplo, las mesas de trabajo podrían llevar una función de altura ajustable, que puede ser útil para los trabajadores que sufren de la espalda. Una vez que la empresa empiece a funcionar en dos sedes, algunos trabajadores tendrán que pasar tiempo en uno y otro lugar. Es necesario que la empresa se asegure de que los medios de transporte entre sus diferentes sucursales puedan ser utilizados por todos los trabajadores. A algunos trabajadores que tengan deficiencias de movilidad puede llevarles un poco más de tiempo el traslado entre las sedes, así que es necesario programar los horarios de las reuniones teniendo ello presente.

Los ajustes razonables suelen verse como ajustes individualizados hechos en el entorno de trabajo en respuesta a las necesidades específicas de un trabajador. Mientras que la accesibilidad entraña la adopción de medidas generales en previsión de las necesidades de una diversidad de trabajadores, incluidos los que en el futuro puedan trabajar para la empresa, los ajustes razonables serán normalmente el resultado de la respuesta a la solicitud de una persona.

### Ejemplo: Proporcionar ajustes razonables

La empresa ya está funcionando en dos sedes. Philip es Director de Recursos Humanos, de modo que suele trabajar en ambas.

Philip tiene el virus VIH y lleva el régimen de tratamiento que le han prescrito. Debido a un cambio reciente en su medicación antirretroviral, cada vez siente más fatiga. Con el fin de evitar un cansancio excesivo al viajar entre

las dos sedes de la empresa, solicita un ajuste razonable. En concreto, pide permiso para celebrar más reuniones en línea a través de videoconferencias. Al reducir sus desplazamientos entre ambas sedes, Philip puede administrar mejor su fatiga, lo que le permite seguir trabajando. La empresa le facilita ese ajuste y las partes acuerdan que en tres meses tenga lugar una reunión para revisar el funcionamiento de este arreglo.

En los ejemplos de más arriba, la empresa se ocupó de la accesibilidad mediante una cuidadosa planificación de los cambios en sus locales, incluido el equipo de oficina. Con un enfoque eficaz de la accesibilidad se debería reducir la necesidad de que las personas soliciten ajustes razonables; si el equipo de la tecnología de la información (T.I.) se concibe en función de las necesidades de una diversidad de usuarios, serán menos frecuentes las solicitudes de adaptaciones específicas. No obstante, dada la diversidad de condiciones que encuentran las personas así como situaciones de discapacidad múltiple puede que también sea necesario responder a las circunstancias personales por medio de ajustes razonables. A este respecto, es importante tener presente que cada persona vive la discapacidad de manera diferente. Por ejemplo, puede que algunas personas sujetas a quimioterapia deseen reducir su horario de trabajo y trabajar con más frecuencia en casa. Otras quizá sean capaces de trabajar durante una parte mayor de la semana y quizás prefieran seguir trabajando en la oficina.

### Requisitos en materia de seguridad y salud en el trabajo

Los empleadores tienen la obligación de proteger la seguridad y la salud de sus trabajadores. El empleador puede sentirse preocupado de que proporcionar los ajustes solicitados sea incompatible con los requisitos de seguridad y salud en el trabajo (SST). Por ejemplo, algunas condiciones causantes de una enfermedad episódica pueden afectar temporalmente la capacidad de trabajo del empleado, como la de la persona con diabetes que experimenta episodios hipoglucémicos o la persona afectada de epilepsia que sufre convulsiones.

En la mayoría de los casos, el trabajador con determinada condición puede desempeñar el empleo en cuestión y no habrá ninguna incompatibilidad con medidas apropiadas de SST que puedan instaurarse. Los empleadores deberían hacer evaluaciones fundadas de los riesgos que pueden ser tolerables, en vez de asumir automáticamente que todo aumento del riesgo para él o para otras personas debido a la condición del trabajador no pueda ser acomodado.

En ocasiones pueden plantearse solicitudes de ajustes razonables en relación con la aplicación de prácticas normales de SST. En la evaluación acerca de si es razonable apartarse de dichas prácticas es necesario considerar si cualquier aumento de los riesgos resulta tolerable.

#### Ejemplo: Ajustes razonables y requisitos en materia de SST

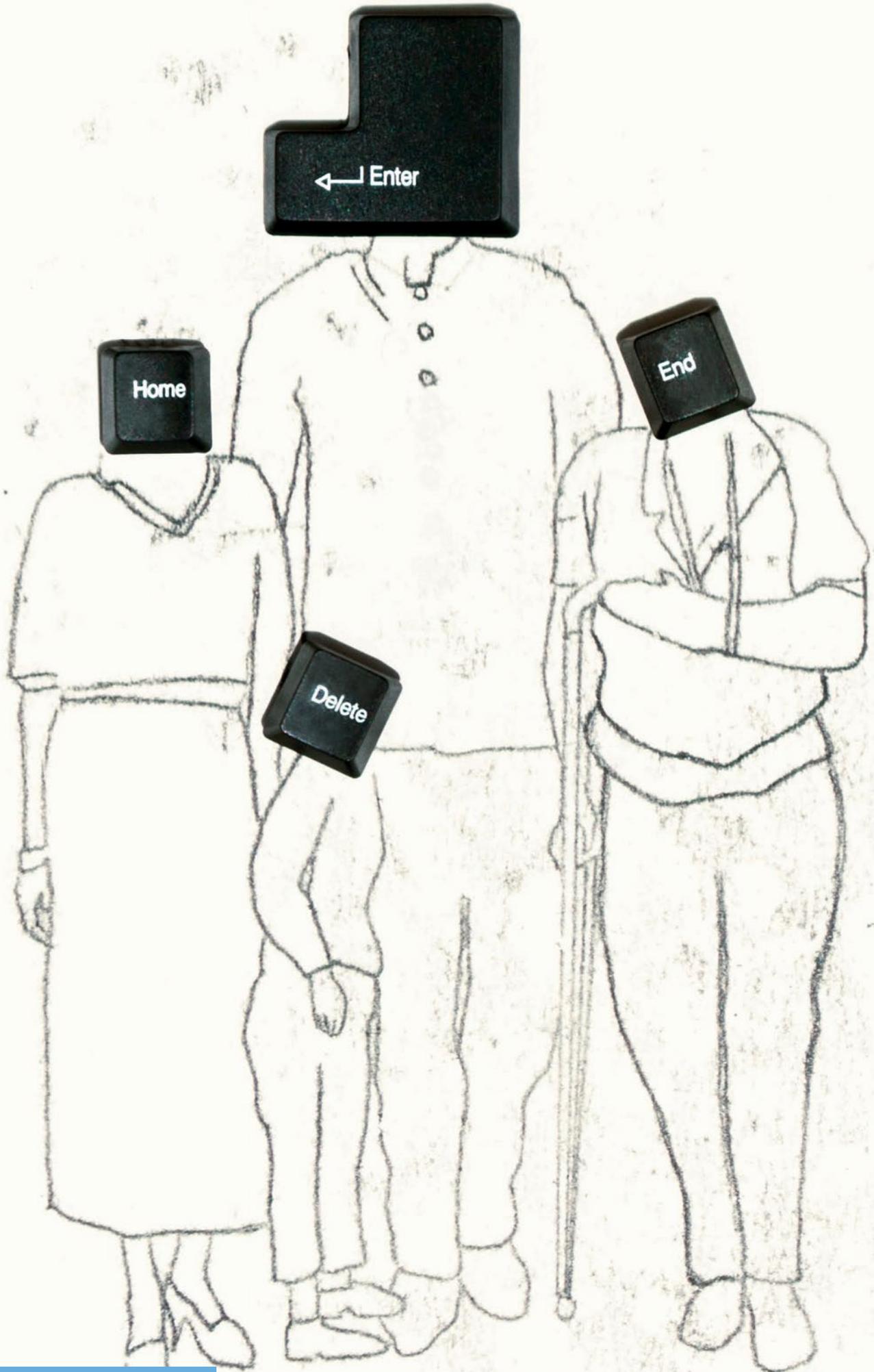
Mary es enfermera. La política del hospital en materia de uniformes prohíbe que lleve puesta ninguna joya. Debido a sus creencias religiosas, solicita permiso para ponerse sobre el uniforme un collar con una cruz.

Su superior le explica que las joyas que lleve sobre el uniforme pueden entrar

en contacto con los enfermos durante su trabajo, lo que puede facilitar la transmisión de virus. Con el fin de proteger la salud de los pacientes y de otros trabajadores, la política que prohíbe llevar joyas por fuera es estricta y no pueden permitirse excepciones. Sin embargo, Mary puede llevar su cruz por dentro del uniforme.

**Una vez completado este capítulo, debería usted comprender:**

- las ventajas que tiene para la empresa proporcionar ajustes razonables;
- la diferencia entre las medidas generales para facilitar la accesibilidad en el lugar de trabajo y el tratamiento de las solicitudes personales de ajustes razonables;
- la distinción entre funciones del trabajo esenciales y no esenciales;
- las medidas que podrían constituir un ajuste eficaz en un caso particular;
- que los ajustes no serán razonables si imponen al empleador una carga desproporcionada.



# Capítulo 2

## El proceso de proporcionar ajustes razonables

### Una vez leído este capítulo, debería usted poder:

- describir los pasos que son esenciales en el tratamiento de las solicitudes de ajustes razonables;
- comprender la importancia de la confidencialidad en torno a los ajustes razonables y las medidas encaminadas a velar por su protección;
- identificar las necesidades de formación que surgen en la empresa cuando se aplica la política sobre ajustes razonables.

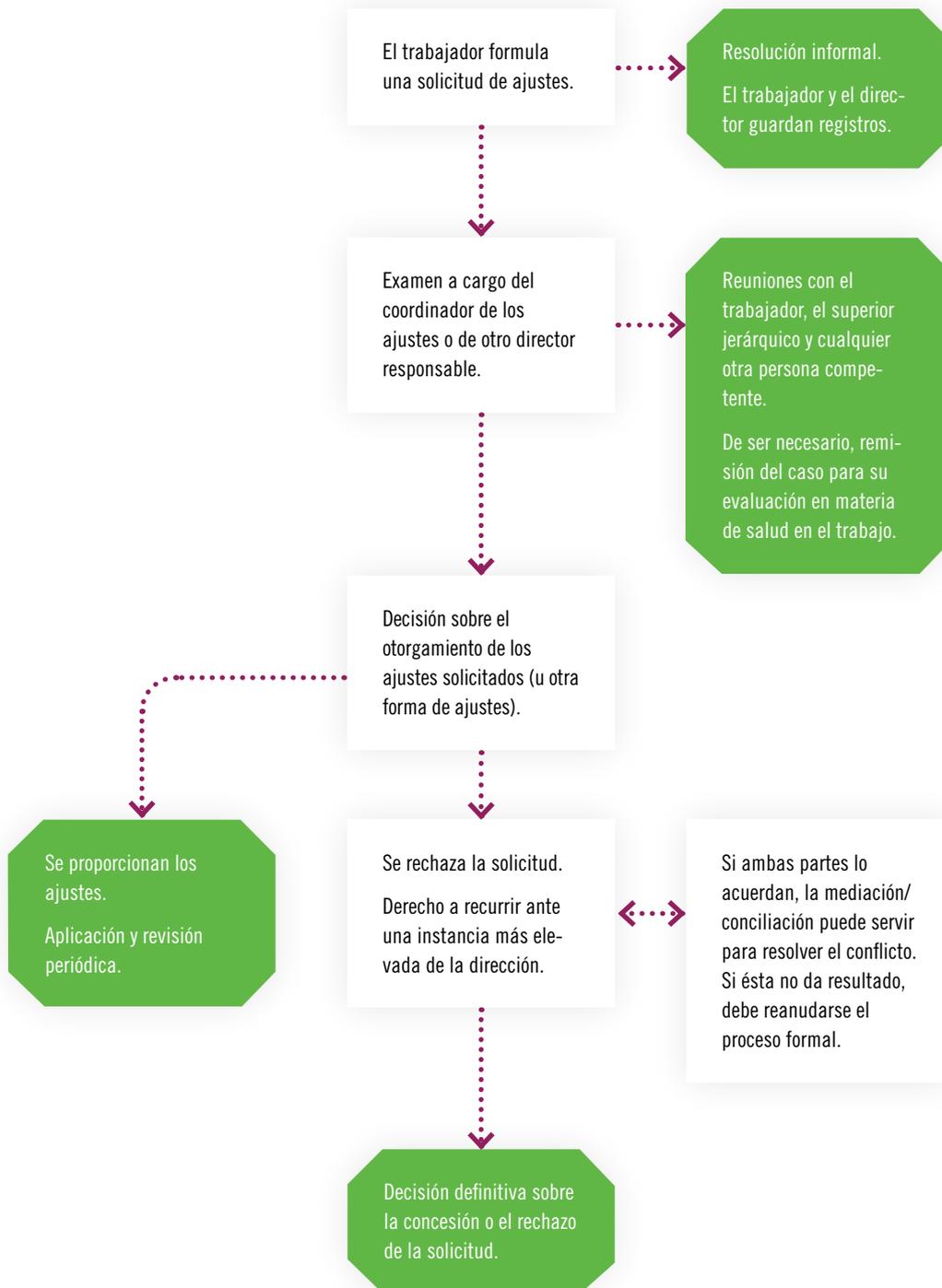
El presente capítulo debe leerse junto con el **Modelo de política sobre ajustes razonables** que figura en el **Anexo 2**. El Modelo de política provee un ejemplo acerca de cómo podrían redactar los empleadores el procedimiento para tratar las solicitudes de ajustes razonables.

### Índice

- ▶ El proceso empresarial de proporcionar ajustes razonables
- ▶ Recepción de solicitudes de ajustes razonables presentadas por los candidatos a un puesto de trabajo y por los trabajadores
- ▶ Revelación y confidencialidad
- ▶ ¿Qué información le debe exigir el empleador al trabajador?
- ▶ Procesos informales y formales
- ▶ ¿Quién se ocupa de las solicitudes de ajustes?
- ▶ Consultas sobre las solicitudes de ajustes
- ▶ Solución de conflictos en el lugar de trabajo: mediación/conciliación
- ▶ Solución de conflictos más allá del lugar de trabajo: la función potencial de la legislación
- ▶ Los compañeros de trabajo y el proceso de ajustes

## El proceso empresarial de proporcionar ajustes razonables

El presente capítulo comienza con un organigrama que proporciona una visión general del proceso mediante el cual las empresas pueden tratar las solicitudes de ajustes razonables. El organigrama es orientativo y tendrá que ser adaptado al tamaño y a la estructura de cada empresa. En el resto de este capítulo se examina con más detenimiento los pasos a dar en este proceso.



## Recepción de solicitudes de ajustes razonables presentadas por los candidatos a un puesto de trabajo y por los trabajadores

El proceso para hacer ajustes razonables comienza normalmente con una solicitud de ajustes formulada por un trabajador (o un solicitante de un puesto de trabajo) a fin de suprimir una barrera que encuentra esa persona. Aunque normalmente la carga de iniciar este proceso corresponde a dicha persona, se dan situaciones en que las circunstancias de la persona son lo suficientemente conocidas por el empleador para que sea él quien inicie el proceso.

### Ejemplo: Proceso para ajustes razonables iniciado por el empleador

El año pasado se le diagnosticó a Faruk una infección por VIH y lleva de baja 9 meses, debida inicialmente a los efectos colaterales de su medicación, pero también a tener depresión. Su superiora le apoya para que regrese, así que le propone que estudien medidas que le puedan ayudar a reincorporarse gradualmente al trabajo.

Después de consultar a Faruk, las partes convienen en que, al menos

al principio, regresará al trabajo con horario a tiempo parcial. A veces su medicación le provoca fatiga, de modo que en atención a ello su hora de entrada será flexible. A fin de responder a su depresión, al principio recibirá la ayuda de una reunión semanal con un mentor. La empresa ofrece a los trabajadores un curso gratuito de conciencia plena (*mindfulness*), así que el horario de Faruk se programará a fin de que pueda participar en él.

### Revelación

Los trabajadores podrán desempeñar sus tareas con más eficacia si pueden solicitar y recibir ajustes razonables. Por consiguiente, es deseable que revelen las necesidades que puedan tener en materia de ajustes desde el comienzo de su relación de trabajo, incluso en el proceso de contratación, o cuando surjan tales necesidades en el curso del empleo. Con ello, el empleador tendrá tiempo de establecer los ajustes razonables que sean necesarios. Los trabajadores deberían cooperar con su empleador a fin de facilitar el buen funcionamiento de los procesos de ajuste.

En la práctica, puede que algunos trabajadores sean reacios a revelar su necesidad de ajustes. Es probable que esto sea así especialmente en el caso de las condiciones con un fuerte estigma social, como la de ser portador de VIH tener un problema de salud mental. Puede que en el pasado alguien haya sufrido discriminación debido a su particular condición, y por tanto podría optar por la estrategia de no revelar nada para evitar un trato negativo en el futuro.

Los empleadores no pueden obligar a los trabajadores a que revelen información personal en el momento de su

reclutamiento. No obstante, la formación periódica del nuevo personal así como del personal existente ofrece una importante oportunidad de comunicar el deseo de la empresa de apoyar a aquellos trabajadores que puedan necesitar ajustes y explicar cómo serán

tratadas tales solicitudes (incluso afirmando el compromiso del empleador de mantener la confidencialidad). Esto debería animar a los trabajadores a sentir más confianza a la hora de revelar sus necesidades.

## Confidencialidad

A la hora de solicitar ajustes, los trabajadores pueden sentir reparos acerca de la privacidad y la confidencialidad en el lugar de trabajo. Las empresas deberían tener establecidos procesos apropiados para asegurar la privacidad de los trabajadores, en particular con respecto a su historial médico. Se debe conseguir un equilibrio entre las preocupaciones de los trabajadores y aquellas situaciones en las que el empleador necesita razonablemente acceder a información médica, por ejemplo:

- ▶ para acreditar la justificación de la ausencia de un trabajador que está de baja por enfermedad;
- ▶ para acreditar cuándo puede un trabajador volver al trabajo de manera segura o si debe hacerlo;
- ▶ para diseñar los ajustes razonables.

En todos los casos, la necesidad de información debería ser proporcionada (véase la siguiente sección).

Los pasos que hace falta dar para asegurar la confidencialidad reflejarán necesariamente las circunstancias de la empresa, aunque podrían comprender medidas como:

- ▶ transmitir la información sensible únicamente en sobres cerrados

marcados claramente con el rótulo de confidencial y dirigidos a determinado miembro del personal, o

- ▶ guardar los archivos sobre solicitudes de ajustes en un lugar separado de otros archivos del personal, limitando el acceso a la información que contienen.

Mantener la confidencialidad de la información médica es esencial para garantizar que ningún trabajador sea estigmatizado. A este respecto, la Recomendación sobre el VIH y el sida, 2010 (núm. 200) establece que:

*“(L)os trabajadores, sus familias y las personas a su cargo deberían gozar de una protección de su vida privada, incluida la confidencialidad en relación con el VIH y el sida, en particular por lo que se refiere a su propio estado serológico respecto del VIH; ... no se debería exigir a ningún trabajador que se someta a una prueba de detección del VIH ni que revele su estado serológico respecto del VIH.”<sup>13</sup>*

La Recomendación exhorta asimismo a que se adopten medidas en el lugar de trabajo o a través de él para reducir la transmisión del VIH y mitigar sus repercusiones, que permitan “velar por

13. Recomendación núm. 200, párrafo 3, apartados (h) e (i).

la confidencialidad efectiva de los datos personales, incluidos los datos médicos” y establece que no se debería

*“(E)xigir a los trabajadores, con inclusión de los trabajadores... solicitantes de empleo, que revelen información personal relativa al VIH sobre sí mismos o sobre terceros. El acceso a esa información debería*

*regirse por normas de confidencialidad compatibles con lo dispuesto en el Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT sobre la protección de los datos personales de los trabajadores, 1997, y en otras normas internacionales pertinentes sobre la protección de datos personales.”<sup>14</sup>*

### ¿Qué información le debe exigir el empleador al trabajador?

La cantidad de información que los empleadores exigen a los trabajadores para apoyar la solicitud de ajustes razonables difiere en la práctica. Algunas empresas no insisten en la presentación de justificantes a menos que haya razones especiales para pedirlos. Obrando así se pone en evidencia la confianza del empleador en sus trabajadores y se tiene en cuenta que puede ser difícil determinar la necesidad de algunos tipos de ajuste. Tal es, en particular, el caso de los ajustes que se buscan para determinada práctica religiosa.

En relación con las solicitudes de ajustes a una discapacidad, la única información que debería solicitar el empleador es:

- ▶ la limitación o limitaciones funcionales que experimenta el trabajador; y
- ▶ las medidas que podrían tomarse para suprimir o mitigar las barreras relacionadas con dicha limitación o limitaciones.

Es sumamente importante tener en cuenta que no hace falta informar al empleador del diagnóstico subyacente del trabajador.

Por ejemplo, un trabajador tiene sus funciones limitadas debido a una supresión de su sistema inmunitario. Como consecuencia, el trabajador puede necesitar una diversidad de ajustes, como el de un puesto de trabajo ajustado a esa persona con su propio equipo de T.I. con el fin de reducir al mínimo su exposición a gérmenes.<sup>15</sup> Al ocuparse de la solicitud de ajustes del trabajador, no hace falta que el empleador conozca la causa que está detrás de la inmunodeficiencia del trabajador. Esto tiene especial importancia debido al estigma que acompaña a algunas condiciones. Si se obliga a los trabajadores a que revelen tales condiciones, entonces optarán frecuentemente por no solicitar los ajustes. Este resultado también sería perjudicial para los intereses del empleador. Si los trabajadores no solicitan los ajustes por miedo a las consecuencias negativas, el resultado puede ser que los empleadores constaten un aumento en los niveles de absentismo y una disminución de la productividad.

14. *Ibíd*, párrs. 14 (g) y 27. Véase también el Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT sobre protección de los datos personales de los trabajadores (1997), [http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1997/97B09\\_118\\_span.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1997/97B09_118_span.pdf). Además, en la sección 4.7 del Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT sobre el VIH/sida y el mundo del trabajo (2001) se afirma que “no hay razón para pedir a los candidatos a un puesto de trabajo o a los trabajadores en activo que proporcionen información personal relativa al VIH”

15. *Job Accommodations for People with Immune System Conditions*, Job Accommodation Network, EAP series, 2016, <http://soar.askjan.org/Limitation/111>

### Ejemplo: Información que se necesita de un trabajador

La Comisión de Derechos Humanos de Ontario recomienda: “Lo ideal es que el empleador determine con claridad qué información se necesita y por qué. Por ejemplo, el empleador podría facilitar una lista de preguntas para que el médico las responda:

- ▶ ¿Debe Susan estar totalmente de baja durante 6 semanas o hay algún modo de que pueda seguir trabajando con ajustes tales como trabajo a tiempo parcial, horario flexible, trabajo a domicilio, modificación de las tareas o modificación del espacio de trabajo?
- ▶ ¿Puede participar Susan en un programa de reintegración gradual al trabajo? De ser así, ¿cuándo y cómo?
- ▶ He aquí un análisis de exigencias físicas. Sírvase indicar qué es, en su caso, lo que Susan puede seguir haciendo.

No diseñe las preguntas de manera que en las respuestas se revele el diagnóstico de la persona. Por ejemplo, el empleador puede preguntar si hacen falta ajustes relacionados con algún efecto colateral de la medicación prescrita, pero no debe preguntar qué medicamentos se le han recetado a esa persona.

En algunos casos, esto podría revelar el diagnóstico y no es necesario para los ajustes. Si el médico facilita un diagnóstico o una información que no se ha solicitado, proceda con prudencia y asegúrese de que las decisiones que se adopten tienen que ver con necesidades de limitaciones y ajustes y no con suposiciones basadas en el diagnóstico u otra información facilitada.”<sup>16</sup>

### Consejos prácticos

- ✓ **SÍ:** pídale al trabajador que explique qué obstáculo está encontrando para desempeñar su trabajo.
- ✓ **SÍ:** pregunte al trabajador si existen ajustes o modificaciones que puedan suprimir o mitigar los obstáculos que está encontrando.
- ✗ **NO** le pida al trabajador detalles de su diagnóstico clínico subyacente.
- ✗ Cuando sea necesario obtener documentación médica, **NO** le pida al médico del trabajador que revele el diagnóstico de éste.

16. *Human Rights at Work*, Ontario Human Rights Commission, 2008, sección IV. 9 d), <http://www.ohrc.on.ca/en/iv-human-rightsissues-all-stages-employment/9-more-about-disability-related-accommodation>

## Procesos informales y formales

Cuando un trabajador hace una solicitud inicial de ajustes, puede ser apropiado comprobar si esta solicitud se puede tratar de manera informal.

### Ejemplos: Resolución informal de una solicitud de ajustes

El padre de Kinga va a someterse en los tres meses siguientes a un tratamiento médico que exige visitas semanales al hospital. Kinga pide permiso para trabajar a media jornada los miércoles con el fin de acompañarle hasta allí.

Kinga propone trabajar una hora más los otros cuatro días para cumplir con el horario de trabajo de su contrato. Ello no le plantea dificultad alguna a la empresa, así que su superior accede inmediatamente a este arreglo.

Sally acaba de reincorporarse a su trabajo en una pequeña agencia de viajes tras su licencia de maternidad. Ella sigue dándole el pecho al bebé. Sally trabaja en un espacio abierto con otros cuatro agentes de viaje y sólo hay una pequeña oficina privada para el director y un lavabo para todo el personal. Por tanto, es difícil extraer la leche mientras esté en el trabajo. Para

hacerlo, se estudió primero la opción de que Sally utilizara la tumbona de la oficina del director durante la pausa para comer. Esto no daba la suficiente privacidad para la extracción de la leche sin interrupción. Finalmente, se permitió a Sally trabajar en horario flexible para ejercer la lactancia fuera de las horas de trabajo.

Aunque algunas solicitudes de ajuste se pueden tratar con rapidez y de manera informal, se recomienda guardar alguna constancia escrita de lo que se ha acordado entre el empleador y el trabajador, lo que será valioso para ambas partes en caso de cualquier futuro desacuerdo.

Si la solicitud de ajuste es más compleja o no se ha resuelto por la vía informal, entonces debería haber un procedimiento formal en la empresa para tratar dichas solicitudes. Los pequeños empresarios podrían no tener ningún procedimiento formal ideado exclusivamente para las solicitudes de ajustes, pero tales solicitudes podrían incorporarse en otro proceso que permita a los trabajadores plantear alguna preocupación. En el caso de las empresas más grandes, se recomienda contar con un procedimiento específico para las solicitudes de ajustes.

## ¿Quién se ocupa de las solicitudes de ajustes?

Se aconseja a las empresas que establezcan un procedimiento claro en el que se determine a quién corresponde adoptar las decisiones en materia de solicitudes de ajuste. En las empresas pequeñas podría ser el supervisor del trabajador, pero en las grandes será preferible en general asignar esta función a determinada unidad o departamento. Las ventajas de contar con personas que se ocupen de tratar las solicitudes de ajuste es que pueden acumular conocimientos especializados sobre las opciones para responder a diversas necesidades. En consecuencia, cabrá esperar que dicho personal conozca

las subvenciones oficiales que pueda haber o la forma de ponerse en contacto con los proveedores de equipos o mobiliario especializados. Con ello se contribuirá también a que la empresa responda congruentemente a las solicitudes de empleados que ejercen distintas funciones o están en ubicaciones distintas y se acumularán conocimientos especializados acerca de las obligaciones jurídicas que pudiera tener la empresa a este respecto. Además, se recomienda que el equipo encargado de tratar las solicitudes de ajuste administre el presupuesto central que se haya asignado para este fin: Véase **Recursos para facilitar los ajustes razonables** en el **Capítulo 1**.

### Ejemplo: Tratamiento de las solicitudes de ajuste

#### Departamento de la Función y la Administración Públicas, Sudafrica<sup>17</sup>

La clave para gestionar los casos es la eficacia en la coordinación de la multitud de factores y de empleados que intervendrán. La figura clave es el coordinador en materia de discapacidad, cuya función es vincular las opiniones con los conocimientos especializados a la hora de aplicar y revisar las evaluaciones. Esta persona puede ser el director de recursos humanos, el encargado de la equidad en el empleo u otro miembro del personal que tenga conocimientos sobre discapacidad en el lugar de trabajo y experiencia en recursos humanos. Entre las funciones del coordinador estarán las siguientes:

- ▶ proteger los derechos de la persona, velar por la confidencialidad y explicar estas cosas a esa persona;
  - ▶ gestionar las evaluaciones y en caso necesario encargar asesoramiento especializado, incluso recabando dictámenes médicos;
  - ▶ instruir a fondo a los asesores;
  - ▶ coordinar la evaluación de las necesidades funcionales de quienes están en determinados puestos de trabajo, incluido el análisis del puesto, para incluir en ella los requisitos inherentes a las funciones del puesto;
  - ▶ reunir informes para el examen interdisciplinar necesario para interpretar la evaluación;
  - ▶ disponer los ajustes razonables, apoyado por personal con la debida formación;
  - ▶ documentar el proceso en relación con cada persona de modo que figure cualquier justificación de trato menos favorable; y
  - ▶ gestionar la terminación de la relación de trabajo cuando sea necesario y de conformidad con los procedimientos de la empresa.
- ▶ Coordinar en equipo al personal involucrado (sobre todo en cuestiones de política), examinar los casos y dar con soluciones para ellos;
  - ▶ determinar quiénes son las personas necesitadas de una gestión de su discapacidad o de apoyo para reintegrarse al trabajo;
  - ▶ trabajar con esa persona mediante evaluaciones, planificación, adopción de decisiones y revisiones;

17. *Handbook on Reasonable Accommodation For People With Disabilities in the Public Service, Department of Public Service and Administration RSA, 2007, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CPSI/UN-PAN028090.pdf>*

## Consultas sobre solicitudes de ajustes

Cuando se recibe una solicitud de ajustes, la persona responsable debe estudiarla detenidamente. En este proceso, se debe dar al trabajador la oportunidad de comunicar sus opiniones y responder a los ajustes que se propongan.

Tal vez las empresas no puedan proporcionar los ajustes específicos que solicite el trabajador, pero gracias al diálogo y a la negociación con frecuencia es posible llegar a un compromiso adecuado para todas las partes. Los ajustes razonables constituyen una obligación tanto procedimental como sustantiva. A este respecto, la CDPD establece que “las personas con discapacidad deben tener la oportunidad de participar activamente en los procesos de adopción de decisiones sobre políticas y programas, incluidos los que le afectan directamente”.<sup>18</sup>

### Ejemplo: Consultar sobre solicitudes de ajustes

Tina tiene una discapacidad intelectual. Trabaja en una fábrica de bicicletas. En la actualidad su puesto está en una parte muy ruidosa del proceso de producción, donde le resulta difícil concentrarse. Ha solicitado un ajuste consistente en que la trasladen a la etapa final del proceso de producción, que tiene lugar en una zona más recogida y silenciosa. Su solicitud se examinará en una reunión formal con su supervisor y con el coordinador de la empresa en materia de ajustes.

Tina encuentra obstáculos para comunicar sus opiniones, sobre todo en un entorno formal que le genera tensiones. Solicita permiso para que le acompañe su oficial de apoyo, persona que le ayuda a llevar una vida independiente fuera del lugar de trabajo. Habitualmente los procedimientos de la empresa no permiten que los trabajadores sean acompañados de una persona ajena al lugar de trabajo, pero la empresa se ajusta a ella permitiendo que su oficial de apoyo participe en la reunión.

## Solución de conflictos en el lugar de trabajo: mediación/conciliación<sup>19</sup>

A veces puede no ser fácil para los empleadores llegar a un acuerdo con sus trabajadores acerca de qué se entiende por ajuste razonable o qué medidas sería razonable que adopte el empleador en respuesta a determinada solicitud. En caso de conflicto, se recomienda que los empleadores ofrezcan la opción de su resolución informal, mediante mediación o conciliación.

Los términos “conciliación” y “mediación” a veces se utilizan indistintamente, aunque en algunos sistemas se hace una distinción en cuanto al proceso, correspondiendo al mediador formular recomendaciones y al conciliador facilitar el diálogo entre las partes, pero sin hacer recomendaciones. Cuando ambas partes lo acuerden, puede utilizarse la mediación o la conciliación en cualquier momento del proceso. Por ejemplo, un trabajador podría plantear una queja informal acerca de una decisión de rechazar una solicitud de ajustes. Si en el curso de la investigación formal de la queja tanto el trabajador como el empleador convienen en pasar a la mediación, entonces se suspenderá el proceso formal a la espera del resultado del proceso informal.

18. Párr. (o) del Preámbulo de la CDPD.

19. La presente sección se basa en el texto que figura en: *Promoción de la igualdad - Diversidad étnica en el lugar de trabajo: guía detallada*, OIT, 2014, pág. 43, [http://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS\\_340494/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS_340494/lang-es/index.htm)

La función del conciliador o el mediador no es la de imponer un acuerdo, sino ayudar a las partes a alcanzarlo de manera mutuamente aceptable. Por tanto, hace falta que los conciliadores y los mediadores tengan conocimientos sobre las leyes en materia de ajustes razonables, los términos de los convenios colectivos en vigor, la política de la empresa en materia de ajustes razonables y cualesquiera otras políticas y procedimientos de la empresa que sean de relevancia.

El conciliador o mediador debe mantenerse objetivo e imparcial durante todo el proceso de examen de la queja. En la mayoría de los casos, los conciliadores y los mediadores tienen una formación especializada. Pueden ser contratados fuera de la empresa, en particular si se es escrupuloso con la neutralidad. En relación con las solicitudes de ajustes, en general se considera una buena práctica mantener constancia por escrito del resultado de la mediación y de los compromisos a los que lleguen el trabajador y el empleador.

### **Solución de conflictos más allá del lugar de trabajo: la posible función de la legislación**

Es importante que los empleadores sean conscientes de que en algunas jurisdicciones puede considerarse ilegal no proporcionar ajustes razonables. Los empleadores deberían consultar las fuentes de información sobre legislación nacional a fin de que sepan cuáles son sus responsabilidades jurídicas.

Allí donde la ley obliga a proporcionar ajustes razonables los empleadores tienen una razón más para procurar que todas las solicitudes sean tratadas con equidad y transparencia. Los litigios suelen costar tiempo y dinero a todas las partes implicadas. Por tal razón, al empleador le suele convenir tratar de que los conflictos se resuelvan en el marco de la empresa. Ello puede ayudar también a mantener un clima de confianza y a asegurar que el entorno de trabajo no sea discriminatorio.

En algunos sistemas jurídicos, las quejas contra el empleador por no proporcionar ajustes razonables se someten a normas especiales que tienen que ver con la carga de probar los elementos esenciales de esa queja. Esto puede significar que cuando una persona ha presentado pruebas de las que se pueda concluir que el empleador no cumplió sus responsabilidades, entonces la carga de la prueba pasaría a recaer sobre el empleador, que debe demostrar que no es ese el caso. Esto refuerza el valor de que el empleador cuente con una política formal en el lugar de trabajo para ocuparse de las solicitudes de ajustes razonables. El **modelo de política** que figura en el **Anexo 2** de la presente guía ofrece a las empresas la base sobre la que desarrollar su propia política.

## Los compañeros de trabajo y el proceso de ajustes

Como se dijo antes, proporcionar ajustes razonables a un trabajador puede repercutir en otros trabajadores. Podría, por ejemplo, desembocar en un ajuste de la distribución de las tareas del puesto de trabajo si los ajustes significan que determinadas funciones se transfieren a otros trabajadores (y viceversa). Incluso cuando no hay cambios en las tareas de los compañeros de trabajo, otros trabajadores puede que se pregunten por qué hay diferencias en el modo en que se organiza el trabajo de uno de sus colegas. Esto podría llevar a plantearse preguntas del tipo siguiente:

- ▶ ¿Por qué se le permite a Dana empezar a trabajar a las 9.30 horas cuando todo el mundo debe llegar a las 8.30 horas?
- ▶ ¿Por qué se le ha dado a Femi una silla de trabajo distinta a la silla que utilizamos todos?
- ▶ ¿Por qué Katarzyna no está obligada a venir a la reunión de equipo del “Día de reposo” en la oficina como todos los demás?

Puede que el empleador no pueda responder a estas preguntas debido a la obligación de confidencialidad con respecto al trabajador al que se le han concedido los ajustes. Según las circunstancias, puede que convenga al empleador pedirle al trabajador al que se han concedido los ajustes su opinión sobre cómo responder a las preguntas que se hacen otros trabajadores en relación con los ajustes. Como las respuestas a esos interrogantes implican datos personales del trabajador, corresponde a éste decidir si desea o no dar a conocer voluntariamente a sus compañeros algo de esa información. No se debe apremiar al trabajador a hacer revelaciones. Con todo, puede haber circunstancias en que el trabajador prefiera que otros compañeros de trabajo estén informados sobre la necesidad de los ajustes.

Tomando nuestros ejemplos, los compañeros de Dana ya saben que tiene un hijo pequeño al que debe llevar a la escuela antes del trabajo, de modo que si surgen las preguntas de por qué su horario empieza más tarde, ella se alegrará de explicarlo a los demás. Del mismo modo, los compañeros de trabajo de Femi ya saben que en un reciente accidente de carretera se lesionó la espalda, de modo que ella no tiene inconveniente en que los compañeros de trabajo sepan que ese es el motivo de su nueva silla. Por el contrario, Katarzyna no puede estar presente en los actos del “Día de reposo” porque tiene revisión médica por embarazo. Sus compañeros de trabajo desconocen que está encinta y ella no desea que se sepa precisamente en ese momento. En tal caso, el empleador tendrá que explicar a los trabajadores que pregunten por su ausencia que los motivos son confidenciales.

Resolver los posibles conflictos o resentimientos entre los trabajadores exige una estrategia planificada que vele por que todos los trabajadores tengan conocimiento de la política de ajustes razonables de la empresa y la comprendan. Lo ideal sería que el curso de formación en ajustes razonables se haga lo más pronto posible después de la incorporación de la persona a la empresa. Una buena formación e información probablemente rendirá beneficios al disipar las tensiones que puedan generar en el lugar de trabajo las situaciones en las que se faciliten ajustes.

Gracias a la formación, los trabajadores deberían entender que los ajustes razonables pueden ser pertinentes y valiosos para todos los trabajadores. Incluso aquellos que en la actualidad no necesitan ningún ajuste pueden necesitarlo en algún momento del futuro, de modo que conocer y respetar el principio de los ajustes razonables es bueno para todo el mundo.

- ▶ *Generali* es una de las mayores empresas de seguros de Europa. En Francia ha innovado recientemente la manera de enfocar la formación sobre temas relacionados con la discapacidad en el lugar de trabajo. La empresa elaboró una serie de videoclips con la participación del personal a fin de dar explicaciones de primera mano sobre las experiencias de los trabajadores, como las de aquellos cuyas discapacidades son menos visibles.<sup>20</sup>
- ▶ El *Grupo Accor* es una empresa hotelera internacional líder en su sector. En Francia aplicó el enfoque innovador de impartir al personal de cocina formación sobre cómo trabajar junto a compañeros con deficiencias visual. La formación comprendía un ejercicio en el cual el personal llevaba gafas especiales que simulaban el efecto de una deficiencia visual. Ello despertó la conciencia y la comprensión del personal sobre los efectos que producen las deficiencias visuales y la necesidad de proporcionar ajustes al respecto. Se hicieron cambios para adaptar las cocinas a los trabajadores con deficiencia visual como la adquisición de tablas para cortar de diferentes colores y la introducción de modificaciones en las luces de neón.<sup>21</sup>
- ▶ *Standard Bank* da empleo a cerca de 48.000 personas en 18 países de África. Al principio las solicitudes de ajustes razonables las trataba el respectivo superior jerárquico caso por caso. Este proceso *ad hoc* fue sustituido por una “política de Standard Bank sobre discapacidad” con procedimientos claros para el tratamiento de las solicitudes y un presupuesto central para financiar los costos que pudieran derivarse. A esta política le acompañó la publicación de una “Guía de gestión de la discapacidad en el lugar de trabajo” que presta asesoramiento al personal de dirección sobre la manera de trabajar con trabajadores y clientes con discapacidad. Esta guía es similar a un módulo de formación y abarca toda la gama de cuestiones que puedan surgir.<sup>22</sup>

---

### Una vez completado este capítulo, debería usted comprender:

- el proceso mediante el cual se deberían tratar las solicitudes de ajustes;
- la importancia de mantener la confidencialidad durante todo el proceso y de no pretender que el trabajador revele ningún diagnóstico clínico que pueda haber;
- la necesidad de impartir formación y despertar la sensibilidad de todos los miembros del personal, del nivel que sean, para procurar que el proceso de ajustes se entienda y se acepte plenamente.

20. Serie de videos de Generali, <http://www.cahandilong.fr>

21. *Negocios inclusivos: Creando lugares de trabajo accesibles para personas con discapacidad*, OIT, 2014, [http://www.businessanddisability.org/images/pdf/pubs/NEGOCIOS\\_INCLUSIVOS.pdf](http://www.businessanddisability.org/images/pdf/pubs/NEGOCIOS_INCLUSIVOS.pdf)

22. *Ibid.*



# Capítulo 3

## Los ajustes razonables en el ciclo del empleo

### Una vez leído este capítulo, debería usted poder:

- identificar cómo podrían surgir aspectos relativos a los ajustes razonables en diferentes momentos a lo largo de la carrera del trabajador en la empresa;
- entender el potencial que tienen los ajustes razonables para facilitar la reintegración al trabajo tras un período de ausencia.

### Índice

- ▶ El proceso de contratación
- ▶ Formación
- ▶ Ascensos
- ▶ Conservación del empleo y reintegración al trabajo

### El proceso de contratación

A la hora de contratar, las empresas deberían estar abiertas a la posibilidad de que algunos solicitantes del puesto puedan necesitar ajustes razonables. Los ajustes pueden tener que ver con:

- ▶ el proceso de contratación;
- ▶ los requisitos del puesto de trabajo que se ha anunciado.

En cuanto al proceso de contratación, en el anuncio del puesto de trabajo se debería invitar a los candidatos a que indiquen si tienen alguna necesidad específica o precisan de algún ajuste con el fin de que puedan participar en la entrevista o en cualquier otra tarea de evaluación. Por ejemplo:

Empresa X “vela por la igualdad de oportunidades en el empleo y está comprometida con la adaptación de las necesidades de las personas para que puedan participar en pie de igualdad en el proceso de selección. Rogamos nos haga saber si tiene usted alguna necesidad especial para el caso de que se le invite a una evaluación o entrevista o que desee usted que tengamos en cuenta cuando examinemos su solicitud.”<sup>23</sup>

23. Adaptado de: *Guidelines on the Equal Opportunities Aspects of Employing People with Disabilities in the Health Service*, Health Service Executive, Ireland, 2006, [http://hse.ie/eng/staff/Resources/Employment\\_Legislation\\_Guidelines/Guidelines%20on%20Employment%20of%20People%20with%20Disabilities.pdf](http://hse.ie/eng/staff/Resources/Employment_Legislation_Guidelines/Guidelines%20on%20Employment%20of%20People%20with%20Disabilities.pdf)

Entre los aspectos habituales del proceso de selección que pueden dar lugar a solicitudes de ajuste figuran:

- ▶ el formato en el que se ha facilitado información sobre el puesto de trabajo;
- ▶ el formato del formulario de solicitud de empleo;
- ▶ el formato de las pruebas o las evaluaciones realizadas como parte del proceso de contratación, así como las disposiciones para completar tales actividades;
- ▶ la manera en que se llevarán a cabo las entrevistas, incluidos el lugar y las fechas.

Velar por la accesibilidad cuando se diseñe el proceso de contratación contribuirá a reducir la necesidad de que los solicitantes del empleo requieran ajustes personalizados. Véase [Atraer una fuerza de trabajo diversa](#) en el [Capítulo 4](#).

### Ejemplos: Los ajustes razonables y el proceso de contratación

Se ha seleccionado a Prita para una vacante. Cuando a ella se le comunica la fecha de la entrevista, descubre que coincide con el festival de Diwali. Como hindú, se trata de una fecha muy importante para ella en la que siempre viaja a otra ciudad para pasar el día con su familia.

Prita explica a la empresa el significado del festival y pregunta si se le podría ajustar la entrevista programándola para otro día. Como el proceso de contratación consiste en entrevistas que se prolongan durante varios días, la empresa puede acceder a ese ajuste

Se invita a Daniel a participar en una entrevista de empleo, pero en la fecha fijada su madre va a mudarse desde la casa donde ha vivido 40 años a una residencia de ancianos subvencionada. Daniel desea estar presente ese día para apoyar a su madre en tan importante transición.

Pregunta si puede realizar la entrevista otro día, pero el empleador explica que en el grupo de entrevistadores participan asesores de fuera de la empresa y que la logística exige que todas las entrevistas tengan lugar el mismo día. En consecuencia, Daniel decide renunciar a la entrevista.

Las peticiones de ajuste razonable también pueden estar relacionadas con los requisitos del puesto de trabajo que se ha anunciado. Por ejemplo, en la descripción del puesto se indica que el horario de trabajo es de 08.30 a 17.00 horas. El o la solicitante que tenga que llevar su hijo al colegio antes de empezar el trabajo podría preguntar si es posible modificar el horario de 09.00 a 17.30 horas.

En algunos casos, puede que el solicitante sea incapaz de desempeñar todas las tareas relacionadas con el puesto. En tales casos, tal vez sea necesario que la empresa examine si las funciones no esenciales se pueden redistribuir entre otros trabajadores. La obligación de proporcionar ajustes razonables no exige a los empleadores que contraten trabajadores que, incluso con los ajustes, fueran incapaces de desempeñar las funciones esenciales del puesto.

## Formación

Es frecuente que empresas del tamaño que fuere exijan a su personal seguir una formación, ya se trate de formación inicial al asumir el empleo o formación periódica en el empleo, según sea necesario. Dada la importancia de la formación para el desarrollo profesional, la empresa debe procurar que sea posible proporcionar a los trabajadores los ajustes razonables necesarios para su participación en las actividades de formación. Por ejemplo, algunas empresas optan por impartir formación mediante cursos en Internet. Si un trabajador tiene una deficiencia visual, entonces quizá sea necesario ofrecerle la opción de usar tecnología de lectura de pantalla a fin de que pueda acceder a la formación en línea.

Puede que las pequeñas empresas no tengan la capacidad de impartir su propia formación y la confíen a proveedores de formación externos. El mero hecho de que la formación la imparta un tercero no absuelve de por sí a la empresa de la responsabilidad que pudiera tener de proporcionar ajustes razonables. Por ejemplo, una trabajadora en período de lactancia asiste a un curso de formación impartido en nombre de la empresa, pero en locales distintos. Cuando ello sea viable, la empresa que imparte la formación debe tomar medidas para responder a la necesidad que tiene la trabajadora de contar con un espacio para extraer la leche materna durante la jornada de formación.

También es importante que las empresas proporcionen la debida formación a aquellos miembros de su personal que intervienen en el proceso de los ajustes razonables. Por ejemplo, un empleado que, habiendo superado una oportunidad de promoción, asciende a director puede tener como tal responsabilidades diferentes a las que hubiera tenido con anterioridad. Cuando las personas asumen responsabilidades relacionadas con el tratamiento de solicitudes de ajustes, el empleador debería cerciorarse de que con anterioridad reciban formación para responder a estas situaciones.

## Ascensos

Debe ofrecerse oportunidades para el ascenso a todos los trabajadores cualificados para ello, con independencia de sus necesidades posibles o reales de ajustes. De nuevo cabe recordar que, empezando por que en la descripción del puesto de trabajo se determine qué elementos del puesto son esenciales, todos los trabajadores cualificados deben poder competir por el ascenso en condiciones de igualdad.

Los ascensos implican con frecuencia más responsabilidades, más horas, más resultados, la gestión de personal y de recursos, viajes y/o un posible traslado. Siempre que una persona reúna las calificaciones y la experiencia apropiadas para el empleo y pueda competir por el ascenso, se deberían examinar las necesidades de ajustes razonables que pueda tener.

**Ejemplo: Ajustes razonables y ascensos**

Joyce ha cursado una solicitud de ascenso y ha conseguido una función directiva que conlleva responsabilidades respecto del personal que trabaja en diferentes partes del país. Ello implicará hacer periódicamente viajes de larga distancia; sin embargo, Joyce acaba de dar a luz y da el pecho a su hijo.

Joyce solicita un ajuste razonable a fin de reducir el número de viajes que tendría que hacer mientras esté dando el pecho. Tras consultarlo, la empresa concluye que viajar es esencial en el puesto de trabajo, pero accede a que temporalmente se celebren más reuniones por vía virtual, reduciendo así las obligaciones de viajar de Joyce.

**Conservación del empleo y reintegración al trabajo**

Cuando los trabajadores deban ausentarse del lugar de trabajo para recuperarse de un accidente, una enfermedad u otra condición que pueda afectar a la capacidad de desempeñar sus tareas (por ejemplo, baja por maternidad o licencia parental), la empresa debe ocuparse de varias cuestiones, tanto mientras los trabajadores estén ausentes como en el momento de su reintegración al trabajo.

Es necesario dar con una manera de conservar a los trabajadores que puedan ausentarse del lugar de trabajo durante un período prolongado de tiempo. En algunos casos, el trabajador lesionado puede reintegrarse al trabajo en condiciones físicas o mentales diferentes y puede necesitar de ajustes razonables a esa alteración de sus condiciones. Los trabajadores que han adquirido nuevas responsabilidades familiares pueden tratar de obtener un ajuste en el momento de reintegrarse al trabajo, por ejemplo que se le cambie el horario. Podrían hacerlo mediante una solicitud de modificación, temporal o permanente, de su horario de trabajo.

Algunos países tienen una legislación del trabajo que prescribe con claridad lo que sucede en estas situaciones. En otros, las obligaciones del empleador pueden estar menos claras o tal vez no exista un marco jurídico que regule estas situaciones.

No obstante, en todos los casos los elementos fundamentales de un programa sólido de conservación del puesto de trabajo y de reintegración a él son los siguientes:

- ▶ flexibilidad de horario;
- ▶ flexibilidad de lugar de trabajo; y
- ▶ flexibilidad de las tareas.

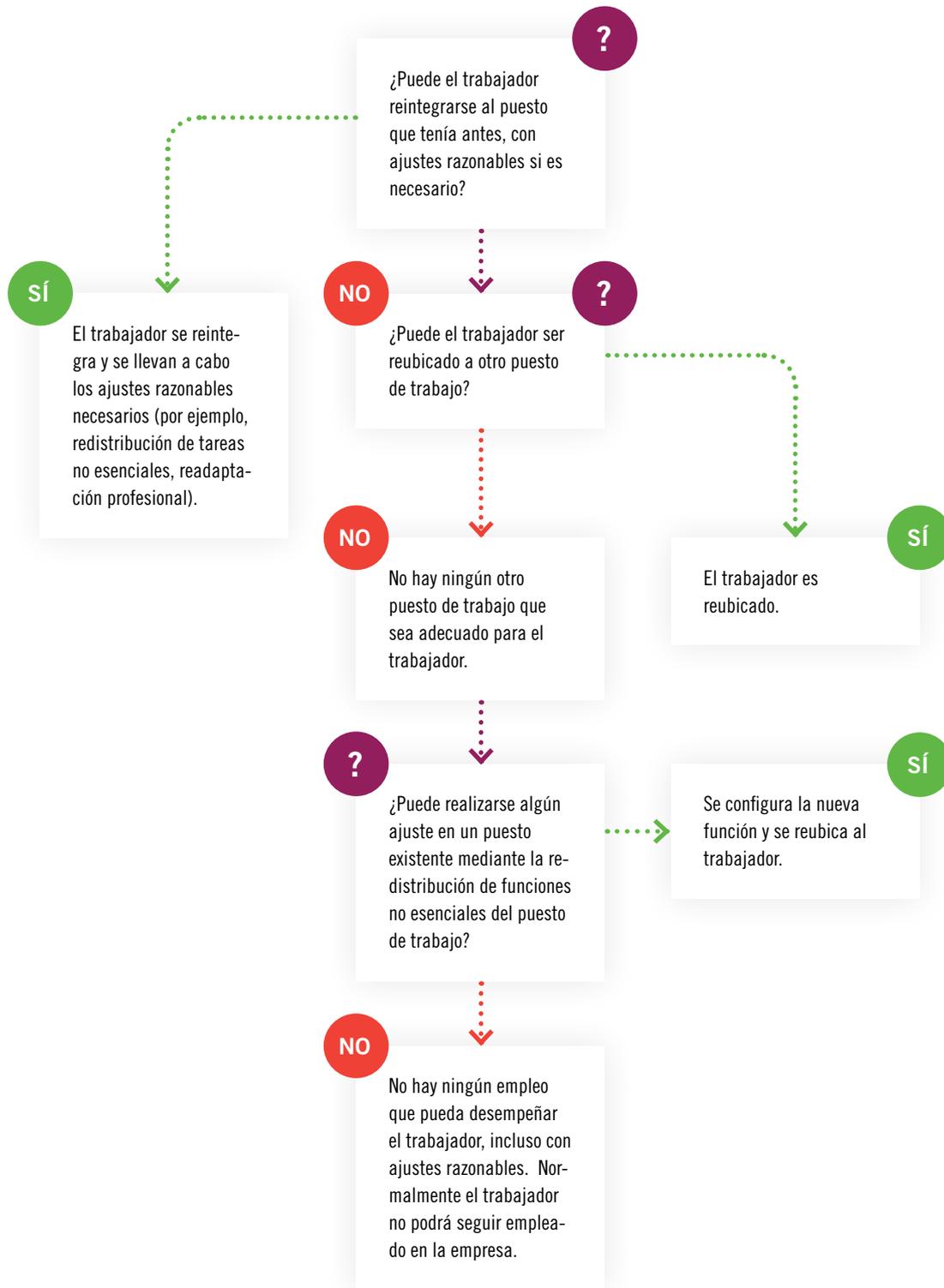
El primer paso en este proceso consistirá en encontrar un modo de reintegrar al trabajador a su puesto tan pronto como lo permita la situación. Conservar a trabajadores con talento y experiencia y bien formados es una de las cosas más rentables que puede hacer una empresa. Las empresas que tienen prácticas claras y flexibles de reintegración al puesto de trabajo están en buenas condiciones para mantener las inversiones de la empresa en su personal.

En algunos casos, el trabajador será incapaz de desempeñar los elementos esenciales de su anterior puesto de trabajo, incluso con ajustes razonables.

Por ejemplo, tras sufrir un accidente, un trabajador de recogida de basuras pierde la capacidad de caminar. El empleo conlleva caminar al lado del camión de recogida de basuras y vaciar los contenedores de la calle en la parte de atrás del camión. Después del accidente, al trabajador ya no le es posible desempeñar esa función, incluso con ajustes razonables. En tal caso, la empresa debería estudiar la posibilidad de reubicar al trabajador en otro puesto de la organización. En la búsqueda de otras funciones en la empresa que se presten a ser desempeñadas por el trabajador, tal vez sea necesario contemplar proporcionarle ajustes razonables en otro puesto.

## Proceso empresarial: reintegración al trabajo

Los pasos a seguir en este proceso se representan en el siguiente diagrama:



### Ejemplo: Reintegración al trabajo tras la licencia parental

Eva es directora de una pequeña empresa que presta apoyo a otras empresas en materia de T.I. Uno de sus trabajadores, David, lleva tres meses ausente del trabajo por licencia parental, cuidando de su hija recién nacida. David se pone en contacto con Eva para explicar que, debido a sus responsabilidades de cuidador, le gustaría hacer un cambio permanente en su contrato para trabajar con horario de media jornada (sólo por las mañanas).

Al principio Eva se niega a esta solicitud debido a que le preocupa

mantener la continuidad de sus actividades de cara a los clientes de la empresa, que con frecuencia plantean peticiones urgentes sin apenas tiempo. David entonces hace otra propuesta: compartirá sus funciones con otra compañera que también querría reducir sus horas de trabajo. Él trabajará desde el lunes hasta el miércoles por la mañana y ella, desde el miércoles por la tarde hasta el viernes; se solaparán una hora para hacer bien el relevo. Eva concede un período de prueba de un año, incluida una reunión al mes para supervisar el funcionamiento de ese arreglo.

### Consejos para los directores: cuando una persona se reintegre al trabajo<sup>24</sup>

- ▶ Reúnase con ella el primer día de su vuelta.
- ▶ Tenga un plan preparado para el primer día de regreso de esa persona a fin de que se sienta incluida y bien acogida.
- ▶ Discuta si hay determinadas tareas, responsabilidades o relaciones que generen aprensión y considere modificaciones temporales a su función durante los primeros días de la reintegración al trabajo para ayudar a manejar esta situación.
- ▶ Muéstrese abierto a estudiar posibles adaptaciones al regreso al trabajo.
- ▶ Explique los cambios recientes que afecten a las funciones, responsabilidades y prácticas laborales de la persona en cuestión.
- ▶ Si procede, ofrezca a la persona una reintegración gradual al trabajo.
- ▶ Haga lo menos estresante posible las primeras semanas de regreso al trabajo de esa persona.
- ▶ Asigne a un compañero de trabajo para que ayude a la persona a reintegrarse al puesto de trabajo, las implique en las pausas para el café y en los planes de almuerzo y también les ponga al corriente sobre los cambios habidos en la manera de hacer las cosas en la organización, por ejemplo, en materia de personal, sistemas o procesos.
- ▶ Promueva un espíritu de equipo positivo y anime a los colegas a que procuren que la persona se sienta bien acogida y cómoda en su reincorporación.
- ▶ A menudo los colegas no saben si está bien preguntar cómo se siente uno, pero la mayor parte de la gente agradece que se le pregunte qué tal están.
- ▶ Mantenga un contacto regular con el empleado que ha vuelto y pregúntele con regularidad cómo está.
- ▶ Asegúrese de que regularmente haya oportunidades de supervisar y revisar lo que va bien y lo que no, a fin de velar por que los apoyos o ajustes estén siendo útiles y de corregirlos si no van bien del todo.

### Una vez completado este capítulo, debería usted comprender:

- que las solicitudes de ajuste pueden plantearse en cualquier momento durante todo el ciclo de empleo;
- que los ajustes pueden desempeñar la función importante de facilitar la reintegración al trabajo tras una ausencia duradera.

24. Adaptado de: *How To Support Staff Who Are Experiencing a Mental Health Problem*, Mind, pág. 13, <http://www.mind.org/media/550657/resource4.pdf>



## Capítulo 4

# Prácticas empresariales que complementan los ajustes razonables

### Una vez leído este capítulo, debería usted poder:

- explicar la importancia de contar con una política de diversidad en tanto que complemento a la facilitación de ajustes razonables;
- identificar la necesidad de reflexionar sobre una amplia gama de políticas y prácticas de la empresa encaminadas a promover una cultura empresarial inclusiva.

### Índice

- ▶ Atraer una fuerza de trabajo diversa
- ▶ Creación de una cultura empresarial inclusiva
- ▶ Seguridad y salud en el trabajo (SST)

Proporcionar ajustes razonables es un aspecto de una política empresarial más amplia sobre inclusión y diversidad. Con el fin de que la empresa obtenga los máximos beneficios de su política de ajustes razonables, es necesario que preste atención a una gama más amplia de medidas para asegurar que se desarrolle un lugar de trabajo diverso e inclusivo.

Queda fuera del alcance de la presente guía proporcionar asesoramiento detallado acerca de todo el espectro de iniciativas que pueden tomar las empresas en apoyo de la diversidad. El presente capítulo proporcionará algunos ejemplos de medidas que pueden constituir un buen complemento de una política específica sobre ajustes razonables. Para más información concerniente a una fuerza de trabajo de mayor diversidad étnica, se aconseja consultar el siguiente recurso de la OIT: *Promoción de la igualdad - Diversidad étnica en el lugar de trabajo: guía detallada* (2014).<sup>25</sup>

25. *Promoción de la igualdad - Diversidad étnica en el lugar de trabajo: guía detallada*, OIT, 2014, [http://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS\\_340494/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS_340494/lang-es/index.htm)

## Atraer una fuerza de trabajo diversa

La selección y la contratación constituyen una actividad fundamental de todas las empresas, con independencia de su tamaño o alcance, así como una oportunidad para que atraigan y conserven los mejores talentos disponibles. A la empresa le interesa velar por que las vacantes estén cuidadosamente diseñadas para responder a las necesidades de su actividad, evitando al tiempo barreras que puedan reducir la reserva de solicitantes cualificados del puesto de trabajo. Entre las medidas a considerar figuran las siguientes:

- ▶ Redactar con claridad la descripción de los requisitos en materia de educación y experiencia que exige el puesto, distinguiendo entre los que son necesarios y los que son deseables;
- ▶ Enumerar las funciones del empleo que son esenciales y las que no lo son;
- ▶ Poner el anuncio en una diversidad de lugares, por ejemplo periódicos de circulación pública, sitios web y boletines internos, así como en organismos gubernamentales, proveedores de servicios sociales, organizaciones de diversos grupos (personas con discapacidad, VIH o sida, etc.) y universidades;
- ▶ Los anuncios de empleo deben estar disponibles en una variedad de formatos, por ejemplo en versiones electrónicas que sean compatibles con lectores de pantallas.

## Creación de una cultura empresarial inclusiva

Los procesos de contratación accesibles deben formar parte de una cultura empresarial más amplia e inclusiva. Si no, existe el riesgo de que las mujeres y los trabajadores de grupos minoritarios puedan registrar tasas más elevadas de abandono de la empresa. Para hacer inclusiva la cultura de la empresa se debería reflexionar tanto sobre las medidas formales (tales como las políticas relativas al lugar de trabajo) como sobre las prácticas informales, por ejemplo cómo se organizan los acontecimientos sociales relacionados con el trabajo.

A continuación se enumeran algunos ejemplos de medidas que pueden adoptarse para aumentar el carácter inclusivo de la cultura de una empresa:

- ▶ En lo posible, las reuniones deberían programarse en el horario normal de trabajo, con horas de comienzo y de salida que sean predecibles. Los trabajadores con responsabilidades familiares a menudo necesitan estar seguros de cuándo podrán salir del trabajo para recoger a los hijos u otras personas a cargo o para relevar a los cuidadores remunerados.
- ▶ De ser viable, ofrecer guarderías en el lugar de trabajo o prestar apoyo a los trabajadores para que puedan acceder al cuidado de los hijos en las cercanías del lugar de trabajo. Por ejemplo, *Weleda*, que fabrica productos cosméticos en Francia, reconociendo que la falta de acceso a servicios para el cuidado de los hijos constituía una barrera que impedía a las mujeres participar en la fuerza de trabajo, estableció una guardería de alta calidad y ambientalmente sostenible para mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal de todos sus trabajadores.
- ▶ Cuando ofrezcan un servicio de comidas en el lugar de trabajo, las empresas deberían ofrecer una variedad de opciones y atender a diferentes requisitos dietéticos. Estos podrían ser religiosos (por ejemplo, no ingerir determinadas carnes) o relacionados con la salud (alergias a nueces, etc.).

- ▶ Las empresas deberían contar con instalaciones para las mujeres embarazadas o las madres en período de lactancia. Por ejemplo, podría simplemente tratarse de una habitación silenciosa y privada con sitio para sentarse o acostarse y un espacio refrigerado para almacenar leche del pecho materno si es necesario.
- ▶ Algunos trabajadores no beben alcohol por motivos religiosos, mientras que otros pueden no hacerlo por su estado de salud o porque tienen que conducir debido a sus responsabilidades familiares. Las empresas deberían garantizar que en los acontecimientos organizados en el trabajo pueda haber opciones no alcohólicas. Las empresas deberían evitar la situación de que los acontecimientos sociales relacionados con el trabajo siempre tengan lugar en pubs o en bares.
- ▶ En función de su tamaño y recursos, las empresas podrían crear un espacio silencioso y privado en el lugar de trabajo. Esto puede ser útil para los trabajadores que deseen cumplir sus obligaciones religiosas, como las oraciones, pero también para los trabajadores cuyo estado de salud mental les pueda hacer valorar un espacio donde el ambiente sea de calma.

## Seguridad y salud en el trabajo (SST)

La política en materia de SST tiene una importante función que desempeñar en respuesta a la diversidad. Como se expuso en el [capítulo 1](#), a veces los requisitos en materia SST pueden entrar en conflicto con las solicitudes de ajustes razonables, de modo que es importante que al concebir la política de SST se la vincule con la política de diversidad. Por ejemplo, la política de SST debería tener en cuenta los riesgos psicosociales que amenazan la salud de los trabajadores y las medidas que puede adoptar la empresa para mitigarlos.

En las empresas grandes puede haber servicios consagrados a la SST. Es importante planear la función de estos servicios en relación con el proceso de ajustes razonables. Muchas solicitudes de ajuste no requieren una evaluación previa de SST, de modo que en el procedimiento no debería ser obligatorio remitirse a la SST. Al mismo tiempo, puede haber complejas necesidades de ajustes en las que una evaluación de la SST pueda ser útil para idear las posibles soluciones y asegurarse de que los ajustes propuestos son compatibles con los requisitos en materia de SST. Los servicios de SST también pueden ser útiles para prestar apoyo a los trabajadores durante una ausencia prolongada y para planear su reintegración al trabajo.

Es improbable que las empresas pequeñas tengan sus propios servicios de SST. En función de la situación financiera de la empresa, ésta puede estudiar adherirse a un programa privado de asistencia al trabajador que proporcione a todo trabajador que lo solicite acceso a servicios de atención de salud, incluida la ayuda para la rehabilitación.

Un aspecto concreto de la política de SST es el de los protocolos de emergencia y procedimientos de evacuación. Las empresas deberían tener en cuenta todos los aspectos de los protocolos de emergencia y cómo se aplicarían a los trabajadores necesitados de ajustes. Esto significa que en caso de evacuación de emergencia hay que tener en cuenta las necesidades de los trabajadores con deficiencias de movilidad, como los que utilizan sillas de ruedas, así como las de los que tienen deficiencias auditivas o visuales. Tal aspecto comprende también la evaluación de todas las instalaciones para ubicar a los trabajadores que tienen necesidades especiales, como las mujeres embarazadas, en caso de que haga falta personal de respuesta a emergencias para prestar ayuda en su evacuación.

---

**Una vez completado este capítulo, debería usted comprender:**

- la necesidad de diseñar procesos de contratación que sean accesibles a todos los trabajadores;
- la importancia de revisar todos los aspectos de la cultura y la práctica organizativas para que éstas impulsen la inclusión de todos los trabajadores;
- la interacción entre la SST y las consideraciones en torno a la diversidad y la inclusión.



## Capítulo 5

# Apoyo con que pueden contar los empleadores para proporcionar ajustes razonables

---

### **Una vez leído este capítulo, debería usted poder:**

- identificar las posibles fuentes de apoyo con que pueden contar los empleadores para ayudarles a proporcionar ajustes razonables.

### **Índice**

- ▶ Gobierno
  - ▶ Asistencia financiera
  - ▶ Asistencia técnica
- ▶ Instituciones nacionales de derechos humanos
- ▶ Organizaciones de empleadores
- ▶ Sindicatos
- ▶ Organizaciones de la sociedad civil

### **Gobierno**

En muchos países, el gobierno ayudará a los empleadores a proporcionar ajustes razonables a su fuerza de trabajo. Dicha ayuda adopta diversas formas, pero tienen especial importancia: i) la asistencia financiera y ii) la asistencia técnica.

**(i) Asistencia financiera**

Los gobiernos pueden ayudar a las empresas a costear los ajustes razonables. Por ejemplo, el Estado podría dar subvenciones para ayudar a costear el apoyo personal que necesita un trabajador (por ejemplo, un preparador laboral o un mentor) o para costear los dispositivos técnicos que pueda necesitar una persona (por ejemplo, una mesa con altura ajustable para el trabajador que sufra dolores de espalda).

**Ejemplo: Asistencia financiera**

En Nueva Zelanda, el Gobierno ayuda a las agencias de empleo prestándoles asistencia financiera a largo plazo cuya finalidad es ayudar a personas con discapacidad para acceder a empleos y conservarlos. Las agencias subvencionadas de todo el país pueden ofrecer a las personas financiación para apoyo en el empleo y para la formación que necesiten relacionada con su discapacidad. Esta financiación se puede utilizar en inversiones personalizadas o en programas de empleo a través de los cuales las personas con discapacidad

pueden obtener una experiencia laboral adecuada.

Un ejemplo de asistencia financiera lo tenemos en el Modification Grant<sup>26</sup> que consiste en el pago de una cantidad a personas con discapacidad de forma que puedan costearse los necesarios ajustes en el lugar de trabajo que les ayuden a acceder al empleo o permanecer en él. Los pagos se utilizan habitualmente para artículos como rampas y pasamanos, ayudas visuales y equipo informático.

**(ii) Asistencia técnica**

Con frecuencia los organismos oficiales constituyen la fuente que asesora y orienta a los empleadores en el cumplimiento de las responsabilidades de proporcionar ajustes. Aunque muchos ajustes son relativamente sencillos, otros podrían plantear cuestiones técnicas más complejas. Por ejemplo, pueden hacer falta tecnologías de asistencia para adaptar a los trabajadores con deficiencias visuales o auditivas. También puede ofrecerse orientación oficial para ayudar a los empleadores a cerciorarse de que se cumplen otras obligaciones legales, como las prescripciones de seguridad y salud en el trabajo.

**Ejemplo: Medidas relativas a la lactancia**

El Servicio de Asesoramiento, Conciliación y Arbitraje (ACAS) del Reino Unido ha elaborado una guía para proporcionar ajustes a las

empleadas en período de lactancia en el lugar de trabajo. El folleto en cuestión explica, utilizando palabras del día a día, las responsabilidades

26. Modification Grant, New Zealand Ministry of Social Development, <http://www.workandincome.govt.nz/individuals/a-z-benefits/modification-grant.html>

legales de los empleadores y ofrece ejemplos prácticos de los tipos de ajustes que se pueden facilitar para ayudar a las trabajadoras en período de lactancia. Por ejemplo, uno de

ellos podría ser que se destine un compartimento seguro e higiénico de un frigorífico del lugar de trabajo para almacenar la leche materna extraída.<sup>27</sup>

## Instituciones nacionales de derechos humanos

Muchos países cuentan con una institución nacional de derechos humanos. En algunos casos, el mandato de ésta comprende la responsabilidad de fomentar la igualdad y la no discriminación. En otros países puede haber otro organismo u otros organismos específicos con el mandato de fomentar la igualdad. También es habitual encontrar organismos especializados que fomentan los derechos de las personas con discapacidad. Cualquiera de estas organizaciones podría constituir para los empleadores una fuente de asesoramiento y de orientación sobre los ajustes razonables.

### Ejemplo: Bélgica – Centro Interfederal para la Igualdad de Oportunidades (UNIA)

Este Centro ha elaborado algunos folletos sobre ajustes razonables. En 2005 sacó un folleto que se ocupaba específicamente de los ajustes razonables en el lugar de trabajo. En 2010, sacó folletos que se ocupaban de la facilitación de ajustes razonables en 10 sectores: servicios privados,

servicios públicos, transporte, deportes, comercio, atenciones de salud, vivienda, cultura, ocio y suministro de comidas.<sup>28</sup> El objeto de tal iniciativa es el de fomentar que los ajustes razonables se comprendan mejor y se apliquen más ampliamente.

### Ejemplo: Canadá – Comisión de Derechos Humanos del Canadá

La Comisión de Derechos Humanos del Canadá presta asesoramiento a las empresas sobre sus obligaciones legales con arreglo a la Ley de Derechos Humanos del Canadá y la Ley de

Equidad en el Empleo. La Comisión facilita orientación sobre la obligación de proporcionar ajustes y ejemplos de lo que ello puede conllevar. Dicha orientación comprende una plantilla

27. *Accommodating breastfeeding employees in the workplace*, ACAS, 2014, [http://www.acas.org.uk/media/pdf/j/k/Acas\\_guide\\_on\\_accommodating\\_breastfeeding\\_in\\_the\\_workplace\\_\(JANUARY2014\).pdf](http://www.acas.org.uk/media/pdf/j/k/Acas_guide_on_accommodating_breastfeeding_in_the_workplace_(JANUARY2014).pdf)

28. *Les aménagements raisonnables en 10 brochures*, UNIA, 2010, <http://www.diversite.be/les-aménagements-raisonnables-en-10-brochures>

para establecer una política sobre ajustes en el lugar de trabajo<sup>29</sup>, una guía de prácticas óptimas en materia de embarazo y derechos humanos

en el lugar de trabajo<sup>30</sup> y una guía sobre cómo equilibrar las obligaciones laborales y de prestación de cuidados.<sup>31</sup>

## Organizaciones de empleadores

Las organizaciones de empleadores desempeñan un papel fundamental en la facilitación de orientación y asesoramiento. Pueden hacerlo organizando talleres o con investigaciones sobre buenas prácticas y ejemplos pertinentes para la rama de actividad en la que opera la empresa.

### Ejemplo: República de Suriname – Coalición de Empresas de Suriname contra el VIH/SIDA

La Coalición de Empresas de Suriname tiene por objetivo “encontrar el equilibrio entre las necesidades de las empresas y la empatía a fin de hacer posible que las personas que viven con el VIH y el sida trabajen de manera productiva proporcionando ajustes razonables a los trabajadores, permitiéndoles así trabajar durante tanto tiempo como su condición médica permita en los trabajos apropiados de que se disponga.”<sup>32</sup> La Coalición expresa el

compromiso de consultar con los trabajadores y sus representantes en la adopción de medidas de ajustes razonables, por ejemplo: la reordenación del horario de trabajo, la facilitación de equipos especiales, el ofrecimiento de oportunidades para pausas de descanso o citas médicas y flexibilidad en las bajas por enfermedad, el trabajo a tiempo parcial y la reintegración al trabajo.

### Ejemplo: Reino Unido – Foro Empresarial sobre Discapacidad (Business Disability Forum)

El Foro Empresarial sobre Discapacidad es una organización sin ánimo de lucro que tiene como objetivo hacer más fácil y gratificante hacer negocios con personas con discapacidad y dar empleo a éstas. Sus miembros

dan empleo a casi el 20 por ciento de la fuerza de trabajo de Gran Bretaña y reúne a personas de negocios, líderes de opinión con discapacidad y el Gobierno a fin de comprender qué es lo que hace falta cambiar para que las

29. *A template for developing a workplace Accommodation Policy*, Canada Human Rights Commission, <http://www.chrc-ccdp.gc.ca/eng/content/template-developing-workplace-accommodation-policy>

30. *Pregnancy & Human Rights in the Workplace – Policies and Best Practices*, Canada Human Rights Commission, <http://www.chrc-ccdp.gc.ca/eng/content/pregnancy-human-rights-workplace-policy-and-best-practices>

31. *A Guide to Balancing Work and Caregiving Obligations*, Canada Human Rights Commission, <http://www.chrc-ccdp.gc.ca/eng/content/guide-balancing-work-and-caregiving-obligations>

32. *Policy statement*, Suriname Business Coalition, <http://www.surinamebusinesscoalition.org/en/council/purpose>

personas con discapacidad sean tratadas con equidad a fin de que puedan contribuir al éxito empresarial, a la sociedad y al crecimiento económico. El Foro proporciona ayuda compartiendo sus conocimientos especializados, prestando asesoramiento, proporcionando formación y facilitando la creación de redes.<sup>33</sup>

## Sindicatos

Los sindicatos son socios esenciales de las empresas en la elaboración de políticas sobre ajustes razonables y en ayudar a su aplicación. Los sindicatos están bien situados para comunicar tales políticas a sus afiliados. Pueden hacer valer sus conocimientos y experiencia sobre la forma en que las políticas de ajustes razonables funcionan en otras empresas. Incorporar a los sindicatos en el diseño y aplicación de las políticas y la consiguiente formación de los trabajadores puede reforzar la confianza de los trabajadores a la hora de utilizar el procedimiento.

Los sindicatos suelen ser los primeros a los que recurren los trabajadores que tratan de saber si tienen derecho a ajustes razonables y en qué casos, incluso en caso de reintegración al trabajo. Los sindicatos y los empleadores deberían tener una comprensión común de lo que conllevan las políticas, lo que a su vez podría facilitar la resolución informal de las solicitudes de ajustes de los trabajadores.

### Ejemplo: Reino Unido – Representantes sindicales para la igualdad

En el curso de la última década ha habido un importante aumento del número de “representantes para la igualdad”, siendo bastante más de 1.000 los representantes activos en los sectores tanto público como privado. Muchos de estos representantes, que han recibido formación del Congreso de Sindicatos (TUC), facilitan puntos de contacto a los trabajadores que buscan asesoramiento y representación en asuntos relacionados con la igualdad, y también pueden utilizar su formación especializada para trabajar con los empleadores en la mejora de las políticas y prácticas de la empresa en materia de igualdad.<sup>34</sup>

## Organizaciones de la sociedad civil

Las organizaciones de la sociedad civil pueden prestar a las empresas asesoramiento sobre los tipos y las formas de ajustes razonables que puedan ser necesarios. Esas organizaciones están particularmente preparadas para ofrecer asesoramiento especializado. Con respecto a la discapacidad, las organizaciones de la sociedad civil pueden tener conocimientos especializados adquiridos sobre las adaptaciones que mejor funcionan para determinado tipo de discapacidad. También podrían ser fuentes útiles de información práctica, por ejemplo sobre proveedores de equipo especializado.

33. *Business Disability Forum*, <http://businessdisabilityforum.org.uk/about-us/>

34. *Equality reps make a real difference to UK workplaces*, TUC, 2010, <https://www.tuc.org.uk/equality-issues/equality-reps-make-real-difference-uk-workplaces>

Las organizaciones de la sociedad civil pueden ofrecer a los empleadores servicios de formación sobre ajustes razonables y también publicar recursos útiles. Algunas organizaciones benéficas contarán con fondos para ayudar a costear los ajustes razonables, de manera que es importante que los empleadores tengan en cuenta esa opción.

### Ejemplo: Irlanda – See Change

See Change es una alianza de organizaciones que trabajan en colaboración a través de la Asociación Nacional para la Reducción de la Estigmatización de Irlanda a fin de hacer posible un cambio positivo en las actitudes y el comportamiento del público respecto de las personas con problemas de salud mental.<sup>35</sup> La Asociación proporciona recursos en

línea para el personal directivo y una plantilla para elaborar la política sobre salud mental en el lugar de trabajo. Si las empresas se comprometen con su programa de seis pasos para crear una cultura abierta en torno a la salud mental en el lugar de trabajo, la Asociación ofrecerá formación especializada para el personal directivo de la empresa.

### Una vez completado este capítulo, debería usted comprender:

- las diversas fuentes de apoyo con que los empleadores pueden contar para ayudarles a ocuparse de las solicitudes de ajustes;
- la importancia de estudiar los planes o programas que facilitan financiación pública o privada para ayudar a sufragar los gastos relacionados con la facilitación de los ajustes.

35. See Change in your Workplace, See Change, <http://www.seechange.ie>



## Anexo 1

# Glosario de términos y conceptos esenciales

**Accesibilidad** – Consiste en velar por que todos los aspectos de la empresa sean adecuados para su uso por todas las personas. Comprende el entorno físico y los métodos de información y comunicación, así como las políticas, procesos, sistemas y servicios de la empresa.

**Conciliación/Mediación** – Es la intervención en un conflicto de una parte independiente con el fin de lograr una solución mutuamente acordada mediante la facilitación del diálogo. Los términos “conciliación” y “mediación” en ocasiones se utilizan de manera intercambiable, aunque en algunos sistemas se hace una distinción en cuanto al proceso, siendo el mediador el que formula las recomendaciones y el conciliador el que facilita el diálogo entre las partes pero sin formular recomendaciones.

**Discapacidad** – Es un concepto que evoluciona y que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras debidas a las actitud y al entorno que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás.<sup>36</sup>

**Discriminación** – El Convenio núm. 111 de la OIT define la discriminación como “cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación”. El Convenio prevé también la posibilidad de incluir otros motivos de discriminación, que podrá ser especificada por el Miembro interesado previa consulta con las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores, cuando dichas organizaciones existan, y con otros organismos apropiados. La discriminación puede ser directa o indirecta.

La discriminación es directa cuando en las normas, prácticas y políticas se excluyen o se da preferencia a ciertas personas, de manera explícita o implícita, por pertenecer a un colectivo específico.

La discriminación indirecta hace referencia a situaciones, reglamentaciones o prácticas aparentemente neutras pero que, en realidad, crean desigualdades con respecto a personas que tienen determinadas características, por ejemplo, personas con determinada creencia religiosa. Se da cuando idénticas condiciones, tratamientos o criterios se aplican a todos pero sus consecuencias resultan tener un impacto sumamente desfavorable en algunos colectivos.<sup>37</sup>

**Diseño universal** – El diseño de productos, entornos, programas y servicios que puedan utilizar todas las personas, en la mayor medida posible, sin necesidad de adaptación ni diseño especializado. El “diseño universal” no excluirá las ayudas técnicas para grupos particulares de personas con discapacidad, cuando se necesiten.<sup>38</sup>

**Diversidad** – Hace referencia al compromiso de reconocer y valorar las diferentes características que hacen que los individuos sean únicos en una atmósfera que acepta y celebra los logros individuales y colectivos. La identidad depende de más de una dimensión de los antecedentes de una persona. Al reconocer y valorar las numerosas características

36. Párr. (e) del Preámbulo de la CDPD. Véase también: Convenio sobre la Readaptación Profesional y el Empleo (Personas Inválidas) de la OIT, 1983 (num. 159).

37. Promoción de la igualdad - Diversidad étnica en el lugar de trabajo: guía detallada, OIT, 2014, págs. 70–71, [http://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS\\_340494/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS_340494/lang-es/index.htm)

38. Artículo 2 de la CDPD.

que hacen únicos a los individuos en el mundo, la diversidad ofrece soluciones para eliminar la discriminación en el lugar de trabajo.<sup>39</sup>

**Estigma** – “La marca social que, cuando se asocia a una persona, suele causar marginación o constituir un obstáculo para el pleno disfrute de la vida social”.<sup>40</sup>

**Instituciones nacionales de derechos humanos** – Comprende aquellos organismos competentes para fomentar y proteger los derechos humanos, cuyo mandato está claramente expresado en un texto constitucional o legislativo, que especifica la composición de determinado organismo y su ámbito de competencia.<sup>41</sup>

**Limitaciones funcionales** – “Restricciones en el funcionamiento de una persona que obstaculizan su capacidad de desempeñar una tarea o una actividad”.<sup>42</sup>

**Personas con discapacidad** – “Incluyen a aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás.”<sup>43</sup>

**Personas que viven con el VIH** – Son las personas infectadas por el VIH.<sup>44</sup>

**Religión o creencia** – Los términos “creencias” y “religión” deben entenderse en sentido amplio. Ampara las creencias teístas, las no teístas y ateas; no se limita a las religiones o las creencias tradicionales, sino que abarca igualmente las religiones y las creencias establecidas recientemente y, en particular, las de las minorías religiosas.<sup>45</sup>

**Sida** – Designa el síndrome de inmunodeficiencia adquirida que resulta de los estadios avanzados de la infección del VIH y que se caracteriza por la aparición de infecciones oportunistas o de cánceres relacionados con el VIH o ambas cosas.<sup>46</sup>

**Trabajadores con responsabilidades familiares** – Trabajadores y trabajadoras con responsabilidades hacia los hijos a su cargo, cuando tales responsabilidades limiten sus posibilidades de prepararse para la actividad económica y de ingresar, participar y progresar en ella. Se aplica también a los trabajadores y a las trabajadoras con responsabilidades respecto de otros miembros de su familia directa que de manera evidente necesiten su cuidado o sostén.<sup>47</sup>

**VIH** – Designa el virus de la inmunodeficiencia humana, que deteriora el sistema inmunitario humano.<sup>48</sup>

39. Promoción de la igualdad - Diversidad étnica en el lugar de trabajo: guía detallada, OIT, 2014, pág. 72, [http://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS\\_340494/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS_340494/lang-es/index.htm)

40. Párr. 1(d) de la Recomendación de la OIT sobre el VIH y el sida y el mundo del trabajo, 2010, núm. 200.

41. Principios relativos al estatuto de las instituciones nacionales (Principios de París), Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, 1993, <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/StatusOfNationalInstitutions.aspx>

42. Guide for Assessing Persons with Disabilities: Key definitions, Public Service Commission of Canada, 2007, <http://www.psc-cfp.gc.ca/plcy-pltq/guides/assessment-evaluation/apwd-eph/ch1-eng.htm>.

43. Artículo 1 de la CDPD.

44. Párr. 1(c) de la Recomendación núm. 200 de la OIT.

45. Párr. 10, Relator Especial de la ONU, Estudio sobre la libertad de religión o de creencias y la condición de la mujer en relación con la religión y las tradiciones, Consejo Económico y Social, E/CN.4/2002/73/Add.2, 24 de abril de 2009.

46. Párr. 1(b) la Recomendación núm. 200 de la OIT.

47. Artículo 1 del Convenio de la OIT sobre los trabajadores con responsabilidades familiares (1981), núm. 156.

48. Párr. 1(a) de la Recomendación núm. 200 de la OIT.

## Anexo 2

# Modelo de política sobre ajustes razonables

El presente Modelo de política se ha concebido para atender a las necesidades de empresas de diferentes tamaños. Con todo, es importante que el texto que se sugiere se adapte a las características especiales de cada empresa. Se anima a los empleadores de empresas muy pequeñas a que utilicen el modelo de declaración como punto de partida en su gestión de las solicitudes de ajustes razonables, al tiempo que se recomienda que las empresas grandes establezcan una política general sobre ajustes razonables. Esta política se podría combinar con la política más amplia de la empresa en materia de igualdad y no discriminación.

Un ingrediente esencial para que tenga éxito una política en el lugar de trabajo es que la alta dirección contraiga un compromiso claro y mantenido por asegurar su aplicación efectiva. Las grandes empresas deberían tratar de hacer que la política esté avalada por el Director General (o cargo equivalente) de la empresa y designar como responsable de su aplicación a un miembro del equipo directivo superior.

La política en el lugar de trabajo se debe elaborar en consulta con representantes de los trabajadores, incluidos los sindicatos. Si en la empresa existen redes pertinentes de trabajadores (esto es, una red de trabajadores con discapacidad o de trabajadores que viven con el VIH), también se debe consultar a éstas.

El presente Modelo de política se basa en el principio de que los ajustes razonables deberían estar potencialmente al alcance de todos los trabajadores. Será necesario que la organización decida si va a seguir este enfoque o si limitará los ajustes razonables a determinadas categorías de trabajadores, por ejemplo, trabajadores con discapacidad, trabajadores que viven con el VIH o el sida o están afectados por ellos, trabajadores con responsabilidades familiares, trabajadores que tienen determinada religión o creencia u otros grupos. Al tomar esta decisión, es necesario que las empresas tengan en cuenta sus objetivos de establecer un entorno de trabajo diverso y sin discriminación así como las obligaciones sociales y jurídicas a las que puedan estar sujetas.

El Modelo de política se ha redactado poniendo el acento en atender a las necesidades de los trabajadores que ya están empleados por la empresa. Como se ha dicho antes en esta guía, también los solicitantes de un puesto de trabajo pueden formular solicitudes de ajustes razonables. Se deberían establecer procedimientos equivalentes, con las modificaciones apropiadas, para permitir que tales solicitudes sean tratadas con equidad cuando tenga lugar la contratación. Por ejemplo, los apremios de tiempo en los procedimientos de contratación significan que las decisiones habrá que tomarlas con rapidez y que puede que no haya la misma oportunidad de hacer una investigación ampliada como en el caso de un trabajador existente. El proceso para que los solicitantes de un puesto de trabajo formulen una solicitud de ajuste debería exponerse con claridad en la información que se facilite a los candidatos potenciales al empleo (por ejemplo, a través del sitio web de contratación de la empresa o en la publicación de los anuncios de vacantes).

## Declaración

Nosotros, dirigentes de [*insertar el nombre de la empresa*] nos comprometemos a:

- ▶ velar por la igualdad de todas las personas en el lugar de trabajo;
- ▶ respetar la diversidad de todos los trabajadores;
- ▶ impulsar una cultura organizativa que se caracterice por la inclusión y el respeto de los derechos fundamentales y de la dignidad;
- ▶ aplicar una política de tolerancia cero frente a la discriminación;
- ▶ crear y mantener un entorno de trabajo en el que no haya discriminación que sea ilegal o esté prohibida por la política de la empresa.

La empresa debería proporcionar ajustes razonables a los trabajadores que precisen de alguna modificación en el lugar de trabajo para poder desempeñar sus tareas en pie de igualdad con otros trabajadores. La empresa reconoce que, como principio general, la negativa a realizar ajustes razonables constituye una forma de discriminación.

Por tanto, la empresa se compromete a proporcionar a los distintos trabajadores los ajustes cuando ello sea razonable y necesario, y reconoce que se deberían proporcionar ajustes razonables cuando los ajustes que se soliciten no impongan una carga desproporcionada. A este respecto, deberían tenerse en cuenta las necesidades tanto del trabajador como de la empresa.

## Definiciones

### **“Ajustes razonables”**

Las modificaciones y ajustes necesarios y apropiados que no impongan una carga desproporcionada, cuando en determinado caso sean necesarios, para velar por que todas las personas tengan acceso a un empleo o a una ocupación concreta o para que puedan participar o ascender en tal empleo u ocupación.

### **“Carga desproporcionada”**

A la hora de determinar si los ajustes solicitados darán lugar a una carga desproporcionada, la empresa debería tener en cuenta factores como los siguientes:

- ▶ Costos financieros y de otro tipo;
- ▶ Los recursos de la empresa;
- ▶ La organización o el funcionamiento de la empresa;
- ▶ La posibilidad de obtener financiación de una tercera parte para los ajustes;

- ▶ Los beneficios que potencialmente puedan derivarse de los ajustes para personas distintas a la que formula la solicitud;
- ▶ Las obligaciones de la empresa de proteger la seguridad y la salud de la persona que formula la solicitud y de cualquier otra persona que pueda verse afectada;
- ▶ Los derechos y libertades de otros.

#### ***“Calificado para desempeñar las funciones esenciales del puesto de trabajo”***

Una persona debería estar calificada para desempeñar las funciones esenciales del puesto de trabajo. Esto significa que el trabajador debería:

- ▶ satisfacer los requisitos esenciales del puesto en lo que se refiere a la educación, la experiencia laboral, las aptitudes, las licencias y cualquier otra norma en materia de calificaciones que esté relacionada con el puesto; y
- ▶ ser capaz de desempeñar aquellas tareas que son esenciales para el puesto de trabajo, pudiendo ello requerir un ajuste razonable para facilitar el desempeño de las mismas.

#### ***“Funciones esenciales del puesto de trabajo”***

Las funciones esenciales (o “centrales”) son las tareas o requisitos fundamentales del puesto en un empleo determinado. Las funciones esenciales no pueden eliminarse ni modificarse sustancialmente sin alterar la naturaleza del puesto de trabajo. Entre las funciones esenciales no se encuentran las tareas secundarias de un puesto de trabajo.

Entre los factores a tener en cuenta a la hora de determinar si una función es esencial figuran:

- ▶ si la razón primordial de que el puesto exista es la de desempeñar esa función;
- ▶ el número de otros trabajadores de que se dispone para desempeñar la función o entre los cuales se puede distribuir el desempeño de la función en cuestión;
- ▶ el grado de conocimientos técnicos o aptitudes que se exigen para desempeñar la función;
- ▶ el parecer de la empresa sobre qué funciones son esenciales y la descripción del empleo preparada por escrito antes de anunciar el empleo o hacer las entrevistas;
- ▶ la experiencia laboral real de quienes trabajan o trabajaron en el puesto de trabajo;
- ▶ la proporción de tiempo que necesita el trabajador para desempeñar la función en cuestión;
- ▶ las consecuencias de no exigir que un trabajador desempeñe determinada función.

## Quiénes están cubiertos

Todo trabajador puede solicitar un ajuste en cualquier momento durante el ciclo del empleo (incluidos los ascensos a diferentes puestos dentro de la empresa).

En principio, la empresa se compromete a proporcionar ajustes razonables:

- ▶ cuando un trabajador necesite un ajuste para desempeñar su empleo;
- ▶ cuando un trabajador necesite un ajuste para disfrutar de igualdad de acceso a las prestaciones que conlleva el empleo, para utilizar cualquier equipo o instalación de la empresa o para participar en cualquier aspecto de la cultura o las actividades de la empresa (por ejemplo, ser capaz de participar en el retiro anual de la empresa, en cursos de formación o en reuniones para informar y/o consultar al personal de la empresa).

## Coordinador de los ajustes

La responsabilidad de tramitar las solicitudes de ajuste es competencia de [*insertar el nombre de la división o el puesto competente en la empresa – en adelante, “coordinador de los ajustes”*].

El coordinador de los ajustes debería ocuparse de todas las solicitudes de ajustes razonables que formulen los trabajadores y se puede contactar como sigue:

- ▶ Dirección de correo electrónico [*puede ser genérica, por ejemplo ajustes@...*]
- ▶ Número de teléfono
- ▶ Dirección física

Aunque el coordinador de los ajustes debería ocuparse de todas las solicitudes de ajustes razonables, con frecuencia para determinadas solicitudes es necesario consultar a los superiores jerárquicos y a otras personas responsables.

## El proceso de ajustes razonables

El trabajador debería hacer saber a la empresa lo antes posible que necesita algún ajuste relacionado con algún aspecto del puesto de trabajo, o con cualquier prestación, servicio o actividad que ofrezca la empresa.

El trabajador puede solicitar el ajuste razonable en cualquier momento, oralmente o por escrito.

El trabajador puede optar en primera instancia por elevar informalmente la solicitud a su supervisor inmediato. Esto podría permitir la resolución rápida e informal de la solicitud, pero tanto el trabajador como el supervisor deberían guardar constancia por escrito de cualquier medida acordada que se deba tomar.

El que anteriormente a un trabajador se le haya concedido o se le haya denegado un ajuste no debería obstar para que el trabajador formule más adelante otra solicitud si sus circunstancias cambian o si estima que hace falta un ajuste razonable. Puede tratarse de solicitar el ajuste que anteriormente se le denegó, debido a que desde entonces ha cambiado la situación del trabajador. También puede tratarse de una solicitud para un tipo diferente de ajuste. El coordinador de los ajustes podrá negarse a tramitar una solicitud cuando existan pruebas incontestables de que es vejatoria o constituye un abuso del proceso.

### **Tramitación de una solicitud**

El coordinador de los ajustes es el responsable de tramitar las solicitudes de ajustes razonables. Una vez que el coordinador reciba la solicitud, debería reunirse con el trabajador en un plazo razonable.

#### ***Obligaciones del trabajador***

El trabajador debería participar de manera constructiva en el proceso de ajustes comunicando oportunamente sus necesidades, facilitando la documentación necesaria y asistiendo a las reuniones que puedan ser necesarias para tratar sobre su solicitud de ajustes.

#### ***Apoyo***

En toda reunión celebrada con el trabajador para tratar sobre la solicitud de ajustes de éste, el trabajador puede optar por que le acompañe un compañero o un representante de los trabajadores, por ejemplo un representante sindical.

#### ***Reunión inicial***

En la reunión inicial con el trabajador, el coordinador de los ajustes debería estudiar la solicitud de ajuste a fin de comprender mejor las circunstancias y determinar los ajustes efectivos y razonables con los que se pueda contar.

#### ***Evaluación de la viabilidad***

El coordinador de los ajustes tal vez tenga que consultar con el superior jerárquico del trabajador, otros miembros del personal o fuentes o expertos exteriores para obtener información necesaria que le permita adoptar una determinación acerca de la solicitud de ajustes. Puede tratarse de consultas encaminadas a determinar las funciones esenciales del puesto de trabajo. Los empleados de la empresa a los que se dirija a este respecto deberían responder oportunamente a tales peticiones.

#### ***Información adicional para sustanciar la solicitud***

El coordinador de los ajustes puede solicitar información adicional para sustanciar la solicitud. Si la información adicional recabada se refiere a información médica personal, la solicitud de información adicional debería limitarse a aquella que permita al coordinador de los ajustes comprender las limitaciones funcionales

concretas experimentadas por la persona en cuestión, su duración probable y los ajustes que en consecuencia puedan ser necesarios. Como principio general, el coordinador de los ajustes no debería recabar información sobre el diagnóstico subyacente relacionado con la deficiencia.

El coordinador de los ajustes puede recabar la opinión de un profesional en materia de salud en el trabajo o de otro experto que le ayude a determinar la naturaleza y disponibilidad de una medida eficaz para el trabajador.

### ***Resolución de la solicitud de ajustes***

El coordinador de los ajustes debería tramitar las solicitudes ágil y eficazmente. Se recomienda que las empresas fijen plazos razonables para el proceso.

#### **(i) La decisión**

Una vez el coordinador de los ajustes adopte una decisión relativa a una solicitud de ajustes, debería entregarse al trabajador una notificación por escrito de la decisión. En caso de denegación, se deberían exponer con claridad las razones específicas de la decisión. También debería notificarse al superior jerárquico del trabajador la decisión del coordinador de los ajustes.

#### **(ii) Aplicación de los ajustes razonables**

Una vez se haya adoptado una determinación por la que se otorgan los ajustes al trabajador, el coordinador de los ajustes debería supervisar su aplicación. Cuando se hayan llevado a cabo los ajustes, el superior jerárquico del trabajador debería enviar una confirmación al respecto al coordinador de los ajustes.

#### **(iii) Desempeño de las tareas**

El trabajador al que se hayan facilitado los ajustes razonables debería estar sujeto a los mismos estándares y requisitos de rendimiento en el empleo que otros trabajadores sin ajustes.

#### **(iv) Traslado a otro puesto**

Si se adopta la determinación de que no es posible proporcionar los ajustes al trabajador en su puesto actual, la empresa debería tratar de colocarlo en un puesto vacante adecuado de otro lugar de la empresa que corresponda a las calificaciones y la experiencia del trabajador. El traslado a otro puesto sólo es posible si, tras cualquier ajuste razonable, el trabajador fuera capaz de desempeñar las funciones esenciales del nuevo puesto.

### ***Revisión de los ajustes razonables***

El coordinador de los ajustes debería disponer lo necesario para la realización de revisiones periódicas a fin de determinar cómo están funcionando en la práctica

los ajustes. En esta revisión se deberían tener en cuenta las perspectivas del trabajador y las necesidades de la empresa.

### Requisitos en materia de confidencialidad

La información que se obtenga en relación con el proceso de ajustes razonables debería mantenerse confidencial. Cuando esta información afecte a datos personales especialmente sensibles (por ejemplo, información médica), el acceso a ella debe limitarse estrictamente. La persona que formule la solicitud debería ser informada de los arreglos en materia de confidencialidad aplicables a su solicitud.

### Solución de conflictos

En caso de que un trabajador no esté satisfecho con la decisión adoptada con respecto a su solicitud de ajustes en el marco de esta política de la empresa, la empresa y el trabajador podrán estudiar otros métodos de resolución informal de las diferencias, tal y como la mediación, la conciliación y demás prácticas pertinentes en el seno de la empresa, aunque sin limitarse a ello.

Alternativamente, o en caso de que el diálogo informal no resuelva la cuestión, el trabajador puede recurrir la decisión ante una instancia superior de la dirección. La persona designada para examinar la decisión debería analizar el proceso seguido para llegar a la decisión inicial. Esta persona puede revisar toda la información facilitada durante la investigación de la solicitud de ajustes, y cualquier nueva información que pueda considerado pertinente. El proceso de recurso se debe desarrollar ágil y eficazmente.

### Formación

Todo el personal de la empresa, a todos los niveles, debería recibir formación en estas políticas, que deberían poder consultar en formatos accesibles. Esta formación debería impartirse al asumir un puesto en la empresa, y debería contemplarse la formación periódica para refrescar los conocimientos y actualizarlos. Cuando una persona sea ascendida a funciones de dirección, se le debería impartir formación acerca de sus responsabilidades en el marco de estas políticas. Esta formación puede tener lugar en paralelo con otros tipos de formación en el lugar de trabajo, por ejemplo, como parte de la formación inicial de un trabajador.

### Revisión de la política

En consulta con los representantes de los trabajadores, incluidos los sindicatos y las redes de personal que puedan verse afectadas en particular (por ejemplo, trabajadores con discapacidad o aquellos que viven con el VIH o el SIDA o están afectados por ellos), se debería revisar periódicamente esta política. Las revisiones deberían tener lugar a intervalos de [*insertar el número de años, por ejemplo 3*].

Con el fin de facilitar las revisiones del funcionamiento de esta política, periódicamente debería reunirse información. Esta información debería incluir elementos como el número de solicitantes de empleo y de trabajadores que formulan solicitudes, el tiempo que lleva tramitarlas, el resultado de las solicitudes y los costos y beneficios de los ajustes proporcionados.

## Anexo 3

### Otras fuentes de información

- ▶ Red Mundial de Empresas y Discapacidad de la OIT: <http://www.businessanddisability.org>
- ▶ OIT: *Repertorio de recomendaciones prácticas sobre protección de los datos personales de los trabajadores* (1997)
- ▶ OIT: *Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT sobre el VIH/SIDA y el mundo del trabajo* (2001)
- ▶ OIT: *Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo* (2002)
- ▶ OIT: *Discapacidad en el lugar de trabajo: Prácticas de las empresas* (2010)
- ▶ OIT: *Wise-R Action Manual Module 5 - Family-friendly Measures* (2010), disponible en at: [http://www.ilo.org/travail/whatwedo/instructionmaterials/WCMS\\_145380/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/travail/whatwedo/instructionmaterials/WCMS_145380/lang--en/index.htm)
- ▶ OIT: *Wise-R Trainers' Guide Module 5 - Family-friendly Measures* (2010), disponible en: [http://www.ilo.org/travail/whatwedo/instructionmaterials/WCMS\\_145387/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/travail/whatwedo/instructionmaterials/WCMS_145387/lang--en/index.htm)
- ▶ OIT: *Buenas prácticas y desafíos en relación con el Convenio sobre la protección de la maternidad, núm. 183 (2000) y con el Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, núm. 156 (1981)* (2012)
- ▶ OIT: *Promoción de la igualdad - Diversidad étnica en el lugar de trabajo: guía detallada* (2014)
- ▶ OIT: *Business as unusual: Making workplaces inclusive of people with disabilities* (2014)
- ▶ OIT: *Lograr la igualdad de oportunidades en el empleo para las personas con discapacidades a través de la legislación. Directrices* (segunda edición 2014)
- ▶ Perry, D. (ed), *Moving Forward: Toward decent work for people with disabilities – Examples of good practices in vocational training and employment from Asia and the Pacific* (2003)
- ▶ Perry, D. (ed), *EmployAbility : a resource guide on disability for employers in Asia and the Pacific* (2007)

#### Instrumentos internacionales esenciales

- ▶ Convenio de la OIT sobre la Discriminación (Empleo y Ocupación), 1958 (núm. 111)
- ▶ Convenio de la OIT sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, 1981 (núm. 156)
- ▶ Convenio de la OIT sobre la readaptación profesional y el empleo (personas inválidas), 1983 (núm. 159)
- ▶ Convenio de la OIT sobre la protección de la maternidad, 2000 (núm. 183)

- ▶ Recomendación de la OIT sobre el VIH y el sida, 2010 (núm. 200)
- ▶ Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, 2006

## Anexo 4

### Siglas

---

<b><i>CDPD</i></b>	Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad
<b><i>OIT</i></b>	Organización Internacional del Trabajo
<b><i>PYME</i></b>	Pequeña y mediana empresa
<b><i>SST</i></b>	Seguridad y salud en el trabajo
<b><i>T.I.</i></b>	Tecnología de la información

La guía práctica *Fomentando la diversidad y la inclusión mediante ajustes en el lugar de trabajo* es el tercer módulo de la serie de la OIT Promoción de la Igualdad y tiene por objeto ayudar a los empleadores al frente de empresas de todos los tamaños y sectores económicos a llevar a cabo ajustes razonables en todas las etapas del ciclo del empleo.

Los ajustes razonables pueden incluir las adaptaciones del empleo de un trabajador, así como la modificación de la maquinaria y el equipo y/o del contenido del puesto de trabajo, del tiempo de trabajo y de la organización del trabajo.

Los ajustes razonables tienen como objetivo proporcionar oportunidades iguales para los empleados en el lugar de trabajo para que sus competencias y talento puedan ser utilizados plenamente. Al reconocer y acomodar las necesidades individuales, las empresas crean entornos de trabajo que dan la bienvenida a la diversidad de su personal y, por lo tanto, contribuyen a un mayor éxito empresarial.

Esta guía asiste a los empleadores en cómo llevar a cabo ajustes razonables específicamente para los trabajadores con discapacidad, para los que están afectados o viven con el VIH o el sida, para las trabajadoras embarazadas, para los trabajadores con responsabilidades familiares, así como para aquellos que tienen una religión o creencia en particular.

La guía acompaña a los gerentes y profesionales de recursos humanos a lo largo del proceso de ajustes de manera secuencial, comenzando con una explicación del concepto de ajustes razonables seguida de ejemplos de su aplicación en la práctica. Se incluye como apéndice un modelo de política sobre ajustes razonables que puede ser adaptado para uso de empresas de diferentes tamaños, complejidad y recursos.

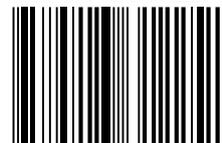
**Departamento de Condiciones  
de Trabajo e Igualdad**  
workquality@ilo.org

**Departamento de  
Gobernanza y Tripartismo**  
governance@ilo.org

**Departamento de Normas  
Internacionales del Trabajo**  
normes@ilo.org

4, route des Morillons - 1211 Ginebra 22 – Suiza

ISBN 978-92-2-331225-1



9 789223 312251