

# Ajustes de las condiciones de trabajo para empleados con el VIH/SIDA

Estudio de casos prácticos que consideran medidas razonables

## CONTENIDO

Perspectiva general .....	2
<i>Bank of America</i> .....	8
<i>Chubb Group of Insurance Companies</i> .....	10
<i>Digital Equipment Corporation</i> .....	13
<i>Foote, Cone &amp; Belding</i> .....	15
<i>Guinness Import Company</i> .....	18
<i>Hemophilia Health Services</i> .....	21
<i>Levi Strauss &amp; Co.</i> .....	24
<i>Loblaw Companies Limited.</i> .....	28
<i>The New York Times</i> .....	30
<i>Polaroid Corporation</i> .....	32
Apéndice A: Ley de Estadounidenses Minusválidos (ADA) .....	37
Apéndice B: Ejemplos de ajustes y asistencia para empleados con el VIH/SIDA.....	38
Apéndice C: Consejos para gerentes ofrecidos por empleados con el VIH/SIDA.....	39
Apéndice D: Lecciones aprendidas por gerentes sobre la provisión de ajustes para personas con el VIH/SIDA .....	39
Apéndice E: Recursos para obtener más información .....	40

## **PERSPECTIVA GENERAL — AJUSTES EN EL LUGAR DE TRABAJO PARA EMPLEADOS CON EL VIH/SIDA**

Las personas infectadas con el VIH y con SIDA pueden ser trabajadores productivos durante muchos años después de haber sido infectadas con el virus. Aún en las mejores circunstancias las dificultades planteadas por el VIH son importantes. Además de los problemas médicos y legales, el SIDA evoca situaciones emocionales difíciles como el temor, el estigma, la muerte y la enfermedad terminal. Los casos que se presentan incluyen ejemplos de asistencia provista por el empleador y describen las lecciones aprendidas por las empresas, los gerentes y los empleados infectados con el VIH. Estos ejemplos muestran cómo los empleadores y los empleados trabajan juntos para mantener a los empleados productivos y trabajando durante tanto tiempo como sean capaces y tengan el deseo de hacerlo.

El tema del VIH/SIDA es cada vez más importante en los lugares de trabajo a lo ancho del país. Las dos terceras partes de las grandes empresas y una de cada diez empresas pequeñas ya se han enfrentado al desafío de tener un empleado infectado con el VIH o con SIDA. Más del 75 por ciento de todos los casos de SIDA ocurren en personas cuya edad está entre los 25 y 44 años, el mismo grupo que compone la mayoría de la fuerza laboral de Estados Unidos.

### **Provisiones laborales bajo la Ley de Estadounidenses Minusválidos de 1990**

La Ley de Estadounidenses Minusválidos o ADA prohíbe la discriminación contra todas las personas minusválidas o que sean vistas como minusválidas, incluso personas infectadas con el VIH o con SIDA. Una explicación detallada de ADA está más allá del alcance propuesto de esta publicación; sin embargo puede encontrarse una descripción de la ley en la página 38 y en el folleto sobre ADA. Ya había requisitos legales similares para empleadores en la Ley de Rehabilitación y en ciertas ordenanzas estatales y municipales contra la discriminación laboral por minusvalidez.

Las provisiones laborales de ADA también requieren que los empleadores provean “ajustes razonables” en las condiciones de trabajo para los empleados minusválidos. Los ajustes razonables son cambios o modificaciones en el ámbito laboral que hacen posible que las personas minusválidas desempeñen las funciones esenciales de un trabajo. El término “ajustes razonables” es un término legal que se refiere a ciertos cambios y modificaciones en el lugar de trabajo. Es posible que un empleador decida ir más allá de ADA y brinde ajustes que no son requeridos por la ley. Por ejemplo, eliminar una función esencial de la descripción de trabajo de un empleado y proveer educación sobre el VIH a todos los empleados no son ejemplos de ajustes razonables. De manera similar, aunque el hecho de permitir que un empleado trabaje a tiempo parcial es un tipo de ajuste razonable, seguir pagándole el salario de tiempo completo no es exigido por la ley. ADA establece una base: un mínimo, no un máximo.

### **Límites legales específicos de los ajustes razonables**

Los empleadores y los empleados que estén tratando de determinar una serie de modificaciones apropiadas deberían conocer los límites legales específicos de los “ajustes razonables”. Muchos de los empleadores que se describen en estos estudios de

casos proveyeron asistencia y modificaciones que fueron más allá de lo que la ley requería. Debido a que ADA rige muchas de las acciones en esta área, como regla general los empleadores deberían considerar las repercusiones de esta ley en toda decisión que tomen respecto a un empleado infectado con el VIH o con SIDA. Esto incluye toda decisión de divulgar la condición de un empleado con respecto al VIH. ADA contiene normas estrictas sobre el mantenimiento de la confidencialidad de tal información y los empleadores deberían asegurarse de no infringirlas.

Debido al aumento del conocimiento general sobre ADA y sus provisiones laborales, más y más empleados están decidiéndose a informar a sus empleadores, gerentes, compañeros de trabajo y amigos que están infectados con el VIH. Dar este paso requiere valentía y no es probable que ocurra sin la existencia de un ambiente que reciba esta información con cooperación y respaldo. Debido al estigma aún asociado con el VIH, esta información por lo general no se da a conocer — en especial en el lugar de trabajo — hasta que se presenta una situación crítica. Para entonces, una situación que podría haber sido manejable tiene el potencial de transformarse en una crisis en la cual todos pierden: el empleado infectado con el VIH, el empleador, el gerente, los compañeros de trabajo y el lugar de trabajo.

Muchos empleadores creen que no sería deseable alentar la divulgación de esta información, dado que podría crear ciertas obligaciones que de otro modo no existirían. Sin embargo, un ambiente que desanima o muestra hostilidad a dar a conocer esta información puede presentar problemas totalmente diferentes, tanto de carácter legal como de otro tipo, del mismo modo que una compañía pasa por problemas similares cuando no alienta a los empleados que tienen quejas de acoso a que las den a conocer. La mayoría de los profesionales en el campo de los recursos humanos están de acuerdo en que proveer un ámbito en el cual las denuncias y otras situaciones (como la existencia de minusvalidez y la necesidad de ajustes) puedan ser discutidas y solucionadas sin temor a represalias, es una política saludable tanto desde el punto de vista productivo como legal.

### **Lecciones de las empresas que responden al SIDA**

Aunque muchos empleadores saben que ADA prohíbe la discriminación contra las personas infectadas con el VIH o con SIDA, muchos todavía carecen de la guía necesaria para saber cómo elaborar una política eficaz y enérgica sobre ajustes laborales. Se espera que los once casos de estudio que se presentan en este folleto ayuden a los empleadores, gerentes y personas infectadas con el VIH y con SIDA a aprender de las experiencias de quienes ya han desarrollado y puesto en marcha ajustes laborales para personas infectadas con el VIH y con SIDA. La información no tiene el propósito de constituir asesoramiento legal ni ser una simple fórmula para todos los ajustes laborales; su finalidad es constituir un punto de partida desde el cual los empleadores y empleados puedan trabajar para dar forma a ajustes efectivos en sus propios lugares de empleo. Los siguientes estudios fueron tomados de las experiencias de decenas de supervisores, gerentes, empleados, ejecutivos de corporaciones y expertos en cuestiones de personal.

Las organizaciones que se incluyen en estos casos representan a compañías dedicadas a mantener en sus trabajos a sus empleados infectados con el VIH y con SIDA durante tanto tiempo como sea posible; los nombres de las compañías son auténticos. Son todos negocios con fines de lucro representativos de grandes y pequeñas empresas tanto en sectores de la economía que están en expansión como en sectores que están contrayéndose. La siguiente sección es un breve resumen de las lecciones aprendidas en estos estudios.

### **No existe una fórmula sencilla para hacer ajustes para empleados infectados con el VIH o con SIDA**

El doble objetivo de los ajustes es asegurar que se realice el desempeño de las tareas y que la persona con el VIH o SIDA continúe trabajando durante tanto tiempo como sea posible. Los ajustes son un proceso continuo de solución de problemas entre un empleado infectado con el VIH o con SIDA y su supervisor. Dado que las manifestaciones del VIH y del SIDA son distintas en diferentes personas, los ajustes no son un cambio que ocurre sólo una vez en un trabajo o en una estructura física. Del mismo modo en que cada persona infectada con el VIH o con SIDA siente la enfermedad de manera distinta, cada persona también requerirá ajustes diferentes. Un ajuste que es efectivo en una etapa temprana de la infección del VIH puede no ser efectivo en una etapa posterior; los ajustes son un proceso continuo que exige evaluaciones continuas, en parte porque las manifestaciones de la infección del VIH y del SIDA cambian con el tiempo, y en parte porque es posible que algunos ajustes no sean adecuados ni para el empleador ni para el empleado.

Los ajustes efectivos no requieren que se reduzcan las expectativas con respecto a un empleado. Por el contrario, requiere negociaciones continuas y la solución creativa de problemas con el fin de encontrar medios alternos de desempeñar las tareas. Este proceso de negociación puede dar resultados diferentes en circunstancias similares. Por ejemplo, es posible que un empleado deje de trabajar a tiempo completo. En la página 39 hay una lista con ejemplos de ajustes derivados de estos estudios.

### **La provisión de ajustes en las condiciones de trabajo para empleados infectados con el VIH o con SIDA es un esfuerzo de equipo que afecta a todos los empleados, a los gerentes y a las políticas de la compañía**

Debido al estigma asociado aún con el VIH/SIDA, hacer ajustes para personas infectadas con el VIH o con SIDA afecta prácticamente a todos en el lugar de trabajo. Un ámbito laboral lleno de temor no es un ámbito productivo. En el proceso de proveer ajustes para empleados con el VIH o con SIDA, una de las consideraciones del empleador es tratar con las actitudes de los compañeros de trabajo. Con el fin de disipar temores infundados y de asegurar la cooperación durante el proceso de hacer ajustes, los gerentes necesitan información exacta sobre la infección del VIH y sobre el SIDA. Enfrentar al SIDA también significa enfrentar a la aflicción. Los compañeros de trabajo y los gerentes en estos casos respondieron de manera constructiva dentro de un ámbito de respaldo en el cual se pudieron atender las respuestas emocionales al VIH.

El liderazgo es una parte importante de los ajustes eficaces. Un mensaje del gerente y de la oficina de la compañía sobre cómo se tratará a un empleado infectado con el

VIH o con SIDA es clave, dado que establece un modelo claro. Algunos presidentes muestran su liderazgo y respaldo visitando en el hospital, en una residencia para enfermos o en su hogar a los empleados infectados con el VIH o con SIDA; otros participan en reuniones cuando los empleados dan a conocer que están infectados con el VIH. Sus respuestas positivas establecen claros ejemplos de cómo se espera que respondan todos los demás miembros de la organización.

Las familias de los empleados con el VIH pueden trabajar junto con los representantes de la compañía, los gerentes y los compañeros de trabajo durante el establecimiento de los ajustes. Es posible que se desarrolle una relación entre los supervisores y los hermanos, padres o pareja de una persona infectada. Los miembros de familia pueden trabajar con la oficina de beneficios cuando el empleado se enferma. Una de las compañías en estos casos ofreció apoyo psicológico al compañero de un empleado con SIDA.

### **Los beneficios de hacer ajustes para los empleados infectados con el VIH o con SIDA compensan los costos**

Las compañías que manejan de manera efectiva el tema del VIH/SIDA se hacen más fuertes. La manera en que una compañía trata a un empleado que sufre de una enfermedad crónica es una indicación clara de cómo tratará a otros empleados. Ser testigo del respaldo, los esfuerzos para hacer ajustes y el respeto que se muestra por un compañero de trabajo con una enfermedad terminal fortalece la moral, la lealtad y la productividad. Los compañeros de trabajo y los supervisores llegan a compartir una conexión profundamente humana. Los empleadores tienen la satisfacción de saber que están haciendo una contribución a la dignidad y al bienestar de uno de sus empleados. En algunas ocasiones las compañías también se benefician financieramente con estos ajustes. Un empleado que trabajaba en base a comisiones deseaba reducir la presión causada por el hecho de que sus ingresos dependían directamente de sus ventas diarias. Sus ajustes incluyeron pasarlo de un sistema basado en comisiones a un salario fijo. Cuando sus ventas eran altas, este arreglo beneficiaba a la compañía dado que ésta retenía las comisiones que él hubiera recibido.

Las compañías se benefician cuando los empleados que se enferman pueden ayudar a entrenar a otros empleados a compartir y posteriormente asumir sus responsabilidades. Los conocimientos de un trabajador experimentado son de este modo transferidos a un nuevo empleado. Esto también puede dar tranquilidad a un empleado enfermo al saber que alguien se hará cargo de sus responsabilidades en su ausencia.

### **En estos casos, los empleados que dieron a conocer en el lugar de trabajo que estaban infectados con el VIH se sintieron reconfortados y fortalecidos**

Ser un empleado infectado con el VIH/SIDA, como lo describió un entrevistado, “no es para cobardes”. El empleado debe enfrentarse a las emociones sobrecogedoras de tener una enfermedad terminal y que muchas veces acarrea estigma, al mismo tiempo que continúa siendo un trabajador productivo. Las personas infectadas con el VIH y con SIDA se enfrentan al desafío de prepararse para un grupo siempre cambiante de dolencias, necesidades de salud y demandas financieras; todo esto mientras mantienen su motivación y su autoestima.

Los empleados infectados con el VIH deben decidir a quién informar sobre su condición, cuánta información divulgarán y cuando la darán a conocer. El estigma todavía asociado con el VIH/SIDA hace que estas decisiones sean aún más difíciles. El temor a ser rechazado, lamentablemente, es un temor que se basa en la realidad.

La decisión de dar a conocer que está infectado con el VIH es una prerrogativa de la persona infectada. Es ilegal que un empleador pregunte a un empleado actual o potencial sobre su condición en relación con el VIH. Sin embargo, es posible que el empleado que sea VIH positivo tenga que dar a conocer cierta información médica a sus gerentes o supervisores al solicitar que se efectúen ajustes. Los ajustes pueden hacerse sin que el supervisor sepa que la persona es VIH positiva o tiene SIDA; es posible que el supervisor sólo sepa que la persona está enferma. En los siguientes casos por lo general la condición médica se dio a conocer luego de que ocurriera algún evento que lo precipitara, como el comienzo de infecciones o impedimentos relacionados con el SIDA, una evaluación de desempeño laboral negativa o una reorganización de la compañía.

La condición del VIH puede darse a conocer de diversas maneras. Algunos empleados han decidido divulgarlo en cartas a sus colegas o grupos de trabajo; otros lo hacen en encuentros individuales o de grupos en los que pueden estar presentes gerentes superiores y presidentes. El personal de recursos humanos puede estar presente o estar cerca y disponible para asistir en la discusión. La revelación de que un empleado está infectado con el VIH puede ser precedida o seguida de una intensa educación sobre el SIDA.

Los empleados pueden informar a los gerentes de su estado de salud al tiempo que solicitan que la información sea mantenida confidencial y, conforme a la ley, el empleador debe acatar ese pedido. Con el paso del tiempo, sin embargo, algunos compañeros de trabajo que no conocen esta situación podrían comenzar a cuestionar lo que perciban como tratamiento preferencial y resentirse y perder tiempo, energías y esfuerzos considerables tratando de averiguar “qué es lo que pasa”. Es posible que circulen rumores. Cuando los supervisores cuestionen la productividad de su grupo de trabajo es posible que los gerentes no puedan explicar la situación de manera adecuada. En estas circunstancias, es posible que el empleado también se sienta incómodo, sabiendo que circulan rumores y se siente objeto de una atención indeseada. En ese momento, es posible que sea buena idea que el gerente consulte con el empleado lo que él desea hacer para tratar con esta situación. La decisión de dar a conocer su condición es del empleado, pero es posible que el empleado esté dispuesto a hacerlo si el gerente no lo fuerza y, por el contrario, le ofrece su respaldo para cualquier decisión que tome.

Las personas en estos estudios de casos prácticos que divulgaron de manera completa su condición recibieron apoyo y respaldo. Ningún individuo se arrepintió de haber dado a conocer su condición. Un empleado informó acerca de una tremenda sensación de alivio al sentir que finalmente podía “ser él mismo en el trabajo”.

Finalmente, muchos empleados con el VIH/SIDA creen que continuar trabajando es de primordial importancia para su salud mental y física y para su supervivencia. El

trabajo puede proporcionar un sentido de propósito, apoyo económico, productividad, continuidad, contacto con otros, apoyo de compañeros y la oportunidad de concentrarse en algo que no sea su enfermedad. En nuestra sociedad y en nuestra cultura, el trabajo o profesión de una persona tienen a menudo una profunda significación ética, económica y personal. No se debe desestimar la importancia del trabajo y del lugar de trabajo para personas infectadas con el VIH o con SIDA. De hecho, para algunos, mantener su trabajo puede significar mantener su “deseo de vivir”.

- Es posible que los siguientes estudios de casos prácticos reflejen algunos ejemplos extremos y es posible que no sean necesariamente representativos de casos generales de ajustes. Se han cambiado los nombres para proteger la privacidad de los individuos en estos casos.

**Perfil de la compañía**

*Bank of America* es una compañía multinacional con sede en San Francisco. El banco emplea a 94.000 personas en todo el mundo. La fuerza de trabajo es diversa en lo que respecta a raza, sexo y edad. *Bank of America* opera 1.950 sucursales en 10 estados del oeste de Estados Unidos y en 37 países extranjeros. El banco ofrece una amplia gama de servicios financieros a individuos, empresas y compañías en el oeste de Estados Unidos y en el exterior.

**La respuesta de la compañía al SIDA**

Las políticas del banco son absolutamente consistentes con las provisiones de ADA. Estas políticas han ido evolucionando a lo largo de los años. La piedra fundamental de dichas políticas es la idea de que el VIH/SIDA es funcionalmente igual a otras enfermedades críticas; que las personas con el VIH/SIDA tienen derecho a las mismas oportunidades laborales y que el banco tiene la responsabilidad de hacer ajustes razonables en el lugar de trabajo.

Los empleados con enfermedades críticas pueden continuar trabajando durante tanto tiempo como sean capaces, siempre que su enfermedad no represente un riesgo para ellos mismos o para otros y siempre que cumplan con niveles de desempeño aceptables.

Los planes de beneficios de la compañía tratan a las enfermedades como el VIH/SIDA del mismo modo que a otras condiciones médicas. Los empleados cuya minusvalidez es tan grande que no pueden trabajar podrían calificar para recibir beneficios por enfermedad acumulados o para pagos por minusvalidez a largo plazo.

Las políticas del banco exceden las provisiones de la Ley de Licencia por Razones Médicas o Familiares de varias maneras importantes, algunas de las cuales tienen relación con los empleados con el VIH/SIDA. En la actualidad, el banco provee licencia sin goce de sueldo pero con la garantía de trabajo por hasta cuatro meses para que un empleado atienda las necesidades de un familiar con una enfermedad seria, o para el cuidado de otras personas cuya relación con un empleado es particularmente cercana.

Además, el *Bank of America* ofrece orientación y entrenamiento sobre el VIH/SIDA a empleados y gerentes, consultas sobre beneficios, referencias a terapeutas y grupos de apoyo fuera de la compañía y una línea de ayuda de Asistencia al Empleado disponible las 24 horas. La Oficina de Salud de la compañía provee servicios específicos para personas con el VIH/SIDA y el programa de Asistencia al Empleado ayuda a personas con problemas de abuso de drogas. Cerca del 75 por ciento de los 200 empleados que se han identificado como VIH positivos han dado a conocer esta condición al recibir ayuda sobre su abuso de drogas.

**Estudio de un caso práctico Carl Jones**

Carl Jones ha trabajado para el *Bank of America* durante 13 años. Toda su carrera ha sido en computadoras y procesamiento de información. Hace aproximadamente seis años, Carl obtuvo un resultado positivo de VIH, y comenzó un tratamiento con AZT. Debido a que los efectos secundarios de dicha droga suelen ser severos, Carl le informó a su gerente sobre su condición. El gerente, según cuenta Carl, respondió “de manera reconfortante” en ese momento.

Carl estaba trabajando en las pruebas de control de calidad del programa de actividad bancaria del *Bank of America*. Su trabajo incluía la supervisión de otros empleados y era “a menudo estresante”, dice Carl. Bajo la influencia del AZT Carl se tornó menos paciente en las confrontaciones y hubo un incidente durante el cual habló “de manera abrupta y sin mucho tacto”. Su gerente se enteró de su comportamiento y, mientras Carl estaba fuera del país por motivos personales, presentó un informe que hizo que Carl fuera asignado a otro trabajo. Carl resintió que no se le hubiera permitido dar su versión del incidente y su uso de AZT no fue considerado en ese momento como un factor atenuante.

### **Asistencia y ajustes provistos por el empleador**

Carl siempre había trabajado de manera muy intensa. La mayor parte de los meses pasaba un promedio del 15 al 20 por ciento de su tiempo en horas extras, y su nuevo trabajo le exigía conducir durante tres horas diariamente entre San Francisco y el centro de procesamiento de datos en Concord. Cuando tuvo lugar su traslado de trabajo, Carl se comunicó con el Departamento de Recursos Humanos del banco. El Departamento de Recursos Humanos asignó a un facilitador entrenado al caso y, durante el transcurso de la discusión subsiguiente, se puso en marcha un “ajuste razonable”. Uno de los factores importantes en este acuerdo fue que la gerencia reconoció que el comportamiento de Carl fue causado por su terapia. Un segundo factor crucial fue que el banco le permitió trabajar en uno de sus locales en San Francisco. Carl comenzó a viajar sólo uno o dos días a la semana a Concord — un gran alivio para él, tanto física como emocionalmente — al tiempo que desempeñaba las responsabilidades de su trabajo a su propia satisfacción y la de su gerente.

Carl nunca mantuvo en secreto que estaba infectado con el VIH, y sus compañeros de trabajo continuaron ofreciéndole su comprensión y apoyo. “No he recibido nada más que respuestas positivas”, le dijo a uno de sus compañeros de trabajo. Su trabajo, al cual él describe como el de “un director de orquesta, al tener que supervisar un gran número de participantes del proyecto de procesamiento de datos”, funcionó muy bien. Y dice que su relación con su gerente es “excelente”.

Debido a la inversión del banco en la salud de Carl, éste puede continuar haciendo una contribución valiosa y seguir siendo un empleado productivo en una posición compleja. El banco no incurrió en gastos especiales aparte del costo del facilitador del Departamento de Recursos Humanos.

### **Lecciones aprendidas**

La ignorancia causa errores. Tanto los gerentes como los empleados se benefician de la comunicación directa sobre el VIH/SIDA y sobre las habilidades (y dificultades) de personas con esta enfermedad.

La mayor parte de los problemas se debió a un malentendido. El factor crucial para el éxito fue la intervención de personal entrenado y dedicado que no se conformó con simplemente “acatar de manera formal” las políticas del banco sobre el VIH/SIDA.

### **Perfil de la compañía**

*Chubb* es una compañía de servicios financieros diversificados dedicada principalmente a proveer seguros de propiedad y contra terceros en todo el mundo. Fundada en Nueva York en 1882 como aseguradora de carga oceánica, la compañía tiene ahora 78 oficinas en 24 países y emplea a casi 10.000 personas. Con oficinas centrales en Warren, Nueva Jersey, la compañía tiene casi 7.500 empleados en sus 55 sucursales en Estados Unidos.

### **La respuesta de la compañía al SIDA**

En 1987, la gerencia superior en *Chubb* comenzó un programa obligatorio de concienciación del SIDA para todos sus empleados. En las sesiones de entrenamiento los empleados miran un video sobre la enfermedad, discuten la historia típica de un empleado con SIDA y participan en una sesión de preguntas y respuestas. El entrenamiento fue diseñado para preparar a los empleados a tratar con la cuestión del SIDA en el lugar de trabajo, reducir la ansiedad personal sobre la enfermedad, promover la responsabilidad individual sobre la salud propia y proveer fuentes de información adicional.

El objetivo de *Chubb* a largo plazo es tratar el SIDA de la misma manera en que trata toda minusvalidez y las enfermedades críticas. Hasta la fecha, ocho empleados se han inscrito en el programa a largo plazo de minusvalidez debido al VIH/SIDA. Por supuesto, se desconoce el número total de empleados infectados con el VIH.

### **Estudio de un caso práctico Stephen Stone**

Stephen Stone es un supervisor de 31 años en una de las divisiones de la oficina de *Chubb* en Boston. Contratado como aprendiz en la oficina de San Francisco inmediatamente después de salir de la universidad, Stephen se incorporó a la oficina en Boston en 1986 en calidad de asegurador. Según su supervisor, era un empleado brillante, profesional y enérgico — un empleado capaz que ascendió rápidamente dentro de la compañía. Además de otorgarle aumentos de sueldo anuales por mérito, *Chubb* promovió a Stephen tres veces en tres años, de asegurador a supervisor y luego a gerente de su unidad. Su carrera estaba progresando.

Cuando un antiguo amante llamó a Stephen en el otoño de 1987 para decirle que estaba infectado con el VIH, Stephen se hizo el examen y descubrió que él también lo estaba. No se preocupó mucho en ese momento porque se sentía saludable. A medida que las promociones aumentaron y crecieron sus responsabilidades, también aumentó el estrés causado por el trabajo. Al mismo tiempo, el VIH comenzó a afectar su nivel de energía. Stephen se sentía exhausto y supo que necesitaba una pausa en su trabajo. Decidió entonces informar a su gerente acerca de su infección con el VIH y solicitar una licencia.

Antes de dar a conocer su condición, habló con un amigo con SIDA en la oficina en San Francisco, quien ya había informado a la compañía de su infección con el VIH. Stephen luego se puso en contacto anónimamente con la enfermera de la compañía, discutió su situación y averiguó cómo sería tratada. En el verano de 1991, Stephen informó a su gerente. Después se reunió con sus compañeros de trabajo en pequeños grupos (con el gerente presente) y también les dijo sobre su enfermedad. Sintió

que quería que la gente con la que trabajaba se enterara de esta noticia de sus propios labios y no de otra persona. Su gerente les comunicó a todos sus compañeros de trabajo que esta información debía permanecer dentro de los límites de la unidad y que el trabajo debía proceder como de costumbre. Los compañeros de trabajo de Stephen lo apoyaron por completo, mostrando su interés al preguntar por él a su gerente si Stephen llegaba tarde o estaba ausente. Además, Stephen le dijo a su gerente que quería que los otros 11 gerentes en la sucursal estuvieran informados, pero que quería que la información se mantuviera confidencial.

### **Asistencia y ajustes provistos por el empleador**

El gerente de Stephen le dijo que “hiciera lo que necesitaba hacer” y que lo mantuviera informado. *Chubb* le dio a Stephen tanto tiempo como necesitara para ir a citas médicas y le permitió trabajar horarios flexibles; a menudo llegaba tarde debido a la fatiga durante las mañanas. En el otoño de 1991, Stephen tomó una licencia de seis semanas por minusvalidez. Los beneficios de la compañía proveyeron el 100 por ciento de su salario durante este período.

Desde enero hasta abril de 1992, Stephen trabajó días cortos, desde las 10 de la mañana hasta las 3 de la tarde, y recibió su salario completo. A su gerente no le preocupaba si Stephen terminaba todo su trabajo dado que era un empleado muy responsable. Si había algún problema, Stephen era el primero en decírselo. En cierto momento, Stephen solicitó que se pasara a otra persona la responsabilidad de ser el contacto con una gran empresa de corretaje de seguros.

En abril de 1992, debido al deterioro de su salud, Stephen entró en el plan de minusvalidez a largo plazo. Stephen notó una disminución de su nivel de atención y le preocupaba no representar a la compañía como debería. La supervisión de sus dos subordinados fue transferida a otros y luego rápidamente eliminada, puesto que Stephen había entrenado a quienes supervisaba para que actuaran independientemente.

Mientras estaba en el programa de minusvalidez, Stephen quería seguir trabajando para *Chubb*, aún si tenía que hacerlo en una capacidad limitada. Preguntó a la compañía sobre la posibilidad de trabajar unas pocas horas por semana; *Chubb* insistió en pagarle como consultor e hizo lo necesario para que no quedara descalificado para recibir sus beneficios de minusvalidez. Sin embargo, antes de que se pudieran formalizar todos estos arreglos, la salud de Stephen se deterioró tanto que ya no estaba en condiciones de trabajar.

La compañía continuó en contacto con Stephen a través del correo y del teléfono. Los padres de Stephen escribieron al gerente de la sucursal en Boston, agradeciendo la compasión e interés de la compañía.

El gerente de Stephen lo describió como “alguien que siempre dio el 200 por ciento”. De modo que cuando la productividad de Stephen disminuyó, su gerente sintió que él ya había contribuido por adelantado. El grupo de trabajo de Stephen no tuvo inconvenientes en asumir sus responsabilidades. Los beneficios por minusvalidez a corto y largo plazo eran parte del programa de beneficios regulares de la compañía.

Además, Stephen entrenó a los empleados bajo su supervisión para que fueran más independientes y para que se manejaran más por su cuenta. Al transferir su contacto con una gran empresa a otro empleado, le ofreció a éste una importante oportunidad de adelantar su carrera. El supervisor de Stephen cree que la manera en que Chubb trató con la enfermedad de Stephen mejoró la moral de sus compañeros de trabajo y afirmó su dedicación a la compañía.

#### **Lecciones aprendidas**

La experiencia de *Chubb* muestra que es más probable que un empleado dé a conocer su condición de VIH cuando hay evidencia de que la compañía lo va a respaldar. En *Chubb*, el programa de concienciación sobre el SIDA y el tratamiento sensible hacia otro empleado con SIDA hicieron que la divulgación de la condición del empleado fuera más fácil. El respaldo y los ajustes de *Chubb* con respecto a Stephen no sólo le ayudaron a enfrentar su enfermedad, sino que aumentaron la dedicación de todo el personal.

**Perfil de la compañía**

*Digital Equipment* es un proveedor mundial de sistemas de computadoras, programas y servicios. Una compañía internacional que emplea a cerca de 93.000 personas, *Digital* maneja más de la mitad de sus negocios fuera de Estados Unidos, desarrollando y fabricando productos y proveyendo servicios al consumidor en las Américas, Europa, Asia y el Pacífico.

**La respuesta de la compañía al SIDA**

*Digital* ha establecido una Oficina para el Programa del SIDA para entrenar a sus gerentes a tratar con la enfermedad, educar a los empleados y asistir en el diseño de ajustes razonables. La compañía está decidida a proveer cualquier ajuste razonable necesario para los empleados con SIDA u otra minusvalidez. Además, *Digital* tiene un programa formal de entrenamiento para gerentes sobre el SIDA y ADA, y alienta a todos los empleados a estar presentes en las sesiones de concienciación sobre el SIDA.

**Estudio de un caso práctico John Davis**

*Digital* contrató a John Davis en 1983 como “Fabricante I de Proceso Intensivo”. En esta posición él trabajó en una línea de ensamblado dentro de una “habitación limpia”, la cual requería que usara ropa de protección encima de sus ropas de calle. John era un empleado con gran destreza técnica. Debido a los muchos plazos para entrega y horarios exigentes, todos los empleados en *Digital* son considerados esenciales. Si John no estaba en su lugar de trabajo, significaba que otros empleados debían hacer su trabajo además del de ellos.

En 1988 John comenzó a faltar de su trabajo más días de lo permitido y a menudo no podía terminar su trabajo regular. Estas ausencias iniciaron el proceso disciplinario de la compañía. John decidió que, si quería mantener su empleo, tendría que dar a conocer su enfermedad. Fue a ver a la enfermera de salud laboral del edificio para informarle de su condición y buscar su ayuda.

Durante esa reunión, John solicitó que su enfermedad fuera mantenida confidencial. Siguiendo la sugerencia de la enfermera, consintió en informar a su superior inmediato, pero no quería decírselo a sus compañeros de trabajo. Sabía que muchos de sus compañeros de trabajo estaban preocupados acerca de cuál podría ser su problema. Él sólo les decía que tenía bronquitis, úlceras, etc. También sentía que sus compañeros de trabajo estaban molestos con él, dado que tenían que hacer su trabajo cuando él estaba ausente.

La enfermera de salud laboral trabajó con John y su supervisora para diseñar un plan que le diera tiempo libre para las citas médicas, días libres adicionales por enfermedad y, a veces, menos responsabilidades. Estos ajustes fueron esenciales para permitir que John pudiera trabajar a pesar de su enfermedad; entre 1987 y 1991, tuvo muchos episodios de bronquitis, infecciones respiratorias, úlceras y pulmonía. Su supervisora respetó su solicitud de confidencialidad, pero se sintió personalmente afectada por la noticia de su enfermedad. Ella nunca había enfrentado una situación como ésta y no conocía a nadie con el VIH. La enfermera de salud laboral pasó bastante tiempo aconsejando a la supervisora sobre sus preocupaciones y temores, así como sobre el impacto de la enfermedad de John en sus compañeros de

trabajo. Además, el Programa de Asistencia al Empleado también trabajó con John y su supervisora.

En 1989, la Oficina de Salud Laboral de Digital, en conjunción con la Oficina para el Programa del SIDA, diseñó y desarrolló un programa de concienciación para el lugar de trabajo de John. Durante los tres meses siguientes la compañía proveyó sesiones de entrenamiento de medio día sobre el SIDA en el lugar de trabajo. Aunque la concurrencia a las sesiones no era obligatoria, se alentó de manera enérgica la participación. El 95 por ciento de los empleados en esa oficina estuvieron presentes. Además, la compañía desarrolló un proceso diseñado para proveer a los empleados con información actualizada sobre la epidemia.

Con la ayuda de un horario flexible, John pudo seguir trabajando y ser productivo hasta 1992, cuando comenzó a recibir beneficios por minusvalidez a largo plazo. Más tarde fue hospitalizado con meningitis y sufrió un accidente debido a un problema cardiovascular. Quedó temporalmente paralizado de un lado y fue transferido a una residencia para enfermos. Él estaba determinado a salir de la residencia para enfermos. Pronto estuvo de vuelta en su propio apartamento, caminando, andando en bicicleta y manejando su auto. Hasta volvió a ganar parte del peso que había perdido.

### **Asistencia y ajustes provistos por el empleador**

*Digital* proveyó un horario flexible y distribuyó parte de las responsabilidades de John entre otros empleados al mismo tiempo que mantuvo su confidencialidad. La compañía también instituyó un entrenamiento de concienciación sobre el SIDA para los empleados a fin de mejorar el ambiente laboral de las personas con esa enfermedad.

*Digital* incurrió en costos mínimos al hacer ajustes para John. Su horario flexible tampoco fue una carga financiera dado que el grupo de trabajo de John redistribuyó sus tareas para terminar el trabajo a tiempo. Los ajustes le permitieron a John tomar control de su vida y continuar trabajando a pesar de su enfermedad. También le permitió a Digital no perder la pericia de un empleado con experiencia. Mientras más empleados asistieron al programa de concienciación, más mejoró la moral y los compañeros de trabajo de John respaldaron con más entusiasmo los esfuerzos por hacer ajustes relacionados con el SIDA en el lugar de trabajo.

### **Lecciones aprendidas**

La experiencia de *Digital* demuestra que tener los recursos y el personal disponible para manejar los problemas de un empleado con SIDA permite que una compañía tome una actitud enérgica al tratar con la enfermedad. Proveer entrenamiento de concienciación sobre el SIDA en un momento crítico ayuda a crear un lugar de trabajo que está dispuesto a cooperar en el proceso de hacer ajustes.

Sin embargo, dado que John solicitó que se mantuviera la confidencialidad, nadie habló directamente con los compañeros de trabajo sobre su enfermedad. Lamentablemente, esto estimuló la especulación, las dudas y la falta de apoyo, lo que fue contraproducente en ciertos momentos.

**Perfil de la compañía**

*Foote, Cone & Belding* (FCB) es una compañía mundial de comercialización de comunicaciones que provee publicidad, distribución directa, promoción de ventas y otros servicios especializados a clientes en todo el mundo. La compañía, con sede en Chicago, emplea a 2.400 personas en Estados Unidos y a 3.600 en el extranjero, con 180 oficinas en 46 países en 6 continentes.

**La respuesta de la compañía al SIDA**

FCB ha instituido una política sobre enfermedades infecciosas, incluso el SIDA, que alienta a los empleados a trabajar durante tanto tiempo como les sea posible y a cumplir con los niveles corrientes de desempeño. La compañía provee ajustes razonables que son consistentes con sus necesidades empresariales y respeta la privacidad y confidencialidad de los empleados con enfermedades críticas. Además, FCB provee beneficios por minusvalidez a corto y largo plazo.

**Estudio de un caso práctico David Bishop**

En julio de 1989, David Bishop entró a trabajar a la oficina de FCB en San Francisco como secretario con una importante cartera de clientes. Más tarde, David trabajó como coordinador de cartera y como secretario ejecutivo. La posición de David como secretario ejecutivo de un vicepresidente de alto rango era el foco de su grupo de trabajo de seis empleados. Aunque una cartera tan grande requeriría normalmente más empleados, la dedicación y la pericia de David hacía posible que el grupo fuera muy eficiente. David se encargaba de coordinar todos los detalles relacionados con los viajes del grupo y se aseguraba de que las operaciones rutinarias se llevaran a cabo sin problemas durante los frecuentes viajes de negocio de su jefe.

En el otoño de 1989, poco después de que David comenzará a trabajar en FCB, comenzó a desarrollar problemas de salud, como pérdida de peso y frecuentes sudores. David fue a su médico para hacerse varias pruebas; el 29 de diciembre de 1989 se enteró de que era VIH positivo. Comenzó el nuevo año y la salud de David continuó declinando. Comenzó a tomar medicamentos pero los síntomas persistieron. En febrero de 1990, David fue al hospital para hacerse una biopsia de sus huesos. Aún no le había dicho a nadie en el trabajo sobre su condición de VIH.

Cuando David volvió a trabajar en marzo de 1990, FCB le ofreció una promoción como coordinador de una gran cartera. Él aceptó la posición, pero luego de dos meses se sentía exhausto. David le contó a una compañera de trabajo sobre su infección con el VIH y ella le ayudó a encontrar una posición menos estresante como secretario ejecutivo de otro proyecto. Luego de cambiar de trabajo la salud de David mejoró y él continuó con un horario regular de ejercicio y trabajo.

Durante 1991, David se enteró de que la empresa iba a cambiar de compañía de seguros. Él quería asegurarse de que su cobertura de salud no estuviera en peligro, de modo que se entrevistó con la gerente de beneficios, de manera confidencial, y le confió a ella la información sobre su estado de salud. Ella lo escuchó con comprensión y le aseguró que continuaría teniendo cobertura de salud. Ella trabajó con David en años subsiguientes para asegurarse de que recibiera la licencia por minusvalidez que necesitaba.

Durante 1992 David tuvo fiebres persistentes y diarrea y estaba “viviendo a base de Imodium”. Había estado hospitalizado dos veces y fue diagnosticado con el complejo mycobacterium avium. Estaba perdiendo sus fuerzas de manera creciente; perdió cerca de 15 kilos. Le preocupaba no poder rendir de manera adecuada para la compañía. En febrero de 1993, David entró en el programa de licencia por minusvalidez a largo plazo.

Mientras estaba trabajando, David nunca dio a conocer su diagnóstico de VIH/SIDA a sus compañeros de trabajo o directamente a su supervisora. Él sí había hablado de manera franca con su supervisora sobre sus síntomas. Ella supuso que él tenía SIDA pero creyó que sería una invasión de privacidad indagar más. Ella creía que los compañeros de trabajo intuían cual era su condición, pero nunca se habló de ello directamente.

David optó por no dar a conocer su infección con el VIH por varias razones. Estaba preocupado sobre las repercusiones potenciales en los clientes de publicidad de la compañía. Además, varias personas minusválidas le habían dicho que el problema más grande que enfrentaban era la manera en que los trataban otros. Le preocupaba que las expectativas con respecto a su desempeño serían más bajas, tal vez por motivos bien intencionados, pero más bajas de todos modos. No quería que se le tratara de manera diferente debido a su enfermedad. Sin embargo, luego de que David recibiera beneficios por minusvalidez a largo plazo, reconoció a algunos de sus compañeros de trabajo que tenía SIDA.

### **Asistencia y ajustes provistos por el empleador**

El primer ajuste significativo para David fue el cambio de una posición estresante como coordinador de una cartera a otra menos exigente como secretario. Además, FCB le dio tiempo libre para citas médicas y tratamiento; su supervisora le dijo, “Haz lo que necesites para cuidarte”.

David consideró trabajar en su hogar con la ayuda de una computadora y una máquina de fax. Sin embargo, el empeoramiento de su salud le impidió poner en marcha dicho plan. Dadas sus responsabilidades laborales, creyó que sería difícil, aún si su salud mejorara. David también consideró trabajar a tiempo parcial, pero los 40 minutos de viaje y su pobre estado de salud convencieron a los médicos de que ésta no era una buena opción. Cuando David comenzó su licencia por minusvalidez a largo plazo, en 1993, sus médicos no querían que pensara en volver a trabajar hasta enero de 1994.

En junio de 1993, luego de cuatro meses de usar empleados temporales, su superior comenzó a buscar a una persona de otro departamento para que asumiera algunas de las responsabilidades de David. La compañía decidió que haría algunos cambios de modo que David pudiera volver a su trabajo anterior si su salud se lo permitía en el futuro. Aunque FCB incurrió en algunos gastos al tratar con la infección con el VIH de David, los ajustes permitieron que la compañía se beneficiara con el excepcional talento de David y con su dedicación a su trabajo.

**Lecciones aprendidas**

La experiencia de FCB con David mostró que los empleados con el VIH/SIDA pueden tener dudas sobre dar a conocer su condición porque no desean que sus jefes o compañeros de trabajo esperen menos de ellos. Aún si no se informa a los compañeros de trabajo, una compañía puede tener éxito al hacer ajustes para un empleado con SIDA al basar los ajustes en los impedimentos funcionales que causa la enfermedad.

**Perfil de la compañía**

*Guinness Import Company* (GIC) es una subsidiaria de *Guinness PLC* con sede en el Reino Unido, una de las principales compañías de bebidas del mundo. GIC comercializa y distribuye bebidas en Estados Unidos, incluso los productos Guinness y varias bebidas con otras marcas. En 1993, GIC vendió cerca de 200 millones de dólares y creció a una tasa dos veces mayor que la industria de las bebidas importadas en general. GIC emplea a aproximadamente 150 personas en sus oficinas centrales en Stamford, Connecticut, donde está instalada junto a otra subsidiaria de *Guinness PLC*, *United Distillers*.

**La respuesta de la compañía al SIDA**

El vicepresidente de Recursos Humanos indica que GIC actúa en pleno cumplimiento de ADA y otras leyes antidiscriminatorias, pero considera a estas leyes como lo mínimo que debe hacerse. Dice que le gustaría creer que GIC hace mucho más y que, aún más importante, crea un ámbito en el cual el empleado se siente respetado y bien tratado. GIC no tiene política escrita sobre ajustes.

**Estudio de un caso práctico Jack Flaherty**

Jack Flaherty, un especialista en comercialización de 41 años, se incorporó a GIC en octubre de 1987 como empleado temporal, lo contrataron luego como empleado permanente y fue promovido dos veces, una de ellas incluso luego de haberse manifestado el SIDA. Sus tareas incluían el trámite de todas las facturas a través del Departamento de Comercialización (como las cuentas de las agencias de publicidad y promociones), con poder de aprobación de facturas de hasta 50.000 dólares; seguimiento del presupuesto de comercialización y parte de la planificación del presupuesto. Jack no supo que estaba infectado con el VIH hasta que fue hospitalizado con neumonía en junio de 1990. Tras ocho días en el hospital, regresó a su hogar a recuperarse por un mes, y luego volvió a trabajar. Jack nunca se había hecho el análisis para detectar el VIH y creía que era negativo dado que su compañero de mucho tiempo lo era.

Jack trabajó durante tres años sin interrupción, sin problemas para desempeñar sus tareas, según dicen sus supervisores y compañeros de trabajo. Cualquier ausencia seria o productividad reducida hubiera sido percibida dado que GIC, como muchas otras compañías, tenía el personal estrictamente necesario y no había ninguna otra persona que pudiera hacer el trabajo de Jack. Cuando Jack estuvo ausente por dos semanas durante la Navidad de 1992 debido a una gripe, su supervisor inmediato asumió sus responsabilidades.

Con el paso del tiempo, Jack comenzó a experimentar una mayor fatiga y pérdida de peso; comenzó a discutir con sus supervisores la necesidad de entrenar a un reemplazante con la expectativa de que tendría que retirarse por minusvalidez hacia fines del año. Jack tenía dudas acerca de aceptar un puesto más bajo o de tiempo parcial ya que ello habría significado probablemente una reducción en su salario que afectaría eventualmente sus beneficios por minusvalidez.

Cuando estuvo hospitalizado, Jack llamó a su supervisor, cuyas primeras palabras fueron, “No te preocupes por tu trabajo. Está aquí para ti”. Su supervisor le pidió

permiso para contarles a sus compañeros que estaba en el hospital y por qué, y le pidió consejo sobre la mejor manera de educar a sus compañeros de trabajo sobre el SIDA. El día antes de que regresara a trabajar, GIC patrocinó dos seminarios. Ambas sesiones fueron presentadas por el presidente de la compañía, Bill Olson, quien declaró lisa y llanamente que la compañía respaldaba a Jack completamente. Los seminarios fueron impartidos por la organización de Stamford dedicada al SIDA y coordinados a través del Departamento de Salud de Stamford.

Jack nunca había ocultado su homosexualidad, de modo que no ello no fue un problema adicional. De hecho, cuando su supervisor actual entró a trabajar en GIC en 1992, Jack le dijo en su primera entrevista, “Soy homosexual y tengo SIDA. ¿Tiene usted algún problema con esto?”

Jack ha recibido respuestas en su mayoría favorables de sus compañeros de trabajo. GIC se ha esforzado por crear un ambiente de apoyo en el cual, si fuera necesario, Jack puede plantear directamente al presidente de la compañía sus preocupaciones acerca de cómo lo tratan. Ningún proveedor ha expresado preocupación.

El apoyo externo ha sido importante. Jack pertenece a un grupo de apoyo de 15 personas organizado por el centro local dedicado al SIDA. Cerca de la mitad de las personas en este grupo están trabajando, pero muchos carecen del apoyo que Jack recibe en el lugar de trabajo. Su compañero también es una fuente de apoyo y consuelo.

Para el presidente Bill Olson y otros compañeros de trabajo, tal vez lo más difícil acerca de la enfermedad de Jack ha sido ver las señales de la infección, en particular la pérdida de peso, durante los últimos seis meses. Desde un punto de vista personal, Olson encuentra que la forma directa y hasta enérgica en que Jack trata con el SIDA inspira humildad: “Pone las cosas en perspectiva”. La enfermedad de Jack no fue totalmente una sorpresa—él nunca ocultó su orientación sexual antes de enfermarse y había estado quejándose de que se sentía mal aún antes de ir al hospital. La primera reacción de Olson fue: ¿Cómo podemos ayudarlo? Jack ha sido el único empleado de GIC con SIDA (la compañía matriz tiene a otro empleado con SIDA en Canadá) y el único empleado con una enfermedad grave aparte del alcoholismo.

### **Asistencia y ajustes provistos por el empleador**

GIC ha hecho dos ajustes: el principal ha sido permitir que Jack tomara tiempo libre para visitas médicas y por su fatiga, y permitirle controlar sus horarios. Pero otro paso importante fue crear un ambiente psicológico de respaldo. Este caso también ilustra cuan importante es asegurarle a una persona que no va a perder su empleo debido a una enfermedad.

Aunque hacer ajustes para una persona con SIDA puede costarle dinero a una compañía, Bill Olson dice que los esfuerzos de GIC en favor de sus empleados pueden crear “una situación donde todos ganan. El respaldo que Jack recibió lo hizo un empleado mejor. En casos como este, las personas muestran enorme gratitud. Es también una gran prueba de los principios y los valores de una organización”.

### **Lecciones aprendidas**

Bill Olson ofrece un consejo: en la medida en que un empleado lo desee, es importante hacer saber a todos lo que está sucediendo con su salud. Como dice Olson: “La gente es inteligente. Se va a dar cuenta de lo que sucede. Las conversaciones en el corredor le pueden hacer mucho daño a una empresa”.

Olson también asegura que una parte importante de lograr la diversidad es hacer que todo el mundo se sienta cómodo en el trabajo. Las compañías tienen la responsabilidad de dar el ejemplo: “Si no tratamos a nuestros clientes con respeto y dignidad, no van a comprar nuestros productos”, dice Olson. “Las empresas que no aceptan y adoptan la diversidad se quedarán atrás”.

### **Perfil de la compañía**

*Hemophilia Health Services* es el mayor distribuidor nacional independiente de productos farmacéuticos para la hemofilia a proveedores y pacientes. La compañía creció de 6 empleados en 1990 a 50 empleados en 1993; 33 de ellos trabajan en la oficina de la empresa en Nashville y el resto en diversos puestos que cubren todo Estados Unidos. Aproximadamente una cuarta parte del personal de esta compañía con fines de lucro tiene hemofilia; otra cuarta parte tiene un familiar o un amigo con la enfermedad. Varios de los empleados tienen el VIH/SIDA.

### **La respuesta de la compañía al SIDA**

La perspectiva de la compañía ante el SIDA quizás sea única, dado que muchos empleados de su fuerza de trabajo tienen una minusvalidez: hemofilia. La dueña de *Hemophilia Health Services* se propuso demostrar que el factor humano es la clave del éxito en el mundo de los negocios y que el trato humanitario a empleados y clientes mejora la productividad.

Para probar esta filosofía, la dueña contrató a un número de empleados con hemofilia como representantes comerciales. Ella cree que las personas con esta enfermedad están preparadas de manera única para entender las necesidades de otras personas con hemofilia y de las compañías que les ofrecen servicios. Esta política de contratación, sin embargo, fue más difícil de implementar de lo que la dueña había anticipado porque muchas personas con hemofilia no han tenido un historial laboral extenso. Luego de contratar a estos empleados, la dueña de la compañía proveyó el entrenamiento laboral necesario para asegurar un desempeño profesional.

### **Estudio de un caso práctico Empleado con hemofilia y SIDA**

Muchos empleados con hemofilia también tienen SIDA. La existencia de ambas enfermedades en *Hemophilia Health Services* significa que los ajustes laborales son una parte integral de las operaciones de la compañía. Los individuos con hemofilia suelen tener problemas de movilidad debido a múltiples episodios de hemorragia en sus articulaciones durante la infancia. Esto significa que es posible que algunas veces un empleado no pueda hacer visitas de negocios. Cuando se presentan problemas de movilidad, el empleado puede hacer su trabajo por teléfono desde su casa. La compañía hace regularmente ajustes para empleados infectados con el VIH que sufren de fatiga y otros males y que visitan al médico con frecuencia.

Ocasionalmente, es posible que un empleado requiera una forma de ajuste excepcional. D, quien padece de hemofilia, no tenía antecedentes de crédito porque nunca había estado empleado previamente. Sin una tarjeta de crédito, no podía comprar el automóvil que necesitaba para hacer su trabajo como representante comercial. La compañía tomó la iniciativa y compró el automóvil. Cuando la salud de D se deterioró al punto en que decidió dejar de trabajar, *Hemophilia Health Services* ofreció transferir el título del auto a nombre de D en reconocimiento de sus años de servicio.

*Hemophilia Health Services* sabía que otro empleado, R, tenía hemofilia y estaba infectado con el VIH cuando la compañía lo contrató como vendedor. Después de unos meses, sin embargo, la compañía se dio cuenta de que su condición física era más débil de lo que parecía cuando fue contratado. La compañía le propuso a R un arreglo que

involucraba compartir su trabajo con su esposa, quien gozaba de buena salud. La compañía también ofreció pagar los gastos de viaje de su esposa cuando R tuviera que viajar por negocios. A largo plazo, este ajuste también provee apoyo a la esposa e hijos de R cuando éste ya no pueda trabajar.

Otro empleado, T, tenía un caso avanzado de SIDA pero todavía podía trabajar. A pesar de que el número de sus células T era de sólo 20, *Hemophilia Health Services* le ofreció una oportunidad de trabajo que le brindaba la posibilidad de llegar a ser gerente. La compañía cree que proveer oportunidades de avance a personas infectadas con el VIH les ayuda a mantenerse saludables tanto física como psicológicamente.

Al mismo tiempo que *Hemophilia Health Services* se esfuerza en hacer ajustes para empleados con hemofilia y el VIH, también atiende las necesidades del 50 por ciento de sus empleados que no están infectados o afectados por estas enfermedades. La compañía recluta a estos empleados por medio de contactos profesionales y a través del periódico local. Luego de contratarlos, *Hemophilia Health Services* ofrece a los nuevos empleados un período de orientación para enseñarles sobre el VIH y la hemofilia. La compañía alienta a todos los empleados a visitar regularmente el Centro de Recursos, el cual provee los materiales más actualizados sobre ambas enfermedades. Además, *Hemophilia Health Services* distribuye de manera rutinaria información actualizada provista por el Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades y la Fundación Nacional de la Hemofilia, así como artículos de interés tomados de diarios y revistas. La compañía considera regularmente en reuniones semanales de personal los problemas emocionales, médicos y psicológicos que estas enfermedades acarrearán. El entrenamiento y el intercambio de información han producido un ambiente laboral en el cual todos los empleados se sienten cómodos al trabajar con colegas infectados con el VIH.

### **Asistencia y ajustes provistos por el empleador**

Como muestran estos ejemplos, *Hemophilia Health Services* ha hecho de los ajustes laborales una parte integral de sus operaciones en pequeña y gran escala. Los ajustes van desde permitir tiempo libre para citas médicas hasta autorizar que algunos empleados trabajen en su casa cuando es necesario. La compañía también provee ajustes más amplios en casos excepcionales, como ofrecer a un empleado con SIDA compartir el trabajo con su esposa.

Los costos de la compañía en seguros de salud son altos, dado que *Hemophilia Health Services* provee cobertura para todos sus trabajadores y paga además la parte que le corresponde a los empleados por seguro de salud extendido bajo COBRA. Al emplear trabajadores minusválidos, sin embargo, *Hemophilia Health Services* cree que está mejor capacitada para entender a sus clientes, así como los productos y servicios que ellos requieren. Este entendimiento ha hecho que la compañía crezca rápidamente y tenga ganancias sustanciales.

**Lecciones aprendidas**

La extensa experiencia de *Hemophilia Health Services* con la hemofilia y con el SIDA le ha enseñado que la información y la educación son instrumentos que habilitan a todos los empleados.

La compañía también ha aprendido que hacer a los empleados responsables por su trabajo y mantener expectativas altas de productividad promueve la confianza en la gerencia. Por medio de ajustes para satisfacer las necesidades de los empleados con el VIH y hemofilia, *Hemophilia Health Services* les permite contribuir sus pericias especiales al tiempo que fortalece la moral y la lealtad de todos los empleados.

**Perfil de la compañía**

*Levi Strauss & Co.* es el mayor fabricante de ropa del mundo. Además de confeccionar pantalones vaqueros y otros productos dentro de la misma línea para hombres, mujeres y niños, la compañía confecciona y comercializa ropa informal deportiva.

*Levi Strauss & Co.* tiene cinco divisiones de comercialización en Estados Unidos y una división internacional dividida en cuatro áreas geográficas. La compañía tiene 73 locales de producción, distribución y terminación en todo el mundo y emplea a 31.000 personas. La sede mundial está en San Francisco. La compañía emplea 22.750 personas en Estados Unidos y opera 30 locales de producción, cuatro de terminación y cinco de distribución en 12 estados.

**La respuesta de la compañía al SIDA**

*Levi Strauss & Co.* ha sido un líder empresarial en su respuesta a la epidemia del VIH desde 1982, cuando los gerentes más importantes, incluso el presidente de la compañía, distribuyeron públicamente materiales educativos sobre esta nueva enfermedad en ese entonces. Durante la década pasada, *Levi Strauss & Co.* desarrolló e implementó una de las respuestas empresariales más integrales hasta la fecha.

El componente clave del programa sobre SIDA de *Levi Strauss* son las sesiones educativas para empleados; la ayuda psicológica y los servicios de referencia para personas con SIDA; contribuciones a la educación pública, a la atención de pacientes, a los organismos de SIDA (de más de 2 millones de dólares); la participación en el desarrollo de una política pública efectiva y el apoyo al trabajo voluntario por parte de los empleados y de recaudación de fondos.

*Levi Strauss & Co.* también ha hecho un esfuerzo coordinado para compartir su experiencia y conocimiento con otras empresas. La compañía fue anfitriona de la conferencia “El SIDA en el lugar de trabajo”, co-dirigió un proyecto que pone en contacto a organizaciones con fines de lucro con organizaciones filantrópicas en el estado de California y ayudó a organizar organismos dedicados al SIDA en las comunidades en las que tiene instalaciones en Estados Unidos y a nivel internacional. Su presidente Robert Haas dice que *Levi Strauss* cree que “sólo cuando las altas esferas de la gerencia asuman un papel de liderazgo los empleados le darán al VIH la atención que requiere”. Haas también ha actuado en calidad de asociado en el programa BRTA.

**Estudio de un caso práctico Julie Bechtel**

Julie comenzó a trabajar en las oficinas centrales de *Levi Strauss* en junio de 1991 como asistente administrativa del director de relaciones laborales. Había comenzado su relación con la compañía unos pocos meses antes trabajando como empleada temporal para la persona cuyo puesto ocuparía eventualmente. Ese hombre murió de SIDA en agosto de 1991 y dejó la vacante que Julie llenó. Julie también moriría de SIDA, el 3 de mayo de 1993, a la edad de 25 años.

Con la mitad del Departamento de Recursos Humanos bajo la jurisdicción del director de relaciones laborales, el trabajo de Julie como asistente administrativa era exigente. Su supervisora la encontraba inteligente, intuitiva y excepcionalmente talentosa para las relaciones humanas; preveía una carrera rápidamente ascendente para Julie y la estaba preparando para que fuera representante de relaciones laborales.

Un día, durante la primavera de 1992, Julie llamó al trabajo y dejó un mensaje diciendo que estaba enferma y que no iría a trabajar. No dijo cuánto tiempo estaría ausente o cuál era la enfermedad.

Poco tiempo después, su supervisora fue notificada por el departamento de beneficios que Julie había recibido una licencia a corto plazo por minusvalidez. Esto sorprendió a la supervisora, puesto que ambas se tenían mucha confianza; no era típico de Julie no haber hablado directamente con ella. Le pareció que había algo extraño acerca de la licencia, pero la supervisora no creyó que fuera apropiado indagar más.

Julie regresó al trabajo, habiendo perdido cerca de cuatro kilos. Se inscribió en un estricto programa de ejercicios y pareció estar saludable todo el verano. En septiembre de 1992 comenzó a tener un problema con una pierna; le dolía a menudo y la hacía cojear con frecuencia. Dejó de hacer ejercicios y buscó tratamiento médico.

Mientras estaba en un viaje de negocios en noviembre de 1992, la supervisora de Julie recibió un mensaje de ésta diciendo que no se sentía bien y que iba a tomar la tarde libre para ir al médico. Cuando la supervisora regresó, se sorprendió al ver a Julie con muy mal aspecto. Julie usaba un bastón para caminar y casi no podía mantener el equilibrio. Su supervisora le recomendó que buscara atención médica adicional y el apoyo del Programa de Asistencia al Empleado de la compañía (EAP, por sus siglas en inglés).

Hacia fines de noviembre de 1992, Julie tomó licencia por minusvalidez por última vez. Un poco antes de Navidad, Julie seguía con licencia y fue eventualmente internada en un hospital con encefalitis herpética. La directora del EAP de la compañía visitó a Julie en el hospital. Julie le dijo que tenía SIDA y consintió en que su supervisora fuera informada; la supervisora recibió la llamada la noche de Navidad.

Cuando regresó de las fiestas, la supervisora fue a visitar a Julie al hospital. La familia de ésta estaba allí. Julie le dijo a su supervisora que no había querido informarle a ella y a sus compañeros de trabajo sobre su condición porque no quería que pasaran nuevamente por la experiencia que habían tenido con su predecesor. También había querido hacer una vida normal durante tanto tiempo como fuera posible. Pero se daba cuenta que había llegado la hora de informar a sus compañeros de trabajo. Quería escribir una carta y que su supervisora la leyera a su grupo de trabajo.

La supervisora convocó una reunión de personal y leyó la carta. En ella, Julie decía que tenía que darles una noticia alarmante. Tenía SIDA. Decía que no había estado preparada para decírselos antes, pero que apreciaba el cariño y el apoyo que le habían brindado.

Sus compañeros de trabajo quedaron atónitos. Según cuenta uno de ellos, “fue como si nos hubieran pegado en la cabeza con algo muy pesado”. Todos habían supuesto que Julie se curaría de cualquier enfermedad que tuviera y que volvería a trabajar. Nadie había sospechado que la enfermedad con la que luchaba esta mujer de 24 años era el SIDA. Los síntomas de Julie se multiplicaron. Su cerebro estaba hinchado y tenía un tumor en la columna que le impedía caminar. El tratamiento

médico era intenso. Le hicieron dos intervenciones en la columna, tres resonancias magnéticas y cirugía cerebral exploratoria. Fue trasladada durante un breve período a una unidad de rehabilitación para que aprendiera nuevamente a caminar, pero este cambio no resultó efectivo. Pronto la llevaron a su casa.

Un terapeuta del EAP llamaba regularmente para ofrecer apoyo a los familiares que se estaban turnando para atenderla. El novio de Julie tomó licencia de su trabajo y voló desde Seattle para acompañarla.

El gerente de beneficios de *Levi's* trabajó con la familia para asegurarse de que el seguro de salud cubriera todos los servicios en el hogar que ella necesitara, como la terapia física, terapia ocupacional y una silla de ruedas apropiada. Durante toda la enfermedad de Julie el personal de beneficios de *Levi's* se encargó del papeleo relacionado con los seguros, quitándole una gran carga a la familia.

### **Asistencia y ajustes provistos por el empleador**

En noviembre de 1992, Julie trabajó a tiempo parcial durante dos o tres semanas mientras continuaba recibiendo su salario completo. Su supervisora contrató un asistente temporal para ayudarla. Su condición se deterioró tan rápidamente luego de esto que los ajustes para que continuara trabajando dejaron de ser prácticos.

Según su supervisora, se hicieron muchos ajustes para los compañeros de trabajo de Julie. Las reuniones quincenales funcionaron como un grupo de apoyo para los empleados que estaban luchando con el impacto de la noticia de la enfermedad de Julie, tan cercana a la muerte de su predecesor, y para organizar el apoyo a Julie. *Levi's* proveyó tiempo libre a algunos empleados para que asistieran a reuniones, para que visitaran a Julie y para hacer tarjetas y videos para ella.

Los ajustes que *Levi's* hizo debido a la enfermedad de Julie también incluyeron ayudar a su familia y a sus seres queridos. Su supervisora desarrolló una amistad con el novio de Julie, quien estaba enfrentando el problema de vivir en otra ciudad al mismo tiempo que lidiaba con la enfermedad de Julie. La supervisora se encargó de que el novio de Julie recibiera ayuda psicológica en el EAP de *Levi's*.

Antes de morir, Julie le dijo a su familia cuanto apreció la manera confidencial en que *Levi's* manejó su condición médica. Aunque la oficina de beneficios estaba enterada de su condición debido a las licencias por minusvalidez y a las solicitudes de pago enviadas a los seguros, nunca divulgó esta información a otros empleados de la empresa. La compañía siempre respetó la privacidad de Julie.

*Levi's* incurrió en ciertos gastos al proveer ajustes razonables para Julie. Contrató asistentes temporales por tres semanas para ayudar a Julie mientras ésta trabajaba a tiempo parcial y proveyó tiempo libre a sus compañeros de trabajo para que asistieran a reuniones quincenales y para que visitaran a Julie. Su supervisora sintió que, aunque estas medidas le costaron dinero a la compañía a corto plazo, fueron beneficiosas a largo plazo al reforzar la productividad y el espíritu de los empleados.

**Lecciones aprendidas**

La experiencia de *Levi's* con Julie muestra que tratar con la cuestión del SIDA en el lugar de trabajo puede involucrar la necesidad de hacer ajustes y dar apoyo no sólo al empleado enfermo sino también a sus compañeros de trabajo, familiares y seres queridos. También dejó en claro que las empresas no pueden suponer que sus empleados con SIDA pertenecerán a uno de los grupos tradicionalmente considerados de riesgo. Finalmente, el caso de Julie demostró lo crítico que son la confidencialidad y la privacidad para una persona infectada con el VIH o con SIDA.

**Perfil de la compañía**

*Loblaw Companies Limited* es el mayor distribuidor de alimentos de Canadá, con operaciones en todas las provincias de ese país y en el área de St. Louis y Nueva Orleans en Estados Unidos. De sus 22.000 empleados, aproximadamente 4.000 trabajan en Estados Unidos. Las ventas en Estados Unidos representaron el 15 por ciento del total de ventas de *Loblaw* en 1992.

**La respuesta de la compañía al SIDA**

Las políticas de *Loblaw* sobre el SIDA, aprobadas por la Comisión de Derechos Humanos de Ontario, alientan a las personas con SIDA a trabajar durante tanto tiempo como su condición lo permita. La compañía hace ajustes para que las personas con SIDA puedan seguir trabajando y prohíbe la discriminación y el acoso de los empleados infectados. La compañía también asegura la privacidad y la confidencialidad y provee ayuda psicológica y asistencia de rehabilitación a empleados con el VIH a través de su Departamento Médico y su Programa de Asistencia al Empleado.

Además, *Loblaw* provee beneficios de protección de ingresos para las personas con SIDA, como pago de un número de días de ausencia por enfermedad, licencia a largo plazo por minusvalidez y anticipos sobre el seguro de vida. En los últimos tres años, la compañía ha tenido conocimiento de 40 o 50 casos del VIH/SIDA entre sus empleados. La compañía cree que hay más empleados con el VIH en su fuerza laboral y que el número aumentará en los próximos años.

**Estudio de un caso práctico Alexander Smith**

Alexander Smith, de 40 años, comenzó a trabajar para la oficina matriz de *Loblaw* en Toronto en 1983, tuvo varios cargos dentro de la compañía y en 1989 llegó a ser asistente de descuentos y prestaciones.

Alexander luchó con los síntomas del VIH durante mucho tiempo antes de darse cuenta de que tenía el virus. En 1985 y 1986 tuvo un caso severo de herpes que le provocó fiebres altas, sudores continuos, urticaria y ampollas. Finalmente pudo controlar estos problemas con el uso de medicamentos. A principios de 1990 Alexander comenzó a experimentar una fatiga aguda. Pensó que se debía a que estaba exhausto por cuidar a un amigo con SIDA. Luego que su amigo murió, Alexander descubrió que él también estaba infectado con el VIH y que probablemente lo había estado durante muchos años. En la primavera de 1990, Alexander tomó dos meses de licencia por minusvalidez de corta duración debido al estrés y la fatiga. En ese entonces sólo el médico de la compañía sabía que estaba infectado con el VIH.

Cuando Alexander regresó a trabajar en junio de 1990, se sentía fatigado y a menudo llegaba tarde y se iba temprano. Su cansancio fue aumentando durante los meses siguientes. Debido a la experiencia de uno de sus compañeros de trabajo con SIDA, quien no había dado a conocer su condición a su supervisor y que había recibido una evaluación de desempeño negativa, Alexander decidió informar a su supervisor sobre su enfermedad. Primero regresó a ver al médico de la compañía y discutió los posibles ajustes, incluso acortar su día laboral.

En la primavera de 1991 le informó a su supervisor sobre su enfermedad y ambos consideraron los ajustes posibles. En ese momento su rendimiento había descendido

al 80 por ciento del nivel normal. Alexander y su supervisor eventualmente estuvieron de acuerdo en que la naturaleza de su trabajo requería un empleado de tiempo completo. Mientras tanto, los síntomas de Alexander se hicieron tan severos que tuvo que dejar de trabajar por completo. En septiembre de 1991 tomó licencia a largo plazo por minusvalidez. Durante los primeros seis meses de su licencia recibió salario completo y luego dos tercios de mismo hasta un máximo de 3.500 dólares al mes. *Loblaw* siguió proveyendo el seguro médico.

En agosto de 1993, Alexander se mudó a la ciudad en la que había crecido para que su familia pudiera darle la atención adicional que necesitaba. En ese momento recibió un anticipo de 25.000 dólares de su seguro de vida, un beneficio que la compañía provee a todos los empleados con enfermedades terminales.

### **Asistencia y ajustes provistos por el empleador**

*Loblaw* ofreció permitir que Alexander trabajara cinco horas por día y que recibiera su sueldo completo por esas horas, mientras recibía el 85 por ciento de su salario normal por las otras tres horas bajo el programa de licencia por minusvalidez. Sin embargo, la salud de Alexander se deterioró tan rápidamente que tuvo que comenzar su licencia a largo plazo por minusvalidez antes de que pudiera hacer uso de este ajuste. Mientras estaba en el programa de minusvalidez, Alexander se sostuvo con el anticipo de su seguro de vida.

*Loblaw* proveyó un programa integral de beneficios por minusvalidez a corto plazo, largo plazo y seguro de vida, que Alexander aprovechó. Al proveer beneficios a corto plazo por minusvalidez cuando Alexander más los necesitaba, la compañía pudo mantener a un empleado con experiencia trabajando durante tanto tiempo como fue posible.

### **Lecciones aprendidas**

La experiencia de *Loblaw* con Alexander muestra que una compañía puede hacer ajustes exitosos para un empleado con SIDA sin dar a conocer su condición a sus compañeros de trabajo, pero que informar a un supervisor sobre la enfermedad puede ser esencial en cierto momento para evitar evaluaciones de desempeño negativas. Además, la experiencia de Alexander muestra que el apoyo monetario, como los anticipos del seguro de vida, puede ser crucial para ayudar a un empleado a enfrentarse a las cargas financieras de su enfermedad.

**Perfil de la compañía**

Aunque tiene muchas empresas relacionadas, *The New York Times* es probablemente más conocido por su periódico. Con una circulación diaria de cerca de 1 millón de ejemplares, el *Times* es generalmente considerado como uno de los diarios más influyentes y respetados de Estados Unidos. El *Times* emplea cerca de 1.000 personas en su sala de redacción.

**La respuesta de la compañía al SIDA**

El *Times* no tenía una política formal sobre el SIDA antes de que el empleado cuya historia se narra a continuación diera a conocer su infección con el VIH. Sin embargo, una vez que tuvo que enfrentar la enfermedad, el *Times* trabajó de manera efectiva para hacer los ajustes necesarios a fin de que el empleado continuara trabajando.

**Estudio de un caso práctico Jeffery Schwartz**

Jeffery Schwartz, periodista del *Times*, tenía 39 años cuando murió de complicaciones relacionadas con el SIDA el 26 de noviembre de 1993. Nativo de Filadelfia, trabajó para el *Times* durante 20 años, habiendo comenzado a los 19 años como ayudante de redacción a tiempo parcial mientras estudiaba en la Universidad de Columbia. Fue contratado como editor a tiempo completo luego de su graduación. Más adelante, el diario lo promovió a una posición editorial de alto nivel y a los 26 años llegó a ser reportero (a la inversa del proceso habitual por el cual se comienza como reportero antes de llegar a editor).

Jeff comenzó a experimentar los síntomas del VIH en diciembre de 1990. En ese momento era editor nacional adjunto, una posición exigente y con grandes posibilidades de progreso. Trabajaba cada día generalmente bajo mucha presión. Aunque Jeff sabía que estaba infectado con el VIH, se sintió saludable hasta un miércoles por la tarde cuando sufrió una convulsión en su escritorio de la sala de redacción del *Times*. Fue llevado en ambulancia a un hospital, donde varias semanas más tarde fue diagnosticado con SIDA. También se le diagnosticó neumonía pneumocystis y luego de una operación quirúrgica cerebral exploratoria, con leucoencefalopatía multifocal progresiva o PML. El PML es una lesión cerebral incurable causada por un virus y afecta a cerca del 4 por ciento de las personas con SIDA. Es generalmente fatal en un período de cuatro meses.

Luego de recuperarse durante un año, Jeff regresó al *Times* a fines de 1991. Sus supervisores le preguntaron si quería regresar a su antiguo trabajo, pero en vez de ello optó por trabajar como reportero. Este fue el principal ajuste del *Times*, proveer otro trabajo que le permitiría a Jeff mantenerse productivo. En esta posición, tenía más control sobre su trabajo y podía hacerlo a su propio ritmo.

Aunque no hubo un debate acerca de hacer el ajuste laboral, sí hubo una discusión intensa acerca de si era o no apropiado concederle la asignación que Jeff había solicitado: cubrir la epidemia del SIDA. En este respecto el *Times* fue criticado tanto por la derecha religiosa como por los grupos de apoyo a quienes sufren del SIDA. Sin embargo, en 1992 los reportajes de Jeff fueron postulados a un premio Pulitzer, posiblemente el premio periodístico más prestigioso de Estados Unidos.

Durante el curso de su enfermedad Jeff contó con un fuerte respaldo de la gerencia y de sus compañeros de trabajo. Recordó cuando le dijo al Editor Ejecutivo del

*Times*, Mark Frank, que tenía SIDA. Frank quedó como si hubiera sido “arrollado por un camión”. El jefe de redacción Joseph Littlefield se puso a llorar.

Además de recibir el apoyo moral de sus colegas, Jeff también se benefició con el generoso seguro de salud y el seguro de ingresos por minusvalidez del *Times*. Jeff conocía sólo a otra persona con SIDA en el *Times* y había sabido sólo de unos pocos con enfermedades graves a lo largo de los años.

Jeff dijo que continuó trabajando durante su enfermedad por varias razones: primero, necesitaba el dinero; segundo, se encontraba en una posición única para informar sobre la epidemia y hacer una contribución de esta manera y, finalmente, porque ser periodista era una parte fundamental de su persona, su razón de ser y su identidad.

Otro factor que le ayudó a seguir trabajando fue un grupo privado de apoyo al cual se unió poco tiempo después de enfermarse. Las reuniones semanales del grupo fueron “increíblemente reconfortantes”, dijo Jeff. El grupo estaba compuesto por otros ocho profesionales homosexuales, incluso un abogado, un ministro episcopal y un ejecutivo de seguros. Las sesiones proveyeron apoyo emocional y una oportunidad importante de hablar en voz alta sobre decisiones, a la vez que de hacer nuevos amigos.

La única asistencia exterior que Jeff recibió además de ésta (sin tomar en cuenta la atención médica) fue la de la organización *Gay Men's Health Crisis* o GMHC, la cual le dio una serie de valiosas referencias de información sobre el PML.

### **Asistencia y ajustes provistos por el empleador**

Aunque el principal ajuste laboral fue el cambio de editor a reportero, una de las modificaciones más importantes fue el apoyo de la gerencia. Jeff tomó la iniciativa para definir sus ajustes, a fin de seguir siendo productivo y tener un sentido de control.

Los principales gastos del *Times* fueron los relacionados con el seguro de salud y a la cobertura de ingresos por minusvalidez. Los beneficios incluyeron permitir que este escritor y pensador de primer nivel pudiera informar sobre la epidemia — en calidad de paciente y periodista — y hacer una contribución duradera a la comprensión de la epidemia del SIDA.

### **Lecciones aprendidas**

La experiencia del *Times* con Jeffery Schwartz demostró la importancia que tienen el apoyo y la flexibilidad de los gerentes y colegas para ayudar a un trabajador a mantenerse empleado de manera productiva.

**Perfil de la compañía**

*Polaroid Corporation* diseña, fabrica y comercializa a nivel mundial una variedad de productos para registrar imágenes de manera instantánea. Los productos de la compañía son usados por fotógrafos aficionados y profesionales, la industria, las ciencias, la medicina y la educación.

La sede central de *Polaroid* está en Cambridge, Massachusetts. La compañía emplea aproximadamente 8.000 personas en el este de Massachusetts y otras 2.000 en todo el país, principalmente en oficinas de venta locales. La edad promedio del empleado de *Polaroid* es de 46 años; el promedio de tiempo en la compañía es de 26 años.

**La respuesta de la compañía al SIDA**

*Polaroid* fue uno de los primeros líderes empresariales que abordó la cuestión del VIH/SIDA en el lugar de trabajo. En 1986, la compañía comisionó a un grupo de trabajo para que diseñara un Plan de Acción integral sobre el SIDA que incluyera el entrenamiento de gerentes sobre el SIDA en el lugar de trabajo y sesiones de concienciación para todos los empleados. *Polaroid* ha establecido una Oficina de Información sobre el SIDA, dirigida por el Dr. Richard Williams, quien supervisa el Plan de Acción y es miembro del equipo de Desarrollo y Entrenamiento Técnico. La compañía también publica boletines informativos quincenales con artículos que mantienen a los empleados de *Polaroid* informados sobre cuestiones relacionadas con el VIH/SIDA. *Polaroid* alienta a sus empleados a participar en las organizaciones dedicadas al SIDA en la comunidad; también provee subsidios a organizaciones dedicadas al SIDA y participa de numerosas actividades comunitarias relacionadas con el SIDA.

El Programa de Concienciación del SIDA ofrece de tres a cuatro sesiones por mes para empleados, gerentes, familiares y amigos. Dado que la compañía emplea a un número creciente de personas que atienden las necesidades de personas con SIDA, también ha establecido un programa de grupos de apoyo para estas personas a través del Programa de Asistencia al Empleado de la compañía. El Dr. Williams calcula que por cada empleado de *Polaroid* con el VIH/SIDA, hay tres que cuidan a alguien con esta enfermedad. Una de las razones para esto es la edad promedio relativamente avanzada de los empleados de *Polaroid*; muchos tienen edad suficiente como para tener hijos infectados con el VIH/SIDA. El número exacto de empleados con el VIH/SIDA en *Polaroid* es, por supuesto, desconocido. El foco del Programa de Concienciación del SIDA ha cambiado gradualmente a través de los años, de los empleados con SIDA a la red de personas en torno a estos empleados: los compañeros de trabajo, las personas que cuidan de un enfermo, los familiares y los seres queridos.

En cooperación con el Consorcio Empresarial de Nueva Inglaterra para la Educación sobre el SIDA, *Polaroid* ha participado activamente en elaborar y publicar un manual para supervisores y, aún más recientemente, una guía para compañeros de trabajo destinada a tratar con la cuestión del VIH/SIDA en el lugar de trabajo.

Cuando un empleado de *Polaroid* con el VIH/SIDA decide dar a conocer su condición a alguien en su lugar de trabajo, el Dr. Williams suele ser la persona a quien acude en primer lugar. El Dr. Williams alienta al empleado a informar a su supervisor, con frecuencia organizando la reunión y estando presente. Él transmite el mensaje de que se espera que todos los empleados con enfermedades críticas trabajen

durante tanto tiempo como les sea posible, presenta el marco legal de la Ley de Estadounidenses Minusválidos y establece las bases de una discusión sobre ajustes razonables. El Dr. Williams se asegura de estar disponible para facilitar las negociaciones o para proveer información o consejos a todas las partes involucradas.

### **Estudio de un caso práctico Ed Carpenter**

Ed Carpenter, analista de operaciones financieras de 42 años que trabaja en la sede de *Polaroid* en Cambridge, fue promovido regularmente durante sus 20 años con la compañía y periódicamente recibió aumentos de sueldo por mérito. Comenzó a trabajar en la división financiera en 1982; luego de esto, sus responsabilidades crecieron de manera constante junto con la división, hasta llegar a gerente de sistemas de reembolso de gastos para los empleados.

En marzo de 1989, preocupado porque los amigos de su círculo estaban recibiendo resultados positivos de los análisis para detectar el VIH, Ed fue a hacerse la prueba. Cuando los resultados resultaron positivos, se lo dijo a un par de amigos y comenzó a asistir a un grupo de apoyo para personas con el VIH/SIDA — “Direcciones Positivas”.

En julio de 1991, Ed desarrolló neumonía pneumocystis carinii o PCP. Estuvo en el hospital y con licencia por enfermedad durante tres semanas. Volvió a trabajar a tiempo parcial y decidió que el estrés de no divulgar su condición era demasiado para él. Se reunió con el Dr. Williams y le informó acerca de su enfermedad. Consideró con él a quién podría informar, y en qué momento y cuál será la manera más apropiada. Subsecuentemente, Ed volvió a trabajar a tiempo completo.

En marzo de 1992 Ed se reunió con su supervisora y le informó de su infección con el VIH y de su orientación sexual. Su supervisora llevaba en ese puesto sólo tres meses, pero había conocido a Ed casualmente en su empleo anterior. El Dr. Williams estuvo presente para ofrecer apoyo a Ed y a su supervisora mientras discutían esta situación. Ed le dijo a su supervisora que para él era importante informar a todos en su grupo de trabajo (cinco compañeros).

La supervisora convocó a una reunión con todos los compañeros de trabajo de Ed; el Dr. Williams también estuvo presente. Ed habló con sus compañeros de trabajo sobre su infección con el VIH y sobre su orientación sexual. Les dijo que podían hablar de su situación con quien quisieran.

Los compañeros de trabajo de Ed respondieron de manera muy alentadora. Lloraron y lo abrazaron y se pusieron en un estado tan emocional que Ed terminó confortándolos a ellos. Ed se sintió enormemente aliviado; sintió que finalmente, luego de 20 años, podía ser él mismo en el trabajo. Muchos empleados de la compañía se han acercado a Ed para hablar de diferentes problemas que tienen, como un ser querido infectado con el VIH o un hijo que es homosexual. Antiguos jefes de Ed se han acercado para expresarle apoyo. En general, el hecho de haber dado a conocer su condición ha resultado en relaciones más significativas para Ed en el trabajo — una de las razones por las cuales quería seguir trabajando durante tanto tiempo como fuera posible.

### **Asistencia y ajustes provistos por el empleador**

En el otoño de 1992, el médico de Ed le recomendó que disminuyera la cantidad de horas de trabajo. Ed habló con su supervisora y decidieron que podía trabajar a tiempo parcial en noviembre de 1992. Luego de trabajar a tiempo parcial por un período de varios meses, quedó claro que su posición necesitaba un empleado de tiempo completo, dado que los sistemas de operaciones solían tener problemas que requerían atención inmediata. Ed y su supervisora decidieron que se necesitaría otro empleado a tiempo parcial.

Ed participó en el reclutamiento, entrevista y contratación de su compañera de trabajo a tiempo parcial. También la entrenó, transfiriéndole conocimientos de su experiencia de 10 años en diseño e implementación de sistemas de operaciones.

La salud de Ed mejoró considerablemente después que empezó a trabajar a tiempo parcial. Su nuevo horario fue de 8 de la mañana hasta el mediodía. Concertaba todas sus citas médicas para la tarde. Su supervisora informó que su asistencia era más constante con el horario a tiempo parcial y que su nivel de energía había mejorado. Aunque los compañeros de trabajo de Ed aceptaron la situación, a veces se sentían frustrados cuando necesitaban a Ed para solucionar un problema durante la tarde y él no estaba allí. Ed comenzó a sentirse mucho mejor y comenzó a considerar volver a trabajar todo el día. Sin embargo, su médico le recordó que el horario a tiempo parcial le había permitido sentirse mejor.

Ed sabía que calificaría para obtener beneficios por minusvalidez a largo plazo, además de sus beneficios de salud, si los necesitaba en el futuro. Participó activamente en el Programa de Concienciación del SIDA de *Polaroid* dando con frecuencia presentaciones en los foros educativos.

A Ed le resultó difícil aceptar que probablemente no alcanzaría sus metas laborales. Aunque continuó trabajando, tuvo que hacer de su salud su mayor prioridad.

Los costos fueron mínimos en comparación con los beneficios que *Polaroid* recibió al poder utilizar el talento de Ed. La compañía pagó salarios de tiempo completo tanto a Ed como a los empleados a medio tiempo que compartieron su trabajo. Ed pasó sus 10 años de experiencia y entrenamiento a sus compañeros de trabajo.

### **Estudio de un caso práctico Louis Romania**

Louis Romania, de 30 años y gerente del Programa de Comercialización en las oficinas centrales de *Polaroid* en Cambridge, se incorporó a la compañía en 1991. Con una maestría en administración de empresas de la universidad Cornell, Louis fue contratado para continuar desarrollando el mercado en la industria de transporte por camiones.

Luego de unos pocos meses en el trabajo, se comenzó a comentar que Louis llegaba tarde y se iba temprano regularmente. Parecía ser una persona solitaria y no tenía mucha interacción con otros empleados. El director de Louis habló con su supervisora inmediata para saber si Louis estaba avanzando en su proyecto. La supervisora tuvo una conversación muy seria con él, cuestionando su dedicación.

Louis sabía que era VIH positivo desde 1989, cuando aún estaba en la universidad. Desde entonces había estado recibiendo tratamiento en el hospital Sloan-Kettering en la ciudad de Nueva York. Aunque había dado a conocer su condición a los médicos de *Polaroid*, no había sentido, hasta ahora, la necesidad de decírselo a nadie más.

Louis se enorgullecía de su trabajo y se molestó cuando se puso en duda su capacidad. Había oído del Dr. Richard Williams a través de Ed Carpenter y por un anuncio que había visto en la cartelera informativa. Se reunió con el Dr. Williams, quien le sugirió que informara a su supervisora sobre su infección con el VIH. Louis le pidió al Dr. Williams que estuviera presente cuando se lo dijera a su supervisora. Los ojos de su supervisora se llenaron de lágrimas mientras Louis le informaba sobre su enfermedad; ella lo apoyó por completo. Mientras tanto, el director — el jefe de la supervisora — estaba esperando que el desempeño de Louis mejorara luego de la reprimenda. Dado que Louis había solicitado que la información se mantuviera confidencial, la supervisora sólo le podía decir al director que él tendría que confiar en ella en este caso.

La asistencia y la productividad de Louis mejoraron. Su salud estaba mejor y él estaba haciendo un trabajo excepcional con el desarrollo del producto. El director estaba complacido con su trabajo y se lo hizo saber. La supervisora de Louis fue trasladada a otro puesto y Louis comenzó a trabajar directamente con el director.

Debido a su nueva relación, Louis decidió que necesitaba informar al director sobre su condición médica. En marzo de 1992, luego de haber estado en *Polaroid* por un año, se sentía más seguro acerca de su posición y tenía una buena relación con el director. El Dr. Richard Williams esperó fuera de la oficina del director mientras Louis hablaba con él, en caso de que se lo necesitara. El director fue comprensivo y se preocupó solamente por la salud de Louis. Louis quería que se lo tratara como a todos los demás. Le dijo al director que le haría saber si necesitaba algo. Le pidió al director que mantuviera la información confidencial.

Louis y su director habían estado en un lugar separado del resto del grupo de trabajo hasta noviembre de 1992. Cuando se mudaron a oficinas con el resto del grupo, Louis comenzó a tener contacto directo diario con los otros empleados y con su gerente. La labor de Louis estaba dando resultados obvios. Había desarrollado, implementado y dirigido un programa que produjo importantes oportunidades comerciales y que garantizó la aprobación de la organización más respetada de la industria de transporte por camión, todo esto en un año y medio. Sin embargo, su asistencia era irregular. Otros gerentes empezaron a preguntar al director de Louis sobre su asistencia. Louis pasaba mucho tiempo solo, a menudo en su oficina con la puerta cerrada. Los compañeros de trabajo y otros gerentes empezaron a preguntarse por qué se le permitía haraganear a Louis, cuando cualquier otro empleado habría sido llamado al orden.

A principios de 1992, el jefe del director de Louis comenzó a hacer preguntas acerca de la dedicación de Louis. Su director le dijo al jefe que existían circunstancias especiales. El director habló luego con Louis, sugiriéndole que tal vez era el momento de informar acerca de su condición a su jefe. La respuesta fue compasiva y llena de apoyo.

Louis había estado experimentando una pérdida progresiva de visión. En enero de 1992, fue diagnosticado con retinitis citomegalovirus (CMV). En personas infectadas con el VIH, la retinitis CMV es la infección oportunista más común causada por el CMV. La retinitis CMV suele ocurrir en personas infectadas con el VIH cuyo número de células CD4 es muy bajo (menos de 100). Luego de su diagnóstico, Louis fue admitido en el hospital y estuvo ausente con licencia laboral de corto plazo por dos meses.

### **Asistencia y ajustes provistos por el empleador**

En medio de todo esto, mientras Louis informaba a sus superiores acerca de su enfermedad, se estaba reestructurando *Polaroid*. Louis estaba bastante preocupado sin saber si iba a poder retener su empleo, ya que era posible que muchos empleados fueran despedidos. Los supervisores de Louis lo ayudaron a buscar un nuevo puesto que fuera apropiado para él. Cuando quedó vacante un puesto de analista, él se entrevistó con el gerente de la división de video y le informó de su situación. El gerente le ofreció su apoyo y no tuvo problemas en estructurar esta posición de modo que el trabajo pudiera ser realizado de manera independiente dentro del horario de Louis y en forma separada de las operaciones generales.

Louis comenzó su trabajo en abril de 1993 y recibió un horario laboral flexible. Pero en mayo, su salud volvió a deteriorarse. Él y su gerente, con el consejo de su médico, decidieron que trabajara solamente jornadas de medio día durante tres meses. Louis comenzó a hacer parte de su trabajo en casa; la compañía le proveyó una computadora portátil. *Polaroid* también le ofreció una máquina de fax, pero él no la quiso. Louis trabajaba en la oficina unas 10 horas a la semana, y su arreglo a tiempo parcial fue extendido, siguiendo las sugerencias de su médico. Louis también comenzó a trabajar junto al Dr. Richard Williams en el Programa de Concienciación del SIDA.

Aunque trabajaba a tiempo parcial, Louis continuó ganando su salario de tiempo completo. Sus beneficios por minusvalidez de corto plazo fueron usados durante su hospitalización debido a la retinitis CMV.

Louis ofreció su pericia a *Polaroid* durante tanto tiempo como se lo permitió su salud. También contribuyó al Programa de Concienciación del SIDA. Su gerente cree que “los empleados pueden pagar con dividendos cuando son tratados correctamente. Trabajan con más intensidad y devuelven a largo plazo lo que uno les da a corto plazo”.

### **Lecciones aprendidas**

La experiencia de *Polaroid* con el Dr. Richard Williams muestra que tener una “persona designada para tratar con el asunto del SIDA” puede ser un factor clave para alentar a que los empleados den a conocer su infección con el VIH y para proveer apoyo y guía efectivos a los empleados, sus supervisores y sus compañeros de trabajo. La compañía también ha aprendido que, a menudo, el empleado tiene que dar a conocer su enfermedad cuando ésta comienza a afectar su rendimiento en el trabajo. Aunque hacer ajustes para un empleado con SIDA toma esfuerzo, puede llevarse a cabo aún en medio de una reorganización empresarial.

## **APÉNDICE A: LEY DE ESTADOUNIDENSES MINUSVÁLIDOS (ADA)**

- ADA prohíbe la discriminación, incluso la discriminación laboral, contra personas minusválidas o que parezcan ser minusválidas.
- Los candidatos a un empleo y los empleados con el VIH y SIDA están protegidos por ADA.
- Los empleadores sujetos a la ley incluyen las compañías privadas, los gobiernos estatales y locales, los organismos de empleo, las organizaciones laborales y los comités laborales y administrativos.
- Las provisiones laborales de la ley regulan a los empleadores con 15 o más empleados.
- La discriminación está prohibida en todas las prácticas laborales como reclutar, contratar, promover, entrenar, reducir personal, pagar, despedir, asignar tareas, licencias y beneficios.
- Sólo están protegidos los empleados minusválidos que califican para el empleo en cuestión.
- Los individuos calificados deben poder ejecutar las funciones esenciales del trabajo con ajustes razonables o sin ellos.
- Un ajuste razonable es un cambio o modificación del ámbito laboral que permite que un individuo capacitado participe del proceso de solicitud de empleo, ejecute las funciones esenciales del trabajo o disfrute de los mismos beneficios y privilegios laborales que las personas sin minusvalidez.
- Si un empleador se niega a hacer ajustes razonables podría estar violando ADA.
- Los ajustes razonables deben ser provistos solamente para las limitaciones físicas o mentales conocidas resultantes de una minusvalidez.
- Si los ajustes razonables imponen una dificultad excesiva a la empresa, no se los exige.
- El término “dificultad excesiva” quiere decir que un ajuste sería demasiado costoso, sustancial o perjudicial, o que alteraría de manera sustancial la naturaleza de las operaciones de la empresa.
- Si un ajuste razonable en particular presenta una dificultad económica excesiva, se debería buscar otro que no imponga una dificultad excesiva.
- Si una dificultad excesiva es de carácter financiero, debe considerarse obtener fondos de una fuente externa como un organismo de rehabilitación vocacional.
- Si un empleador aduce la imposición de una dificultad económica excesiva, el solicitante o el empleado deben tener la oportunidad de proveer o pagar por la parte del ajuste que constituye una dificultad excesiva.
- Las pequeñas empresas pueden solicitar hasta 5.000 dólares del Crédito para el Acceso de los Minusválidos por gastos incurridos para cumplir con los requisitos de ADA.
- Las empresas pueden deducir hasta 15.000 dólares de sus impuestos según la sección 190 del Código de Rentas Internas por gastos incurridos al hacer sus locales más accesibles.
- La Comisión de Igualdad de Oportunidad de Empleo se encarga de hacer cumplir las provisiones laborales de ADA. El Departamento de Justicia también vigila el cumplimiento de las provisiones relativas al empleo en los gobiernos estatales y locales.

## **APÉNDICE B: EJEMPLOS DE AJUSTES Y ASISTENCIA PARA EMPLEADOS CON EL VIH/SIDA**

Los siguientes ejemplos se basan en los perfiles de las compañías. Recuerde que algunos ejemplos en esta lista no serían considerados “ajustes razonables” según ADA. No obstante, es posible que algunos de estos ejemplos sean requeridos por otras provisiones de ADA; por ejemplo, mantener la confidencialidad de una persona con el VIH.

### **Modificaciones laborales**

- Trabajar a tiempo parcial mientras entrena a otro empleado para que haga el trabajo (trabajo compartido)
- Cambiar de un salario basado en comisiones a un salario fijo
- Cambiar a un trabajo con menos estrés
- Ofrecer un horario laboral flexible
- Conceder tiempo libre para asistir a citas médicas
- Trabajar en la casa
- Pasar de empleado a consultor
- Ofrecer una estructura más grande para el trabajo

### **Apoyo individual**

- Asegurarle al empleado que no va a perder su trabajo
- Asegurarle al empleado que no va a perder su seguro de salud y que sus beneficios no serán reducidos
- Respetar los deseos del empleado sobre la confidencialidad
- Ayudar al empleado o a su familia a llenar formularios de solicitud de beneficios

### **Uso de beneficios**

- Ingresos por minusvalidez al trabajar a tiempo parcial
- Licencia de corto plazo por minusvalidez
- Licencia de largo plazo por minusvalidez
- Anticipo del seguro de vida
- Pronta notificación sobre la continuación de los beneficios de salud cuando se suspenda el empleo

### **El ámbito laboral**

- Proveer ayuda psicológica y servicios relacionados por medio de un Programa de Asistencia al Empleado
- Designar a una persona en el Departamento de Recursos Humanos a cargo del tema del VIH/SIDA para facilitar la negociación de ajustes razonables y para actuar como consultor para ambos, gerentes y empleados
- Proveer grupos de apoyo a los compañeros de trabajo
- Si fuera apropiado, desarrollar un sistema para compartir información a fin de que los compañeros de trabajo estén informados sobre la condición médica de

un empleado cuando éste está de licencia por enfermedad, de modo que los empleados puedan arreglar sus visitas

- Si fuera apropiado, proveer regularmente seminarios educativos e información
- Participar en la respuesta al VIH/SIDA asumiendo una postura de liderazgo empresarial
- Proveer grupos de apoyo para quienes cuidan de personas con el VIH/SIDA

#### **APÉNDICE C: CONSEJOS PARA GERENTES OFRECIDOS POR EMPLEADOS CON EL VIH/SIDA**

- Oiga al empleado
- No baje sus expectativas con respecto a un empleado debido a que éste le diga que tiene el VIH/SIDA
- Negocie ajustes razonables con el empleado; no dictamine
- No trate a las personas con el VIH/SIDA de manera diferente sólo porque tienen esta enfermedad

#### **APÉNDICE D: LECCIONES APRENDIDAS POR GERENTES ACERCA DE PROVEER AJUSTES PARA PERSONAS CON EL VIH/SIDA**

- Cree un ambiente abierto y de apoyo
- Respete la solicitud del empleado sobre la confidencialidad
- Establezca expectativas claras de desempeño y un calendario de supervisión
- Mantenga a los empleados responsables por su trabajo
- Utilice los recursos y estructuras de apoyo disponibles, tanto dentro como fuera de la compañía
- Los empleados con el VIH/SIDA pueden informar acerca de su enfermedad a través de un Programa de Asistencia al Empleado en el cual confronten su infección con el VIH cuando soliciten tratamiento por su abuso de alcohol o drogas
- Un ajuste es una inversión que paga por sí misma en mayor esfuerzo y productividad por parte del empleado
- Una respuesta positiva a un empleado con el VIH/SIDA fortalece la moral, la productividad y la lealtad de otros empleados

## **APÉNDICE E: RECURSOS PARA OBTENER MÁS INFORMACIÓN**

### **Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades, Servicio de Recursos para Empresas y Empleados**

1-800-485-5231 (voz)  
1-800-243-7012 (TDD)  
1-888-282-7681 (fax)  
[www.aidsatwork.org](http://www.aidsatwork.org)

### **Comisión de Igualdad de Oportunidad de Empleo**

ADA Línea de ayuda  
1-800-669-4000 (voz)  
1-800-669-6820 (TDD)

### **Red de Ajustes Laborales**

- Provee servicios individuales de asesoría sobre ajustes laborales
- Provee información sobre ADA
- Fundada por el Comité del Presidente sobre el Empleo de Personas Minusválidas  
Servicio de Asesoría: 1-800-526-7234 (voz/TDD)  
Información sobre ADA: 1-800-232-9675

### **Centros Regionales de Asistencia Técnica sobre Minusvalidez y Empresas**

- Proveen asistencia técnica para implementar ADA
- Financiados por el Departamento de Educación
- 10 centros a través del país

Número central: 1-800-949-4ADA. Lo pondrán en contacto con el centro más cercano

### **Fondo Nacional para el SIDA**

- Provee información y asistencia a empresas y organizaciones laborales sobre políticas laborales, prácticas y programas educativos eficaces  
202-429-0930

La información en esta publicación es solamente para conocimiento general y con fines educativos y no está dirigida a ser usada como asesoramiento legal. Para obtener asesoramiento legal específico, las empresas y los individuos deberían consultar a un abogado.