

Carga de trabajo excesiva

*Victor Andres Gandulla Roman
Maestría en Ingeniería Gerencial
Dr. Héctor J. Cruzado
Escuela Graduada
Universidad Politécnica de Puerto Rico*

Resumen — *La empresa Vitaly en Madrid tiene un problema de carga de trabajo excesiva. La causa mayor de carga de trabajo excesiva es alta cantidad de empresas asignadas a cada trabajador. Se implementó un sistema de gestión de carga de trabajo utilizando “job crafting” donde se transformó el puesto de trabajo. Con la implementación de este sistema de gestión se redujo el agotamiento en el trabajo, se minimizó los daños a la salud del trabajador y se aumentó la productividad de la empresa.*

Términos claves — *“job crafting”, sistema de gestión, síndrome de “burnout”*

INTRODUCCIÓN

La cantidad y complejidad de las tareas que el trabajador debe realizar en un período de tiempo determinado se conoce como carga de trabajo. Es sujeta a varios factores, tales como el volumen de trabajo, los plazos, la disponibilidad de recursos y las habilidades requeridas. Puede incluir actividades físicas o mentales. En muchos entornos de ingeniería, los trabajadores se enfrentan a menudo al reto de una carga de trabajo excesiva que conduce a una reducción de la eficiencia, al agotamiento y a una disminución de la productividad general. Este problema no sólo repercute en el bienestar de los trabajadores, sino que también afecta a la calidad del trabajo realizado. Para abordar este problema con eficacia, es esencial adoptar un enfoque estructurado que combine los principios de gestión de la ingeniería como crear e implementar un sistema para distribuir la carga de trabajo de manera equitativa entre los empleados en función de sus habilidades, disponibilidad y capacidad. Se utiliza de ejemplo la empresa Vitaly.

La empresa Vitaly en Madrid, se dedica a la Prevención de Riesgos Laborales donde cada

trabajador es un técnico que le asignan una cartera de empresas de Madrid y su trabajo es ir a la empresa y evaluar la parte de seguridad, higiene, salud y la parte psicosocial de la misma. Vitaly gestiona y desarrolla campañas preventivas coordinadas con los clientes y proporciona soluciones preventivas individuales para cada empresa o particular. Están acreditados a nivel nacional en cuatro especialidades de prevención: seguridad en el trabajo, higiene industrial, ergonomía, psicociología aplicada y medicina del trabajo. Su misión es reducir el número de accidentes y mejorar las condiciones laborales, construir relaciones de largo plazo y garantizar que sus necesidades sean cubiertas.

En Vitaly se encontró el problema de una carga de trabajo excesiva que afecta a los trabajadores. Estos indican que no pueden con la alta cantidad de empresas asignadas, cada trabajador tiene una cantidad distinta de empresas asignadas, cada empresa exige tareas distintas, se trabaja fuera del horario laboral, se atienden múltiples tareas al mismo tiempo, un técnico realiza las labores que conllevaría que varios trabajadores las hiciera y también se les pide que ejerzan funciones que no les corresponden. Adicionalmente, los trabajadores están renunciando al trabajo indicando que la razón es por la carga excesiva de trabajo, esto afecta el desempeño de los demás trabajadores ya que la cartera del trabajador que renuncia se las asigna a otros técnicos que ya de por sí tienen una carga excesiva de trabajo.

El objetivo de este proyecto fue implementar un sistema de gestión que reduzca la carga de trabajo de los trabajadores en la empresa Vitaly con el fin de mejorar las condiciones laborales, aumentar la productividad y evitar el agotamiento físico y mental de los trabajadores.

MATERIALES Y MÉTODOS

Mediante el estudio de la causa raíz, se encontró las causas fundamentales del problema de carga de trabajo excesiva para encontrar e implementar soluciones. La recopilación de datos se realizó mediante entrevistas a trabajadores de la empresa Vitaly donde se conoció las causas de carga de trabajo excesiva en una muestra de 10 personas. Como parte de la metodología, se estudió adicionalmente mediante entrevistas a las personas interesadas que se involucran en la toma de decisiones de la empresa como lo son los directivos, a una muestra de 4 personas denominadas coordinadores técnicos de zona que tienen a cargo la distribución de carga de trabajo a los trabajadores de la empresa Vitaly.

Se implementó el sistema de gestión de carga de trabajo “job crafting” que consiste en la transformación o adaptación del puesto de trabajo. Este sistema se puede implementar tanto de manera individual como de manera grupal. En el caso de la empresa Vitaly se implementó de manera grupal.

RESULTADOS

La Figura 1 muestra las razones de carga de trabajo excesiva en 10 trabajadores. La causa mayor es alta cantidad de empresas asignadas donde los 10 trabajadores indicaron dicha causa.

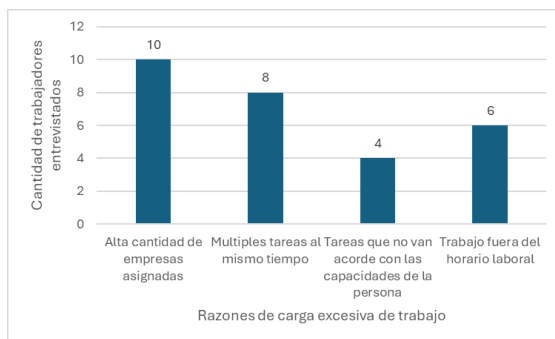


Figura 1

Datos de entrevistas a trabajadores sobre razones de carga excesiva de trabajo

En las entrevistas a los directivos se les preguntó primero: ¿cómo distribuyen la carga de trabajo? Los cuatro coordinadores de zona técnica

comentaron que distribuyen la carga de trabajo para que sea una cartera de empresas mayor a \$80,000. Cada empresa tiene un contrato de prevención que representa una cantidad de dinero en función de los trabajadores y actividad. Los coordinadores comentaron que las asignan sin tomar en cuenta que cada empresa tiene un valor distinto de contrato lo cual puede llevar a que un trabajador tenga 100 empresas y otros 150, al igual que cada empresa tiene una actividad distinta, algunos tienen un hospital, otros tienen un cine y otros pueden tener un restaurante y sin tomar en cuenta el trasfondo académico y profesional del trabajador. Este factor va acorde con las respuestas de los 10 trabajadores en la Figura 1.

Se implementó el sistema de gestión de carga de trabajo “job crafting” donde se transformó el puesto de trabajo o se adaptó el puesto de trabajo. Se dividió el departamento técnico de Vitaly en cuatro áreas técnicas, seguridad, higiene, seguridad y psicología. Los directivos realizaron un cuestionario donde se estudió el trasfondo académico e intereses del trabajador para conocer qué tipo de empresa debe tener asignada en función de sus capacidades e intereses. Los directivos deben conocer cuánto tiempo le dedica cada trabajador a cada empresa asignada y tenerlo a disposición mediante el sistema de gestión de Vitaly esto para evitar que solo se base en asignar empresas a los trabajadores para que cumplan con la norma de tener más de \$80,000 de cartera de empresas, donde no se tuvo en cuenta la carga de trabajo y múltiples tareas que deriva de cada empresa. Los directivos implementaron el teletrabajo en un 100% de la jornada laboral para que los trabajadores tengan más ahorro de tiempo y evitar viajes a la oficina, más tiempo de descanso y más autonomía de gestión de la carga de trabajo. Se contrató más personal para evitar que cuando un trabajador renuncie la carga de trabajo recaiga sobre los demás trabajadores, además permitió que se siga distribuyendo de manera equitativa la carga de trabajo, así como la atención de casos puntuales de urgencias con las empresas.

CONCLUSIONES

La implementación de este sistema de gestión de carga de trabajo requiere más tiempo para estudiar su eficacia. No obstante, en una semana de donde se implementó en un pequeño grupo de 20 personas y en mutuo acuerdo con un coordinador técnico de zona se logró reducir el agotamiento en los trabajadores, factor que causa daños a la salud, así como afecta la productividad de la empresa. Los trabajadores se sintieron más motivados debido a que lograron escoger el área donde trabajar entre higiene, seguridad, psicología y ergonomía, por ende, cuando un trabajador realiza sus funciones en un área que le gusta aumenta su productividad. La cantidad asignada de empresas, causa mayor de carga de trabajo excesiva se equilibró ya que los trabajadores comunicaron el tiempo dedicado en cada empresa en el sistema de gestión de la empresa Vitaly y actividad de esta, esto para que la norma no sea solo tener más de \$80,000 en cartera de empresas, si no que adicionalmente se conozca cuanto tiempo requiere una empresa y actividad de la empresa y en función de esto se tome en cuenta a la hora del directivo asignar una nueva empresa.