

EL ERROR DE QUERER PRODUCTIVIDAD SIN BIENESTAR LABORAL

ADRIÁN BENAVIDES ELIZONDO

En la industria mexicana existe una conversación incómoda que suele posponerse, minimizarse o maquillarse con indicadores y discursos motivacionales: queremos productividad, pero no estamos dispuestos a construir bienestar laboral. Se exige más resultados, más eficiencia, más compromiso y más velocidad, pero se evita hablar de las condiciones humanas en las que se espera que todo eso ocurra.

En la industria mexicana existe una conversación incómoda que suele posponerse, minimizarse o maquillarse con indicadores y discursos motivacionales: queremos productividad, pero no estamos dispuestos a construir bienestar laboral. Se exige más resultados, más eficiencia, más compromiso y más velocidad, pero se evita hablar de las condiciones humanas en las que se espera que todo eso ocurra.

Durante años, la productividad se ha tratado como una variable exclusivamente técnica. Se mide en piezas por hora, en tiempos estándar, en cumplimiento de programas, en reducción de mermas. Y aunque estos indicadores son necesarios, no son suficientes. El gran error ha sido creer que la productividad nace del proceso y no de las personas que lo ejecutan.

La industria ha perfeccionado máquinas, sistemas, metodologías y software, pero ha descuidado algo mucho más complejo: el estado físico, mental y emocional de quienes sostienen la operación día con día.

En muchas plantas industriales, productividad se ha convertido en sinónimo de presión. Presión por cumplir metas cada vez más agresivas, presión por reducir tiempos sin revisar capacidades reales, presión por “dar el extra” como norma y no como excepción. El mensaje implícito es claro: si no puedes con el ritmo, el problema eres tú.

Este enfoque ha generado culturas organizacionales donde el cansancio se normaliza, el estrés se romantiza y el desgaste se interpreta como compromiso. Jornadas extendidas, descansos reducidos, supervisión reactiva y una comunicación vertical basada más en órdenes que en diálogo se han vuelto prácticas habituales.

Paradójicamente, estas mismas organizaciones se sorprenden cuando la rotación aumenta, cuando el ausentismo se dispara o cuando los errores operativos comienzan a repetirse. Se exige productividad, pero se ignora el costo humano que la sostiene.

La industria mexicana ha construido, casi sin darse cuenta, el mito del operador "aguantador". Ese trabajador que no se queja, que cubre turnos extras, que acepta cargas adicionales sin cuestionar y que aprende a trabajar con cansancio crónico como si fuera parte del puesto. Este mito no solo es injusto, es profundamente ineficiente. Un operador fatigado no es más productivo; es más propenso a errores, a accidentes, a fallas de criterio y a decisiones apresuradas. La evidencia operativa es clara: el agotamiento no mejora el desempeño, lo degrada.

Sin embargo, muchas empresas siguen apostando a la resistencia humana como si fuera un recurso infinito. Se ajustan estándares, se eliminan tiempos muertos "aparentes" y se saturan estaciones sin analizar la carga cognitiva ni física real del puesto. El resultado es una productividad frágil, sostenida a base de desgaste y no de eficiencia.

Cuando se habla de bienestar laboral en entornos industriales, suele surgir resistencia. Se percibe como un concepto "suave", costoso o poco tangible. Algunos lo asocian únicamente con áreas administrativas, olvidando que la operación también es humana.

Bienestar laboral no significa relajar estándares ni reducir exigencia. Significa diseñar el trabajo de forma inteligente. Implica ergonomía adecuada, pausas reales, cargas balanceadas, liderazgo cercano, capacitación efectiva y condiciones que permitan al trabajador rendir sin deteriorarse. El bienestar no compite con la productividad; la habilita. Un colaborador que se siente escuchado, que entiende su proceso, que tiene claridad de expectativas y que trabaja en un entorno seguro y respetuoso, produce mejor y de manera más sostenible.

Uno de los grandes problemas en la industria es que muchos líderes saben leer indicadores, pero no saben leer personas. Observan tableros, gráficos y reportes, pero rara vez pisan la línea para entender cómo se vive realmente el trabajo.

El supervisor promedio está entrenado para presionar resultados, no para gestionar energía humana. Se le exige cumplir metas, pero no se le capacita para identificar signos de fatiga, estrés o desmotivación en su equipo. Así, el liderazgo se vuelve reactivo, distante y, en ocasiones, insensible. Un liderazgo que ignora el bienestar termina gestionando crisis permanentes: accidentes, conflictos laborales, fallas de calidad y salidas inesperadas de personal clave. La productividad se convierte entonces en una carrera de resistencia, no en un sistema estable.

La industria invierte en capacitación técnica, pero pocas veces en desarrollo humano. Se enseña a operar máquinas, a seguir procedimientos, a cumplir estándares, pero se omite formar en manejo del estrés, comunicación efectiva, trabajo en equipo o autocuidado. Esta omisión tiene consecuencias directas. Un operador puede saber perfectamente cómo ejecutar una tarea, pero si lo hace bajo presión constante, con miedo al error o con agotamiento acumulado, su desempeño se verá comprometido.

ADRIÁN BENAVIDES ELIZONDO

La capacitación debería contemplar al trabajador como un sistema completo, no solo como un ejecutor de instrucciones. La productividad sostenida requiere personas íntegras, no solo técnicamente competentes.

Muchas empresas creen que invertir en bienestar es caro, pero rara vez calculan el costo de no hacerlo. Rotación, incapacidades, accidentes, reprocesos, baja moral, conflictos sindicales y pérdida de conocimiento operativo representan gastos silenciosos pero constantes.

Cuando un operador experimentado se va, no solo se pierde una persona; se pierde criterio, aprendizaje acumulado y estabilidad operativa. Cuando un equipo trabaja bajo estrés permanente, la calidad se vuelve inconsistente y la mejora continua se estanca.

Estos costos no siempre aparecen en el estado de resultados de inmediato, pero impactan directamente en la competitividad a mediano y largo plazo.

El error de querer productividad sin bienestar laboral no es solo ético; es profundamente estratégico. La industria que ignore este equilibrio seguirá enfrentando los mismos problemas, aunque cambie de metodología, certificación o tecnología.

ADRIÁN BENAVIDES ELIZONDO