

Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades
Posgrado en Estudios Organizacionales

**“Del Control al Aprendizaje Organizacional. Estudio de Caso sobre Seguridad
Ocupacional en un Centro de Distribución de Coca-Cola FEMSA”**

Tesis

Que para obtener el grado de
Doctora en Estudios Organizacionales

Presenta:

Fabiola Rubi Cruz Romero

Matrícula:

2163801618

Correo electrónico:

psicrubicruz@gmail.com

ORCID ID: 0009-0004-5269-8460

Director de tesis:

Dr. Arturo Hernández Magallón

Jurado:

Presidente:

Dr. Arturo Hernández Magallón

Secretario:

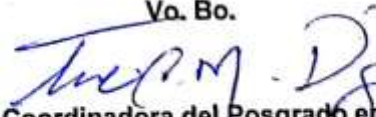
Dr. Juan Manuel Herrera Caballero

Vocal:

Dr. David Salvador Cruz Rodríguez



Vo. Bo.
Director de Tesis:
Dr. Arturo Hernández Magallón



Vo. Bo.
**Coordinadora del Posgrado en
Estudios Organizacionales:**
Dra. María Teresa Magallón Diez

Iztapalapa, Ciudad de México a 30 de enero de 2025.

Agradecimientos

A la Universidad Autónoma Metropolitana, a sus docentes y colaboradores, por brindarme siempre la oportunidad de crecer a nivel profesional y humano.

Mi mayor agradecimiento al Dr. Arturo Hernández Magallón por su cordial dirección, dedicación e invaluable compromiso. Su conocimiento, experiencia y colaboración han sido fundamentales en el desarrollo de esta investigación.

Al Dr. Guillermo Ramírez Martínez por su valioso legado, a la Dra. María Teresa Magallón Díez, al Jurado conformado por los Dres. Juan Manuel Herrera Caballero y David Salvador Cruz Rodríguez. Así como a toda la comunidad académica que a través del tiempo ha construido el Posgrado en Estudios Organizacionales, brindando a sus estudiantes un espacio para generar nuevos saberes y con ello promover el debate, y la transformación respecto a los fenómenos que día con día acontecen en los entornos organizacionales.

A Rosalba Capula Gutiérrez y a Alejandra González Rivas por su esfuerzo, presencia, y cordial atención hacia el alumnado.

Asimismo, agradezco a la empresa Coca-Cola FEMSA y a todas aquellas personas que de manera amable y desinteresada, por medio de su tiempo, experiencia, y testimonio, hicieron posible la realización del presente estudio de caso. La información, desarrollo y resultados del mismo, se basan en una metodología de investigación científica que de manera objetiva y sin ningún ánimo de lucro, persigue como fines exclusivos: la obtención del grado de Doctora en Estudios Organizacionales, así como la generación de conocimiento que a través del análisis académico contribuya al funcionamiento más humano en las organizaciones.

Finalmente, agradezco a mi familia por el importante papel que ha representado. Este trabajo es para ustedes.

Mil gracias Panteras,
Dra. Fabiola Rubi Cruz Romero.

Índice

Resumen.....	9
Abstract.....	10
Contexto General de la Investigación.....	11
Problemática de investigación	20
Pregunta general de la investigación	26
Objetivo general de la investigación.	28
Objetivos específicos de la investigación.	30
Justificación.....	31
Capítulo 1. Seguridad Ocupacional en la Organización.....	41
1.1. Contexto general de la seguridad ocupacional.....	41
1.2. El Trabajo en la organización.....	42
1.2.1. Derecho al trabajo digno y decente.....	44
1.3. Salud y seguridad en el trabajo.....	47
1.3.1. Antecedentes históricos de la seguridad ocupacional	48
1.3.1.1. Antecedentes históricos de la seguridad ocupacional en México.	52
1.4. La Seguridad ocupacional a nivel internacional	54
1.4.1. Salud y seguridad ocupacional en México	59
1.5. Principios básicos de salud y seguridad ocupacional.....	61
1.5.1. Disciplinas afines a la salud y la seguridad ocupacional	65
1.6. Salud y seguridad ocupacional - definiciones.....	69
1.7. La seguridad ocupacional en la organización.....	72
1.7.1. Riesgos de trabajo - algunas de sus causas	73
1.7.1.1. Tipos de riesgos de trabajo.....	76
1.8. Salud, seguridad ocupacional y Estudios Organizacionales.....	79
Capítulo 2. El Control en la Organización	84
2.1. Contexto general del control en la organización.....	84
2.1.1. Antecedentes históricos del control organizacional	84
2.1.1.1. El control organizacional en la administración científica.....	86
2.1.1.2. El control en la Teoría de la Organización.	89
2.1.1.2.1. El control en las relaciones humanas.....	92
2.1.1.2.2. El control en la teoría de la burocracia.	95
2.1.1.2.3. El control en la teoría del comportamiento administrativo.	100

2.1.1.3.	El control en los Estudios Organizacionales.	105
2.1.1.3.1.	El poder y el control organizacional.....	108
2.1.1.4.	Critical Management Studies - La visión crítica del control en la organización. 116	
2.1.2.	¿Qué es el control organizacional?.....	118
2.1.2.1.	Definiciones del control organizacional.	120
2.1.3.	El comportamiento humano y el control organizacional	121
2.1.4.	Tipos de control organizacional	123
2.1.4.1.	La perspectiva del poder o la autoridad.	123
2.1.4.2.	El modelo cibernético o por objetivos.....	124
2.1.4.2.1.	Del control directo al control burocrático.	125
2.1.4.2.2.	El control del comportamiento y el control de las salidas.	127
2.1.4.3.	La perspectiva cultural y el control invisible en la organización.	128
2.1.4.3.1.	Los tipos ideales A y Z.	129
2.1.5.	Mecanismos de control en la organización	131
2.1.5.1.	Factores de influencia en el comportamiento	131
Capítulo 3.	Aprendizaje Organizacional	144
3.1.	Aprendizaje Organizacional: El desarrollo de un campo de conocimiento.....	144
3.1.1.	Aprendizaje organizacional y Teoría de la Organización.....	145
3.1.1.1.	La perspectiva de la toma de decisiones y la adaptación.....	146
3.1.1.2.	La perspectiva de la organización que aprende.	152
3.1.1.3.	La teoría de la administración del conocimiento.....	155
3.1.2.	El aprendizaje organizacional en los Estudios Organizacionales	159
3.1.2.1.	La visión cultural del aprendizaje organizacional.	160
3.1.2.1.1.	Cultura corporativa.....	164
3.1.2.2.	La perspectiva social - constructivista del aprendizaje organizacional.	165
3.1.2.2.1.	Las comunidades de práctica.....	167
3.1.2.3.	La teoría de la acción del aprendizaje organizacional.	168
3.1.2.3.1.	Las organizaciones como escenarios de interacción social.....	170
3.1.2.3.2.	Teoría de la acción y niveles de aprendizaje organizacional.	176
3.1.2.3.3.	Aprendizaje organizacional y su definición desde la perspectiva de la teoría de la acción.....	180
3.1.2.3.4.	Sistemas de aprendizaje limitado en la organización.	181
3.1.2.3.5.	Barreras para el aprendizaje organizacional.	182

3.2.	Aprendizaje organizacional y capacitación en el centro de distribución.....	185
3.2.1.	Capacitación - definición.....	186
3.2.1.1.	Tipos de capacitación.	188
3.2.1.1.1.	La capacitación tradicional o en el aula.....	188
3.2.1.1.2.	La capacitación en el puesto de trabajo.	189
3.2.1.1.3.	La capacitación por competencias.	191
3.2.1.1.4.	La capacitación - aprendizaje en acción.....	194
3.3.	Teoría de la acción del aprendizaje organizacional y tipos de capacitación en la organización	196
Capítulo 4.	Estrategia Metodológica.....	215
4.1.	Metodología de Investigación	215
4.2.	Metodología de investigación cualitativa y Estudios Organizacionales.....	217
4.2.1.	Métodos de investigación cualitativa.....	220
4.2.1.1.	El método del estudio de caso.	221
4.2.1.1.1.	Características del método del estudio de caso.	223
4.2.1.2.	El estudio de caso único.	224
4.2.1.2.1.	Técnicas de recopilación de evidencia.	226
4.2.1.2.2.	Etapas en el diseño de la investigación.	230
4.3.	Antecedentes de estudio sobre los temas seguridad ocupacional, control y aprendizaje organizacional	239
4.3.1.	Tema seguridad ocupacional	240
4.3.2.	Tema control organizacional	248
4.3.3.	Tema: aprendizaje organizacional	263
4.4.	Modelo Teórico de la Investigación.....	270
4.4.1.	Componentes del modelo teórico de la investigación.....	271
4.5.	Aplicación de técnicas de recopilación de evidencia.....	279
Capítulo 5.	Estudio de Caso: Control, Aprendizaje Organizacional y Seguridad Ocupacional en un Centro de Distribución de Coca-Cola FEMSA	288
5.1.	Coca-Cola FEMSA: Naturaleza de la organización	288
5.1.1.	FEMSA y Coca-Cola FEMSA - organizaciones de configuración divisional.	289
5.1.1.1.	Filosofía organizacional de la compañía Coca-Cola FEMSA.	293
5.1.2.	Centro de distribución Coca-Cola FEMSA: Una organización de configuración burocrática	300
5.1.2.1.	Organigrama del centro de distribución.	301

5.2.	Coca-Cola FEMSA “La Empresa de la Felicidad”	306
5.2.1.	Seguridad ocupacional en Coca-Cola FEMSA.....	307
5.2.1.1.	Principios de seguridad y salud FEMSA.	308
5.2.1.2.	Sistema de Administración de la Seguridad y la Salud Ocupacional (SASSO).	310
5.2.1.3.	Cultura de seguridad: Cero es posible.	312
5.2.1.4.	Política de seguridad y salud.	313
5.2.1.5.	Metas de seguridad ocupacional en Coca-Cola FEMSA.	313
5.2.2.	Seguridad vial en Coca-Cola FEMSA.	316
5.3.	Funcionamiento general del centro de distribución	323
5.3.1.	Reclutamiento y selección de trabajadores operativos.....	324
5.3.2.	Teoría elegida y proceso de distribución de productos	328
5.3.2.1.	Proceso y procedimientos de distribución de productos.....	329
5.3.2.1.1.	Almacenaje y carga de productos.	331
5.3.2.1.2.	Distribución de productos.....	332
5.4.	Riesgos de trabajo internos y externos en el proceso de distribución	339
5.4.1.	Violencia, inseguridad y asaltos a camiones de Coca-Cola FEMSA	339
5.4.2.	Accidentes de trabajo más frecuentes en el centro de distribución seleccionado	343
5.5.	Pandemia Covid - 19 y Aplicación de Técnicas de Recopilación de Información	353
Capítulo 6.	Análisis y Resultados	355
6.1.	Control Organizacional, Capacitación en el Aula y Aprendizaje de Bucle Simple.....	357
6.2.	Control Organizacional, capacitación en el puesto de trabajo y aprendizaje de bucle doble	361
6.3.	Control Organizacional, capacitación por competencias y aprendizaje de bucle doble	370
6.4.	Control organizacional, capacitación - aprendizaje en acción y deuteroprendizaje .	372
Conclusiones		376
Reflexiones Finales		382
Referencias Bibliográficas		384

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Solicitudes de conciliación por conflicto de trabajo ante la PROFEDET</i>	16
Tabla 2 <i>Riesgos de trabajo en México en el periodo del año 2017 al año 2021</i>	18
Tabla 3 <i>Principios básicos de salud y seguridad en el trabajo core OSH principles</i>	62
Tabla 4 <i>Disciplinas relacionadas con el campo de la salud y seguridad ocupacional</i>	67
Tabla 5 <i>Antecedentes de estudio sobre el tema seguridad ocupacional</i>	244
Tabla 6 <i>Antecedentes de estudio sobre el tema control organizacional</i>	251
Tabla 7 <i>Antecedentes de estudio sobre el tema aprendizaje organizacional</i>	265
Tabla 8 <i>Componentes del modelo teórico de la investigación</i>	274
Tabla 9 <i>Observación participante en el centro de distribución</i>	280
Tabla 10 <i>Recopilación y análisis de documentos</i>	281
Tabla 11 <i>Entrevista semi estructurada (guía de preguntas)</i>	283
Tabla 12 <i>Aplicación de entrevistas semiestructuradas</i>	285
Tabla 13 <i>Filosofía organizacional de la compañía Coca-Cola FEMSA</i>	294
Tabla 14 <i>Valores de la compañía Coca-Cola FEMSA</i>	295
Tabla 15 <i>Modelo operativo coca-Cola FEMSA</i>	296
Tabla 16 <i>Cadena de valor de la compañía Coca-Cola FEMSA</i>	298
Tabla 17 <i>Principios de seguridad y salud FEMSA - Principios DuPont</i>	309
Tabla 18 <i>Procedimiento de manejo de cargas con apoyo de carretilla</i>	364

Índice de figuras

Figura 1 Incumplimiento en uso de faja y chaleco fluorescente.....	55
Figura 2 Coca-Cola FEMSA - La fábrica de la felicidad.....	163
Figura 3 Teoría elegida, Teoría en uso y carga y descarga de productos	174
Figura 4 Incumplimiento de normas de seguridad ocupacional	176
Figura 5 Curso facilitadores internos.....	201
Figura 6 Facilitadores internos e impartición de contenidos	202
Figura 7 Facilitadores internos - transmisión de conocimientos	203
Figura 8 Facilitadores internos - modelo de aprendizaje	206
Figura 9 Facilitadores internos – modelo pedagógico	207
Figura 10 Programa de capacitación facilitadores internos y aprendizaje de nivel de bucle doble	210
Figura 11 Niveles de aprendizaje Organizacional y tipos de capacitación.....	211
Figura 12 Facilitadores internos – modelo de aprendizaje	212
Figura 13 Trabajadores operativos jugando en área de almacén	233
Figura 14 Fases de la investigación	239
Figura 15 Modelo teórico de la investigación	272
Figura 16 Estrategia future-ready y prioridades estratégicas.....	293
Figura 17 Nuestra cadena de valor (2023)	300
Figura 18 Organigrama del centro de distribución	302
Figura 19 Organigrama del área de ventas del centro de distribución	306
Figura 20 Componentes del SASSO	311
Figura 21 Metas respecto a la prevención de incidentes	315
Figura 22 Indicadores de Telemetría.....	317
Figura 23 Tiempo con vehículo automotor encendido	318
Figura 24 Safety - Prevención de accidentes vehiculares	319
Figura 25 Consecuencias del manejo inseguro del vehículo automotor	320
Figura 26 Límite de revoluciones por minuto.....	320
Figura 27 Uso de acelerador	321
Figura 28 Dispositivo para maniobra de reversa	322
Figura 29 Vacante de chofer y ayudante de reparto.....	325
Figura 30 Vacante de trabajo en los centros de distribución Mixcoac, Tlalpan y Zaragoza	326
Figura 31 Zona de descarga en almacén	331

Figura 32 Rutina y actividades de rutas de reparto	333
Figura 33 7 Pasos de la visita a comercios	333
Figura 34 Señal de alarma ante siniestros	337
Figura 35 Uso correcto de señal de alarma y siniestros	337
Figura 36 Situaciones en que no se usa la señal de alarma y siniestros	338
Figura 37 Activación de falsa alarma	339
Figura 38 Asalto y quema de camión de Coca-Cola FEMSA	341
Figura 39 Asalto a camión y ataque a trabajadores de Coca-Cola FEMSA	341
Figura 40 Accidente por explosión de botellas de vidrio	345
Figura 41 Comentario sobre peligro en el manejo de botellas de vidrio	346
Figura 42 Comentario sobre relación entre condiciones climáticas y explosión de botellas	346
Figura 43 Manejo de botellas de vidrio sin gafas de seguridad	347
Figura 44 Conducta insegura por parte de un trabajador	348
Figura 45 Falta de equipo de trabajo.....	349
Figura 46 Manejo inadecuado de carga	350
Figura 47 Comentario sobre manejo inadecuado de carga	350
Figura 48 Accidente vial genera el fallecimiento de un trabajador	351
Figura 49 Comentario sobre fallecimiento de un trabajador en accidente vial	352
Figura 50 Control Organizacional, capacitación en el aula y aprendizaje de bucle simple	358
Figura 51 Sesión de capacitación tradicional o en el aula 1	359
Figura 52 Sesión de capacitación tradicional o en el aula 2	359
Figura 53 Control Organizacional, capacitación en el puesto de trabajo y aprendizaje de bucle doble	362
Figura 54 Capacitación en el puesto de trabajo y uso de carretilla en la carga y descarga de productos	369
Figura 55 Control Organizacional, capacitación por competencias y aprendizaje de bucle doble	370
Figura 56 Control Organizacional, capacitación - aprendizaje en acción y deuterioaprendizaje	373
Figura 57 Modelo teórico de la investigación versión final.....	375

Resumen

A lo largo de esta investigación se analiza la relación entre los fenómenos del aprendizaje organizacional y el control organizacional en un centro de distribución de la empresa Coca-Cola FEMSA ubicado en la Ciudad de México. La estrategia metodológica utilizada es el estudio de caso a partir del cual, se aborda de manera general el tema de la seguridad ocupacional debido a la alta incidencia de accidentes laborales que caracterizan al centro mencionado, y que se presentan principalmente en los trabajadores operativos como los conductores de vehículos automotores y ayudantes que participan en el proceso de distribución de bebidas refrescantes. Además, se hace referencia al tema de la capacitación, una herramienta implementada en la organización con el objetivo de enseñar a los trabajadores, los diferentes procedimientos de trabajo, y las normas a seguir para prevenir accidentes. Por lo cual, la capacitación es considerada un medio de control organizacional dirigido a generar influencia sobre el comportamiento individual y grupal, ya que incentiva el surgimiento de diferentes tipos de aprendizaje organizacional que de acuerdo con sus características, contribuyen a la prevención o favorecen la continuidad y la permanencia de los accidentes laborales que sufren los trabajadores señalados durante la ejecución de las rutas de reparto, al interior y al exterior del centro de distribución que da origen a este trabajo.

Palabras Clave

Aprendizaje organizacional, control organizacional, seguridad ocupacional, capacitación, accidentes laborales.

Abstract

Throughout this research, the relationship between the phenomena of organizational learning and organizational control in a Distribution Center of the Coca-Cola FEMSA company located in Mexico City is analyzed. The methodological strategy used is the case study from which the topic of Occupational Safety is generally addressed due to the high incidence of occupational accidents that characterize the aforementioned center, and which occur mainly in operational workers such as drivers of motor vehicles and assistants who participate in the distribution process of soft drinks. In addition, reference is made to the topic of training, a tool implemented in the organization with the objective of teaching workers the different work procedures, and the rules to follow to prevent accidents. Therefore, training is considered a means of organizational control aimed at generating influence on individual and group behavior, since it encourages the emergence of different types of organizational learning that, according to their characteristics, contribute to prevention or favor continuity and permanence of work accidents suffered by the indicated workers during the execution of the delivery routes inside and outside the distribution center that gives rise to this work.

Keywords

Organizational learning, organizational control, occupational safety, training, workplace accidents.

Contexto General de la Investigación

Las organizaciones son entidades sociales complejas, cuyo objetivo es la obtención de resultados determinados los cuales usualmente son económicos, su estudio es relevante debido al trascendente papel que a través del tiempo han jugado para la sociedad y sus integrantes al incidir o delinear el rumbo de esferas como: la economía, la cultura, la política, la educación, la salud, el trabajo, entre otras, distinguiéndose así por las metas que persiguen así como por los bienes, productos o servicios que ofrecen en mercados y ambientes determinados.

Una de las características que las organizaciones tienen en común es que en su actividad cotidiana requieren de la cooperación de seres humanos que pueden o no estar de acuerdo con los objetivos organizacionales pero que por medio de su trabajo dan lugar al funcionamiento, desarrollo y sobrevivencia de las mismas. El importante papel que juegan las organizaciones dentro de la sociedad puede entenderse cuando se considera que de la población mundial que a finales del año 2022 era de 8000 millones de personas (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, ONU, 2022), 3324.5 millones laboraban en alguna organización, lo cual corresponde al 55.8% de la población activa a nivel mundial conformada por la población que al tener una edad de 15 años o más, a través de su fuerza de trabajo puede aportar a la producción de bienes y servicios (Grupo Banco Mundial, 2022; OIT, 2022).

Para lograr los objetivos trazados en las organizaciones, generalmente se busca lograr la previsibilidad y la regularidad en el comportamiento de los individuos, sobre todo cuando estas operan en condiciones peligrosas, ejemplo de ello se observa en las organizaciones que pertenecen al sector industrial, las cuales se caracterizan por el uso continuo de maquinaria e instrumentos de trabajo específicos que las convierten en contextos de riesgo donde los individuos se encuentran expuestos a una gran cantidad de peligros físicos, químicos, biológicos y psicológicos que les pueden llevar a la pérdida de su salud e integridad física y/o mental

(STPS, 2017). Debido a eso, en este tipo de organizaciones existe el requisito adicional de orientar la acción humana para que durante la ejecución de los procesos de trabajo sea eficiente, productiva y segura (Reason, Parker y Lawton, 1998).

Los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales representan un problema humano y económico a nivel mundial, ya que de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) en el año 2016 las enfermedades y los traumatismos relacionados con el trabajo provocaron la muerte de 1.9 millones de personas. Dicha entidad refiere que según las estimaciones conjuntas de la OMS y la OIT plasmadas en el Informe de seguimiento mundial 2000-2016 sobre morbilidad y traumatismos relacionados con el trabajo, la mayoría de las muertes de los trabajadores se debieron a enfermedades respiratorias y cardiovasculares.

Este estudio, que hasta el año 2022 no había sido actualizado, consideró 19 factores de riesgo ocupacional como la exposición a largas jornadas laborales, la exposición en el lugar de trabajo a la contaminación del aire, sustancias carcinógenas, riesgos ergonómicos y ruido. Como riesgo principal se identificó la exposición a largas jornadas laborales la cual se vinculó aproximadamente a unas 750,000 muertes, por esa razón, en el informe de la OIT se hace referencia a graves problemáticas mundiales como la sobrecarga de los sistemas de salud, la reducción de la productividad en los entornos laborales y el catastrófico impacto en los ingresos de los hogares causado por las enfermedades, accidentes y fatalidades de trabajo.

Aunque se enfatiza que a nivel mundial, las muertes relacionadas con el trabajo se redujeron en un 14% entre los años 2000 y 2016, lo cual, parece deberse a la introducción de ciertas mejoras en materia de salud y seguridad en los entornos laborales, la realidad permite observar que las muertes causadas por cardiopatías y accidentes cerebrovasculares relacionadas con la exposición de los trabajadores a jornadas laborales extenuantes se incrementaron en un 41% y un 19% respectivamente, lo que refleja una tendencia creciente sobre dicho riesgo ocupacional (OIT, 2021).

Debe señalarse que la información recopilada entre los años 2018 y 2022 en materia de salud y seguridad ocupacional muestra ciertas inconsistencias derivadas de la falta de precisión en su actualización por parte de las instancias correspondientes. Sin embargo, de acuerdo con datos publicados por la OIT, se observa que hasta el año 2017 cada 15 segundos perdía la vida un trabajador a causa de accidentes o enfermedades de trabajo en el mundo, lo cual generaba que diariamente murieran 6,300 personas, dando como resultado más de 2.3 millones de muertes relacionadas con accidentes o enfermedades laborales a nivel mundial, una cifra que lejos de reflejar una disminución en el número de muertes relacionadas con el trabajo representa un incremento respecto al año 2016. Del mismo modo la OIT (2017) señala que cada 15 segundos 153 trabajadores tenían un accidente laboral, lo cual, anualmente daba como resultado más de 317 millones de accidentes de trabajo, lo que además del absentismo laboral tenía un enorme costo económico derivado de las malas prácticas de seguridad y salud laboral que representaban aproximadamente el 4% del Producto Interno Bruto (PIB) global cada año.

Tal información adquiere mayor relevancia cuando se considera que en el año 2019, en una publicación conmemorativa de la OIT por el cumplimiento de sus 100 años, se menciona que de acuerdo con estimaciones recientes se ha identificado que cada año 2.78 millones de trabajadores mueren a causa de accidentes y enfermedades de trabajo, y 374 millones de trabajadores sufren accidentes no mortales. Dicha instancia calcula que los días de trabajo perdidos por tales incidentes representan aproximadamente el 4% del PIB mundial, y en algunos países hasta el 6% o más del PIB a nivel nacional. Este costo económico, como refiere la OIT, se suma a un costo intangible que no se encuentra reflejado en dichas cifras y que radica en el sufrimiento humano el cual es imposible de medir y que es provocado por las enfermedades profesionales, los accidentes, las fatalidades e incluso las discapacidades relacionadas con el trabajo (OIT, 2019, p. 1).

Debido a que la situación descrita ha sido repetitiva a través del tiempo, la OIT resalta que esta puede solucionarse por medio de una estrategia de prevención efectiva en materia de salud y seguridad en el trabajo, lo cual constituye un imperativo global. Además, es indispensable prestar atención a los riesgos psicosociales, el estrés relacionado con el trabajo y las enfermedades no transmisibles en virtud de que conforman factores que en la actualidad se suman a los persistentes riesgos convencionales que en materia de salud y seguridad continúan enfrentando los trabajadores en todo el mundo (OIT, 2019, p. 1).

Como se observa, a pesar del gran desarrollo científico y tecnológico que existe en la actualidad, los gobiernos, los empleadores, los trabajadores y demás actores involucrados aún tienen mucho por hacer para lograr que en los entornos laborales los individuos gocen de condiciones de trabajo seguras y saludables (OIT, 2019). Por eso, es necesario reflexionar en que aspectos como la globalización, la naturaleza cambiante del trabajo y el modelo neoliberal constituyen factores que repercuten de manera notoria en el desarrollo económico, en las leyes, las normas y los reglamentos concernientes al empleo, profundizando en muchos casos las diferencias entre los países industriales y los países denominados “en vías de desarrollo”. En estos últimos se presentan más del 80% de las enfermedades, lesiones y accidentes relacionados con el trabajo a nivel mundial, lo que a su vez genera problemáticas de carácter social, económico, psicológico etc., en las familias de los trabajadores, así como pérdidas económicas derivadas de la reducción de la producción y la calidad del trabajo en las organizaciones en las que se presentan dichos eventos (Ahmad, Sattar y Nawaz, 2016).

Esta situación se refleja en el cumplimiento parcial de la legislación laboral por parte las empresas nacionales y trasnacionales en estos países, tolerado por el aparato gubernamental, ya que hoy en día los trabajadores continúan siendo despedidos a causa de enfermedades o accidentes ocurridos durante el desempeño de sus labores, lo cual denota que la vigilancia de la seguridad y la salud en los entornos laborales en la mayoría de los casos es mínima,

inexistente o ineficiente, además de que las acciones emprendidas en materia de seguridad social son cada vez más limitadas (Ahmad, Sattar y Nawaz, 2016).

Al respecto, puede referirse que en México en materia legal y laboral, de acuerdo con información de la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (PROFEDET, 2022), ubicada en la Ciudad de México, existen problemáticas relacionadas con: a) las condiciones generales de trabajo; b) el despido injustificado; c) el pago de pensión por invalidez, vejez o cesantía en edad avanzada (Pensión IVCM); d) los riesgos de trabajo; e) la falta de prestaciones señaladas por la Ley Federal del Trabajo (LFT); f) la falta de acceso a prestaciones de seguridad social; g) la rescisión de contrato; h) las retenciones de salario (entre otros temas que por la naturaleza de esta investigación no fueron considerados). Por consiguiente, tal instancia señala que el número de solicitudes de conciliación por conflicto de trabajo en el año 2017 fue de 4963, en 2018 se incrementaron hasta 32413, en el 2019 disminuyeron a 6371, en el 2020 (año caracterizado por el surgimiento de la pandemia por Covid-19) fue de 4622, en el 2021 de 5405, mientras que para el mes de agosto del año 2022 el número fue de 4861.

Dichos datos publicados por la PROFEDET en el periodo del año 2017 al 2022, se observan de manera detallada en la tabla 1.

Tabla 1*Solicitudes de conciliación por conflicto de trabajo ante la PROFEDET*

Año	Total	Condiciones Generales de Trabajo	Despido	Pensión IVCM / Riesgo de Trabajo	Prestaciones Ley Federal del Trabajo	Prestaciones de Seguridad Social	Rescisión de Contrato	Retención Salarial
2017	4963	15	2,859	109	1,773	102	32	73
2018	32413	22	2,772	60	29,415	55	30	59
2019	6371	29	3,668	66	2,412	50	46	100
2020	4622	8	3,257	23	1,152	52	50	80
2021	5405	20	3,265	45	1,491	53	25	506
2022	4861	23	3,683	66	904	54	97	34

Fuente: Elaboración propia con base en PROFEDET (2022, s.p.).

No obstante, las cifras señaladas por la PROFEDET respecto al número de solicitudes de conciliación por conflicto de trabajo, cuyo motivo son los riesgos de trabajo, parecen ser mínimas frente a los datos publicados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) en conjunto con el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en relación al mismo periodo de tiempo. Puede observarse que entre el año 2017 al año 2021, las cifras reportadas por dichas instancias respecto al tema de riesgos de trabajo son visiblemente mayores, lo que lleva a preguntarse ¿si dichas incidencias fueron resueltas de manera benéfica para los trabajadores?, ¿si dichas incidencias no fueron resueltas?, o ¿si dichas incidencias simplemente no derivaron en un conflicto legal? En la tabla 2 el lector encontrará los datos recabados sobre el periodo mencionado en torno a los siguientes riesgos de trabajo:

1. Accidentes de trabajo;
2. Accidentes ocurridos durante el trayecto de trabajo, y
3. Enfermedades de trabajo.

Tabla 2*Riesgos de trabajo en México en el periodo del año 2017 al año 2021*

Año	Accidentes de trabajo	Accidentes en el trayecto de Trabajo	Enfermedades de Trabajo	Total de riesgos de Trabajo
2021	279,529	100,441	59,671	439,641
2020	265,714	90,869	142,216	498,799
2019	395,955	141,057	12,266	549,278
2018	398,312	141,705	14,523	554,540
2017	387,997	132,343	13,655	533,995

Fuente: Elaboración propia con base en STPS (2022).

En México, la salud de los trabajadores no sólo está condicionada por los peligros físicos existentes en los entornos de trabajo, ya que además de los accidentes y las enfermedades de trabajo, los individuos enfrentan en las organizaciones factores de riesgo psicosocial como las mayores exigencias laborales, la búsqueda constante de que los trabajadores adquieran nuevas y mejores destrezas, las elevadas expectativas de rendimiento, la presión por incrementar la productividad, las largas jornadas de trabajo, así como el escaso tiempo para conciliar la vida laboral con la familiar, lo cual, contribuye a generar condiciones y ambientes de trabajo cada vez más estresantes (Franco, Noriega, Pérez, y Velasco, 2011; STPS 2017).

Sumado a lo anterior, se encuentran los factores sociales e individuales que inciden en la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, tales como las enfermedades cardiovasculares, la obesidad, la diabetes, la hipertensión, la falta de actividad física, los hábitos alimenticios basados en la ingesta de azúcar, grasas y alimentos procesados, refinados e industrializados, el creciente consumo de sustancias como el tabaco y el alcohol, además de la falta de acceso a servicios de salud que cubran adecuadamente las necesidades de la población.

Frente a dicho escenario, surge la inquietud por desarrollar este trabajo con el interés de realizar un análisis desde la perspectiva crítica, reflexiva y comprensiva de los Estudios Organizacionales, que permita dar cuenta del importante papel que juegan las organizaciones en el tema de la salud y la seguridad ocupacional. Por ende, se ha seleccionado como caso de estudio un centro de distribución de bebidas refrescantes y carbonatadas perteneciente a la compañía trasnacional Coca-Cola FEMSA en México, cuyo funcionamiento se basa principalmente en un proceso de trabajo operativo que consta de un conjunto de procedimientos específicos que frecuentemente dan lugar a la generación de enfermedades, lesiones, accidentes y muertes durante la jornada laboral.

Entre dichos procedimientos se encuentran la carga, descarga, conteo, transporte, reparto y cobro de los productos, además de la conducción de vehículos automotores. Aunado

a eso, se ha identificado a partir de la implementación de técnicas metodológicas de recolección de información como la observación participante, recopilación de evidencia documental, entrevistas semiestructuradas a ciertos actores clave involucrados en la dirección, gestión y operación del centro de distribución mencionado, y la etnografía digital sobre las redes sociales *Facebook* y *WhatsApp*. Dichas técnicas de recolección de información fueron aplicadas al interior y al exterior del centro de distribución estudiado a lo largo del año 2019, el primer trimestre del año 2020, el segundo semestre del año 2021, y el primer semestre del año 2022. Durante dichos periodos de tiempo, se identificó la alta incidencia de lesiones y accidentes ocurridos a los trabajadores operativos en el ejercicio de sus actividades laborales. Es necesario señalar que de los 142 centros de distribución que posee la empresa Coca-Cola FEMSA a lo largo de todo el territorio nacional, 10 se encuentran ubicados en la Ciudad de México, de los cuales 3 centros de distribución se caracterizan por presentar los mayores índices de riesgos, lesiones y accidentes de trabajo a nivel nacional, en la presente investigación se estudiará uno de ellos.

Problemática de investigación

En materia de salud y seguridad ocupacional, la accidentabilidad laboral constituye una problemática cuya recurrencia en la vida cotidiana de la organización seleccionada, refleja las riesgosas condiciones de trabajo que cada vez son más comunes en el precario escenario laboral de nuestro país. Es necesario destacar que debido a que la compañía Coca-Cola FEMSA constituye una empresa trasnacional que se caracteriza por su fuerte presencia en el mercado nacional e internacional, por un lado, influye de manera notoria en la política, la economía, el empleo, así como, en los hábitos de consumo, alimentación y salud de la población mexicana. Por otro lado, se observa que esta empresa alinea sus unidades de negocio y sus centros de

distribución a las crecientes expectativas de rendimiento al ser presionada para mantener su competitividad y cubrir la alta demanda de sus productos en México y en otros países de América Latina, en los cuales, su consumo es menor que nuestro país.

En el caso de México, en el año 2017, dicha compañía contaba con 43,988 trabajadores, 17 plantas embotelladoras, 145 centros de distribución y 854,459 puntos de venta, en los que se comercializaban productos como bebidas carbonatadas con o sin calorías, agua purificada, té, jugos, café, lácteos, bebidas para deportistas energéticas y elaboradas a base de proteína vegetal, de los cuales cubría la demanda de 71.1 millones de consumidores (Reporte integrado Coca-Cola FEMSA, 2017a). Mientras que para el año 2022, la empresa contaba con 44,577 empleados, 22 plantas embotelladoras, 142 centros de distribución y 869,918 puntos de venta, de los cuales, comercializaba sus productos a 75.1 millones de consumidores (Coca-Cola FEMSA, 2022a).

En su reporte de resultados correspondiente al año 2022, se menciona que Coca-Cola FEMSA, S.A.B. de C.V. es el embotellador más grande de productos Coca-Cola en el mundo por volumen de ventas, ya que produce, comercializa y distribuye 131 marcas de bebidas registradas por *The Coca-Cola Company* a más de 266 millones de consumidores cada día. A nivel mundial cuenta con más de 80 mil empleados, opera 49 plantas de manufactura y 260 centros de distribución, anualmente vende aproximadamente 3.5 mil millones de cajas unidad a través de 2 millones de puntos de venta, dicha compañía es miembro del Índice de Sostenibilidad de Mercados Emergentes del Dow Jones, de los índices de Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Bolsa Mexicana de Valores, y sus operaciones abarcan países como México, Brasil, Guatemala, Colombia, Argentina, Costa Rica, Nicaragua, Panamá, Uruguay y Venezuela (Coca-Cola FEMSA, 2022b).

Las bebidas azucaradas, mejor conocidas como refrescos en México son fabricadas para ser agradables al paladar del consumidor por lo que en su preparación se utilizan niveles

excesivamente altos de azúcar, sodio y calorías lo cual, de acuerdo con el Instituto Nacional de Salud Pública (INSP) ocasiona que su consumo sea perjudicial para la salud. Por ello, las problemáticas vinculadas a la comercialización, distribución y consumo de bebidas azucaradas en México cada vez son más graves (INSP, 2020).

Tanto el INSP y la Organización Mundial de la Salud (OMS), señalan que debido a la alta demanda de bebidas refrescantes, carbonatadas y azucaradas desde el año 2017, México es considerado como el 1er consumidor de refrescos a nivel mundial, esto significa que anualmente se consumen 163 litros de refresco por persona, lo que constituye el doble de la ración diaria recomendada por la OMS. Por eso, resulta comprensible que si el 66% de la población rebasa los límites en el consumo de azúcar a través de la ingesta de refrescos, no es una casualidad que las enfermedades cardiovasculares sean tan comunes y que la obesidad y la diabetes constituyen importantes epidemias en el país (El Universal, 2017; INSP, 2020).

Tal situación se incrementa con el paso del tiempo, ya que en el año 2020 el INSP señaló que debido al consumo de este tipo de bebidas al año se generan 40,000 muertes, las cuales equivalen al 7% de los fallecimientos anuales en adultos en México. De manera más específica, se observa que el alto consumo de azúcares genera enfermedades relacionadas con la obesidad, tales como la diabetes tipo II, la hipertensión, los trastornos metabólicos, ciertos tipos de cáncer, así como la inflamación crónica, enfermedad que debilita la respuesta del sistema inmune, además de la caries. Dichas enfermedades han sido de mayor relevancia en el contexto de la pandemia COVID-19, ya que las personas con obesidad, diabetes, hipertensión, o con un sistema inmune debilitado, han sido las más susceptibles al enfermarse gravemente por el virus mencionado. Aunado a ello, los padecimientos relacionados con el consumo de bebidas azucaradas pueden derivar en diferentes tipos de discapacidad y en la muerte prematura de los consumidores, por lo cual, se les ha llamado “veneno embotellado” (Gobierno de México, Comité Nacional para el Desarrollo Sustentable de la Caña de Azúcar, 2020; INSP, 2020).

Son diversas las problemáticas vinculadas a la industria refresquera en México, por una parte, los hábitos de consumo entre la población han generado que la empresa Coca-Cola FEMSA cuente con una gran relevancia económica, productiva y social en el país, debido a que ha logrado incidir a tal grado en las preferencias del mercado que ha llegado a legitimar una cultura del abuso en el consumo de refresco. Por otro lado, se encuentran las prácticas que en materia de salud y seguridad laboral ha implementado dicha organización sin obtener en muchas ocasiones los resultados esperados, como disminuir o eliminar los accidentes, enfermedades y fatalidades de trabajo.

En el presente trabajo, se considera que al buscar satisfacer las demandas del mercado de una manera cada vez más rentable, la empresa impone a sus unidades de negocio metas productivas que deben ser ejecutadas independientemente del número de trabajadores, lo que puede asociarse a una mayor incidencia de accidentes y lesiones, que frecuentemente son el resultado de la rapidez con la que deben llevarse a cabo los procesos de trabajo. Para estudiar tal problemática se tomará como referente uno de los centros de distribución con mayores índices de riesgos y accidentes de trabajo en México, tomando en cuenta dos aspectos:

1. La respuesta de la empresa Coca-Cola FEMSA hacia las exigencias del mercado: Se ha identificado que, con el objetivo de atender la alta demanda de bebidas azucaradas, refrescantes y carbonatadas prevaleciente en México, dicha empresa ha respondido mediante la reconfiguración y la modificación de sus procesos de trabajo buscando cubrir en menos tiempo, con menos trabajadores, y menos recursos materiales las exigencias que plantea el mercado en cuanto a requerimientos cada vez mayores de producción, distribución y entrega de productos.
2. La respuesta de la empresa Coca-Cola FEMSA hacia el incremento en los riesgos y accidentes de trabajo: ya que debido a su influencia en diferentes ámbitos de la sociedad, la empresa Coca-Cola FEMSA influye tanto en las realidades como en las crecientes

problemáticas laborales que se viven en México. Esto se percibe en el funcionamiento cotidiano del centro de distribución estudiado, conformado por aproximadamente 500 trabajadores, en su mayoría operativos, quienes enfrentan las condiciones de riesgo e inseguridad que se viven al interior y al exterior del centro. Tal situación no representa un caso aislado, ya que la mayoría de los centros de distribución ubicados en la Ciudad de México y en el territorio nacional operan en circunstancias similares, razón por la cual, la empresa ha buscado implementar una alternativa de solución mediante el desarrollo de un complejo programa de seguridad y salud ocupacional denominado: Sistema de Administración de la Seguridad y la Salud Ocupacional¹ (SASSO).

Este programa de seguridad ocupacional tiene como principal objetivo detectar las acciones y las condiciones que ponen en riesgo la salud o la integridad de los trabajadores, con el propósito de prevenir las lesiones y los accidentes de trabajo, por eso, a través del SASSO, la empresa Coca-Cola FEMSA busca disminuir:

1. La prima de riesgo de trabajo que debe pagar al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) a causa de las incapacidades y/o fatalidades derivadas de dichos accidentes;
2. Los gastos administrativos inherentes a la repetición de los procesos de reclutamiento y selección ocasionados por el ausentismo y la rotación de personal, y
3. Las pérdidas económicas causadas por la interrupción de los procesos operativos, logísticos y comerciales (Asesor de seguridad industrial, entrevista inicial, 2020).

De forma complementaria al SASSO, Coca-Cola FEMSA ha implementado en sus centros de distribución una metodología denominada: “Kofnectate”², que tiene como finalidad, transformar

¹ Constituye un sistema implementado en el año 2006, que integra prácticas internacionales de cultura en seguridad y salud ocupacional. Incorpora indicadores propios de la industria refresquera apegándose a los estándares internacionales de la OMS y la OIT. Uno de sus objetivos es asegurar que en cada centro de trabajo existan programas de prevención y atención para la salud, así como procesos y procedimientos seguros (FEMSA, 2018).

² Constituye un “Programa de Transformación Cultural” implementado en el año 2016, el cual ha sido adaptado a la operación de cada país. Se enfoca a generar una transformación en las creencias de los trabajadores respecto al tema de la seguridad a través del manejo del comportamiento (Coca - Cola – FEMSA, 2017a).

el comportamiento de los trabajadores operativos por medio de la cultura de la “excelencia” en cuanto a la prevención de accidentes laborales al incentivar en sus trabajadores cualidades como la responsabilidad, el compromiso y la habilidad para detectar riesgos en su entorno laboral. A través de dicha estrategia preventiva, la empresa busca cumplir una importante meta: el logro de cero lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo entre sus empleados, para ello han llevado a cabo diagnósticos sobre sus prácticas organizacionales, además de implementar procesos administrativos, de control organizacional y de capacitación, que si bien, se apegan a ciertos estándares establecidos por la OMS y la OIT, que contrastan con la realidad que se vive en sus centros de trabajo.

Teniendo en cuenta la información recopilada en torno al programa de seguridad ocupacional SASSO y el proceso de distribución de productos, es posible percibir que su diseño, implementación y ejecución sumadas a la velocidad o rapidez con la que los trabajadores deben desempeñarse para cubrir la alta demanda que el mercado impone, en muchas ocasiones no es adecuada para prevenir los riesgos de trabajo y preservar su salud física y mental. Lo anterior, es contradictorio ya que a pesar de que Coca-Cola FEMSA resalta la importancia de las normas de salud y seguridad ocupacional, manifestando gran interés por evitar cualquier tipo de lesión, accidente, enfermedad, fatalidad o daño psicológico entre sus trabajadores, los resultados que ha obtenido a través del tiempo no son alentadores.

Son múltiples las vías, por medio de las que se trata de dar solución a la situación referida, recurriendo como parte del diseño del programa de seguridad ocupacional SASSO a enfoques derivados de disciplinas como la Administración, el Derecho, la Ingeniería, la Medicina Ocupacional y la Psicología Industrial, las cuales han realizado importantes aportes en la descripción, explicación y solución de la accidentabilidad laboral en las organizaciones, se considera necesario reflexionar sobre el papel que juega el discurso que promueve la empresa

respecto a su preocupación por el cumplimiento de los requerimientos institucionales, legales y de salud, como elemento primordial en la operación de sus centros de trabajo. Ya que al contrastar los objetivos establecidos en materia de salud y seguridad ocupacional contra los resultados que obtiene la empresa, puede pensarse en dicho discurso como un mecanismo, que en su búsqueda por mantener el control de un proceso de trabajo, aparte de aportar a la generación de soluciones, constituye un factor que fomenta la incidencia de riesgos de trabajo, así como el malestar entre sus colaboradores.

Pregunta general de la investigación

La problemática anterior permite vislumbrar, que como parte de la naturaleza organizacional del centro de distribución mencionado, el programa de seguridad ocupacional SASSO conforma un instrumento que tras la aparente preservación del bienestar de los trabajadores tiene como misión principal aportar en el cumplimiento de un requerimiento esencial para mantener el funcionamiento de la organización, es decir, la cooperación de sus miembros.

Por eso, para dar cumplimiento a los imperativos que dicta la empresa Coca-Cola FEMSA respecto a la estandarización de la operación de sus centros de distribución, los dirigentes y supervisores, buscan establecer las condiciones que les permitan orientar la acción colectiva hacia el logro de objetivos determinados, debido a que de ello depende la existencia de tal empresa, su centro de trabajo, así como el empleo de cada uno de sus integrantes. A partir de ello, se observa que esa capacidad para orientar las conductas de los participantes de una organización hacia un fin deseado define lo que se conoce como el fenómeno del control organizacional.

Aunado a eso, la implementación del programa de seguridad ocupacional SASSO, conlleva la emergencia de un fenómeno más, el aprendizaje, ya que la enseñanza sobre sus

contenidos se realiza por medio de la capacitación, una herramienta administrativa cuyo uso se dirige a la normalización del comportamiento de los trabajadores operativos al incentivar en ellos el aprendizaje de normas, rutinas y procedimientos específicos a los que deben apegarse al realizar sus tareas y cuyo cumplimiento debe dar como resultado la prevención, disminución y eliminación de accidentes, lo que sin excepción, debe ser precedido de una alta productividad y un desempeño laboral satisfactorio.

En consecuencia, se observa que los contenidos y la vías por medio de las cuales se intenta dar cumplimiento a las normas, rutinas y procedimientos que conforman el Sistema de Salud y Seguridad Ocupacional SASSO y el proceso de distribución en el centro de trabajo estudiado, intentan cumplir con los postulados de diversas disciplinas que se enfocan al estudio de la accidentabilidad laboral que retoman el tema desde una visión managerial. Se basan en la implementación de programas, sistemas y estrategias que se preocupan más por la solución que por el origen del problema, adjudicando la responsabilidad de los accidentes, enfermedades, fatalidades y/o factores de riesgo psicosocial al trabajador, en vez de a la organización que las fomenta.

Esta problemática de carácter multifactorial refleja a la vez:

1. Las necesidades de los participantes de tal centro de trabajo;
2. Las demandas por parte del mercado;
3. Los intereses de una organización;
4. La falta de supervisión por parte de las autoridades para verificar el adecuado cumplimiento de la legislación laboral, y
5. El complejo escenario que se vive en México respecto al tema del empleo.

El estudio de dichos aspectos en conjunto, comprende postulados provenientes de campos como la Administración y la Teoría de la Organización los cuales, en la práctica se ven limitados

por su aproximación reduccionista hacia dicha problemática, que por sus características más que “recetas” de solución, requiere de una visión analítica.

La presente investigación pretende contribuir en ese sentido, a partir de dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Por qué en el centro de distribución seleccionado ocurren accidentes de trabajo durante el proceso de distribución de productos aun cuando existe un programa de seguridad ocupacional, denominado SASSO, que tiene como fin su prevención, disminución, y eliminación?

Para dar respuesta a dicha cuestión, y entender la reconfiguración en la respuesta por parte de los actores involucrados, respecto a los accidentes de trabajo, es importante tener en cuenta que el abordaje del tema requiere de la descripción general de las reglas, normas, procedimientos y prácticas que, por un lado, conforman el programa de seguridad ocupacional SASSO y, por otro, el proceso de distribución de productos. Ambos se ejecutan de manera simultánea entrelazando el interés de la organización por influir en el comportamiento de sus miembros para lograr su cooperación hacia el cumplimiento de los resultados esperados.

Objetivo general de la investigación.

En el presente trabajo se considera pertinente recurrir a la visión reflexiva de los Estudios Organizacionales, a través de ella es posible concretar el objetivo general de la investigación, el cual radica en:

Analizar el Sistema de Salud y Seguridad Ocupacional SASSO (Coca-Cola FEMSA), desde la perspectiva del control organizacional, con el propósito de conocer si los aprendizajes generados entre los trabajadores favorecen la seguridad ocupacional durante el proceso de distribución.

Para concretar este objetivo, se recurrirá a conceptos estudiados desde el campo de los Estudios Organizacionales como el control organizacional y el aprendizaje organizacional. Se

parte del supuesto, de que el programa de seguridad ocupacional SASSO involucra tales fenómenos, debido a que es diseñado con la meta implícita de lograr el control sobre la acción colectiva por medio de la normalización del comportamiento humano. Ello a través de un discurso basado en la importancia de la salud y la seguridad de los trabajadores, que parece tener un fin común entre las organizaciones: el incremento de la eficiencia productiva, financiera, comercial y, como consecuencia de ello, las utilidades de la empresa (Muñoz, 2011).

Se realizará un estudio cualitativo del caso, de tipo exploratorio, en el que se abordará la accidentabilidad laboral en los conductores de vehículo automotor y los auxiliares de reparto encargados de la distribución de productos desde su centro de trabajo hacia los puntos de venta, recurriendo a los lentes teóricos del control organizacional y el aprendizaje organizacional, debido a que la revisión de literatura ha permitido notar que, si bien, son fenómenos retomados desde la Administración y la Teoría de la Organización, su punto de vista es totalmente pragmático. En cuanto al aprendizaje organizacional, se describe como una herramienta de utilidad para las organizaciones, cuyo uso puede ser elegido o no para mejorar el desempeño y la productividad en los trabajadores a través de la generación de capacidades, competencias, habilidades y actitudes específicas que comúnmente se enseñan mediante programas de capacitación enfocados a “mejorar” su aprendizaje.

Este enfoque instrumental, derivado de las Ciencias de la Gestión, coincide con las prácticas llevadas a cabo por la empresa Coca-Cola FEMSA, en donde se observa que tal fenómeno se apega a la visión de la propuesta denominada: “organización que aprende” (Senge, 1990), la cual, conlleva la noción de la creación de “un tipo ideal” de organización en la que se cree que el aprendizaje es susceptible de ser gestionado y maximizado (Easterby, 1997). A causa de ello, los estudios organizacionales cuestionan dicha propuesta que promueve un modelo de organización, que busca producir un tipo de conocimiento para manipular a los

trabajadores con el fin de lograr el control de los procesos, y por ende de los participantes de la organización (Suárez, 1998).

En el caso del control organizacional, se observa que a partir de los Estudios Organizacionales, dicho fenómeno es señalado como un correlato inevitable de la organización, porque permea la vida social de la misma, forma parte de todas sus estructuras, procesos y decisiones. Ejemplo de ello, se encuentra en los mecanismos formales de control organizacional que, como el SASSO, son utilizados en el centro de distribución mencionado ante la preocupación de mantener el dominio y reducir la incertidumbre (Cisneros, Hernández y Ramírez, 2011). El diseño de dicho sistema coincide con las propuestas de las Ciencias de la Gestión al establecer una serie de lineamientos, que determinan lo que puede o no ocurrir en los centros de distribución de Coca-Cola FEMSA. Por ello, se plantea que conforma un mecanismo de control organizacional que a través de herramientas como la capacitación, busca inducir a los trabajadores hacia el aprendizaje de cómo se deben hacer las cosas de forma “correcta”, y con ello cubrir las expectativas de la organización (Simon, 1957 en Dunbar, 1984).

Objetivos específicos de la investigación.

La problemática descrita lleva a comprender la importancia que los conceptos derivados de la teoría adquieren al ser observados en la vida cotidiana de una organización, es posible notar que aunque de manera teórica, el control organizacional y el aprendizaje organizacional han sido estudiados de manera independiente, el control organizacional puede vincularse a la generación, adquisición, interpretación y difusión del aprendizaje organizacional. Esto se debe a que ambos fenómenos coexisten en la realidad de las organizaciones concretas al tener como punto en común la generación de cambios comportamentales en los individuos que, de acuerdo con los EO, pueden surgir de manera espontánea como parte de la experiencia personal y la acción

colectiva, o bien de manera inducida bajo el esquema de la Administración y la Teoría de la Organización.

Es por ello que, en la búsqueda por concretar el objetivo general de la investigación, se han establecido como objetivos específicos: *Conocer si es posible gestionar, promover y orientar el aprendizaje en contextos organizacionales, como en el centro de distribución seleccionado. Así como: Explicar cómo contribuye el control organizacional a fomentar diferentes tipos de aprendizaje en el centro de distribución estudiado.*

Justificación

A partir del análisis que se llevará a cabo en esta investigación, se busca incentivar el debate sobre el uso de la herramienta administrativa SASSO en el centro de distribución seleccionado, cuyo diseño realizado por la compañía trasnacional Coca-Cola FEMSA se dirige a limitar la acción humana hacia patrones de comportamiento específicos a través de un discurso que subraya el interés de la empresa por garantizar la salud y la seguridad en sus entornos de trabajo, enfatizando su disposición para dar cumplimiento a los estatutos legales y gubernamentales. Ello se ha detectado debido a que la operación de la organización se basa principalmente en un proceso de trabajo que conlleva un conjunto de reglas y procedimientos de seguridad ocupacional que, en teoría, pareciera jugar a favor del bienestar de los trabajadores pero, que en la práctica, en ocasiones es dejado de lado cuando la prioridad se encuentra en cubrir los indicadores de eficiencia y productividad establecidos por la organización.

De este modo, se tomará como referente una problemática de carácter organizacional y social de gran importancia en los países en vías en desarrollo, como es el caso de México, debido a que en ellos la incidencia de accidentes, lesiones, enfermedades, fatalidades y riesgos psicosociales relacionadas con el trabajo, es una constante independientemente del tipo de giro

o servicio al que se dediquen las organizaciones. Esto en parte se debe a que la mayoría de las empresas trasnacionales operan bajo la protección gubernamental, por lo cual, se limitan a cumplir de manera mínima los requisitos que en materia laboral, de salud y seguridad deben otorgar a sus integrantes, lo cual refleja la escasa preocupación para brindar, mejorar o modificar las condiciones laborales bajo las que operan sus trabajadores.

Para ello, se abordará el tema del control organizacional, cuya implementación en el centro de distribución atiende a una visión prescriptiva dirigida al uso de mecanismos burocráticos e impersonales que, como probablemente es el caso del programa de Seguridad Ocupacional SASSO, son diseñados para influenciar el comportamiento individual y/o colectivo. Esto tiene que ver con la idea de que el éxito de una organización depende de su capacidad para mantener el control sobre sus participantes, sin dar lugar a la crítica, el cuestionamiento y la reflexión respecto a la viabilidad y utilidad real del diseño de los procesos de trabajo en la operación de la organización por parte de quienes al llevarlos a cabo, son los verdaderos expertos sobre su ejecución. Es decir, es común que los trabajadores intenten eludir o contrarrestar los esfuerzos de sus dirigentes, lo que posiblemente se deba a que sus ideas, aportes, exigencias o necesidades pocas veces son tomados en cuenta.

En consecuencia, se considera que el abordaje de dicho fenómeno desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, debe remitirse a dos aspectos:

1. El ejercicio del control en una organización nunca puede ser total, ni todos los papeles prescritos en su totalidad (Etzioni, 1972; Clegg, 1981; Das, 1993; Alvesson y Willmott, 2002).
2. El diseño del control organizacional no se limita exclusivamente al uso de mecanismos formales, visibles y cuantificables, ya que, usualmente en las organizaciones, no existe un mecanismo de control monolítico, sino varios que operan de diferentes formas y en distintos lugares de manera simultánea. Ejemplo de ello, se encuentra en la idea de las

Ciencias de la Gestión, de que es posible administrar aspectos simbólicos y subjetivos inherentes a la organización como: la cultura, la ideología, la identidad (Etzioni, 1972; Clegg, 1981; Das, 1993; Alvesson y Willmott, 2002), y como se considera, ocurre en el centro de distribución respecto al aprendizaje colectivo.

Así mismo, se considera relevante abordar el fenómeno del aprendizaje organizacional, ya que es posible suponer que en organizaciones, como la seleccionada en este trabajo, de manera explícita o no, el aprendizaje organizacional es visto como una vía para ordenar, normalizar y estandarizar la actividad colectiva a través de la enseñanza de discursos disciplinarios que, como el de la salud y la seguridad ocupacional, buscan influir, motivar, orientar y homogeneizar el comportamiento de los individuos para que sea acorde a los objetivos organizacionales. Por lo tanto, se busca indagar en la naturaleza que adquiere el fenómeno del aprendizaje organizacional como un dispositivo de control organizacional utilizado para fomentar la cualificación de los trabajadores sobre conocimientos determinados, con la meta de generar en ellos obediencia, compromiso y dedicación hacia la empresa, y hacia las tareas que realizan al interior como al exterior de ella, independientemente de los riesgos que estas conllevan.

De igual forma, se busca explicar la propuesta derivada de la Administración, a partir de la cual, se describe al aprendizaje organizacional como un fenómeno neutro, deseable y positivo para todos los participantes de las organizaciones, ya que su visión coincide con las características que adquiere el programa de Seguridad Ocupacional SASSO. Esto se debe a que sus contenidos son transmitidos a partir de la herramienta administrativa de la capacitación, que intenta “gestionar” el aprendizaje a nivel organizacional y dar cumplimiento a fines que, en ocasiones, por su carácter contradictorio pueden traer consigo efectos negativos para los trabajadores.

Lo anterior tiene que ver con que de manera formal la organización hace uso de la capacitación para enseñar a los trabajadores, que tiene como prioridad la preservación de su

vida, su integridad y su bienestar. Por tal motivo, estos deben aprender estrictas reglas de comportamiento respecto al tema de la seguridad ocupacional, que tienen la responsabilidad de seguir durante la ejecución de los procesos de trabajo. No obstante, en el terreno informal, los individuos se enfrentan al dilema de violar tales reglas de seguridad ocupacional para lograr alcanzar los indicadores de eficiencia y productividad, que a nivel corporativo son establecidos como una prioridad para la organización, porque su cumplimiento es el principal requisito para mantener vigente la operación.

De este modo, los trabajadores deben optar en mayor medida por enfocar sus esfuerzos hacia la conservación de sus empleos mediante un eficiente desempeño laboral, y en menor medida hacia la preservación de su integridad. Lo cual, permite notar que a través del discurso de la salud y la seguridad ocupacional, la organización aparenta un genuino interés hacia el cuidado y la protección de sus trabajadores, que en la práctica de trabajo es limitado, y que se traduce en el cumplimiento mínimo de la normativa legal respecto al tema de la salud y la seguridad ocupacional.

Lo dicho hasta aquí, es el punto de partida para el desarrollo de esta investigación, en la que entre los aspectos principales se ha identificado el carácter pragmático que adquiere el concepto del aprendizaje organizacional cuando es visto como un instrumento de utilidad para reforzar el statu quo de las organizaciones al constituir una forma de sutil control administrativo (Argyris, 2001). Por lo cual, puede incluso contribuir como factor de riesgo para la salud física y mental de los trabajadores, ya que en contextos como la organización estudiada a pesar de encontrarse capacitados para prevenir la incidencia de accidentes o enfermedades laborales, deben lidiar con una alta carga de trabajo que comúnmente les lleva a participar en su propia exposición hacia los diversos peligros que pueden existir al interior o al exterior del centro de distribución.

Ello revela una dinámica de trabajo disonante en la que se habla de cuidado y seguridad que, de manera simultánea, es la exposición al riesgo de la salud física y mental del trabajador, el recurso del cual se vale la organización para concretar sus objetivos, y con ello obtener ventajas productivas a través de un proceso operativo y un método de trabajo, que si bien, a lo largo del tiempo han demostrado sus beneficios para la organización, distan de fomentar la dignidad para el ser humano al incentivar la precarización de tal entorno de trabajo.

Con base en lo anterior, los contenidos de la presente investigación se encuentran organizados de la siguiente forma:

En el primer capítulo, se realiza una revisión teórica sobre el tema de la seguridad ocupacional, se hace referencia al desarrollo histórico a nivel nacional e internacional de dicho fenómeno. Se presentan las diferentes disciplinas que han abordado la accidentabilidad laboral revisando aportes que, en conjunto, han integrado el campo académico de la seguridad ocupacional como El Derecho, la Administración, la Psicología Industrial, etc. Se presenta la definición de la seguridad ocupacional, se hace referencia a los riesgos de trabajo a los que pueden enfrentarse los trabajadores al interior como al exterior de los contextos organizacionales, entre los que se encuentran los accidentes de trabajo, los accidentes en el trayecto de trabajo, las enfermedades de trabajo, además de ciertos factores psicosociales como el estrés, que repercute tanto en la salud y la calidad de vida de los trabajadores, como en su contexto familiar y social.

En el segundo capítulo, se aborda el tema del control organizacional, para ello se revisan los abordajes teóricos derivados del campo de la Administración y la Teoría de la Organización, se describe el desarrollo histórico del concepto a partir de propuestas derivadas de corrientes como la administración científica, la escuela de las relaciones humanas, las teorías de la burocracia, y la teoría del comportamiento administrativo. Posteriormente, se observa la perspectiva de los Estudios Organizacionales sobre dicho concepto, se hace referencia a fenómenos relacionados como el poder y la cultura, además, se presentan algunas de las

definiciones más representativas sobre el control organizacional, así como una clasificación de los tipos de control organizacional basada en los aportes de diferentes autores.

En el tercer capítulo, se realiza una aproximación hacia el tema del aprendizaje organizacional, se revisan algunos de sus antecedentes históricos, tomando como referente la teoría del comportamiento administrativo, la cual, sienta las bases de tal concepto. Se realiza un recorrido por algunas corrientes de abordaje académico que surgen de la Teoría de la Organización, como la Perspectiva de la Adaptación y la Toma de Decisiones, la Teoría del Conocimiento Organizacional y la Organización que Aprende. Además, se revisa una de las propuestas acordes al enfoque crítico de los Estudios Organizacionales, como lo es la perspectiva de la teoría de la acción del aprendizaje organizacional (Argyris y Shön, 1978).

Se presenta la definición del aprendizaje organizacional a partir de cada corriente, y se explican sus características como un mecanismo de control organizacional, que puede implementarse a través de la capacitación, la cual, en sus diversas modalidades permite ejemplificar la relación teórica entre los fenómenos del aprendizaje organizacional, el control organizacional, y el Sistema de Administración de la Salud y la Seguridad Ocupacional implementado en el centro de distribución.

En el cuarto capítulo, se hace referencia a la estrategia metodológica de la investigación y su relevancia en las Ciencias Sociales, se muestra la pertinencia respecto al uso de la metodología cualitativa y del método del estudio de caso para concretar el objetivo general de la investigación, debido a que a través de ambos, es posible indagar en la naturaleza de fenómenos complejos como el control y el aprendizaje organizacional dentro de contextos reales (Yin, 2009).

En dicho capítulo, se describen las fases que conforman el desarrollo de la investigación desde la aproximación al estado del arte, hasta la presentación de los resultados, conclusiones y consideraciones finales. Se mencionan las técnicas utilizadas durante la recopilación de la

evidencia empírica entre las cuales se encuentran: la observación directa y participante, las entrevistas semiestructuradas, el análisis documental y la etnografía digital de las redes sociales *Facebook* y *WhatsApp*. Aunado a ello, se explican los conceptos a partir de los que se construyó el modelo teórico de la investigación, el cual ha sido de utilidad para acceder, recopilar y analizar el material empírico obtenido durante el trabajo de campo, así como para reflexionar y proponer posibles relaciones teórico - metodológicas entre el Sistema de Administración de la Salud y la Seguridad Ocupacional (SASSO) implementado en el centro de distribución estudiado, el uso de herramientas administrativas como la capacitación, y los fenómenos del control organizacional y el aprendizaje organizacional.

En el quinto capítulo, se presenta el estudio de caso de la investigación, donde se hace mención de aspectos como: el funcionamiento de la organización seleccionada, los procedimientos de seguridad ocupacional y el proceso de distribución de productos. De este modo, se realiza una descripción general de la organización a la que pertenece el centro de distribución abordado, para esto, se revisan algunos datos sobre la industria refresquera en México y se muestran las principales características de las empresas trasnacionales *The Coca-Cola Company* y *Coca-Cola FEMSA*. Se realiza una descripción general del centro de distribución abordado, se hace referencia a su historia, su configuración burocrática o maquinal, su estructura organizacional, y sus mecanismos de control orientados hacia la normalización del comportamiento.

Se hace alusión al uso que da la empresa *Coca-Cola FEMSA* a la herramienta administrativa de la capacitación, en su aparente búsqueda por implementar eficazmente los procedimientos de seguridad ocupacional que acompañan al proceso de distribución, con el fin de prevenir la incidencia de lesiones, accidentes o enfermedades de trabajo. Permite observar lo que Argyris y Shön (1978) denominan como la teoría elegida de la organización, a partir de la cual es posible conocer el discurso formal que la organización emite respecto a su forma de

actuar ante determinado escenario, situación o evento, y al cual, deben apegarse y reproducir los trabajadores como parte de su función dentro de la organización. Además, se muestran los tipos o modalidades de capacitación, a los que cotidianamente recurren los líderes del centro con el fin de “gestionar” el aprendizaje de los trabajadores sobre las reglas, normas, lineamientos y procedimientos que deben cumplir al interior, como al exterior del centro durante el proceso de trabajo mencionado.

En el sexto capítulo, se hace referencia al análisis de la evidencia empírica y a los resultados de la investigación, en los cuales, se explican los hallazgos encontrados en torno a lo que Argyris y Shön (1978) describen como la teoría en uso de la organización, la cual, se observa en el comportamiento real de la organización y sus integrantes, y que es posible vislumbrar al analizar la relación entre los fenómenos del control organizacional, el aprendizaje organizacional, y el Sistema de Administración de la Salud y la Seguridad Ocupacional (SASSO). Para comprender dicha relación, se muestran las diferentes combinaciones que en la realidad de la práctica organizacional se han identificado entre:

1. Los mecanismos de control organizacional como la estandarización de los procedimientos de trabajo, la estandarización de las destrezas, y los conocimientos de los trabajadores;
2. Los diferentes niveles o tipos de aprendizaje organizacional descritos a partir de la teoría de la acción, en especial el aprendizaje de bucle simple y el aprendizaje de bucle doble (Argyris y Shön, 1978), y
3. Las distintas modalidades de capacitación utilizadas en la organización para enseñar a los trabajadores los procesos y procedimientos de trabajo, como la capacitación tradicional, la capacitación en el puesto de trabajo, y la capacitación por competencias.

Posteriormente, se presentan las conclusiones de la investigación, entre las cuales, se puede destacar el importante papel que juegan los fenómenos del control organizacional y el aprendizaje organizacional en entornos laborales, como el centro de distribución estudiado. Esto abre el debate sobre el uso de herramientas administrativas como la capacitación, la cual, como se muestra a lo largo de este trabajo, constituye también un medio de control para la organización que, dependiendo de las características de su diseño, puede o no contribuir al eficaz cumplimiento de los objetivos para los cuales ha sido creada.

De tal manera, se observa que a través de la capacitación tradicional, la capacitación en el puesto de trabajo, y/o la capacitación por competencias, la empresa Coca-Cola FEMSA dirige sus esfuerzos hacia la generación, difusión y legitimación de aprendizajes específicos por parte de los trabajadores respecto a reglas, normas y procedimientos de seguridad ocupacional, con el fin aparente de preservar la salud e integridad de los mismos a partir de una estrategia preventiva que, sin embargo, no siempre es efectiva. Lo cual lleva a considerar que el aprendizaje no solo debe comprenderse como un fenómeno que surge como un resultado de la interacción y la experiencia construida de manera colectiva, en este caso a partir de las actividades laborales. Ya que en ciertas ocasiones puede compararse e incluso equipararse con un complejo mecanismo de control organizacional que al orientarse hacia la normalización, estandarización y manipulación del comportamiento humano, puede favorecer más a los fines prescriptivos de la organización que al desarrollo y bienestar del trabajador. Debido a que, como parte de su formación en la organización, el individuo también puede aprender que el compromiso, la responsabilidad y el cumplimiento de los objetivos organizacionales son aspectos más importantes que la preservación de su propia integridad.

Finalmente, se presentan las reflexiones finales en las cuales, por un lado, se busca incentivar el debate y generar nuevas rutas de investigación en torno a fenómenos que como el control y el aprendizaje organizacional forman parte de la realidad de las organizaciones

concretas. Por consiguiente, se resalta la pertinencia de recurrir al uso del método del estudio de caso, debido a su gran utilidad para analizar problemáticas organizacionales de carácter teórico y práctico que inciden en diversas áreas de la sociedad.

Por otra parte, en dicho apartado se enfatiza la relevancia que adquieren los Estudios Organizacionales en el abordaje científico de problemáticas concernientes a las condiciones laborales que viven día a día los seres humanos en sus entornos de trabajo. Ya que, como se observa a lo largo de la investigación, el desarrollo de los procesos de trabajo, particularmente en las empresas industriales o productivas, conlleva un alto riesgo para la salud física y mental de los individuos. Por esto, se considera que la concientización sumada a la genuina preocupación, protección y cuidado hacia el trabajador, además del cumplimiento de las normas establecidas en materia laboral y de seguridad ocupacional, son aspectos indispensables para la prevención de las lesiones, accidentes, enfermedades ocupacionales y demás problemáticas asociadas a este tipo de eventos.

Capítulo 1. Seguridad Ocupacional en la Organización

1.1. Contexto general de la seguridad ocupacional

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo, en el año 2019, el número de trabajadores a nivel mundial era de 3300 millones de personas, quienes a pesar de contar con un empleo remunerado, y pasar casi un tercio de su vida en un entorno laboral, no necesariamente tenían acceso a condiciones de trabajo decentes o a un ingreso adecuado, lo cual, es un derecho humano fundamental (OIT, 2020).

Sumado a las malas condiciones laborales, se encuentran los costos humanos, sociales y económicos derivados de los accidentes, las lesiones y las enfermedades de trabajo que comúnmente se presentan en los países que se encuentran en “vías de desarrollo”, como es el caso de México, en donde los individuos deben lidiar con riesgos laborales tradicionales derivados de la industrialización de las organizaciones ocurrida a lo largo del siglo XX; además de los riesgos laborales novedosos que se han originado a consecuencia de la globalización y el avance tecnológico suscitado en las nuevas formas de organización desde finales del siglo XX y durante lo que va del siglo XXI (Alli, 2008; Ahmad, Sattar y Nawaz, 2016).

Por lo anterior, en este trabajo, se parte de la idea de que campos académicos, como los Estudios Organizacionales, deben ser considerados al abordar la problemática de la accidentabilidad laboral caracterizada por la incidencia de lesiones, accidentes y enfermedades laborales o profesionales, ya que dicha situación disminuye gradualmente en la mayoría de los países industrializados, pero al mismo tiempo se incrementa día con día en los países en desarrollo. Lo cual, lleva a reflexionar en la pertinencia de las estrategias establecidas por los gobiernos y las instituciones sanitarias y laborales en materia de salud y seguridad ocupacional, debido a que este tipo de eventos se presentan en la mayoría de las organizaciones, independientemente de que su función se oriente a la producción o a la prestación de servicios,

ya que generalmente constituyen entornos de trabajo en los cuales los seres humanos enfrentan riesgos y peligros que podrían estudiarse, disminuirse y/o eliminarse a través de la implementación, adecuación y evaluación de métodos de prevención cuya eficacia se ha probado con antelación en los países industrializados (Alli, 2008).

Teniendo en cuenta el panorama descrito, en el presente capítulo se realizará una revisión general sobre el tema del derecho al trabajo digno y decente, ya que ello se considera un elemento fundamental para conocer como se ha desarrollado el tema de la salud y la seguridad ocupacional en el mundo. Posteriormente, se hará referencia a este tema en el caso específico de México, además se mencionarán algunas de las disciplinas y conceptos que son primordiales en el abordaje de la salud y la seguridad ocupacional, los cuales, permitirán establecer las bases teóricas para abordar la relación entre el programa de Seguridad Ocupacional SASSO, los fenómenos del control organizacional y el aprendizaje organizacional en el centro de distribución seleccionado como estudio de caso.

1.2. El Trabajo en la organización

Con el interés de comprender el escenario en el cual se presentan los fenómenos del control organizacional y el aprendizaje organizacional como parte del centro de distribución estudiado, el cual, conforma un entorno laboral en el que el tema de la salud y la seguridad ocupacional es fundamental en el desarrollo de los procesos que dan lugar a la operación de la organización, es necesario hacer referencia al concepto del trabajo el cual según la OIT (2004) puede definirse como:

“el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos” (s. p.).

Del mismo modo, la OIT (2004) refiere que el concepto del empleo se define como el:

"trabajo efectuado a cambio de pago (salario, sueldo, comisiones, propinas, pagos a destajo o pagos en especie)" sin importar la relación de dependencia (si es empleo dependiente-asalariado, o independiente-autoempleo)" (s.p.).

Por otro lado, puede señalarse que en nuestro país, la Ley Federal del Trabajo (2024), norma jurídica que establece los principios que deben regir las relaciones laborales en toda la República Mexicana, menciona en su Artículo 3o que:

El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, y exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta, así como, el reconocimiento a las diferencias entre hombres y mujeres para obtener su igualdad ante la ley. Debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida digna y la salud para las y los trabajadores y sus familiares dependientes.

No podrán establecerse condiciones que impliquen discriminación, entre los trabajadores, por motivo de origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otro que atente contra la dignidad humana. No se considerarán discriminatorias las distinciones, exclusiones o preferencias que se sustenten en las calificaciones particulares que exija una labor determinada.

Es de interés social garantizar un ambiente laboral libre de discriminación y de violencia, promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad ambiental, así como, los beneficios que estas deban generar tanto a los trabajadores como a los patrones. (p.2)

Tales definiciones permiten observar la importancia que el trabajo o el empleo conlleva en la vida del ser humano y en el funcionamiento de las organizaciones, ya que ha sido, es y probablemente será una pieza clave del contrato social, en el cual, se sustenta la sociedad y su gobierno. Por ello, se considera que la adecuada creación de oportunidades de trabajo digno y decente constituye un camino viable hacia la justicia y la humanización del mundo del trabajo, debido a que conforma uno de los cimientos de la paz y el desarrollo social y económico a nivel mundial (OIT, 1996 - 2022).

1.2.1. *Derecho al trabajo digno y decente*

Debido a que el trabajo es un aspecto fundamental en la vida de los seres humanos, cuando este se caracteriza por ser digno y decente, representa para los individuos la oportunidad de acceder a un empleo productivo que les genere un ingreso justo, les garantice la seguridad en su lugar de trabajo, les provea de protección social y les brinde mejores perspectivas de desarrollo personal, de integración social, de libertad de expresión, de organización, de participación en las decisiones que afectan sus vidas y, de igualdad de oportunidades, independientemente de su género, edad, o condición socioeconómica. Por lo cual, puede decirse que el trabajo digno y decente sintetiza las aspiraciones que los individuos pueden cumplir durante su vida laboral, como los logros que a nivel personal pueden alcanzar a través del esfuerzo y los resultados de su trabajo (OIT, 1996 - 2022).

Por eso, la OIT (2022) refiere también que el acceso al empleo productivo y al trabajo digno y decente, conforma un factor clave para alcanzar una globalización justa y reducir la pobreza, lo cual, ha llevado a tal organización a establecer programas que incluyen aspectos de gran importancia en el ámbito laboral, social y económico que a nivel internacional deben ser incluidos como parte de las políticas públicas de los diferentes países que se adhieren a sus

lineamientos, entre los cuales se encuentran: la creación de empleo, el derecho al trabajo justo, la protección social, la libertad de expresión, el diálogo social y la igualdad de género.

Con base en eso, la OIT (2004) refiere que el “Trabajo decente” es un concepto que busca expresar lo que debería ser, en el mundo globalizado, un buen trabajo o un empleo digno. El trabajo que significa y permite el desarrollo de las propias capacidades no es cualquier trabajo; no es decente el trabajo que se realiza sin respeto a los principios y derechos laborales fundamentales, ni el que no permite un ingreso justo y proporcional al esfuerzo realizado, sin discriminación de género o de cualquier otro tipo, ni el que se lleva a cabo sin protección social, ni aquel que excluye el diálogo social y el tripartismo.

En el caso específico de nuestro país, la Ley Federal del Trabajo (2024) señala en su Artículo 2o. que:

Las normas del trabajo tienden a conseguir el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales.

Se entiende por trabajo digno o decente aquél en el que se respeta plenamente la dignidad humana del trabajador; no existe discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales o estado civil; se tiene acceso a la seguridad social y se percibe un salario remunerador; se recibe capacitación continua para el incremento de la productividad con beneficios compartidos, y se cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo.

El trabajo digno o decente también incluye el respeto irrestricto a los derechos colectivos de los trabajadores, tales como la libertad de asociación, autonomía, el derecho de huelga y de contratación colectiva.

Se tutela la igualdad sustantiva o de hecho de trabajadores y trabajadoras frente al patrón. La igualdad sustantiva es la que se logra eliminando la discriminación contra las mujeres que menoscaba o anula el reconocimiento, goce o ejercicio de sus derechos humanos y las libertades fundamentales en el ámbito laboral. Supone el acceso a las mismas oportunidades, considerando las diferencias biológicas, sociales y culturales de mujeres y hombres. (p. 1)

Dichas definiciones sobre el concepto del trabajo digno y decente, derivadas del ámbito legal e institucional, parecen confirmar el interés de los actores e instancias involucradas en el tema de la salud y la seguridad ocupacional en proponer, establecer y dar seguimiento a las acciones necesarias para preservar el bienestar, la integridad y la vida de los trabajadores en los entornos laborales. Sin embargo, a pesar de que a través del tiempo se han hecho esfuerzos para implementar normas, legales, programas sociales y políticas públicas que deberían ser de utilidad para: a) verificar el cumplimiento de los derechos y obligaciones con los que cuentan individuos y organizaciones; b) brindar acceso a oportunidades de empleo basadas en la equidad e igualdad de género, en la libertad, seguridad y dignidad humana y, c) fomentar el diálogo social (OIT, 1996 - 2022; OIT, 2004). Tales iniciativas han sido insuficientes para garantizar la justicia y protección hacia el trabajador.

Lo dicho hasta aquí, a su vez se relaciona con otras problemáticas cuyo abordaje es prioritario, entre ellas se encuentran: la inclusión social, la erradicación del hambre y la pobreza y la desigualdad, el fortalecimiento de la democracia, la atención a la salud mental, así como la falta de acceso a posibilidades de realización y desarrollo integral a nivel individual y social. Por tanto, la atención hacia dichos aspectos es fundamental, sobre todo en zonas geográficas como Latinoamérica en donde la promoción del trabajo digno y decente, basado en un modelo de desarrollo inclusivo centrado en el ser humano, es el punto de partida hacia el mejoramiento del bienestar social, el crecimiento económico, el desarrollo sostenible, los cuales son pasos

indispensables en el camino hacia una globalización equitativa e incluyente (OIT, 1996 - 2022; OIT, 2004).

1.3. Salud y seguridad en el trabajo

Uno de los aspectos más importantes respecto al tema del trabajo digno y decente, se encuentra en el campo de la salud y la seguridad ocupacional, a partir del cual, se ha llevado a cabo el diseño de estrategias orientadas a promover el bienestar de los trabajadores, de sus familiares, empleadores, clientes y demás actores vinculados a las organizaciones.

Ello a partir del estudio de los factores que influyen en la salud de los individuos en sus entornos de trabajo, así como en sus hogares, con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos laborales a los que se enfrentan. Sin embargo, a diferencia de las mejoras continuas que pueden observarse a nivel internacional, en los países que se encuentran en vías de desarrollo, los estándares de salud y seguridad ocupacional comúnmente son poco tomados en cuenta por los responsables de formular las políticas públicas, lo cual se debe a la escasa conciencia sobre la relevancia, frecuencia y costo, que en términos de sufrimiento humano y carga económica significan las lesiones, los accidentes y las enfermedades de trabajo (OIT 2019).

Ante ese tipo de problemáticas, la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha desarrollado el denominado: Plan de acción mundial sobre la salud de los trabajadores, el cual aborda temas como: los riesgos, enfermedades y lesiones de los trabajadores, el acceso a los servicios de salud, además de los factores sociales e individuales relacionados a dichos temas (Ali, 2008; Ahmad, Sattar y Nawaz 2016).

Gamella (2013) señala que existen múltiples análisis sobre el tema de la salud y la seguridad ocupacional que intentan responder a la cuestión: ¿cuáles son los mecanismos que

garantizarían un ambiente de trabajo libre de accidentes y enfermedades laborales? Para dar respuesta a tal interrogante, dicho autor refiere que existen distintos sistemas de gestión de la salud y la seguridad ocupacional que se orientan a la gestión científica de los aspectos que influyen en el surgimiento de riesgos asociados a las actividades productivas, buscando eliminarlos o minimizarlos.

Dicha tarea, en muchos de los casos ha sido poco exitosa, pues si bien, existen organizaciones con un nivel de cumplimiento aceptable respecto a los estándares y procedimientos de seguridad ocupacional que se orientan a la prevención de los riesgos laborales, es imposible eliminar todos y cada uno de los posibles peligros a los que se enfrentan los individuos en su ambiente de trabajo. De ahí la presencia de altas tasas de siniestralidad, sobre todo en países como México, lo cual, constituye una problemática que se percibe en el centro de distribución seleccionado como estudio de caso, en el que a pesar de los aparentes esfuerzos de la empresa Coca-Cola FEMSA por diseñar e implementar un elaborado sistema de gestión de la seguridad ocupacional, los accidentes y las lesiones siguen presentándose de manera constante.

1.3.1. *Antecedentes históricos de la seguridad ocupacional*

Como punto de partida, para abordar el tema de la salud y la seguridad ocupacional, es preciso señalar que, desde la antigüedad, el hombre ha enfrentado peligros y situaciones que han puesto en riesgo su vida y su salud, por ello, la necesidad de protegerse ha sido indispensable. No obstante, las condiciones de riesgo inherentes al ejercicio del trabajo se han presentado de manera más reciente, debido a que, al vivir en una sociedad organizacional, el trabajo constituye una actividad elemental para el ser humano, así como un factor de riesgo para el deterioro y el

daño a su salud, ya que en muchas ocasiones las actividades laborales pueden llevarle a la muerte.

De acuerdo con Ahmad, Sattar y Nawaz (2016), los conceptos de salud y seguridad ocupacional tienen como precedente las malas condiciones de trabajo que ha enfrentado el ser humano de manera histórica, un ejemplo de ello se encuentra en el sector minero del antiguo Egipto, en el cual, solamente trabajaban los individuos que eran considerados inferiores, como los criminales, los prisioneros y los esclavos. Por otro lado, en el caso de los griegos, se observa que, debido a los importantes riesgos asociados a las malas condiciones laborales, los médicos antiguos argumentaban que era poco digno para su profesión cuidar o solucionar problemáticas relacionadas con la fuerza laboral.

Dichos autores también mencionan que en el siglo XVI, Paracelso, médico italiano, fue pionero en observar las enfermedades presentadas por los mineros, posteriormente, el médico Bernardino Ramazzini, señaló la importancia de realizar la historia laboral de cada paciente, por lo cual, se le considera el padre de la salud y la seguridad ocupacional al ser el primer médico interesado en llevar a cabo registros y escribir sobre las enfermedades ocupacionales. Más tarde, en el siglo XVIII, eventos como la Revolución Industrial en Europa y América, generarían un importante aumento de la producción, exponiendo a los trabajadores de las nacientes industrias a peligros físicos y emocionales, enfermedades profesionales y numerosos problemas sociales.

La Revolución Industrial constituye uno de los momentos históricos más relevantes para el desarrollo del campo de la salud y la seguridad ocupacional, en su primera etapa, ubicada en el periodo de 1750 hasta 1870, comenzó la mecanización de la industria textil, y se incrementaron tanto el comercio como las rutas de transporte. Aunado a ello, se observa la invención de la máquina de vapor como la innovación más importante de esa época (STPS, 2017). Por eso, puede decirse que entre las transformaciones más importantes que generó la Revolución Industrial se encuentran:

1. El trabajo: Ya que los oficios artesanales fueron reemplazados por la producción en serie;
2. La economía: Debido a que los campesinos migrantes no recibían la remuneración necesaria a cambio de su trabajo, viéndose obligados a trabajar en condiciones infrahumanas, ya que no contaban con otras alternativas;
3. En la sociedad: Toda vez que el cambio de la vida rural a la urbana generó desnutrición y pobreza.

Como resultado de lo anterior, la Revolución Industrial dio origen a la configuración de nuevas formas de relaciones laborales caracterizadas porque, en ellas, los trabajadores dejaron de laborar en sus domicilios para desempeñarse en las industrias, cuya propiedad era de sus empleadores, encontrándose así con nuevas exigencias y con el uso de maquinaria hasta ese momento desconocida. Más tarde, originaría el surgimiento de diferentes tipos de protestas, como las manifestaciones, las huelgas, la ocupación de las fábricas y el sabotaje, los cuales fueron el antecedente a la formación de los sindicatos.

Al respecto, es posible encontrar algunas acciones emprendidas por países como Inglaterra y Francia, quienes son conocidos como los precursores en la formalización del campo de la salud y la seguridad ocupacional en Europa. En el caso de Francia, se encuentra la realización de estudios epidemiológicos en la mayoría de las industrias de París, mientras que los primeros esfuerzos por organizar la salud pública fueron realizados por Inglaterra en 1822, además de ello, en 1861 Inglaterra desarrollaría los primeros análisis de mortalidad relacionada a factores ocupacionales (STPS, 2017).

En 1919, se llevaría a cabo la creación de la Organización Internacional del Trabajo, la cual es considerada como un punto de inflexión a favor del movimiento obrero, ya que su objetivo era la promoción de la justicia social, la paz universal, así como, la protección de la clase trabajadora. En la constitución de dicha institución, se hizo énfasis en la protección del trabajador

hacia las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo como un elemento fundamental de la justicia social. En 1950, la OIT y la Organización Mundial de la Salud (OMS) desarrollaron de manera conjunta un comité, cuyos objetivos se enfocaron a la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social para los trabajadores en todas las ocupaciones; a la prevención y mejora de las condiciones de trabajo; a la protección contra los factores adversos para la salud que pueden encontrarse en los entornos de trabajo y a la generación y mantenimiento de entornos laborales acordes a las necesidades físicas y mentales de los trabajadores (Alli, 2008; STPS, 2017).

De manera más reciente, en 1995, se llevaría a cabo una de las reuniones más importantes del comité, conjunto de salud ocupacional de la OIT y la OMS, en donde, como señala Alli (2008), se estableció una declaración que postula tres objetivos sobre dicho tema:

1. El mantenimiento y la promoción de la salud de los trabajadores y de su capacidad de trabajo;
2. El mejoramiento de los ambientes de trabajo y del trabajo, el cual influye en la mejora de las condiciones de salud y seguridad ocupacional;
3. El desarrollo de la organización y la cultura de trabajo, lo cual, implica la reflexión sobre los sistemas de valores que se reflejan en las prácticas, en los sistemas gerenciales, en las políticas de gestión de personal, en los principios de participación, en las políticas de entrenamiento o capacitación y en la calidad del compromiso por parte de las áreas o puestos gerenciales.

Por otra parte, en el año 2015, la OMS en conjunto con la Organización Panamericana de la Salud (OPS), presentó un nuevo plan de acción en torno a la salud y la seguridad de los trabajadores para el periodo del año 2015 al 2025, el cual tuvo como objetivo abordar problemáticas de actualidad derivadas de los diversos desafíos y los cambios constantes que impone el mundo del trabajo (STPS, 2017).

1.3.1.1. Antecedentes históricos de la seguridad ocupacional en México.

En el caso de México, de acuerdo con la STPS (2017), los primeros intentos por instaurar medidas en cuanto a la protección de los trabajadores se dieron en el año 1904, con José Vicente Villada, quien fuera gobernador del Estado de México y quien impulsó la Ley de Accidentes de Trabajo en dicha entidad, obligando a los patrones a indemnizar a los trabajadores que sufrieran accidentes de trabajo. En 1906, en el estado de Nuevo León, el también gobernador Bernardo Reyes Ogazón decretó una nueva ley contra accidentes de trabajo, la cual, fue relevante debido a que colocaba al Estado como protector del obrero.

Posteriormente, durante su campaña presidencial, Francisco I. Madero impulsó la expedición de leyes para asegurar que los obreros mutilados en accidentes en la industria contarán con una pensión. Más tarde, en 1912, ya como presidente, promovió el reglamento de policía minera y seguridad para los trabajadores de las minas, durante su gobierno, también creó el Departamento de Trabajo buscando dar solución a los conflictos laborales, estableciendo además una edad mínima para el trabajo a partir de los 14 años y una jornada laboral máxima de 8 horas (STPS, 2017).

De manera previa a la promulgación de la Constitución de 1917, se aprobaron algunas normas orientadas a la protección de los trabajadores, varias entidades expidieron códigos sanitarios que prohibían el trabajo de los menores de 14 años en fábricas, talleres, además del trabajo nocturno y/o peligroso para la salud y la moral exigiendo certificados de salud y registro de los menores que trabajaban. En 1916, se reúne el Congreso Constituyente presentando el 6 de diciembre de ese año, el proyecto que más tarde daría origen a la Constitución que contendría 132 artículos, y en el que se haría alusión al tema del trabajo en el artículo 5º de la misma (STPS, 2017).

Tras la conclusión del Movimiento Armado en México, en diciembre de 1921, con el impulso del presidente Álvaro Obregón, se publicaría en el Diario Oficial de la Federación un

proyecto de ley, cuya propuesta se basaba en el cuidado de los trabajadores, la cual sería la primera Ley del Seguro Obrero. Aunado a ello, en mayo de 1929, se publicaría el decreto para la creación del servicio de higiene industrial y previsión que dependería del Departamento de Salubridad Pública. En el mismo año, el presidente Emilio Portes Gil promovió una iniciativa para reformar la Constitución a través de una “Ley del Trabajo”, por medio de la que se buscaba que los derechos de obreros y patrones fueran igualitarios (STPS, 2017).

Por otra parte, en el periodo comprendido entre 1930 a 1970, hubo gran transformación en la estructura productiva del país, ya que México pasó de ser un país agrícola a un país industrial y de servicios, lo cual, trajo resultados negativos entre las comunidades y las familias. Los nuevos entornos organizacionales incrementaron la desigualdad entre los diferentes sectores de la sociedad, ello fue consecuencia del avance industrial del que México no quedó exento al buscar ser parte de la transformación generada por la Revolución Industrial (STPS, 2017).

En el periodo de 1970 a 1988, se observa la implementación de varios proyectos que el gobierno desarrollaría con el fin de orientar la economía mexicana hacia la globalización, buscando lograr con ello, la inclusión del país en el plano internacional. Se promovieron ordenamientos y acciones respecto al tema de la salud y la seguridad ocupacional, y se expidió una nueva Ley Federal del Trabajo, que sería publicada en el Diario Oficial de la Federación en 1970. De 1988 a 2012, hubo una gran apertura económica y una estrategia gubernamental dirigida a la integración dentro del panorama de la globalización, además, se llevó a cabo la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en el que participaron México, Estados Unidos y Canadá. Se consideró que dicho tratado sería un factor decisivo para lograr el crecimiento económico del país, y con ello acceder a la creación de empleos mejor remunerados y un mayor bienestar entre la población (STPS, 2017).

De este modo, los procesos de integración económica y de liberalización del comercio internacional, llevaron a la implementación y a la normalización de las diferentes reglas y ordenamientos referentes al tema de la salud y la seguridad ocupacional, generando normativas enfocadas tanto al área laboral y social, como a la seguridad de los trabajadores durante los procesos productivos; esto fue el resultado de los acuerdos implementados a partir del TLC en agosto de 1993, los cuales traerían consigo la introducción de nuevos enfoques respecto al tema (STPS, 2017).

1.4. La Seguridad ocupacional a nivel internacional

A nivel internacional, se observa que con el paso del tiempo, el cuidado de la salud de los trabajadores ha mejorado en los países “desarrollados”, en los cuales los riesgos laborales, los factores ergonómicos, el estrés laboral, así como los riesgos tradicionales, han recibido atención y de manera continua se implementan alternativas de solución. En contraste, en los países denominados como “en vías de desarrollo”, las propuestas, ordenamientos y normas establecidas por las diversas instituciones encargadas de velar por la seguridad y la salud de los trabajadores hoy en día son insuficientes, ya que de acuerdo con Ahmad, Sattar y Nawaz (2016) la mayoría de las organizaciones carecen de instalaciones médicas, de primeros auxilios, de higiene básica, y de señales de advertencia respecto a los peligros que los individuos pueden encontrar en sus entornos laborales.

Ahmad, Sattar y Nawaz (2016) también mencionan que, en los países que se encuentran en vías de desarrollo, la mayoría de los trabajadores no son conscientes de la importancia del tema, ya que frecuentemente se resisten a seguir las medidas de seguridad y a utilizar equipos de protección personal, los cuales, generalmente rechazan debido a prejuicios, molestias e incomodidades que conlleva su uso durante el ejercicio de sus labores. Como ejemplo de ello, se observa la figura 1, en la que el ayudante de reparto no porta chaleco fluorescente lo que da muestra de las prácticas de los trabajadores operativos que llevan a cabo el proceso de distribución de productos, quienes en muchas ocasiones consideran que el usar el equipo de protección completo que consiste en: faja, guantes, gafas, chaleco de color fluorescente y botas antiderrapantes, es incómodo, desagradable, les entorpece la realización de sus actividades, e incluso evitan su uso debido a creencias asociadas al género.

Figura 1

Incumplimiento en uso de faja y chaleco fluorescente



Fuente: Cruz (2023).

Lo anterior queda claro cuando se considera que dichos trabajadores deben utilizar una faja, con el fin de prevenir lesiones asociadas a la carga de productos, pero comúnmente solo la portan durante su labor al interior del centro o al encontrarse cerca de sus dirigentes, omitiendo su uso durante la ejecución del proceso de distribución al exterior del centro. Esto sucede debido a que tienen la creencia de que, al usar una faja, desarrollarán una cintura pequeña similar a la de las mujeres, lo cual les llevaría a tener una apariencia femenina. Esto es visible en el señalamiento del asesor de seguridad industrial del centro (ASI) quien menciona lo siguiente:

ASI: Como puedes ver (recorrido al interior del centro de distribución) ahorita aquí hay que estar pendientes del paso peatonal; sobre todo donde haya un montacargas, un camión; siempre tengo que ver esa parte. El casco en la parte de adentro si es indispensable, por si se te cae algo estás seguro; el chaleco para que te veas, no es un tema para que se vean bien, todos los chicos lo traen para cubrir la necesidad de algún peligro o riesgo o en general que haya unidades (vehículos automotores) y sean visibles con eso evadimos los riesgos. También tienen que usar sus guantes, lentes en el almacén y su faja para evitar cualquier problema al cargar el producto; que la faja es todo un tema, porque la usan aquí adentro casi siempre si están los jefes, o el supervisor pero también pasa que evaden su uso porque dicen que la faja les hace cinturita como si fueran mujeres; la mayoría de los operativos tienen esas creencias (Asesor de seguridad industrial, entrevista inicial, 2020).

En suma, puede decirse que aspectos como la falta de conocimiento respecto al tema de la salud y la seguridad ocupacional, la actitud de los actores involucrados hacia el cuidado de su propio bienestar, el escaso interés de parte de las organizaciones, los directivos y supervisores, así como, el carácter poco atractivo de las normas, lineamientos y medidas de seguridad, dan como resultado un deficiente cumplimiento de las mismas lo cual es visible en el testimonio del asesor de seguridad industrial, quien respecto a la causa de los accidentes laborales señala:

E: ¿Por qué considera qué suceden los accidentes en el centro de distribución?

ASI: La causa realista se concentra en causas personales del trabajador, ya que todos tienen capacitación en ello, me refiero que a la mayoría de los trabajadores se les han dado pláticas, y ellos saben lo que no tienen que hacer ya que son lineamientos y procedimientos que tienen que seguir, pero ¿por qué no los siguen?

E: ¿Por qué piensa que no los siguen?

ASI: Porque no los quieren seguir, y no en el tema de rebeldía sino en el tema de que siempre lo han hecho así, ya que es una creencia que ellos tienen, como siempre lo han hecho así piensan que es la mejor manera de hacerlo (Asesor de seguridad industrial, entrevista de seguimiento, 2021).

Esto deriva en la presencia de enfermedades, lesiones y accidentes que en muchas organizaciones pueden prevenirse y que, como es el caso del centro de distribución estudiado, en muchas ocasiones no se investigan ya que cuando ocurren los trabajadores no informan a sus supervisores, o bien pueden presentarse porque estos no realizan el suficiente seguimiento para verificar que los trabajadores cuentan con el dominio de los procedimientos de seguridad ocupacional. Por lo cual, los puestos gerenciales y directivos no cuentan con la información necesaria para realizar una adecuada toma de decisiones sobre el tema. Tal situación tiene que ver con el temor de los trabajadores a recibir represalias como: perder su empleo o recibir algún tipo de sanción administrativa o económica cuando se presenta un accidente laboral que implica el daño o pérdida de los recursos materiales de la empresa, puesto que en ese tipo de casos, son los trabajadores operativos quienes deben hacerse cargo de solventar los gastos derivados de la reparación, reposición o adquisición de los recursos afectados, al respecto el asesor de seguridad industrial refiere:

E: ¿Usted verifica si los trabajadores están realizando sus actividades de manera correcta?

ASI: Si, yo pregunto cómo hacen las cosas, y si no es así (conforme al procedimiento) tengo que intervenir por medio de los indicadores, evaluando las sanciones que pone el supervisor.

E: ¿Cuáles son esas sanciones?

ASI: Existen varias, puede ser un acta administrativa, restricciones, suspensiones, reparación del daño, etc. La Ley del Trabajo nos dice en el art. 47 que son causa de rescisión cuando el trabajador no adopte las medidas para evitar accidentes (Asesor de seguridad industrial, entrevista de seguimiento, 2021).

En el caso de los países industrializados o “desarrollados”, Ahmad, Sattar y Nawaz (2016) refieren que en ellos existe una gran cantidad de inspecciones que contribuyen al incremento en la calidad de las medidas y las acciones en materia de salud y seguridad ocupacional, lo cual, difiere de los países “en vías de desarrollo” en los que las leyes y las regulaciones son poco adecuadas para atender las necesidades reales que se presentan en las organizaciones en materia de protección hacia el bienestar del trabajador. Aunado a ello, dichos autores mencionan

que las inspecciones, verificaciones o revisiones por parte de las instancias gubernamentales encargadas de ello no son exhaustivas, no se aplican correctamente y en algunos de los casos son objeto de corrupción, el cual pudiera ser el caso de nuestro país, donde se observa cotidianamente la violación de las leyes, reglamentos y normas vinculadas al ámbito laboral del cual, el tema de la salud y la seguridad ocupacional no es la excepción, ya que cotidianamente se observa en las organizaciones, por ejemplo, de tipo empresarial, la búsqueda constante por lograr redituables ganancias económicas a través de la promoción de un mejor desempeño y una mayor eficiencia por parte de los trabajadores, aun cuando ello signifique poner en riesgo su bienestar a través del incumplimiento de la legislación laboral.

Frente a dicho tipo de situaciones, organismos como la OIT han trabajado para promover la seguridad y salud para los trabajadores desarrollando normas internacionales, códigos de práctica, asesoramiento técnico y difundiendo información, con lo cual, pretende aumentar la capacidad de los estados miembros para prevenir los accidentes de trabajo y las enfermedades laborales mediante la mejora de las condiciones de trabajo en los contextos laborales (Alli, 2008).

Una de las funciones de la OIT desde su fundación en 1919, ha sido el desarrollo de normas internacionales del trabajo que cubran los escenarios laborales mencionados, tales normas se desarrollan como convenios y recomendaciones. Por un lado, los convenios se implementan como tratados internacionales, que más tarde son ratificados por los estados miembros, de ese modo, el gobierno de un país que ratifica un convenio debe aplicarlo a través de su legislación e informar regularmente sobre el desarrollo y los resultados del mismo; cuando es necesario, los gobiernos de otros Estados Miembros y las organizaciones de empleadores o de trabajadores pueden presentar quejas debido al incumplimiento del convenio de un país en específico (Alli, 2008).

Por otro lado, las recomendaciones desarrolladas por la OIT, conforman una guía para orientar la política y la práctica nacional por parte de los Estados Miembros, los cuales deben consultar y presentar procedimientos basados en tales recomendaciones a sus órganos legislativos, y a su vez deben informar sobre los resultados obtenidos a la OIT cuando dicha instancia realice alguna petición de información sobre las medidas tomadas para dar cumplimiento a las recomendaciones señaladas (Alli, 2008).

1.4.1. Salud y seguridad ocupacional en México

En la búsqueda por dar solución a las problemáticas como los accidentes, las enfermedades y fatalidades en los entornos laborales, la STPS (2017) señala que en México es necesario proponer metodologías de acción acordes al principal compromiso del Estado Mexicano en materia de salud y seguridad ocupacional, que es velar por la protección de la salud de los trabajadores, lo cual constituye un factor fundamental para la productividad y el desarrollo económico del país.

Con base en esto, en el presente trabajo se considera que dicha problemática debe tratarse de acuerdo con las características específicas que presenta cada tipo de organización, tomando en cuenta su contexto social, económico, educativo y local. Ya que, como en el caso del centro de distribución estudiado, las lesiones, los accidentes y las enfermedades que sufren los trabajadores al interior como al exterior de tal centro, obedece a un conjunto de factores cuyo abordaje requiere de un análisis sobre el diseño de los procesos de trabajo, de las reglas y procedimientos de salud y seguridad ocupacional, de la resistencia y falta de cumplimiento por parte de los trabajadores y de las consecuencias que a corto, mediano y largo plazo conllevan este tipo de incidentes, tanto en el funcionamiento de la organización como en la salud los trabajadores.

La STPS (2017), refiere que en nuestro país se han realizado numerosos estudios entre la población que reflejan la alta incidencia de problemáticas de salud, como la presión arterial alta, las enfermedades cardiovasculares y la obesidad, las cuales, comúnmente se observan en individuos expuestos a condiciones laborales negativas, como la tensión derivada de las actividades de trabajo, el sobre compromiso y la falta de seguridad y estabilidad laboral. Por ello, menciona que el estrés entre la población trabajadora constituye un fenómeno recurrente que de manera particular, se ha percibido en el centro de distribución estudiado donde los trabajadores presentan obesidad, estrés y en muchos casos alcoholismo, los cuales, pueden relacionarse con los malos hábitos alimenticios, una larga jornada laboral y el excesivo compromiso que deben mostrar, al trabajar durante periodos que rebasan las ocho horas diarias estipuladas por la ley.

Ejemplo de ello, se encuentra en los trabajadores operativos que realizan el reparto de productos, quienes de manera cotidiana deben concluir dicho proceso en su totalidad antes de regresar al centro de distribución, para asegurar el resguardo de los vehículos automotores y entregar los pagos recibidos. Además, según mencionaron tanto el coordinador, como el asesor de seguridad industrial del centro durante los meses del año en los cuales la operación aumenta debido a las festividades que se celebran en el país, dicha jornada de trabajo se incrementa, por lo cual, los trabajadores llegan a laborar entre 12 y 16 horas en un día.

Dicha situación es acorde al señalamiento de la STPS (2017), cuando refiere que las organizaciones en su calidad de centros de trabajo pueden encontrar en la protección hacia sus trabajadores un elemento indispensable para aumentar su productividad, ya que al prevenir la incidencia de accidentes y enfermedades laborales, les es posible mantener una operación constante evitando los gastos derivados de: a) la repetición de los procesos de trabajo; b) el aumento en las primas de riesgo establecidas por entidades como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), y b) de los conflictos y demandas laborales.

Todo esto permite notar que, el desarrollo de políticas y procedimientos de seguridad ocupacional no debe ser considerado como una opción a elegir por parte de las organizaciones, ya que su implementación es parte de la normativa legal, en virtud de que en México la protección hacia la salud de los trabajadores tiene su fundamento en el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Tal documento se complementa con la Ley Federal del Trabajo (LFT), que constituye un ordenamiento jurídico reconocido por la Constitución, el cual comprende las normas sobre el derecho al trabajo al señalar su calidad como un derecho humano y social. Su finalidad es alentar el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales, al promover la equidad en temas asociados a la producción y la justicia social, y su cumplimiento se encuentra a cargo de la STPS en conjunto con las autoridades gubernamentales, empleadores y trabajadores STPS (2017).

1.5. Principios básicos de salud y seguridad ocupacional

Como se ha visto a nivel nacional e internacional, existen principios básicos de actuación en materia de salud y seguridad ocupacional, que provienen de múltiples ciencias o disciplinas relacionadas con las organizaciones de tipo industrial, como la Administración, la Medicina, el Derecho, entre otras. Las cuales, aparentemente se interesan por fomentar, vigilar y velar por el cumplimiento del derecho al trabajo digno y decente en los entornos laborales. Dichos principios, de acuerdo con Alli (2008), se han establecido a partir de lo que de manera superficial podría pensarse, como una genuina preocupación por parte de las organizaciones, empleadores, gobiernos e instituciones involucradas y, por lo cual, se consideran fundamentales para garantizar la integridad de los trabajadores.

En la tabla 3 se muestran algunos de los principios básicos que se estima son primordiales en materia de salud y seguridad ocupacional o en el trabajo (Alli, 2008).

Tabla 3

Principios básicos de salud y seguridad en el trabajo core OSH principles

Principio	Descripción
Todos los trabajadores tienen derechos laborales.	Tanto empleadores como gobiernos, deben garantizar que los derechos de los trabajadores se encuentren protegidos. Para eso, deben implementar las medidas de seguridad necesarias para brindarles acceso a condiciones laborales dignas y a entornos de trabajo decentes que les permitan realizar sus actividades de manera segura y saludable. Además, el trabajo debe brindar a los individuos posibilidades de realización personal, así como, de ofrecer un servicio a la sociedad (OIT, 1984, en Alli, 2008).
Establecimiento de políticas de seguridad y salud en el trabajo.	Deben implementarse a nivel nacional por parte de los gobiernos y las organizaciones, quienes se encargarán de comunicarlas a las partes interesadas.
Establecimiento a nivel nacional de sistemas y programas de seguridad y salud en el trabajo.	Deben incluir mecanismos para construir y mantener una cultura preventiva de salud y seguridad en todo el país. De manera posterior a su formulación, deben ser implementados, contar con mantenimiento, desarrollarse de manera progresiva, evaluarse y revisarse de manera periódica.
Debe consultarse a las partes involucradas e interesadas en el tema de la salud y seguridad en el trabajo.	El punto de vista de actores como empleadores, trabajadores u otras partes interesadas debe ser tomado en cuenta en la formulación, implementación, desarrollo, evaluación y revisión de políticas, sistemas y programas de salud y seguridad en el trabajo.
Los programas y políticas de salud y seguridad en el trabajo deben tener como objetivos la prevención de accidentes y la protección hacia los trabajadores.	Los esfuerzos en las organizaciones deben enfocarse en la prevención de lesiones, accidentes y enfermedades de trabajo. Para ello dichos entornos deben ser diseñados de acuerdo con las leyes, regulaciones y estándares nacionales de salud y seguridad con el fin de que sean seguros y saludables.

Deben diseñarse políticas de prevención y mejora continua en materia de salud y seguridad en el trabajo.	A través de la implementación de políticas, sistemas y programas nacionales debe promoverse la mejora continua de la seguridad y la salud en el trabajo. Esto es necesario para garantizar que las leyes, los reglamentos y las normas técnicas establecidas para prevenir lesiones, accidentes, enfermedades y muertes en los entornos laborales, se adapten al cambiante mundo del trabajo, a las transformaciones sociales, y a los avances técnicos y científicos.
Promoción de la información sobre programas y políticas de salud y seguridad en el trabajo.	La información es vital en la prevención de incidentes y en la protección hacia los trabajadores. Por eso, debe promoverse la recopilación y difusión de información sobre los riesgos y materiales peligrosos que estos pueden encontrar en sus entornos laborales. Es necesario fomentar la vigilancia respecto al cumplimiento de normas, leyes y buenas prácticas, ya que son fundamentales en la aplicación de políticas eficaces en materia de salud y seguridad en el trabajo.
La promoción de la salud es un elemento primordial en materia de seguridad en el trabajo.	En las organizaciones deben realizarse esfuerzos para mejorar el bienestar físico, mental y social de los trabajadores.
Establecimiento de servicios de salud en el trabajo para todos los trabajadores.	Los trabajadores dedicados a cualquier categoría de actividad económica deben tener acceso a servicios de salud enfocados tanto a la protección y promoción de la salud, como a la mejora de las condiciones laborales.
Establecimiento de medidas para minimizar las consecuencias derivadas de los riesgos laborales.	Los trabajadores que sufran lesiones, accidentes y enfermedades laborales deben tener acceso a servicios de compensación, rehabilitación y curación, que permitan atender, minimizar y/o solucionar los daños derivados de este tipo de incidentes.
La educación y la capacitación son indispensables en la generación de entornos de trabajo seguros y saludables.	Tanto empleadores como trabajadores deben ser conscientes de la importancia de establecer procedimientos de trabajo seguros, así como de dar cumplimiento a los lineamientos señalados en ellos. Los encargados del proceso de capacitación deben contar con el conocimiento sobre áreas de especial relevancia para el tipo de organización involucrada. Ello, con la finalidad de que sean capaces de abordar los temas y problemas más comunes en materia de salud y Seguridad Ocupacional.

Los trabajadores, empleadores y autoridades tienen responsabilidades, deberes y obligaciones en materia de salud y Seguridad Ocupacional.	Los trabajadores deben seguir los procedimientos de salud y Seguridad Ocupacional establecidos. Los empleadores deben proporcionar a los trabajadores entornos laborales seguros, así como garantizar su acceso a servicios de salud. Las autoridades deben elaborar, comunicar, revisar y actualizar las políticas de seguridad y salud en el trabajo de manera periódica.
Las políticas de salud y seguridad en el trabajo deben ser aplicadas correctamente.	Debe existir un sistema de inspección que garantice el adecuado cumplimiento de las medidas de salud y Seguridad Ocupacional, así como de las leyes y reglamentos establecidos en materia laboral.

Fuente: Elaboración propia con base en Alli (2008, p.17, 18 y 19).

Alli (2008) menciona que dichos principios de salud y seguridad ocupacional abarcan todo un conjunto de acciones pertinentes para salvaguardar la integridad de los individuos en las organizaciones. Debido a que comprenden las normas jurídicas y las políticas necesarias en materia de prevención, atención y solución a problemáticas relacionadas con la incidencia de lesiones, enfermedades, accidentes y muertes laborales.

Sin embargo, la esencia de dichos principios es lejana a la realidad que se vive día a día en muchas organizaciones localizadas, sobre todo en América Latina. Ejemplo de ello, se encuentra en el centro de distribución seleccionado como estudio de caso, el cual refleja las condiciones laborales que prevalecen en muchos centros de trabajo establecidos en México, en los que a pesar de la implementación de programas, políticas, procesos, procedimientos y normas de salud y seguridad ocupacional, la falta de interés por parte de las autoridades, instituciones, empleadores, trabajadores y demás actores relacionados para verificar su total cumplimiento, ha dado como resultado que entre los años 2012 y 2022 se hayan registrado por año un promedio de 410,000 accidentes de trabajo (Hernández, 2022).

1.5.1. Disciplinas afines a la salud y la seguridad ocupacional

En virtud de que cada organización funciona de manera distinta, cada una presenta diferentes necesidades en cuanto a la prevención, manejo y solución de las lesiones, accidentes, enfermedades y fatalidades laborales. Sumado a ello, es común encontrar cierta tensión entre los objetivos e intereses individuales, el comportamiento que adoptan los trabajadores para cumplirlos y las metas establecidas por la organización. Debido a la resistencia que puede existir por parte de los individuos para cumplir con los imperativos organizacionales, generalmente los dirigentes diseñan estrategias que tienen como fin el tratar de garantizar la previsibilidad y la

regularidad en las conductas y las acciones de sus subordinados (Reason, Parker y Lawton, 1998).

Esa es una de las razones por las que, a través del tiempo, diversas disciplinas se han orientado al estudio de los riesgos de trabajo, en los cuales se engloban las lesiones, los accidentes y las enfermedades laborales. Ya que por medio de sus enfoques buscan aportar técnicas, estrategias y métodos para anticipar y solucionar los peligros que enfrentan los individuos al ejercer sus labores y con ello mantener la eficiencia en el operación cotidiana de las organizaciones.

De tal manera, se observa que el campo de la salud y la seguridad ocupacional comprende la visión de diferentes disciplinas, que tienen como principal consigna el dar prioridad al funcionamiento de la organización, debido a que comúnmente se considera como el aspecto más importante para la existencia de la misma, dejando de lado el genuino interés por el cuidado de un componente que es fundamental para su permanencia, es decir, la vida humana.

En la tabla 4 es posible conocer y comprender la visión de algunas de las disciplinas relacionadas con el campo de la salud y la seguridad ocupacional, las cuales a través de mecanismos como la prevención, atención y solución de los riesgos laborales, tienen como finalidad la búsqueda de la eficiencia en los entornos organizacionales.

Tabla 4

Disciplinas relacionadas con el campo de la salud y seguridad ocupacional

Disciplina	Visión Sobre el Tema de la Salud y la Seguridad Ocupacional
Administración	Dicho campo de conocimiento se interesa por el estudio de los entornos organizacionales. Respecto al tema de la salud y la seguridad ocupacional, busca proponer mecanismos eficaces para combatir la incidencia de riesgos laborales. Para ello, recurre a metodologías de carácter económico que evalúan los peligros, costos, beneficios, probabilidades, severidad, resultados y consecuencias de los eventos que pueden generar daños en los trabajadores, clientes, y demás actores involucrados en el funcionamiento de una organización (Glendon, Clarke y McKenna, 2006).
Derecho	El campo legal establece las normativas, estructuras y procesos específicos de salud y seguridad ocupacional que deben implementarse dentro de los entornos laborales. Dicta los imperativos para que dichos entornos funcionen de manera adecuada, comprende aspectos como la inspección, supervisión y monitoreo para verificar su correcta operación. Algunos de los temas que abarca el ámbito del Derecho se refieren a la normativa nacional e internacional que reglamenta el derecho al trabajo, el papel de las instituciones reguladoras, la gestión de la Seguridad Ocupacional dentro de las organizaciones, entre otros. En conjunto, dicha disciplina dicta las disposiciones y las condiciones que deben cumplir los centros de trabajo para prevenir riesgos, y garantizar a los trabajadores su derecho a desempeñar sus labores en entornos que aseguren su vida y su salud (Glendon, Clarke y McKenna, 2006).
Psicología Organizacional	Esta disciplina se enfoca al estudio de las cogniciones, las emociones, las conductas individuales, el comportamiento de los grupos y de las organizaciones. Se interesa por encontrar mecanismos efectivos para el abordaje y solución de problemas como la fatiga, los horarios de trabajo excesivos, el trabajo por turnos, los conflictos entre la vida laboral y doméstica, etc. La Psicología Organizacional comúnmente es cuestionada debido a su visión prescriptiva, a partir de la cual, frecuentemente señala aspectos inherentes al individuo como causa de los accidentes de trabajo. Esto conlleva una orientación de gestión que incentiva el desarrollo de modelos de trabajo que culpan a las víctimas de sus propios accidentes. Por ello, se observa que tal disciplina se preocupa más por la modificación del comportamiento del trabajador, que por el importante papel que juegan la organización y sus directivos en la reducción de la exposición al riesgo en los trabajadores (Glendon, Clarke y McKenna, 2006).

Medicina Ocupacional	El campo de la Medicina y las Ciencias de la Salud se ha centrado en la etiología, el tratamiento y la prevención de las enfermedades y los traumas, estudiando también la fisiología individual y los entornos laborales. Comprende el campo de la epidemiología, la cual, es de utilidad en el estudio de la salud y seguridad ocupacional, ya que entre sus hallazgos, ha revelado la etiología del daño que pueden causar las diferentes sustancias utilizadas en los centros de trabajo (Glendon, Clarke y McKenna, 2006).
Seguridad e Higiene Industrial	En sintonía con la Medicina, el campo de la seguridad y la higiene industrial estudia los diferentes tipos de riesgos que se pueden encontrar en un ambiente de trabajo determinado. También aborda los efectos de que dichos riesgos de trabajo generan a corto, mediano o largo plazo sobre la salud del trabajador, quien debido a la visión prescriptiva de este campo frecuentemente es visto como un “operador” más que como un ser humano (Glendon, Clarke y McKenna, 2006).
Ingeniería	Dicha ciencia estudia los peligros que pueden dañar a los individuos en sus lugares de trabajo, su objetivo es diseñar entornos laborales caracterizados por su seguridad y con prevenir o disminuir las interrupciones en los procesos de trabajo. Atiende los aspectos técnicos de los procesos productivos, ejemplo de ello se encuentra en las evaluaciones de riesgo que se implementan en las organizaciones, las cuales se considera deben ser diseñadas a partir del conocimiento científico. A través de este tipo de evaluaciones se busca detectar eficazmente los riesgos inherentes a la práctica de trabajo (Glendon, Clarke y McKenna, 2006).
Ergonomía	Otra de las disciplinas con mayor relación hacia el campo de la salud y la seguridad ocupacional es la Ergonomía, la cual involucra un enfoque fisiológico que aborda problemas relacionados con los factores físicos como las posturas, la aplicación de fuerzas y el levantamiento de pesos en los entornos laborales. También conlleva un enfoque psicológico dirigido al estudio de la satisfacción laboral, el estrés laboral, la fatiga, el trabajo por turnos, entre otros (Singleton, 1998).
Sociología	A diferencia de la visión pragmática de las disciplinas anteriores, la Sociología conlleva una visión analítica que estudia temas complejos, como las consecuencias e implicaciones que ha traído para los individuos el cambiante mundo del trabajo, la precarización del escenario laboral, el aislamiento de los trabajadores a causa de la supra especialización, así como la representación y la participación sindical. Además, aborda fenómenos diversos como el control administrativo y la disminución en los recursos públicos para prevenir, atender o solucionar problemáticas laborales, realizar inspecciones en los lugares de trabajo, atender situaciones, eventos y conflictos de índole laboral que producen estrés en los trabajadores (Glendon, Clarke y McKenna, 2006).

Fuente: Elaboración propia con base en Glendon, Clarke y McKenna (2006).

1.6. Salud y seguridad ocupacional - definiciones

Como se ha observado, las disciplinas mencionadas se orientan a conocer las causas que dan origen a los riesgos laborales, explicar el contexto en el cual ocurren y dar solución a las problemáticas que tales riesgos generan. Sin embargo, dichos aportes comprenden un enfoque prescriptivo que gira en torno al eficaz desarrollo de las actividades laborales, para lo cual, es necesario que el trabajador cuente con las capacidades físicas y mentales necesarias para su correcta ejecución.

Por ello, además de buscar prevenir los daños relacionados con los riesgos laborales, el campo de la salud y la seguridad ocupacional aborda también trastornos asociados con la sobrecarga laboral como las enfermedades psicológicas. Las cuales, se expresan a través de alteraciones del comportamiento, falta de atención, problemas de memoria, disminución de la motivación, entre otros síntomas que afectan el rendimiento por parte del trabajador, y a su vez repercuten en el funcionamiento de una organización (López y Manzano, 2016).

Lo anterior, lleva a preguntarse de manera precisa ¿a qué se hace referencia cuando se menciona el concepto de salud y la seguridad ocupacional?, respecto al cual debe señalarse que a nivel internacional se conoce como *Occupational Health and Safety* (OHS). Para dar respuesta a tal cuestión, a continuación se muestran algunas definiciones retomadas de instancias oficiales y de autores expertos en la materia.

Por un lado, se encuentra la definición que en 1950 se estableció por la OIT y la OMS, y que en 1995 fue actualizada, en la cual de manera particular se considera que:

La salud ocupacional debe apuntar a: la promoción y el mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones; la prevención entre los trabajadores de los daños de salud causados por sus condiciones de trabajo; la protección de los trabajadores en su empleo contra los riesgos derivados

de factores adversos para la salud; la colocación y mantenimiento del trabajador en un entorno laboral adaptado a sus capacidades fisiológicas y psicológicas; y, para resumir: la adaptación del trabajo al hombre y de cada hombre al trabajo. (Alli, 2008, p. 22).

En el mismo sentido Gea-Izquierdo refiere que la salud laboral constituye un “estado de bienestar físico, mental y social del trabajador que puede resultar afectado por las diferentes variables o factores de riesgo existentes en el ambiente laboral, bien sea de tipo orgánico, psíquico o social” (2017, p. 6).

Sumado a lo anterior, puede retomarse la definición realizada por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), la cual refiere:

La salud en el trabajo como una actividad multidisciplinaria, que hace obligatoria la participación de las ramas científicas procedentes de la medicina, la psicología, la ingeniería, la biología, la sociología y otras, reunidas por principios y métodos basados en la investigación, cuyas acciones tienen por objeto preservar y mejorar la salud de los trabajadores. (FES Zaragoza - UNAM, 2019, 4° párrafo)

Por otro lado, Ramírez, Peña y Tejada (2020), señalan que el concepto de la Seguridad Ocupacional comprende:

El conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen prácticas preventivas. Esto es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo (p. 48).

Como se observa, es común encontrar definiciones que por una parte abordan el concepto de salud ocupacional o laboral y que por otra parte se refieren a la Seguridad Ocupacional. Por ello, se ha retomado la definición que a nivel nacional se propone en el Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo (2014), en su Título primero (Disposiciones Generales, Competencias y Sujetos Obligados), Capítulo Primero (Disposiciones generales), Artículo 3.,

apartado XXVIII en el cual, se menciona que el concepto de la Seguridad y Salud en el Trabajo representa:

Todos aquellos aspectos relacionados con la prevención de Accidentes y Enfermedades de Trabajo, y que están referidos en otros ordenamientos a materias tales como: seguridad e higiene; seguridad e higiene industrial; seguridad y salud; seguridad, salud y medio ambiente de trabajo; seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo (p. 69).

Del mismo modo, la Norma Oficial Mexicana (NOM-030-STPS-2009), sobre Servicios Preventivos de Seguridad y Salud en el trabajo-Funciones y actividades, apartado 3 (Definiciones), punto 3.14 menciona que la:

Seguridad y Salud en el trabajo: Son los programas, procedimientos, medidas y acciones de reconocimiento, evaluación y control que se aplican en los centros laborales para prevenir accidentes y enfermedades de trabajo, con el objeto de preservar la vida, salud e integridad física de los trabajadores, así como de evitar cualquier posible deterioro al centro de trabajo (s.p.).

Con base en los elementos que componen las anteriores definiciones, en el presente trabajo se ha considerado pertinente recurrir como punto de referencia al aporte que realizan Ahmad, Sattar y Nawaz, quienes, por medio de una visión integral, proponen que el campo de la salud y la seguridad Ocupacional:

Se ocupa de la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores, familiares, empleadores, clientes y otras partes interesadas. Estudia todos los factores que influyen en la salud de los trabajadores en sus lugares de trabajo, así como en el hogar, anticipando, reconociendo, evaluando y controlando los peligros. Por lo tanto, el estándar de salud y seguridad ocupacional disponible en cualquier lugar de trabajo es el principal determinante de la salud de los trabajadores (2016, p. 1).

1.7. La seguridad ocupacional en la organización

A partir del recorrido histórico presentado sobre el campo de la salud y la seguridad ocupacional, de la revisión general del contexto nacional e internacional acerca de los principios y normas de actuación desarrollados por instituciones como la OIT, la OMS, y la STPS, en el caso de nuestro país, del abordaje sobre las diferentes disciplinas y definiciones asociadas a dicho campo; es posible vislumbrar que a nivel mundial la legislación, regulación, gestión e implementación de los programas y procedimientos sobre salud y seguridad ocupacional, tienen como aparente misión el dar respuesta a las necesidades que a nivel social, cultural, histórico, económico, local y global, plantea el entorno hacia cada tipo y/o forma de organización en materia de prevención, atención y solución de riesgos laborales.

Por ende, las acciones a emprender por parte de las entidades y actores encargados de promover la salud y seguridad ocupacional deben ser acordes tanto a las actividades que los individuos deben desarrollar como parte de sus puestos de trabajo, así como al funcionamiento y metas de la organización. Lo cual implica considerar no solo las responsabilidades y obligaciones de los trabajadores, sino también sus necesidades, intereses, objetivos y derechos, ya que tales aspectos influyen en su comportamiento y participación respecto al cumplimiento de los objetivos operativos, productivos y de desempeño establecidos por la organización. Así como en la adecuada ejecución de los lineamientos asociados a la prevención y manejo de los riesgos laborales.

Lo anterior adquiere mayor sentido en las organizaciones de tipo industrial, como la estudiada en este trabajo, en las cuales es posible observar una tríada conformada por el ambiente de trabajo, el hombre y la máquina. En estos espacios los trabajadores deben lidiar con riesgos de trabajo que pueden causarles daños y síntomas inmediatos o tardíos, cuya gravedad dependerá de la exposición, la intensidad de dicha exposición y la susceptibilidad individual hacia los riesgos sufridos (Ahmad, Sattar y Nawaz, 2016).

Cuando los trabajadores no poseen suficiente instrucción o formación sobre las medidas preventivas a seguir ante los peligros físicos, biológicos, mecánicos, químicos, psicosociales y ergonómicos existentes en su entorno laboral, es poco probable que de manera anticipada identifiquen los efectos negativos que pueden ocasionar hacia su salud. Por esto, quienes se encargan del diseño de las estrategias de prevención, control o disminución de los riesgos laborales como: el gobierno y autoridades, los líderes, gerentes, supervisores y/o empleadores, tienen como responsabilidad el emprender de manera oportuna las acciones o intervenciones administrativas, educativas, médicas, legislativas y jurídicas, necesarias para fomentar y garantizar la seguridad de los trabajadores (Ahmad, Sattar y Nawaz, 2016).

1.7.1. Riesgos de trabajo - algunas de sus causas

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), hasta el año 2022 a nivel mundial cada año morían 1.9 millones de personas como consecuencia de accidentes y enfermedades de trabajo. Sumado a esto, cada año también se producen cerca de 360 millones de accidentes que, aunque no son mortales, merman la salud y la calidad de vida de los trabajadores, además de ocasionar interrupciones en la operación y disminución en la eficiencia y productividad como consecuencia del ausentismo y la rotación de personal en las organizaciones (Hernández, 2022).

A través del tiempo, se han llevado a cabo numerosos análisis cuyo fin es el identificar los mecanismos de utilidad para garantizar un ambiente de trabajo libre de accidentes y enfermedades profesionales. Esto ha dado pie a la aparición de sistemas de gestión orientados a eliminar o minimizar de una forma científica los riesgos asociados a las actividades productivas. No obstante, aunque en las organizaciones se promueva la implantación de sistemas de gestión de prevención de riesgos laborales, es materialmente imposible eliminar

todos los peligros que pueden presentarse en un momento dado y que dan origen a las enfermedades, lesiones, accidentes o fatalidades laborales (Gamella, 2013).

Desde dicha visión, se considera que el rendimiento de los trabajadores puede generar resultados que dependen de la intensidad y la duración del esfuerzo que cada uno de ellos debe realizar durante sus actividades. Por eso, se considera que cuando el nivel de esfuerzo requerido por parte del trabajador, para llevar a cabo sus actividades mantiene un equilibrio en relación con sus capacidades personales y entonces la eficiencia será óptima para la organización. Mientras que la carga de trabajo rebasa el grado de esfuerzo que puede realizar un individuo, aparecerá la fatiga que trae como consecuencia la aparición de errores y de accidentes; así como el ausentismo y la rotación, los cuales son factores que inciden en el desempeño laboral, y como resultado en la productividad de los trabajadores (De Arquer, 1999, en López y Manzano, 2016).

De acuerdo con Hernández (2022), entre las condiciones que comúnmente dan origen a los riesgos de trabajo se encuentran:

1. Los defectos en equipos, maquinarias, herramientas de trabajo e instalaciones de trabajo;
2. La incorrecta colocación, ubicación o localización de materiales o productos en las áreas de trabajo;
3. El uso de maquinarias y herramientas en mal estado;
4. Un deficiente mantenimiento en las instalaciones;
5. La falta de orden y limpieza en las áreas de trabajo;
6. La realización de conductas de riesgo que ponen en peligro a otras personas;
7. El uso inapropiado de las manos u otras partes del cuerpo en la ejecución de los procesos de trabajo;
8. La ejecución de actividades labores sin previa capacitación;

9. La operación de equipos, maquinaria, herramientas o instrumentos de trabajo sin previa autorización;
10. La realización de mantenimiento, limpieza o reparación de los equipos o maquinaria cuando se encuentra en movimiento;
11. La falta de equipo de protección personal o la utilización incorrecta del mismo.

Dichos factores pueden clasificarse en tres grupos que, de acuerdo con Gamella (2013), dan origen a las lesiones, accidentes o enfermedades de trabajo, entre los que se encuentran los siguientes:

1. **El entorno de trabajo:** El cual debe cumplir con los requisitos mínimos necesarios para preservar la salud y dignidad del trabajador. Debe incluir los equipos de trabajo, los medios de prevención y protección, así como, los sistemas de gestión de la salud y la Seguridad Ocupacional que sean más acordes al tipo de actividades a llevar a cabo;
2. **La capacitación:** Cuyo diseño debe combatir la falta de pericia o instrucción respecto a la adecuada ejecución de los procesos de trabajo y el correcto manejo de los equipos de trabajo. De ahí, que su objetivo se oriente a brindar al individuo los conocimientos necesarios para realizar su trabajo sin sufrir o provocar daños en él o en otros trabajadores o actores involucrados en la organización;
3. **La motivación:** Dicho factor se relaciona con la percepción del individuo respecto a la seguridad que puede encontrar en su entorno laboral. Cuando las condiciones laborales son aptas para la ejecución de sus actividades, el individuo puede contar con una mayor motivación y con un adecuado nivel de concentración para realizar su trabajo de forma correcta. Esto se debe a que le es posible desarrollar su trabajo en un entorno propicio, cuenta con suficiente instrucción y tiene a su alcance el equipo, las herramientas, las técnicas, los procedimientos y los lineamientos necesarios para ello.

Al respecto, Gamella (2013) señala que en la mayor parte de los casos, la causa de los accidentes conforma una mezcla de los tres factores mencionados, aunque, la mayoría de los esfuerzos por mejorar la prevención de riesgos laborales generalmente se relaciona con aspectos como el entorno de trabajo o con la capacitación. Esto, señala, deja de lado el factor de la motivación a pesar de que las conductas individuales son causa de más del 60% de los casos de accidentes laborales.

Por ende, dicho autor considera que, cuando los factores mencionados incumplen con su función individual o conjunta en la organización, puede deberse a que el diseño del entorno de trabajo es inadecuado; el proceso de capacitación no cuenta con un diseño pertinente, por lo que no cubre las necesidades de formación o existe una escasa motivación en los trabajadores. Lo cual, genera una disminución en la concentración al ejecutar sus labores y por ende la omisión en el cumplimiento de las normas y lineamientos indicados para prevenir los riesgos de trabajo que, según su magnitud, ponen en peligro la salud física y mental de los trabajadores; además de generar daños materiales en la organización.

1.7.1.1. Tipos de riesgos de trabajo.

De acuerdo con el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), en la mayoría de los casos, los riesgos de trabajo se presentan debido a las condiciones peligrosas que existen, ya sea en los equipos, maquinarias, herramientas de trabajo e instalaciones; así como por la actitud o los actos inseguros llevados a cabo por los trabajadores durante la ejecución de sus actividades. Por ello, a continuación se presentan algunos conceptos relacionados con los incidentes que pueden presentarse a raíz de tales condiciones peligrosas y que ponen en riesgo la salud física y/o mental del trabajador:

1. Riesgo de trabajo: De acuerdo con la STPS, un riesgo:

Está representado por la posibilidad de que se produzca una situación en la que alguien o algo sufra perjuicio o daño. En el ámbito laboral, los riesgos son las posibilidades de que un trabajador sufra una enfermedad profesional o un accidente vinculado a su trabajo. (2017, p. 51)

De manera más precisa, la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 473, señala que los riesgos de trabajo: “son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo”. (p.132)

Al respecto, Jorgensen (2015) refiere que los riesgos de trabajo deben ser contabilizados a través de lo que se denomina como medición del riesgo. Esta se efectúa en función de la información relativa al número y la gravedad de las lesiones sufridas por los trabajadores en el pasado, con el fin de realizar estimaciones retrospectivas.

Dicho autor refiere también la existencia de dos aspectos que permiten conocer mejor los tipos de riesgos que corren los trabajadores en sus entornos laborales, por un lado se encuentra:

- a) La medición del riesgo: la cual permite calcular la frecuencia de las lesiones, así como, medir su gravedad definiéndose como el número de días de trabajo perdidos o de fallecimientos, por el número de trabajadores, y
- b) La evaluación del tipo de riesgo: la cual indica las fuentes de exposición, los factores nocivos que pueden provocar un accidente y las circunstancias que dan lugar a una lesión o daño.

Según Jorgensen (2015), otro aspecto a tomar en cuenta en la medición del riesgo es el sentido común, el cual puede o no estar involucrado en numerosos tipos de accidentes de trabajo. Por ejemplo: cuando un trabajador labora en un sitio alto y sabe que puede caer, los casos en que el trabajador sabe que el suelo está resbaloso y decide patinar sobre él, o bien los momentos en que el trabajador manipula objetos punzantes y puede cortarse. Además,

debe considerarse que ciertos tipos de riesgos no pueden ser evaluados a través del sentido común, por lo cual, los trabajadores deben ser advertidos del peligro que implican, entre ellos se encuentran los daños que origina el ruido en el oído, los efectos nocivos que causan los solventes en el cerebro, o bien, el envenenamiento agudo que causa la inhalación de determinadas sustancias químicas (Jorgensen, 2015).

2. Accidente de trabajo: De acuerdo con el artículo 474 de la Ley Federal del Trabajo, un accidente de trabajo constituye:

Toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, la muerte o la desaparición derivada de un acto delincencial, producida repentinamente en ejercicio o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste. Quedan incluidos en la definición anterior los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar del trabajo y de este a aquél. (p.132)

Conforme a esto, Jorgensen (2015) señala que un accidente es: “el resultado de una cadena de acontecimientos en la que algo ha funcionado mal y no ha llegado a buen término” (p. 29). Dicho autor menciona que para evaluar los factores de riesgo en el entorno laboral, se debe analizar la información relativa a la situación de los trabajadores en el momento de un accidente, lo que estaban haciendo y/o manipulando, los medios que utilizaban, los daños o lesiones producidas y demás cuestiones involucradas con dicho incidente; ya que la evaluación conjunta de dichos factores permite prever los riesgos de trabajo que pueden presentarse en el futuro ante circunstancias similares (Jorgensen, 2015).

3. Enfermedad de trabajo: Desde la perspectiva de la OIT, una enfermedad de trabajo o una enfermedad profesional se define como: “cualquier enfermedad contraída como resultado de haber estado expuesto a un peligro derivado de una actividad laboral” (STPS, 2017, p. 51).

De acuerdo con el Reglamento Federal de Salud y Seguridad en el Trabajo, Artículo 3, fracción X, la enfermedad de trabajo, constituye: “Todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo, o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios” (p. 68).

Como se observa, en los entornos organizacionales los trabajadores se encuentran expuestos a sufrir riesgos de trabajo, que consisten en enfermedades o accidentes que debido a su gravedad son clasificados en la legislación, la cual, señala que los líderes de las organizaciones tienen en sus manos la responsabilidad de brindar alternativas de prevención y solución para este tipo de incidentes. Por lo tanto, los efectos derivados de los accidentes y las enfermedades que sufren los trabajadores, con motivo o en el ejercicio de su oficio o profesión, deberán resarcirse a través de la indemnización correspondiente mediante la resolución de incapacidad temporal, permanente o por muerte del trabajador (STPS, 2017).

1.8. Salud, seguridad ocupacional y Estudios Organizacionales

En contraste al enfoque prescriptivo que implica el estudio de la salud y la seguridad ocupacional, se encuentra la perspectiva de los Estudios Organizacionales, desde la que se considera al trabajo como una de las esferas más importantes para la sociedad, ya que constituye una fuente de recursos económicos y un aspecto indispensable en el desarrollo personal, así como, en la salud física y emocional del ser humano. Sin embargo, desde dicha visión, también es posible reflexionar de manera crítica sobre las condiciones que imperan en muchos de los centros de trabajo establecidos en México, respecto a los cuales se considera que no solo representan espacios donde los individuos consiguen los medios necesarios para la subsistencia propia y de sus familias, ya que también representan lugares en los que los trabajadores comúnmente se encuentran expuestos a peligros que según su magnitud pueden derivar en la muerte.

Lo anterior, puede asociarse con la exacerbación de ciertos factores causales de accidentes y enfermedades de trabajo, los cuales tienen que ver con la globalización, la aceleración y liberalización del comercio mundial. Además de la propagación de nuevas tecnologías que han provocado la generación de nuevas formas de organización del trabajo, cuyo diseño se caracteriza cada vez más por el desplazamiento de la exposición al riesgo de los trabajadores hacia los países en desarrollo, como México (Glendon, Clarke y McKenna, 2006; STPS, 2017).

De este modo, se observa que las crecientes transformaciones a nivel global y local, en el mundo del trabajo, inciden tanto en el aumento del empleo o trabajo precario, como en el incremento de la exigencia y la explotación laboral, lo cual, da por resultado un mayor número de trabajadores que al no poder cumplir con la demandante carga de trabajo, que generalmente deben llevar a cabo en condiciones de trabajo poco adecuadas, enfrenten situaciones de estrés laboral.

Dicha situación no solo conlleva efectos negativos para los trabajadores, sino para las mismas organizaciones que fomentan la exposición a los riesgos laborales, debido a deben enfrentar la continua interrupción en los procesos operativos, la disminución en la calidad de estos, así como, el importante incremento en los gastos relacionados con las enfermedades profesionales y con la incidencia de accidentes y fatalidades de origen laboral.

En países como México, uno de los retos más importantes en materia de salud y seguridad ocupacional es el desarrollo, implementación y supervisión de métodos efectivos en la prevención, supervisión y solución respecto a las problemáticas generadas a partir de la transferencia de modelos de trabajo y formas de organización que fomentan el surgimiento de enfermedades de tipo profesional, así como, la incidencia de modelos de trabajo y formas de organización provenientes de países desarrollados que trasladan riesgos de trabajo y fatalidades laborales hacia poblaciones debido al contexto político, social, económico y educativo en el que

se encuentran, son más propensas a experimentar vulnerables. Esto es particularmente difícil, debido a los intereses políticos, que a nivel internacional, se orientan al cumplimiento de objetivos mayormente económicos y al beneficio de las élites (Glendon, Clarke y McKenna, 2006; STPS, 2017).

Lo anterior, refleja un panorama preocupante respecto a la situación que se vive en los países en vías de desarrollo, ya que si bien existe conocimiento y plena conciencia internacional sobre la magnitud de las problemáticas derivadas de las malas condiciones de trabajo y el incumplimiento de la legislación laboral, también hay una inadecuada difusión del conocimiento y de la información en materia de prevención de riesgos de trabajo, lo cual, dificulta la acción y la implementación de estrategias políticas y programas efectivos para dar atención a este tipo de eventos. Esto es relevante, debido a que las cifras de mortalidad, accidentes y enfermedades son cada vez más alarmantes y al mismo tiempo es notoria la indiferencia hacia ese tipo de problemáticas asociadas a la salud y la seguridad de los trabajadores, hecho que se debe en mayor medida a que la lucha por el capital, la globalización y la competencia entre las organizaciones de diferentes sectores es cada vez más notoria, por lo que se tiende a desviar la atención hacia las ganancias a corto plazo, que representa la precarización del trabajo, olvidando los importantes beneficios económicos que a largo plazo puede brindar un entorno de trabajo seguro y saludable (Alli, 2008).

A lo largo del presente capítulo, se ha presentado un panorama general sobre el campo de la salud y la seguridad ocupacional en México y el mundo, se ha mencionado la importancia que tienen las lesiones, accidentes, enfermedades y fatalidades de origen laboral, para el funcionamiento de las organizaciones y para la sociedad. Por otro lado, se ha resaltado la importancia del papel que juegan los organismos reguladores en las acciones y estrategias de salud y seguridad ocupacional que implementan las organizaciones como parte de su gestión y de su operación con el propósito de ser más eficientes y mejorar su productividad. Ello ha

permitido identificar el incumplimiento de los estándares de salud y seguridad ocupacional que trae como consecuencia la mayor exposición de los trabajadores hacia las situaciones de riesgo y vulnerabilidad.

Particularmente, se observa esta situación en los países que se encuentran en vías de desarrollo, como es el caso de México en donde incluso las enfermedades cardiovasculares, la obesidad, la hipertensión y el estrés, se han convertido en problemáticas cada vez más comunes en los trabajadores y que son originadas, o bien, se relacionan con las inadecuadas condiciones laborales y la precarización del mundo laboral, lo cual, repercute en la salud individual y en el bienestar del trabajador, así como en sus familias, y por ende en la sociedad en general.

Aunado a tal situación, se ha identificado la transferencia de riesgos en los entornos de trabajo por parte de los países desarrollados hacia los países que se encuentran en vías de desarrollo, lo cual es preocupante y por lo que se debe generar mayor conciencia sobre el importante papel que juegan las autoridades involucradas en el cumplimiento de las políticas, regulaciones y marcos jurídicos existentes en materia laboral, ya que tienen en sus manos la importante misión de vigilar la actuación por parte de las organizaciones y sancionar los casos en que estas permiten, fomentan u orillan a los trabajadores a laborar en condiciones de inseguridad, perpetuando con ello el escenario de vulnerabilidad y escaso desarrollo económico y social prevaleciente en México.

Por esa razón en el siguiente capítulo dedicado al tema del control organizacional, se revisarán algunas de las principales teorías del control desde la visión de la Administración y la Teoría de la Organización. Así mismo, se abordará el enfoque de los Estudios Organizacionales a partir del cual se mostrará que los programas de seguridad ocupacional pueden constituir al mismo tiempo mecanismos de control organizacional, cuyo diseño puede llegar a ser cuestionable debido a que en la realidad de las organizaciones concretas como el centro de

distribución estudiado, ya que su implementación y desarrollo aparentemente atiende más al cumplimiento de indicadores productivos y económicos que al cuidado, bienestar y genuino aprendizaje de los trabajadores.

Capítulo 2. El Control en la Organización

2.1. Contexto general del control en la organización

A través del tiempo, el estudio de las organizaciones ha permitido observar que estas constituyen estructuras sociales complejas, que, al ser deliberadamente construidas para alcanzar fines específicos, se asocian con procesos de dominación social en las cuales individuos o grupos han encontrado un medio para imponer su voluntad sobre otros individuos. Conforman entidades históricas que se encuentran en constante movimiento y cuya división del trabajo, la multiplicidad de sus tareas, procesos decisorios, prácticas, ideas, identidades y núcleos de poder que surgen a su interior, sumadas a la complejidad y el dinamismo de los ambientes en los que se desarrollan les llevan a caracterizarse por su carácter multidiscursivo.

Por lo anterior se observa que el abordaje del fenómeno del control organizacional es primordial dentro del análisis de las organizaciones, ya que este permite vislumbrar el conjunto de reglas, toma de decisiones y mecanismos de control o coordinación de los procesos de trabajo que dan lugar o que contribuyen al funcionamiento de una organización, a la vida cotidiana que se presenta en su interior, a su sobrevivencia y a los diferentes fenómenos que se surgen en ella a consecuencia de la búsqueda constante por lograr la cooperación, la aceptación y la adaptación de los individuos hacia los imperativos organizacionales (Clegg, 1981; Crozier y Friedberg, 1990; Morgan, 1991; Alvesson y Willmott, 2002).

2.1.1. *Antecedentes históricos del control organizacional*

El concepto del control organizacional se encuentra vinculado con los procesos de dominación social presentes en las diferentes formas de organización que han existido, desde sus raíces en la Edad Antigua, en el nacimiento y desarrollo de los grandes imperios militares, hasta su importante rol en el mundo moderno, en el cual, normalmente se utiliza el trabajo de las grandes

mayorías en favor de los intereses de unos cuantos individuos. Lo anterior, de acuerdo con Morgan (1991), tiene que ver con que la organización siempre ha estado basada en las clases sociales; según señala es probable que el primer tipo de organización formal haya surgido en las sociedades jerarquizadas, donde un grupo se imponía sobre otros por medio de la conquista.

Debido a que tales sociedades se encontraban estratificadas, en ellas, individuos como los sacerdotes, escribas, bibliotecarios, negociantes y comerciantes no producían bienes por sí mismos, ya que sostenían su modo de vida al servir a las clases poderosas, formando así una clase intermedia entre la clase del poder y los esclavos y/o trabajadores que sí producían los bienes; dicho sistema se ha reproducido en las modernas organizaciones conformadas usualmente por propietarios, dirigentes y trabajadores.

Morgan (1991) y Montaña (2004) refieren que el análisis de la organización conlleva la observación del fenómeno del control, por lo cual, debe ubicarse el origen “formal” de las organizaciones a la par del surgimiento de la Revolución Industrial en Inglaterra, alrededor de 1760, y de la industrialización de los Estados Unidos de América, cerca del año 1800, ya que aunque ambos eventos ocurrieron en lugares distintos, se unen a través de ciertos lazos en común. En el caso de la Revolución Industrial, se observa que generó un “esplendor tecnológico” cuyos precursores como Comte, señalaron era el resultado de fusionar la ciencia y la industria, ya que al basarse en principios científicos esta generaría un mayor desarrollo social, moral, intelectual y material. Dicha transformación del orden social feudal al industrial se asentó contra la sociedad agraria cuyo sistema de producción era artesanal y se ejercía en talleres estratificados, donde, de acuerdo a sus capacidades, los individuos podían fungir como maestros, jornaleros, o aprendices, ya que en dichos talleres los gremios controlaban las condiciones de trabajo (Morgan, 1991; Montaña, 2004).

Al surgir la Revolución Industrial, dicho escenario sería transformado por los dueños de las nacientes plantas industriales quienes buscaban superar la incertidumbre asociada a la

producción y a la calidad artesanal, para sustituirla por las crecientes ventajas de los sistemas de producción mecánicos. De esa forma los guerreros se convertirían en industriales, los aristócratas en comerciantes, los teólogos y sacerdotes en científicos y los campesinos y artesanos en mano de obra que se consideraba como una mercancía que podría comprarse y venderse, ya que en este irreversible proceso de transformación de los modos de producción, los artesanos se volverían dependientes del sistema de sueldos (Morgan, 1991; Montaña, 2004).

En el caso de los Estados Unidos de América, el desarrollo de la industria a lo largo del siglo XIX tuvo un gran impacto ya que el sistema de producción capitalista reemplazó la industria artesanal por el trabajo a sueldo, donde los migrantes, las mujeres, los niños, los artesanos y los agricultores se convirtieron en mano de obra asalariada dependiente de las necesidades e imperativos de dicho sistema. Con la aparición del sistema de fábrica, lo que para el capitalista representaban pérdidas económicas derivadas de las fallas en la fecha de entrega por parte de los artesanos, o de la escasa calidad de sus productos que en conjunto se traducían en un desperdicio de tiempo y dinero; se convertiría en un proceso de obtención total del control sobre los procesos productivos por parte de los comerciantes o capitalistas. De este, el crecimiento del sistema capitalista dependería más de la oferta de mano de obra y del logro de la eficiencia por parte del trabajador durante el tiempo dedicado a sus actividades, que de la manera cómo se producían los bienes, como sucedía anteriormente con el trabajo de los artesanos, ya que el beneficio del comerciante radicaría en el margen que obtendría tras pagar el precio de los productos y vivir del margen (Morgan, 1991).

2.1.1.1. El control organizacional en la administración científica.

Como se observa, la época de la Revolución Industrial se caracterizó por la búsqueda de la eficiencia, la racionalidad y la organización del trabajo debido a que la productividad y la

generación de mayores ganancias eran las premisas de las nacientes plantas industriales que habían evolucionado a partir de los talleres fabriles del siglo XIX. De esta manera, con la aplicación práctica de dichas ideas a la industria, se observa el papel trascendental que jugó Frederick Winslow Taylor, quien fue presidente de la Asociación Americana de Ingenieros Mecánicos y que en su búsqueda por establecer lazos entre la ciencia y la industria, sería el encargado de llevar a cabo el proyecto de la industrialización mediante la aplicación de la “ciencia” en la sistematización del saber obrero. Para ello, el conocimiento tradicional que en el pasado se encontraba en manos de los trabajadores, en su habilidad física y en sus aptitudes adquiridas mediante la experiencia, sería registrado, tabulado y reducido a leyes y fórmulas matemáticas (Montaño, 2004).

Esto se debe a que la principal preocupación de Taylor era lograr el control del proceso de trabajo al hacer más con menos trabajadores, por ende, se interesaba en establecer un método de cooperación cuyo aparente objetivo era incrementar la productividad en las industrias, asegurando con esto la prosperidad para el patrón y para los obreros. Sin embargo, el oficio de estos constituía un fuerte obstáculo para el desarrollo económico del capital, por lo cual, el método desarrollado por Taylor para sistematizar y trasladar el conocimiento sobre los procesos de trabajo que antes se encontraba en manos de los artesanos, traería grandes beneficios para los dueños de las fábricas, ya que eso facilitaba el dominio del saber sobre la fabricación de los productos, un proceso respecto al cual los patrones antes se encontraban exiliados.

El propósito de la administración científica se orientaba a destruir el oficio de los obreros, ya que a través del análisis sobre el proceso de trabajo, Taylor descubrió que:

1. Lo que permitía la resistencia obrera hacia la intensificación del trabajo, era el monopolio del conocimiento y el control de los modos de operación relativos a la producción;
2. Dicha “exclusividad”, respecto a los modos operatorios, dificultaba la eliminación del control obrero sobre los tiempos de producción;

3. Al doblegar al obrero, “liberando” el proceso de trabajo del poder que el trabajador ejercía sobre él, sería posible instalar en su lugar las leyes y las normas patronales (Maguire, 1999; Coriat, 2000; Barba, 2010).

Por eso, es pertinente retomar a Hernández y Ramírez (2010), quienes refieren que el método Taylorista se basó en cuatro principios fundamentales orientados a:

1. Desarrollar una ciencia del trabajo: Que a través del estudio de los tiempos y de los movimientos, descompondría las labores del proceso de trabajo en actividades más simples para poder cuantificarlas y reorganizarlas;
2. Seleccionar de forma científica a los trabajadores: Ofreciéndoles un entrenamiento dirigido a incrementar y mejorar su desempeño;
3. Lograr la cooperación: Por medio de la aceptación por parte de los trabajadores de los principios y “beneficios” planteados por la administración científica;
4. Repartir el trabajo: Donde las labores operativas quedarían a cargo de los obreros, mientras que la actividad intelectual sólo sería destinada a los administradores.

Para lograr lo anterior, Taylor consideraba necesario eliminar la denominada: “flojera sistemática” originada por la “holgazanería” del obrero, que era ocasionada por su conocimiento y dominio de la actividad laboral, los cuales eran aspectos que le permitían al obrero controlar el ritmo de tiempo en que habría de realizarse un trabajo determinado. Esto de acuerdo con Taylor, sólo podría solucionarse al:

1. Disociar el conocimiento sobre el proceso de trabajo que poseían los obreros: Lo cual podría lograrse al clasificar, tabular y reducir dicho conocimiento a reglas, leyes y fórmulas;
2. Separar la concepción de la ejecución sobre el proceso de trabajo: Otorgando el dominio del proceso de trabajo a la gerencia que, se encargaría de señalar las tareas a realizar;

3. Seleccionar científicamente a un tipo de obrero capaz de someterse a los imperativos de la ciencias administrativas;
4. Instaurar un monopolio sobre el conocimiento, que al quedar en manos de la gerencia permitiría controlar las actividades y la ejecución del proceso de trabajo.

De este modo, el tipo de control propuesto por Taylor en la administración científica especificaba por medio de principios sobre organización del trabajo, las maneras en que los obreros debían ejecutar sus actividades, acelerando la cadencia de los ciclos de movimiento inherentes a los puestos de trabajo al introducir herramientas como el cronómetro, cuyo uso tenía como objetivo la disminución de los tiempos muertos durante las jornadas laborales. Como resultado, se observa la eliminación de la autonomía y el control de los trabajadores, debido a que se trasladó este último hacia los administradores, ya que la finalidad era lograr el control permanente, disminuir el costo de la producción y optimizar el proceso productivo mediante la ejecución rápida y eficiente (Barba, 2010; Hernández y Ramírez, 2010).

Los principios y técnicas para diseñar y establecer el control del proceso de trabajo señaladas en la administración científica han sentado un precedente, ya que continúan influyendo en el discurso contemporáneo de la gestión, donde tendencias actuales como el control total de la calidad, el *just in time*, las nuevas formas de contratación como la subcontratación, la reducción de personal, entre otras directrices de la gestión tienen como antecedente la búsqueda Taylorista, por lograr que el control del proceso de trabajo quedara a cargo de la gerencia de las organizaciones (Maguire, 1999).

2.1.1.2. El control en la Teoría de la Organización.

El estudio del control en la organización es un tema complejo, por lo tanto, existen diversas orientaciones teóricas y metodológicas para abordar dicho fenómeno. A continuación, se

presentan los aspectos más característicos de la Teoría de la Organización, así como algunas de las escuelas o corrientes de la Teoría de la Organización, cuyo enfoque es relevante respecto a la concepción, abordaje y análisis del control organizacional.

Durante el siglo XX, la propuesta de la Teoría de la Organización (TO) y su énfasis en la posibilidad de lograr un diseño racional de las organizaciones era predominante; se creía que debido a su lógica homogeneizadora se podría lograr un “mundo perfecto” donde habría progreso y equidad social. La TO surgió como un enfoque conceptual y pragmático que buscaba responder a las limitaciones de la administración científica, interesándose tanto por el análisis de los aspectos organizacionales que no habían sido contemplados previamente, por ejemplo, las relaciones sociales al interior de las organizaciones como por la solución de problemas usuales como el incremento de la eficiencia y la eficacia en los procesos de trabajo.

Al orientarse a la maximización de los recursos, buscando formas de efficientar los métodos y los procesos de trabajo al hacer más con menos, la TO implica una visión económica, ya que entre sus fundamentos se encuentran los siguientes aspectos:

1. Considera al sujeto como un medio, un recurso o un instrumento para el logro de los objetivos organizacionales;
2. Le da gran importancia a la racionalidad instrumental como base de la eficiencia;
3. Enfatiza el equilibrio en contraposición al desorden;
4. Hace uso del método de investigación cuantitativo;
5. Su objeto de estudio es solo la empresa y las organizaciones formales.

Entre los grandes temas que se abordan desde la TO se encuentran las relaciones humanas, la burocracia, el proceso de la toma de decisiones, la visión de la organización como un sistema cerrado o abierto y la relación de la organización con el entorno, entre otros (Montaño 2004; Barba, 2013). Por esa razón, para comprender los diversos aspectos asociados con el fenómeno del control organizacional, es necesario tomar en cuenta la definición del concepto en que surge

y que constituye el contexto en el cual se desarrolla, es decir, "la organización" que desde la TO es vista como:

Una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan, por lo general, con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad.
(Hall, 1996, p. 33)

Dicha definición, derivada del ámbito prescriptivo de la TO, permite identificar los principales elementos que componen a las organizaciones, sin embargo, deja de lado fenómenos que emergen a partir de las relaciones sociales, de la interacción humana, de la convivencia colectiva, así como, de las luchas y conflictos que se presentan en las organizaciones por lograr la cooperación de los individuos, o bien, por acceder al poder, ya que a pesar de que la TO comprende diferentes corrientes de estudio que brindan un conocimiento muy amplio en el funcionamiento general de las organizaciones, debido a que la principal meta de la TO radica en encontrar mejores opciones para acceder a la efectividad y a la eficiencia porque se considera que esto repercute en el incremento de las ganancias económicas. De este modo, la complejidad inherente a los variados fenómenos que acontecen y que dan lugar a la naturaleza de la organización son relegados o, en otros casos, estudiados a través de corrientes que describen desde diferentes puntos de vista distintos métodos para ejercer el control sobre el comportamiento y las acciones sus participantes, lo cual, se observará con mayor claridad al abordar algunas de las corrientes más representativas de la TO.

2.1.1.2.1. El control en las relaciones humanas.

De manera posterior al desarrollo de la administración científica, entre 1930 y 1940, surge la obra denominada: “Problemas Humanos de una Civilización Industrial”, realizada por Elton Mayo, quien a partir del Experimento de la *Hawthorne* de la *Western Electric Company*, realiza una fuerte crítica hacia los efectos derivados de la aplicación de la administración científica en las industrias. Sin embargo, sería el movimiento de las relaciones humanas iniciado por Mayo el que más tarde reforzaría el control Taylorista sobre el comportamiento de los trabajadores, ya que mediante sus aportes se lograría desviar la resistencia de los individuos a través de la vía informal enfocada al estudio de las relaciones interpersonales (Barba y Solís, 1997).

El movimiento de las relaciones humanas constituye una corriente de estudio derivada de la TO muy importante en el abordaje del control y el aprendizaje organizacional, ya que sienta los precedentes para establecer un doble control sobre el comportamiento de los trabajadores, debido a que por un lado, a través del precedente de la administración científica se había llegado a implementar el control formal sobre las acciones de los trabajadores por medio de la racionalización del proceso de trabajo. Mientras que por otro lado, a partir de los postulados de las Relaciones Humanas se buscaba obtener el control de los sentimientos de los individuos mediante un mecanismo orientado a limitar el poder de los grupos informales al interior de las organizaciones (Barba y Solís, 1997).

Barba y Solís (1997) señalan que a partir de los hallazgos de tal experimento surgirían propuestas operativas como el denominado: *personnel counseling*, una herramienta de gestión que funciona hasta el día de hoy a través de los departamentos de recursos humanos de las organizaciones y que a través del discurso sobre el “cuidado” y la “mejora” de las condiciones laborales, buscaba incrementar la cooperación de los trabajadores hacia los fines de las empresas. De tal manera, dicha herramienta de gestión representaría el papel de un intermediario entre la organización y los trabajadores que se dirigiría a limitar el poder de los

misimos, por ejemplo en las acciones llevadas a cabo por los sindicatos respecto a las reivindicaciones salariales, o bien, en torno al cumplimiento de las condiciones pactadas en los contratos colectivos de trabajo (Barba y Solís, 1997).

Dentro de la propuesta de las Relaciones Humanas, también pueden encontrarse aportes como los de Roethlisberger y Dickson (1966), quienes señalaron que la organización industrial debía ser considerada como un sistema social, en el cual, las actividades laborales de los diferentes grupos de trabajo, junto con sus satisfacciones e insatisfacciones, eran la manifestación de un complejo patrón de interrelaciones, que se presentaba como parte del funcionamiento de las plantas industriales. Por lo cual, era necesario prestar atención a la función económica de la organización en términos de costo y eficiencia técnica, y al mantenimiento de las relaciones con los trabajadores por medio de “la buena voluntad” y la cooperación (Barba y Solís, 1997).

Roethlisberger y Dickson destacaron la existencia del componente formal e informal de las industrias, señalando como parte del primero el número de niveles, de los cuales, se diferenciaba a los trabajadores, mientras que en el segundo distinguieron los sentimientos y valores surgidos de las interacciones sociales de los grupos de trabajo, señalando que el funcionamiento de las industrias en conjunto con sus interacciones sociales daba lugar a ciertos tipos de lógicas como:

1. La lógica de costos: A partir de la cual se establecen ideas y creencias relacionados con los propósitos económicos de la organización, aplicándose tanto a la técnica organizacional como a la organización humana bajo la etiqueta de la “eficiencia”. Dicha lógica, derivada de la organización formal, combina relatos sobre la organización humana que posteriormente se aplican a las tareas productivas (Roethlisberger y Dickson, 1966 en Barba y Solís, 1997);

2. La lógica de la eficiencia: Basada en un sistema de ideas y creencias derivado de la organización formal, por medio del cual se evalúa la colaboración de los trabajadores conformando una lógica que se estructura en torno a símbolos de “cooperación”, cuyo fin es el resolver problemas de colaboración entre individuos y grupos (Roethlisberger y Dickson, 1966 en Barba y Solís, 1997);
3. La lógica de los sentimientos: Se refiere al conjunto de valores entramados en las relaciones humanas de los grupos de individuos que laboran al interior de la organización, los cuales, se enraízan a sentimientos que giran en torno a temas como: el derecho al trabajo, la antigüedad o la justicia (Roethlisberger y Dickson, 1966 en Barba y Solís, 1997).

A partir de lo anterior, Roethlisberger y Dickson (1966) señalaron que, si bien, podría considerarse que las lógicas de costos y de eficiencia son más importantes para el funcionamiento industrial que la lógica de los sentimientos; eso implicaría simplificar cada tipo de lógica asignándole un valor muy limitado, ya que en la realidad una planta industrial era un sistema social con elementos interdependientes, en donde al realizar cambios en cualquiera de sus elementos sociales o formales, los demás resultarían afectados. Esto debido a que ambos guardan cierto estado de equilibrio, por lo cual, una industria podría entrar en un estado de desequilibrio al realizar modificaciones en sus técnicas organizacionales, o bien, en la esfera de su organización social.

Ejemplo de esto se observa en la introducción de modificaciones en las técnicas formales ya establecidas, como sucedió con el surgimiento de la administración científica, a partir de la cual se generaron innovaciones técnicas que dieron lugar a una nueva forma de industria caracterizada por los nuevos procesos y por el uso de una maquinaria distinta a las herramientas utilizadas en el trabajo artesanal. Dichas modificaciones generadas de manera rápida y con una escasa consideración de las repercusiones sociales, resultaron en la resistencia y la

desconfianza por parte de los trabajadores. Ello, permitió observar que las costumbres, las rutinas y los códigos sociales que daban lugar a la lógica de los sentimientos, reflejaban todo un conjunto de valores sociales que no eran fáciles de “acomodar” dentro de las nuevas técnicas organizacionales inherentes al naciente ámbito industrial (Roethlisberger y Dickson, en Barba y Solís, 1997).

De este modo, Roethlisberger y Dickson pusieron de manifiesto que los límites de la cooperación humana estaban más determinados por los componentes informales que por la organización formal de las plantas industriales, estableciendo una nueva visión acerca de las organizaciones en donde los códigos sociales, las convenciones y las tradiciones comenzaron a ser tomados en cuenta con el fin prescriptivo de dirigir la acción social hacia los mandatos administrativos, a través de la manipulación de los factores subjetivos vinculados a la interacción social y a la experiencia colectiva, esbozando con esto, la noción del control en la organización a través de la influencia sobre el comportamiento de los individuos y los grupos de trabajo (Barba y Solís, 1997).

2.1.1.2.2. *El control en la teoría de la burocracia.*

Por otro lado, se encuentran las teorías de la burocracia, cuyo pionero es Max Weber, quien tras el desarrollo de la administración científica y las relaciones humanas, incorpora el concepto de la racionalidad como el fundamento explicativo de las organizaciones modernas (Barba, 2013). Weber consideró que el poder constituye un aspecto de gran importancia en el análisis organizacional, por lo cual lo define como: “la posibilidad de imponer la propia voluntad sobre la conducta ajena” (Weber, 1992, p. 696). Dicha definición forma parte de un extenso análisis realizado por Weber sobre la burocracia, a la que consideró como un “tipo ideal” al que recurrió para entender el desarrollo de la sociedad moderna.

De este modo, Weber propone a la burocracia como una forma específica de poder que funciona a través de la dominación; un tipo especial de poder que se distingue porque la obediencia se da por medio de la legitimidad (De la Rosa, 2002). Aunque en su obra no se hace referencia directa al tema del control en la organización, los aportes de Weber dan cuenta tanto del ejercicio del poder como de la búsqueda, que a través de medios formales o informales se presenta en las organizaciones, con el fin de orientar el comportamiento de sus participantes hacia objetivos determinados. Esto queda más claro cuando se considera que la dominación constituye:

Un estado de cosas por el cual una voluntad manifiesta (“mandato”) del “dominador” o de los “dominadores” influye sobre los actos de otros (del “dominado” o de los “dominados”), de tal suerte que en un grado socialmente relevante, estos actos tienen lugar como si los dominados hubieran adoptado por sí mismos y como máxima de su obrar el contenido del mandato (“obediencia”). (Weber, 1992, p. 699).

Weber señala que la burocracia conforma un tipo especial de dominación, al que denomina legal-racional, el cual se caracteriza por:

1. El alto grado de especialización;
2. La estructura jerárquica de la autoridad con áreas competencia y responsabilidad delimitadas;
3. Un riguroso sistema de reglas;
4. El reclutamiento del personal basado en el conocimiento técnico y
5. La diferenciación entre las ganancias y la fortuna de los dirigentes, respecto a la de los trabajadores.

Dichos elementos en conjunto dan lugar a la racionalidad, la cual, es la característica principal de la burocracia que representa la forma más moderna de organización y que aunque no existe

en la realidad, constituye una construcción conceptual, es decir, un tipo ideal que Weber construyó con el fin de facilitar el análisis histórico y comparativo de los sistemas administrativos (Mouzelis, 1975; De la Rosa, 2002).

Aunque la obra de Weber causó poco impacto en el estudio de las organizaciones en el momento de su realización, más tarde varios autores retomaron sus líneas de investigación entre ellos destacan Gouldner y Blau que en 1964 y en 1969 respectivamente, realizaron casos de estudio basados en los conceptos burocráticos, Crozier que alrededor de 1960, recurriendo de nuevo a la metodología del estudio de caso señaló, que si bien la burocracia de inicio, fue señalada como la forma ideal para que una organización pudiera ser eficiente, resultaba exageradamente rígida en cuanto a procesos, puestos y funciones.

Crozier (1974) cuestionó si en realidad el método burocrático podría coadyuvar al desarrollo de una organización, o si por el contrario daba como resultado la baja participación y la nula creatividad por parte de los empleados para resolver las situaciones particulares que se les presentaban más allá de sus actividades establecidas. Consideró que, por un lado, el desarrollo excesivo de reglas impersonales que prescribían la conducta que debería seguir quien desempeñara ciertas actividades en la mayor cantidad de eventualidades, daba lugar a que los subordinados justificaran sus errores, dado que podían señalar haber seguido el proceso de trabajo establecido.

Dicho autor consideró que la toma de decisiones, desde los fundamentos burocráticos, generaba que al tratar de delimitar la toma de decisiones hasta un nivel en que quienes tuvieran que decidir se sintieran “libres” de cualquier presión personal, ocasionaba que ante la definición excesiva de los procesos de trabajo, quien tuviera que enfrentarse a una decisión importante, no conociera a detalle la naturaleza del problema a resolver. O bien, que quienes sí conocieran cómo resolver el problema no pudieran aportar innovaciones que, aunque fueran impostergables,

no podrían realizarse debido a que se verían obligados a actuar de acuerdo con los lineamientos derivados de las reglas ya establecidas (Crozier, 1974).

Dicha visión resulta pertinente en el estudio del control en la organización seleccionada como estudio de caso, ya que ante las problemáticas que presenta en materia de seguridad ocupacional, puede cuestionarse: ¿Qué utilidad tienen realmente los procesos, procedimientos, rutinas y reglas de seguridad ocupacional?, si aunque han sido rigurosamente descritos y se han dado a conocer a los miembros del centro de distribución de Coca-Cola FEMSA estudiado, con el fin de restringir su toma de decisiones y controlar su comportamiento al interior como al exterior de tal organización, durante y después de la jornada laboral, son lineamientos que en la práctica comúnmente resultan poco efectivos para prevenir los accidentes laborales.

Dicha cuestión, puede abordarse al retomar a Merton (1984), quien señaló que entre las características de la burocracia se encuentran que esta representa una estructura social, formal, racionalmente organizada, la cual implica normas de actividad que se relacionan con los propósitos de la organización donde la reglamentación se manifiesta mediante un ritual social que simboliza y apoya el orden con el que se estructuran los diferentes puestos de trabajo. Merton menciona que la esencia formulista de la burocracia facilita la interacción de los trabajadores, a pesar de sus actitudes personales, por lo cual, su mérito radica en su eficacia técnica, precisión, rapidez, ejercicio del control experto, continuidad y óptima restitución del gasto que representa.

Sin embargo, Merton (1984) también señaló que aunque es posible destacar las funciones positivas de la organización burocrática, es necesario considerar las tensiones internas que surgen en ese tipo estructura, ya que constituye una forma de administración que rehúye a la discusión pública de sus técnicas organizacionales. Esto se debe a que, para poder configurarse como una estructura social eficaz, por un lado, depende de su capacidad para alcanzar un alto grado de confiabilidad respecto a los comportamientos y conductas de sus

participantes; mientras que por otra parte requiere infundir en ellos actitudes y sentimientos acordes a los objetivos organizacionales, debido a que requiere por parte de estos un grado extraordinario de conformidad con las normas de acción establecidas. Es decir, una estricta observancia de las reglas que puede originar lo que Merton llamó “incapacidad adiestrada”, la cual, se refiere al estado de cosas en que los talentos de los miembros organizacionales ya no funcionan, o presentan insuficiencias y puntos ciegos respecto a la naturaleza de las actividades que realizan.

Por lo anterior, puede señalarse que la burocracia constituye una forma de organización, cuyo diseño basado en la dominación de los individuos implica una estructura y un proceso caracterizado por dos aspectos:

1. La capacidad de adecuarse a sí misma al verificar el cumplimiento y apego a las reglas establecidas que le permiten mantener el control o el dominio de sus componentes y
2. Su incapacidad para adecuarse a su ambiente, lo cual, es el resultado de su rigidez y falta de flexibilidad para corregir sus propios errores, llegando a constituir un conjunto estable de círculos viciosos (Crozier, 1974; De la Rosa, 2002; Hernández, 2017).

Lo dicho hasta el momento permite vislumbrar que varios aspectos relacionados con la descripción de la burocracia, como la centralización de la toma de decisiones, el rígido sistema de reglas, normas y procedimientos, el sistema de asignación de puestos por jerarquías y el saber profesional especializado, se encuentran presentes en la organización del trabajo del centro de distribución estudiado, el cual, se caracteriza por su funcionamiento basado en procesos, normas, metas y objetivos rigurosamente establecidos mediante los que se busca establecer el control sobre el comportamiento de los trabajadores. Esto, sin embargo, no siempre garantiza los mejores resultados ya que si bien, el tema de la seguridad ocupacional ha sido escrupulosamente desarrollado en el corporativo de Coca-Cola FEMSA, en la realidad de la actividad laboral que se vive diariamente en centros de distribución como el estudiado, los

procedimientos de seguridad ocupacional llegan a ser ignorados, lo cual, posiblemente se debe a que los trabajadores los consideran numerosos o inadecuados por su poca aplicabilidad en el proceso de distribución de productos.

Lo dicho hasta el momento, supone mencionar una de las corrientes de estudio derivadas de la Teoría de la Organización que, gracias a la importancia de sus postulados, ha contribuido en gran medida al análisis de las organizaciones. En este caso se hará referencia a la Teoría del Comportamiento Administrativo, la cual, se suma a los abordajes de la teoría de la administración científica y a la escuela de las relaciones humanas, enfocándose particularmente en el proceso de la toma de decisiones que se da al interior de las organizaciones, favoreciendo el ejercicio del control sobre el comportamiento de los individuos en los entornos organizacionales.

2.1.1.2.3. *El control en la teoría del comportamiento administrativo.*

Entre 1950 y 1960, se desarrolla una nueva corriente que forma parte de la Teoría de la Organización, que permite dar cuenta del control como un fenómeno que caracteriza a todas las estructuras organizativas. En este caso se hace referencia a la teoría o escuela del comportamiento administrativo, de la que fue precursor Herbert Simon, quien señaló que un aspecto fundamental en el funcionamiento de las organizaciones es el comportamiento, el cual, estudió mediante una metodología basada en la toma de decisiones. Simon mostró su desacuerdo hacia los postulados establecidos en la administración científica de Frederick Taylor al considerar que una descripción científica de la organización debería describir:

1. El proceso de toma de decisiones que se lleva a cabo en ella;
2. El papel que juegan los participantes de la organización en la toma de decisiones y
3. Los mecanismos de influencia a los que se encuentran sujetos los individuos al momento de tomar o seleccionar una decisión (Barba y Solís, 1997; De la Rosa, 2002).

Desde esta perspectiva, Herbert Simon consideró que las organizaciones simplifican el proceso de la toma de decisiones, influenciando el comportamiento de sus participantes al restringir los fines hacia los cuales es dirigida la actividad en la organización delineando con ello el rumbo de las decisiones que deben tomar. Por este motivo, Simon concibió a la organización como un sistema o una estructura de decisiones en virtud de que en cualquier nivel jerárquico se toman decisiones que pueden ser programadas, como las que guían la actividad cotidiana de la organización o no programadas como las que dirigen su rumbo (Barba y Solís, 1997; De la Rosa, 2002).

Simon señaló que la Administración es el arte de "conseguir que se hagan las cosas" (1988, p. 3), por lo cual dicha disciplina debe centrar su atención sobre el desempeño de los empleados operativos; ya que el éxito de una organización generalmente es resultado del trabajo de estos. Simon consideró que para comprender la estructura y el funcionamiento de una organización, es necesario analizar la forma en que la toma de decisiones y el comportamiento de los trabajadores operativos se ven influidos por la misma organización. Por eso, propuso que en virtud de que cualquier actividad en la organización comprende aspectos como el "resolver" y el "hacer", una verdadera Teoría de la Administración debería interesarse por estudiar estos procesos y su relación con la toma de decisiones y la acción en la organización (1988, p. 3).

Con base en lo anterior, Simon realizó una crítica hacia la propuesta de la teoría de la administración científica señalando que esta debería incluir principios de organización que aseguren la correcta toma de decisiones, y como resultado de ello, una efectiva ejecución de la acción (1988, p. 3). Por ello, plantea el cuestionamiento sobre ¿cómo influye el personal administrativo y supervisor de una organización en el trabajo de la misma? Para dar respuesta a tal pregunta Simon refiere que, el personal no operativo de una organización participa en el cumplimiento de los objetivos organizacionales al influir sobre las decisiones que toma el personal operativo. Dicho autor también considera que para ejecutar este proceso de manera

óptima debe seleccionarse cierto tipo de personal que cuente con la capacidad para influir sobre el comportamiento del personal operativo, de ese modo, propuso la sustitución del término "dirigir" por el de "influir", debido a que pensaba que la dirección en la organización solo se refiere a la autoridad administrativa, mientras que el personal administrativo posee un importante papel sobre las decisiones del personal operativo, por lo cual, debe considerarse la influencia que juega la estructura administrativa en la toma de decisiones y en la consecución de los objetivos de una organización (1988, p. 4).

Así pues, se observa que el punto clave de tal corriente de la TO es el comportamiento, respecto al cual, Simon señaló que implica una selección de acciones entre todas las físicamente posibles, ya que cuando un individuo sigue una determinada línea de acción, también renuncia a las demás opciones posibles. Simón equiparó los procesos administrativos con los procesos decisorios, debido a que ambos consisten en segregar, seleccionar y determinar ciertos aspectos o elementos inherentes a la toma de decisiones que deben realizar los miembros de la organización y que da lugar a la conformación de procedimientos regulares los cuales, tras ser definidos y estandarizados, son comunicados a quienes afectan, es decir, a los individuos que participan en ese proceso de trabajo. Como resultado, la organización quita al individuo gran parte de su autonomía decisoria, sustituyéndola por un proceso organizativo de toma de decisiones que se caracteriza por:

1. Especificar su función en la organización;
2. Asignarle un rango de autoridad, y
3. Establecer límites a su facultad de elegir, ya que se considera que solo así es posible coordinar las actividades de todos los miembros que conforman a una organización.

Simón expuso ciertas formas, de las cuales, se ejerce la influencia organizativa, ya que a pesar de que en los niveles más elevados de la jerarquía organizacional se toman decisiones sobre el papel de los empleados operativos, cuando tales decisiones no son comunicadas de manera

descendente, dichas decisiones no surten ningún efecto. Por consiguiente, señaló que el ejercicio de la influencia en una organización se clasifica en dos categorías:

1. La formación o capacitación: Respecto a la que considera que genera en el empleado operativo actitudes y hábitos que lo conducen a tomar decisiones ventajosas para la organización. Constituye un tipo de influencia que opera inculcando en el empleado normas organizativas y una preocupación constante por lograr la eficacia, entrenándolo para que tome por sí mismo decisiones satisfactorias sin necesidad de la supervisión directa y del ejercicio constante de la autoridad. La capacitación también puede recibirse de manera previa, es decir, cuando la organización recluta trabajadores que ya cuentan con calificación sobre un determinado proceso de trabajo, o bien, después de su acceso a la organización donde esta se encarga de enseñarle a realizar determinadas tareas. Dicho entrenamiento es considerado como un recurso que asegura que el trabajador tome decisiones correctas para la organización.
2. La imposición: A través de la cual se le hace saber al empleado operativo las decisiones a las que se ha llegado en los niveles jerárquicos superiores de la organización. Dicho tipo de influencia depende de la autoridad del superior, quien al ejercerla no trata de convencer al subordinado, sino sólo de conseguir su conformidad, aunque consideró el llevar este tipo de práctica más allá de la "zona de aceptación" del subordinado dará como resultado la desobediencia.

A partir de lo anterior, es posible cuestionar ¿por qué acepta el individuo dicha influencia por parte de la organización?, y ¿por qué acomoda su comportamiento a las exigencias de ella?, dicha cuestión refiere Simon, se debe a que en la organización pueden encontrarse tres tipos de participantes:

1. Los empresarios: Cuyas decisiones controlan las actividades de los empleados, y que buscan conseguir beneficios derivados del exceso de ingresos sobre los gastos;

2. Los empleados: Quienes contribuyen con su tiempo y sus esfuerzos a la organización a cambio de un salario;
3. Los clientes: Quienes aportan dinero a la organización a través de la adquisición de productos que encuentran atractivos a determinados precios.

Tanto los empresarios, los empleados como la clientela encuentran en la organización una o varias de sus finalidades personales, ya que generalmente uno o varios objetivos de la organización coinciden directa o indirectamente con los objetivos personales de sus participantes, lo cual la convierte en un medio para satisfacer sus diversos móviles personales.

Es a partir de la anterior descripción sobre la teoría del comportamiento y la toma de decisiones en la organización, que Simon propone sustituir la noción del “hombre económico” que motivado por su propio interés e informado de todas las alternativas disponibles es capaz de tomar decisiones óptimas, por la idea del “hombre administrativo” que si bien busca alcanzar sus propios intereses, debido a que no conoce todas las alternativas posibles, solo es capaz de tomar decisiones satisfactorias. Por lo cual, la racionalidad en la toma de decisiones necesariamente implica una adecuación de los medios a los fines y constituye una “una racionalidad limitada” donde la organización simplifica las decisiones a través de la restricción de los fines, hacia los cuales es dirigida la actividad de sus participantes (Barba y Solís, 1997).

La explicación que Simon realiza, permite comprender a la organización como un proceso decisorio, en el cual, todos los participantes poseen papeles relevantes, ya sea como creadores o como seguidores de las diferentes decisiones que han de llevarse a cabo, las acciones y las consecuencias que tales decisiones implican un efecto sobre la organización. Sin embargo, uno de los factores más representativos de tal enfoque, se encuentra en los procesos de influencia que se viven en el día a día en la organización y que llevan a pensar en el ejercicio de control por parte de unos individuos hacia otros.

Por ende, al retomar la problemática que da origen a la presente investigación, puede señalarse que la toma de decisiones respecto al programa de salud y seguridad ocupacional que debe seguirse en el centro de distribución estudiado, probablemente no atiende a sus necesidades operativas reales, ya que sus procedimientos son diseñados en el corporativo de Coca-Cola FEMSA y son comunicados a los puestos que han de ejecutarlos por medio de una comunicación descendente que lleva a suponer que el seguimiento de los procedimientos y prácticas organizacionales inherentes al programa de salud y seguridad ocupacional SASSO, obedecen a un proceso de influencia que tiene que ver más con la imposición de imperativos organizacionales, que con la reflexión derivada de la experiencia y la práctica laboral real de quienes participan en el proceso operativo de la distribución de productos, lo cual quizá conduce a resultados negativos.

2.1.1.3. El control en los Estudios Organizacionales.

Tras observar el enfoque de la TO y el desarrollo histórico de las corrientes que han contribuido a explicar a las organizaciones, se observa el carácter descriptivo y pragmático que da cuenta de dicha disciplina, se orienta hacia la búsqueda constante por generar estrategias para incrementar la eficiencia y mejorar el desempeño laboral de los trabajadores. En contraste, los Estudios Organizacionales (EO), de acuerdo a Barba (2013), constituyen un campo de conocimiento de las ciencias sociales de reciente formación, que surge en Gran Bretaña en la década de los ochenta, cuya encomienda es trascender las limitaciones de la TO al tratar de conocer, entender y comprender a las organizaciones, por lo cual, han sido definidos como una: "serie de conversaciones, en particular aquellas de los investigadores del fenómeno organizacional, quienes ayudan a definir las organizaciones a través de términos derivados de

paradigmas, métodos y suposiciones, ellos mismos derivados de anteriores conversaciones" (Clegg y Hardy, 1996, p. 3).

Entre los fundamentos de los EO, se encuentran el retomar la eficiencia solo para analizarla como una de las múltiples problemáticas de las organizaciones, el énfasis en la multirracionalidad de las organizaciones; la presencia de las anarquías organizadas; el análisis de la vida simbólica; la configuración de la identidad organizacional, entre otros. De este modo, Barba (2013) menciona que los EO ven en la organización una construcción empírica del sujeto, considerándola un objeto o un instrumento de la persona, por lo cual, recurren al método de investigación de tipo cualitativo, ya que su interés es interpretar y entender por medio de las referencias fenomenológicas el comportamiento humano a partir del marco de referencia del actor en la organización.

Así que, desde tal campo se considera su naturaleza social, histórica, cambiante y diversa, ya que se considera que:

La organización, en tanto espacio social complejo, puede ser entendida como un punto de encuentro donde se entrecruzan diversas lógicas de acción –política, cultural, afectiva, racional, etcétera–, múltiples actores que propugnan por diversos proyectos sociales y, por lo tanto, distintas interpretaciones del sentido institucional, reflejando intereses particulares, pero también ilusiones, fantasías y angustias. Las fronteras –físicas y legales–, los objetivos y estructuras formales, los reglamentos, los organigramas y los planes, representan sólo la parte visible de la organización; su verdadero significado reside en ámbitos no perceptibles a primera vista, fuera del conocimiento cotidiano que nos brinda la experiencia; de ahí la importancia del esfuerzo académico por hacerlo inteligible. (Montaño, 2004, p. 5).

Lo anterior permite observar que responder a partir de la perspectiva de los EO, ¿por qué si en el centro de distribución de Coca-Cola FEMSA estudiado los métodos de capacitación sobre seguridad ocupacional tienen como fin favorecer el ejercicio del control organizacional sobre el comportamiento de sus integrantes, existe resistencia por parte de los trabajadores operativos hacia el cumplimiento de las reglas y lineamientos que conforman el SASSO?, conlleva un abordaje distinto a la convencional visión instrumental que aportaría la TO. Esto se debe a que al enmarcar la presente investigación en el campo de los EO, es posible establecer un análisis crítico y reflexivo, que refleja la pertinencia de los EO en la investigación de los fenómenos que acontecen en las organizaciones, ya que estos han contribuido al estudio de variables que dejan de lado el convencional enfoque funcionalista orientado a la búsqueda de la eficiencia y la eficacia, al cumplimiento de los objetivos, a la satisfacción de las exigencias impuestas por el medio ambiente, a la generación de consenso y principalmente al mantenimiento de la estabilidad y el *statu quo* en las organizaciones (Reed, 1996; Zey-Ferrell, 1981).

Es por ello que, en las siguientes líneas se aborda la dimensión del poder, el cual forma parte de las corrientes de estudio de los EO y que permite establecer un escenario más claro en el estudio del control en la organización, al ser un referente que lleva a la discusión sobre aspectos con los que el ser humano debe lidiar en su experiencia al dirigir, administrar, operar e incluso consumir los productos o servicios generados por las organizaciones. Desde este punto de vista la precarización del trabajo y la falta de un interés genuino por parte de los líderes que gobiernan las organizaciones hacia la solución de las necesidades humanas relacionadas al ámbito laboral, obligan a cuestionar los logros económicos, ya que estos benefician a unos pocos en detrimento de las mayorías (Muñoz, 2017).

2.1.1.3.1. *El poder y el control organizacional*

El desarrollo del control en la organización se ha relacionado a conceptos como el poder, la autoridad y la influencia, de acuerdo con Tannenbaum (1962), el ejercicio del poder puede observarse como un fenómeno que surge en la relación entre individuos o grupos que generalmente pertenecen a distintos niveles jerárquicos; dicha relación se caracteriza porque solo algunos de sus integrantes poseen el control respecto a lo que los otros sujetos harán. El ejercicio del poder también puede comprenderse como un fenómeno colectivo que se refleja en las políticas o en las acciones organizacionales, de ahí, la importancia que posee en la operación o funcionamiento de las organizaciones, ya que cada acción vinculada al ejercicio del poder conlleva componentes asociados al control organizacional entre los que se encuentran:

1. El componente pragmático del control organizacional: Se refiere a la restricción a la que se encuentra sujeto un individuo y donde su libertad de elección es limitada en función de lo que debe o no debe hacer dentro y/o fuera de la organización. De este modo, el individuo es controlado en la esfera individual de su ejercicio del poder (Tannenbaum, 1962).
2. El componente simbólico del control organizacional: Se refiere al significado psicológico o a la carga emocional que implica el control para los individuos y que se relaciona a conceptos como la superioridad, la inferioridad, el dominio, la sumisión, la ayuda, la crítica, la represión, e incluso la hombría o la virilidad. Por lo cual, se ha señalado que las reacciones emocionales que los individuos generan hacia el ejercicio del control influyen en su predisposición hacia los imperativos dictados por la organización (Tannenbaum, 1962).

Con base en las ideas de Weber, Clegg y Hardy (1996), precisan que las diferentes formas en las cuales se estructura el poder como parte del diseño de las organizaciones, deriva de las estructuras de clase, de la propiedad, del control de los medios de producción, así como del

conocimiento sobre las operaciones. Por eso, mencionan que las organizaciones se caracterizan por su capacidad para controlar los métodos de producción y por su capacidad de ejercer influencia sobre las relaciones técnicas de producción, lo cual, da muestra que los sistemas organizacionales no son neutrales ni apolíticos. En ellos, se entreteje una historia de las luchas e identidades que al paso del tiempo se incorporan en la organización, dando lugar a su vida colectiva en la que se consolidan, repiten, cambian y se asumen nuevos significados que generan distintos saberes y aprendizajes.

Al ser un componente primordial en la vida y funcionamiento organizacional, el poder se ha convertido en un tema de estudio relevante tanto desde la visión funcionalista de la TO, como desde los EO que, en contraste, han adoptado una postura crítica en su estudio. De la Rosa (2006, 2009) refiere las características de cada una de estas perspectivas:

1. Funcionalista: A partir de la que el análisis y la correlación entre variables como la jerarquía, las relaciones de poder, los objetivos y el desempeño, resaltan el carácter utilitario de la organización.
2. Crítica: Más allá de suponer que el poder conforma una categoría moral, dicha visión busca entender al poder y sus “prácticas discursivas” como una herramienta teórica y conceptual que explica los hechos sociales, debido a que más que una capacidad que posee el individuo, se considera que el poder constituye una relación social.

Por ende, es posible señalar que estudiar el ejercicio del poder en las organizaciones es relevante al comprender que solamente a través de la negociación voluntaria o bien de la negociación coercitiva de los individuos, es decir, mediante el ejercicio del poder es que puede existir la acción colectiva, el control de esta y la continuidad de la estructura organizacional (Crozier y Friedberg, 1990). De la Rosa (2007) refiere que algunas definiciones de utilidad para estudiar las relaciones de poder en las organizaciones han sido aportadas por:

1. Weber: Para quien el poder “significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (1992, p. 43, en De la Rosa, p. 13);
2. Dahl: Quien señala que “A tiene poder sobre B en la medida que A puede conseguir que B haga algo que no haría de otra manera” (1997, p. 158 – 159, en De la Rosa, p. 13);
3. Bachrach y Baratz: Quienes mencionan que “... en la medida en que una persona o un grupo – consciente o inconscientemente – crea o refuerza barreras al aireamiento de los conflictos políticos públicos, esa persona o grupo tiene poder” (1962, p. 949, en De la Rosa, p. 13);
4. Foucault: Quien plantea que dentro de una relación social el poder es: “un conjunto de acciones que se inducen y que se responden unas a otras... un conjunto de acciones sobre acciones posibles” (1989, p. 25-30, en De la Rosa, p. 13).

De la Rosa (2007) menciona además que, aunque la explicación teórica del poder puede parecer racional, no lo es en el entramado de las relaciones de poder concretas, ya que si bien, el poder es intangible y susceptible de ser observado, no es algo que un individuo posee. Ello se debe a que este se manifiesta dentro de una relación social, ya que se ejerce sobre alguien al momento de entablar una relación. De esta manera, puede referirse que: "solo existe el poder que ejercen unos sobre otros; el poder existe únicamente en acto" (Foucault, 1989, p. 28 en De la Rosa, 2009, p. 75). Lo cual, implica que: "el poder no existe en el vacío, sino en relación a alguien más" (Bachrach y Baratz, 1963, p. 633 en De la Rosa, 2009, p. 75).

De la Rosa (2009) señala que el poder constituye una relación social, en virtud de que aun cuando este es ejercido por y entre los individuos, el efecto del poder no recae sobre el individuo mismo, sino sobre sus acciones, es decir, lo que se trata de modificar es la conducta del individuo y no al propio individuo. Dentro de una relación social, el poder se ejerce para incentivar, detener o modificar las posibles conductas individuales o grupales, por lo tanto, De la

Rosa considera que el poder debe ser considerado como una relación más que como una capacidad.

De la Rosa (2009), refiere algunos conceptos de utilidad para comprender la naturaleza que adquiere el poder en la organización, entre ellos se encuentran:

1. Las fuentes de poder: Son los recursos personales y/o contextuales que un individuo utiliza para afectar la conducta del otro, es decir, para ejercer el poder, por lo cual, quien no cuenta con fuentes de poder, no podrá ejercerlo (Dahl, 1997, en De la Rosa, 2009). Las fuentes de poder pueden ser de dos tipos: a) las que son propias o intrínsecas a la naturaleza del individuo, y b) las que no son intrínsecas a su naturaleza (Benton, 1981, en De la Rosa, 2009). Así que, la forma en que se despliega el ejercicio de poder será determinada por las fuentes de poder que lo sustentan, así como, por las estrategias individuales utilizadas para ejercer el poder;
2. Las relaciones asimétricas: Este tipo de vínculo caracteriza a las relaciones de poder, las cuales, surgen porque los individuos implicados se encuentran en desigualdad de condiciones debido a la diferencia en la cantidad y/o calidad de las fuentes de poder que poseen. Una relación de poder es asimétrica cuando uno de los integrantes se encuentra en mejores condiciones de ejercer poder que el otro, lo cual, coloca en desventaja a este último (De la Rosa, 2009);
3. La estrategia: Es la acción cognitiva individual que permite establecer la forma en que las fuentes de poder van a ser utilizadas, de manera que permitan lograr que B haga lo que A quiere que B haga. Desde un punto de vista metodológico, el concepto de estrategia sirve para reconstruir el escenario a través del cual se ha ejercido el poder, no necesariamente a la luz del actor sino de sus acciones (De la Rosa, 2009);
4. El ejercicio del poder: Es la implementación de la estrategia que define el uso de las fuentes de poder, de forma que A consiga que B haga lo que A quiera que B haga,

generando así la respuesta esperada por A de B y consiguiendo los intereses de A por medio de dicha acción (De la Rosa, 2009);

5. Los intereses e intenciones: “Interés es esa compleja mixtura de preferencias que incluyen ambiciones, deseos y expectativas que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de otra” (Morgan, 1996, p. 135, en De la Rosa, 2009, p.80). En el caso de las intenciones que tienen un carácter potencial, pasarán a ser intenciones concretizadas cuando el ejercicio de poder sea efectivo;
6. Efectos en el cambio de conducta: El poder debe razonarse en términos de sus efectos y distinguirse por carácter directamente productor de cambios conductuales (Etkin y Schvarstein, 1992, p. 204, en De la Rosa, 2009, p.83). De este modo, mientras A tiene posibilidad de saber que con sus acciones afectó la conducta y los intereses de B, hay ejercicio del poder. Así mismo, cuando A es inconsciente de que afectó la conducta e intereses de B, pero B es consciente de que A ha afectado su conducta e intereses, entonces hay ejercicio de poder;
7. Dependencia mutua: Existe siempre que el sujeto que ejerce el poder no controle las condiciones necesarias para el logro de una acción o para la obtención del resultado deseado (Pfeffer, 1993 en De la Rosa, 2009). De tal manera, A depende de B para realizar sus intereses y B depende de A para no ver afectados sus intereses (De la Rosa, 2009);
8. Conflicto: Es una de la formas en las que el ejercicio de poder se hace evidente, aunque el poder no siempre se hace evidente a partir de un conflicto consciente y abierto, pues este puede ser inconsciente, oculto y latente (De la Rosa, 2009);
9. Respuesta y límites ante el ejercicio del poder: Debido a que el ejercicio del poder requiere de la resistencia para que la relación de poder se mantenga viva, entonces una relación de poder se articula sobre dos elementos indispensables: a) que el otro permanezca

hasta el final como sujeto de la acción y b) que ante la relación de poder se abra todo un campo de respuestas, reacciones, efectos, e invenciones posibles (De la Rosa, 2009);

10. Control: Constituye una forma de ejercicio del poder secundaria o alterna. El efectivo ejercicio de poder requiere del control y el control es a su vez una forma de ejercer el poder (De la Rosa, 2009).

Lo dicho hasta aquí, lleva a observar que el fenómeno del control constituye una variante del poder en la organización, sin embargo, una de las diferencias entre ambos conceptos radica en que el ejercicio del poder implica resistencia como una de las respuestas por parte de quien es sujeto del mismo. Witten (1997) señala que en las relaciones de poder también se entranan narrativas simbólicas encubiertas, cuyo fin se orienta a delimitar el comportamiento de los miembros organizacionales, por lo cual, el poder se ejerce mediante la utilización de mecanismos de control como las normas y/o los simbolismos que al ser interiorizados por los individuos, permiten a la organización plasmar en ellos rasgos culturales de obediencia que inciden en sus pensamientos al legitimarse a través de la comunicación de discursos que se enmascaran como verdaderos.

Lo anterior, lleva a pensar en el papel que juega el Sistema de Administración de la Salud y la Seguridad Ocupacional en el centro de distribución estudiado, como uno de esos mecanismos de control que, al ser implementados a través de medios como la capacitación, entrama un papel discursivo enfocado más a la promoción de la eficiencia, la productividad y la generación de utilidad, que a la genuina prevención de accidentes, al cuidado de la integridad o al bienestar de los trabajadores.

Por ello, es pertinente retomar a Crozier y Friedberg (1990), quienes enfatizando el rol de la organización como un conjunto de mecanismos reductores que restringen el comportamiento individual, abordan el rol de los actores y sus estrategias respecto al que consideran que, de modo empírico como práctico, es posible percibir en la organización la lógica del razonamiento

estratégico, donde hablar de poder significa hablar también de negociación. Crozier y Friedberg (1990) refieren que las características estructurales de una organización delimitan el campo de ejercicio de las relaciones de poder, la manera en que sus miembros negocian y la estrategia como una variable que refleja el poder del que cada actor dispone sobre otros actores. Por lo tanto, mencionan que las estrategias y la aplicación para la que se utilizan pueden verse desde dos variantes:

1. Las estrategias ofensivas, que se orientan a imponer límites hacia los otros miembros de la organización y
2. Las estrategias defensivas, orientadas a escapar de tales limitaciones.

Dichos autores consideran que en la organización pueden configurarse juegos estratégicos que reflejan la resistencia, participación o adaptación por parte de sus miembros, donde idealmente la organización busca lograr la cooperación, generando un conjunto de juegos articulados que permiten vislumbrar las formas en que los individuos se someten a los objetivos organizacionales, o bien, los regatean. Las formas en que se redefinen tanto los problemas como las interacciones y como las reglas que pueden ser de carácter formal o informal restringen la libertad individual, delimitando las estrategias que los actores implementaran alrededor de ella.

Tal explicación da cuenta de distintas situaciones que se han observado en el caso del SASSO y su aplicación en el centro de distribución estudiado, ya que por una parte, este constituye un mecanismo de control por medio del cual, los dirigentes buscan alinear el comportamiento de los trabajadores operativos encargados de llevar a cabo el proceso de distribución de productos, cubriendo indicadores y objetivos ligados al desempeño y a la productividad a través de herramientas de enseñanza dirigidas a fomentar ciertos tipos de aprendizaje, como lo es la capacitación, también es posible observar la respuesta de los trabajadores hacia la implementación de los procedimientos, reglas, estándares y métodos de enseñanza vinculados al SASSO, debido a que como lo han señalado Crozier y Friedberg (1990),

los trabajadores resisten, negocian o se adaptan a la aplicación de medidas que pueden o no ser de utilidad en las actividades laborales, pero que constituyen un motivo de conflicto entre dirigentes y trabajadores operativos.

Ejemplo de ello, se encuentra en los trabajadores operativos de mayor edad que llevan un tiempo considerable laborando en el centro de distribución y que encuentran un fuerte respaldo en su sindicato, por lo cual, en muchas ocasiones muestran una alta resistencia a cumplir con los señalamientos e imperativos establecidos recientemente en cuanto al tema de salud y seguridad ocupacional. Esto probablemente se debe a que los trabajadores más antiguos poseen hábitos, creencias, costumbres y rutinas arraigadas, mientras que los trabajadores operativos más jóvenes que llevan poco tiempo de laborar en el centro de distribución generalmente acatan las reglas de operación, también prestan poca atención a las medidas de seguridad, demostrando cierta resistencia hacia estas, lo cual, es asociado por parte de los dirigentes a la etapa generacional en la que pueden agruparse, en razón de que consideran que al ser *milleniales*, su comportamiento es resultado del escaso valor que brindan al trabajo, a la informalidad en cuanto a sus costumbres y hábitos y a la facilidad con la que consideran pueden conseguir otro empleo de tipo operativo en entornos laborales similares (Asesor de seguridad industrial, entrevista inicial, 2020).

Dicho comportamiento posiblemente tiene que ver con las estrategias que los trabajadores operativos mencionados, han logrado emprender para evadir el total seguimiento de los lineamientos establecidos en el SASSO, y a pesar de ello lograr cumplir con los objetivos corporativos de rendimiento y productividad establecidos en la organización. Esto se debe a que durante la ejecución del proceso operativo de distribución de productos que se lleva a cabo al exterior del centro, por medio de diferentes rutas que cubren zonas de la Ciudad de México asignadas específicamente al centro de distribución estudiado, los trabajadores deben seguir reglas, normas y rígidos procedimientos de carga, descarga, entrega y cobro de productos en

donde escapan a los métodos de vigilancia implementados por la organización, quedando parcialmente en sus manos el comportamiento, conductas y acciones que llevarán a cabo durante el manejo del vehículo automotor, la aplicación de las normas y procedimientos de trabajo y de seguridad ocupacional, e incluso el cuidado de los recursos económicos derivados de las ventas realizadas.

2.1.1.4. *Critical management studies* - La visión crítica del control en la organización.

Por otro lado, el control organizacional es abordado por medio de un enfoque que por su carácter analítico, se relaciona con el campo de los EO, en este caso se hace referencia a los *critical management studies* (CMS), donde el estudio de dicho fenómeno supone el cuestionamiento de las suposiciones y las convenciones tradicionales derivadas de la Teoría Administrativa. Los CMS buscan trascender el instrumentalismo y la preocupación respecto al desempeño definido en términos económicos para dar paso a la reflexión y la búsqueda de significado, desafiando a los grupos dominantes al cuestionar las estructuras de poder y los discursos sobre la generación del conocimiento (Delbridge, 2010).

De tal manera, los CMS buscan comprender las relaciones de poder entre los propietarios de las organizaciones, sus líderes o gerentes, y los trabajadores sujetos al control organizacional, mostrando las características de la competencia entre el capital y el trabajo. Por lo tanto, retoman a Braverman quien, en 1974, señaló que lo que vende el trabajador y lo que compra el capitalista no es una cantidad acordada de mano de obra, sino el valor de la mano de obra durante un período de tiempo acordado, ya que el propietario se adueña de la plusvalía de los esfuerzos de trabajadores, pagándoles menos por el valor económico de su trabajo con el fin de acumular

mayores ganancias, por lo cual, dicho autor señaló que el estudio de: “la relación laboral, la eficiencia, el control y la explotación son inseparables” (Delbridge, 2010, p. 55).

Delbridge (2010), también enfatiza las críticas realizadas hacía el trabajo de Braverman, a partir de las cuales se planteaba su exagerada visión acerca de la gerencia y su control sobre los procesos de trabajo, esto debido a que Braverman postulaba al control como un fin en sí mismo y no como un medio para lograr ganancias, además de que su enfoque se concentró principalmente en el procedimiento productivo del proceso de trabajo. Así, desde el campo de los CMS, se ha observado que al participar en las actividades laborales al interior de las organizaciones: “Los sujetos experimentan mecanismos de control y sus consecuencias en forma de prácticas discursivas cuando se involucran en redes de relaciones de poder” (Delbridge y Ezzamel, 2005, p. 608 en Delbridge 2010).

Lo anterior lleva a observar que, en el caso del centro de distribución estudiado, el SASSO, como un programa de seguridad ocupacional enfocado a incentivar el cumplimiento de cierto tipo de comportamientos que sean seguros para los trabajadores operativos durante su jornada laboral, conlleva la implementación y la ejecución de ciertas prácticas organizacionales como la capacitación. La cual, se configura como un discurso sobre el aprendizaje de medidas estandarizadas, que si bien, reflejan el interés de la organización por mantener la integridad de sus miembros, posiblemente, también constituye un mecanismo para ejercer el control del comportamiento individual al orientarlo hacia los imperativos organizacionales, los cuales, pocas veces son acordes para el desarrollo personal y el bienestar de los trabajadores.

En los CMS, el ejercicio del poder se describe como un discurso que construye y perpetúa el uso en las organizaciones de ciertas técnicas de control, bajo el argumento de que no existen otras alternativas, generando así procedimientos específicos que, al seguirse de manera ortodoxa, constituyen una forma de representar el mundo a través de estructuras y objetivos incuestionables que en la realidad sirven como poderosos mecanismos de influencia que actúan

a favor del *status quo* (Hasselbladh y Kallinikos, 2000; Adler et al., 2007 en Delbridge 2010). Es por ello que, para comprender el control en la organización como una variante del ejercicio de poder, en los CMS debe tenerse en cuenta su contexto histórico, político y económico para entender su desarrollo en las economías capitalistas, por eso dichos autores hacen referencia a Edwards (1979) y Marglin (1974), quienes abordan la naturaleza deshumanizada, despersonalizada y alienante que pueden encontrarse en la mayoría de las organizaciones contemporáneas.

Delbridge 2010, también señala que Jermier (1998) ha mostrado la importancia de atender dos temas clave en el estudio del control organizacional, los cuales son:

1. El mal uso del poder en la sociedad que ha dado como resultado el maltrato de los individuos y los grupos, y
2. La justificación para alinear el desarrollo de la ciencia hacia los "intereses" de los maltratados.

Por ello, se observa que en los CMS las nociones sobre una "mejor gestión" en las organizaciones generalmente son rechazadas, debido a que: "El argumento es que la gestión es irremediabilmente corrupta ya que su actividad está inscrita en principios performativos que [los] CMS buscan desafiar" (Fournier y Gray, 2000, p. 24 en Delbridge, 2010, p. 94).

2.1.2. ¿Qué es el control organizacional?

Con base en los abordajes anteriores, se ha percibido que el fenómeno del control en las organizaciones se ha estudiado desde una perspectiva managerial e instrumental, a partir de la cual se piensa que este debe servir a las organizaciones para operar de forma conveniente, confiable, y económica, ya que la tendencia del pensamiento sobre la gestión se orienta a la simplificación a través de la que se intenta reducir la compleja realidad organizacional al

representarla mediante diferentes tipos de indicadores, con el fin de mejorar el desempeño laboral, medir, evaluar, así como, incrementar la productividad buscando obtener mayores ganancias por medio del menor gasto posible (Dunbar, 1984; Cisneros, Hernández, y Ramírez 2011).

Alvesson y Willmott (2002) refieren que la mayoría de los trabajos sobre el control organizacional enfatizan el diseño y la implementación de mecanismos impersonales y burocráticos, cuya preocupación por los aspectos formales y objetivos refleja el predominio de una epistemología positivista y una auto comprensión de la gestión como una tecnología neutral que la mayoría de los casos olvida que los mecanismos de control son promulgados por los miembros de la organización. De esta manera, se asume que el control se logra diseñando y aplicando múltiples estructuras, procedimientos, medidas y objetivos respecto a los que se considera que, cuando los individuos se resisten a seguirlos, el motivo radica en una gestión deficiente que puede corregirse por medio de la reestructuración de la organización, la capacitación o el reemplazo del personal.

Por dicha postura, derivada del paradigma positivista, Alvesson y Willmott (2002) enfatizan la escasa atención que se ha prestado al estudio de ciertas dimensiones vinculadas al fenómeno del control en la organización, una de ellas es el Aprendizaje Organizacional, ya que consideran que las tradiciones interpretativas y críticas del análisis organizacional, así como, el campo académico de los Estudios Organizacionales, tienen mucho que aportar, en razón de que el fenómeno del control organizacional debe observarse a la luz de conceptos escasamente considerados como la negociación, los significados, los valores, las creencias, los símbolos y los objetivos, donde pueden incluirse conceptos como la salud, la seguridad de los trabajadores, el cuidado de la integridad, el desarrollo y el bienestar del ser humano. Debido a que son conceptos que pueden o no ser compartidos por los miembros organizacionales, pero que se consolidan como elementos cuyo significado da lugar al funcionamiento y a la supervivencia de las

organizaciones, ya que constituyen aspectos clave en los procesos de trabajo, como lo es la distribución de productos en el centro de distribución estudiado, ya que en sus procedimientos se refleja la continua contradicción entre los imperativos organizacionales y la realidad de las condiciones de trabajo al interior o al exterior de dicho entorno laboral.

2.1.2.1. Definiciones del control organizacional.

Hasta el momento, se ha realizado un recorrido por ciertas corrientes derivadas de la TO y de los EO, que han contribuido a la construcción del campo de conocimiento sobre el fenómeno del control organizacional, ello ha permitido contextualizar su origen y algunas de sus generalidades en la organización. A continuación, se presentan algunas definiciones útiles para entender más claramente a que se hace referencia cuando se menciona tal concepto, respecto al que se observan elementos en común como la influencia que ejerce la organización sobre el comportamiento de sus miembros, además de la búsqueda por lograr la conformidad de los individuos hacia los requisitos y los objetivos finales de la organización (Tannenbaum, 1962). Lo cual se observa al retomar a:

1. Chiapello: Quien define el concepto del control organizacional como: “toda influencia creadora de orden, es decir, una cierta regularidad. Nos encontramos en una situación de control, cuando el comportamiento de una persona está influenciado por algo o alguien” (1996, p. 52).
2. Anthony (1965): Quien considera el control organizacional como un proceso a través del cual, se obtienen los recursos, utilizándose de manera efectiva y eficiente para el logro de un objetivo.
3. Ouchi (1977): Quien señala que el ejercicio del control organizacional se basa en monitorear el comportamiento individual y los resultados productivos.

4. Tannenbaum: Que aborda el concepto específico del control organizacional, señalando que constituye: “cualquier proceso en el que una persona, grupo de personas u organización de personas determina, es decir, afecta intencionalmente lo que otra persona, grupo u organización hará” (1962, p. 39).
5. Lebas (1980): Quien refiere que el control organizacional “tiene el resultado de la reducción de los grados de libertad de las personas en las organizaciones, mediante la prevención de ciertas acciones, incrementando el carácter de otras acciones deseables” (en Chiapello, 1996, p. 53).
6. Johnson y Gill: Quienes consideran que el control organizacional implica: “aquellos mecanismos, técnicas y procesos que se han diseñado consciente y deliberadamente, con el fin de tratar de controlar los comportamientos organizacionales de otros individuos, grupos y organizaciones” (1993, p. 21).
7. Cisneros, Hernández y Ramírez: Para quienes el control organizacional: “significa influir en los procedimientos y establecer las condiciones para que la práctica habitual resulte coherente con las estrategias y los objetivos. De alguna forma, esto representa un intento por disminuir el grado de libertad de los individuos” (2011, p. 61).

2.1.3. *El comportamiento humano y el control organizacional*

Como resultado de las anteriores definiciones sobre el control organizacional, se puede percibir la importancia de la implementación de los procesos de influencia personal que son deliberadamente diseñados para incidir y moldear el comportamiento de los individuos, debido a que dichos procesos, en conjunto con las estructuras jerárquicas, dan lugar al establecimiento del control organizacional (Tannenbaum, 1968). De ahí, Dunbar (1984) señala que los esfuerzos para mantener el control dentro de las diferentes unidades que conforman a las organizaciones

requieren de la ejecución de ciertos comportamientos considerados como correctos. Es por eso que en las organizaciones se recurre al uso de técnicas de modificación del comportamiento, cuya finalidad es enseñar a los individuos a responder automáticamente, apropiadamente y rutinariamente ante situaciones particulares.

Dunbar recurre al ámbito de la Psicología Conductual y a las ideas de Skinner (1953), para señalar que la técnica más común para ejercer el control sobre el comportamiento es el uso de las recompensas y los castigos hacia ciertos comportamientos del individuo y cuyas consecuencias son juzgadas por este como positivas o negativas, lo cual, da por resultado el aumento o la disminución de ciertos comportamientos que en el contexto de la organización son catalogados como “deseables” o “poco deseables”.

Dunbar refiere a Kerr (1975) y a Luthans y Kreitner (1975), quienes señalan que la manipulación y la modificación del comportamiento es parte del control organizacional, porque las situaciones relacionadas con el desempeño se identifican con ciertos comportamientos particulares que, debido a que son convenientes, son alentados o que, al ser inconvenientes, son desalentados por la organización. Dunbar señala que los comportamientos deseables son definidos con precisión, realizándose comparaciones para determinar si se producen en las ocasiones esperadas, ya que cuando no es así, se recurre a la técnica de modificación del comportamiento, mediante la que se identifican las consecuencias que alientan un comportamiento indeseable, manipulando así las probabilidades para que el comportamiento siga las direcciones deseadas, recompensando los comportamientos adecuados y castigando los inadecuados.

Dunbar considera que este tipo de comportamientos no siempre deben ser castigados, ya que el uso de esa técnica es cara de administrar y puede originar que el comportamiento indeseable, los conflictos, resentimientos y hostilidades asociados con el castigo, más tarde sean

recordados por los individuos dificultando la realización del mismo comportamiento en situaciones en las que si sea adecuado para la organización.

2.1.4. Tipos de control organizacional

Debe precisarse que no todas las organizaciones funcionan en las mismas circunstancias, esto se debe a que su desarrollo tiene lugar en medio de contextos, ambientes, entornos, tiempos y sitios distintos, por eso, en ellas existen diversas modalidades y tipos de control, los cuales, son resultado de las condiciones que enfrentan las diferentes formas de organización. Por tal razón, el estudio del control comúnmente se ha retomado desde enfoques como:

1. La perspectiva del poder o la autoridad;
2. El modelo cibernético o por objetivos y
3. La perspectiva cultural.

A continuación, se describen dichos enfoques de estudio sobre el control organizacional.

2.1.4.1. La perspectiva del poder o la autoridad.

Uno de los enfoques sobre el control organizacional es la perspectiva que gira en torno al ejercicio del poder o la autoridad, los cuales, son conceptos estrechamente vinculados al ejercicio del control en la organización y que Etzioni (1972) aborda desde tres vertientes:

1. El poder: El cual constituye la capacidad de inducir a la aceptación de las órdenes;
2. La legitimación: Que implica la aceptación del ejercicio del poder por parte del individuo, porque se encuentra de acuerdo con los valores que representa y
3. La autoridad: Indica la combinación de los fenómenos anteriores, debido a que el ejercicio de poder se considera legítimo.

A partir de esto, Etzioni señala que cuando las necesidades de las organizaciones y sus participantes son compatibles, el ejercicio del control será poco necesario, pues sus participantes tenderán a cumplir las expectativas de la organización, buscando satisfacer sus propios intereses. Sin embargo, señala que tal compatibilidad pocas veces existe en la realidad de la organización, por lo cual, el éxito de esta dependerá de su capacidad para mantener el control sobre el comportamiento de sus participantes. De este modo, se recompensa a aquellos cuya actuación se ajusta a las reglas, mientras que quienes se desvían de los lineamientos dictados por la organización son castigados. Así mismo, subraya Etzioni, existen tres medios de control que clasifica las categorías:

1. Física: Implica efectos sobre el cuerpo del sujeto, da origen al control basado en medios físicos, que se designa como poder coercitivo;
2. Material: Abarca recompensas materiales que consisten en bienes y servicios, cuando se usan medios materiales para mantener el control, surge lo que se denomina como poder utilitario, y
3. Simbólica: Se basa en la aplicación de medios simbólicos de control orientados a convencer a los individuos, por lo cual, da origen al poder denominado como identitario.

2.1.4.2. El modelo cibernético o por objetivos.

Por otro lado, se encuentra el planteamiento del modelo cibernético o por objetivos, en el cual, se considera que la esencia del control en las organizaciones puede encontrarse en las acciones que se llevan a cabo en estas, con el fin de ajustar su operación a un modelo de control del proceso del trabajo, conformado por:

1. Estándares u objetivos predeterminados;
2. Medios para medir el rendimiento y

3. Canales de retroalimentación (Sherwin, 1956; Hofstede, 1978 en Das, 1993).

En el marco de la perspectiva del control cibernético o por objetivos, Clegg (1981) retoma a Edwards (1978), quien considera que en las organizaciones, dicho control del proceso de trabajo generalmente implica tres aspectos:

1. La dirección de las tareas de trabajo;
2. La evaluación del trabajo realizado, y
3. La recompensa o disciplina hacia los trabajadores.

2.1.4.2.1. Del control directo al control burocrático.

A partir de los aspectos mencionados, Edwards (en Clegg, 1981) señala tres formas en que se puede observar el control en la organización, que son:

1. El control simple: Su ejercicio es directo, abierto e interpersonal, conformando un tipo de control formal directo que, de acuerdo a Mintzberg (1992), es una de las posibles formas en que los directivos llegan a ejercer el control, incluso arbitrariamente a través de la supervisión directa. Los directivos pueden operar por medio de la cadena de autoridad para tomar decisiones referentes a sus unidades, dando órdenes para que los subordinados tomen las acciones correspondientes. Abarca elementos como las órdenes directas, la fijación de premisas para la toma de decisiones, revisión de las decisiones y la asignación de recursos.
2. El Control Técnico: En el cual, el mecanismo de control se encuentra incrustado en la tecnología física que, según Morgan (1991), puede ser usada como un instrumento de poder que mejora la capacidad humana para manipular, controlar e imponerse al medio ambiente. Proporciona a sus usuarios la capacidad para lograr importantes resultados en

la actividad productiva, mientras que incrementa la habilidad de organización para hacer trabajar el poder productivo hacia el eficiente cumplimiento de los objetivos.

3. El control burocrático: Se encuentra inserto en las relaciones sociales y en los procesos productivos de la organización, por lo cual, su uso es muy común, su característica principal es la aceptación generalizada del control que atiende al uso del tipo ideal racional que Weber, en 1968, denominó como la burocracia legal-racional. De acuerdo a Mintzberg (1992), difiere del control directo, porque los directivos no imponen arbitrariamente su voluntad hacia los subordinados, ya que entraña el uso de una serie de pautas de comportamiento que se supone, los trabajadores deben atender para tomar cualquier tipo de decisión. Tales pautas de comportamiento pueden consistir en la estandarización del trabajo mediante la formalización del comportamiento, la estandarización de los resultados a través de sistemas de planeación y control, y la estandarización de las habilidades y los conocimientos mediante procedimientos de selección de personal y formación del mismo.

Edwards (en Clegg, 1981) consideró que entre el control simple y el control directo existe una transición, la cual se lleva a cabo a partir de los esfuerzos de los dirigentes de las organizaciones para controlar los conflictos surgidos entre las áreas de producción y las áreas administrativas. Sin embargo, Clegg (1981) aborda las formas contemporáneas de control organizacional, señalando que dicha descripción muestra ciertas limitantes, debido a que en las organizaciones no solo son los dirigentes quienes se ocupan de diseñar los mecanismos de control, ya que también debe tenerse en cuenta el papel que juegan los sindicatos en la actualidad. Esto se observa en el centro de distribución estudiado, ya que los trabajadores operativos se encuentran afiliados a un sindicato que funge como un intermediario entre ellos y los líderes de la organización, quienes deben comunicar al sindicato los nuevos lineamientos de trabajo y, el cual, en ocasiones puede incentivar su cumplimiento, o bien obstaculizarlo.

Tal señalamiento es pertinente al considerar que en la organización estudiada, los mecanismos de control son diseñados en el corporativo de Coca-Cola FEMSA, siguiendo en la mayoría de las ocasiones los lineamientos de la empresa *The Coca-Cola Company*. Sin embargo, el papel que juega el sindicato al negociar, fomentar, rechazar, diseñar procesos y procedimientos, e incluso capacitar a los trabajadores operativos que participan en el proceso de distribución en cuanto al tema de la Seguridad Ocupacional, es muy importante, debido a que el sindicato depende gran parte de la actitud, resistencia, aceptación o adaptación hacia la implementación y ejecución de nuevas reglas, rutinas, procesos y procedimientos por parte dichos trabajadores.

2.1.4.2.2. El control del comportamiento y el control de las salidas.

Otra de las propuestas que puede ubicarse dentro del modelo del control organizacional cibernético o por objetivos, es planteada por Ouchi y Maguire (1975), quienes señalan que el control organizacional conforma un proceso de evaluación que debe basarse tanto en el monitoreo del comportamiento de los individuos como de los resultados productivos que estos generan. Dichos autores refieren que en las organizaciones solo esos dos fenómenos se pueden observar, monitorear y cuantificar, con base en ello, distinguen dos tipos de control en la organización:

1. El control interno de “entradas” o del comportamiento: Basado en la vigilancia personal que se ejerce cuando las relaciones entre medios y fines son conocidas por los actores involucrados, es decir, por líderes y trabajadores. Por lo cual, es posible dar instrucciones a los trabajadores sobre lo que en la organización se espera de ellos (Ouchi y Maguire, 1975).

2. El control basado en las “salidas” o los resultados productivos: El cual ocurre en respuesta a la necesidad del gerente de observar y/o medir a través de evidencias el desempeño de los trabajadores y que se denomina control de salidas Ouchi y Maguire (1975).

De este modo, Ouchi y Maguire (1975) mencionan que los sistemas de control organizacional deben incluir el monitoreo y la evaluación del comportamiento de los participantes de la organización, como de sus resultados productivos, ya que ambos fenómenos son interdependientes, y la existencia del control solo será real cuando puede lograrse la modificación real del comportamiento de los trabajadores; para poder compararlo con algún estándar particular, recompensando así algunos de sus productos e implementando los ajustes o correcciones que se consideren necesarios.

2.1.4.3. La perspectiva cultural y el control invisible en la organización.

Por otro lado, se encuentra la perspectiva cultural simbólica del control organizacional en la cual es posible incluir lo que Ouchi (1977) denomina control ritualizado, que se caracteriza por la dificultad para vislumbrar claramente un patrón de comportamientos y de resultados reales, ya que estos no son fácilmente identificables.

Ouchi hace referencia a Meyer y Rowen (1976), quienes mencionan que cualquier proceso de control en la organización comúnmente se encuentra respaldado por el ritual, de ahí su complejidad para analizar, medir o cuantificar su impacto de manera totalmente racional o instrumental. Sin embargo, enfatiza Ouchi a pesar de que el control organizacional puede ser observado como un ritual, generalmente cumplirá con cierta apariencia de racionalidad, la cual, permitirá o llevará a legitimar las actividades y prácticas organizacionales relacionadas al mismo.

Sumado a esto, se encuentra el abordaje de Chiapello (1996) sobre los componentes de los diferentes tipos de control organizacional que son factibles de observar a través de las normas, reglas y lineamientos que frecuentemente deben seguir los miembros de las organizaciones y que serán abordados más adelante. Por lo cual, hace referencia al tema del control invisible, retomando para ello a Bouquin (1991), quien señala que una modalidad del control organizacional, cuyo ejercicio es tan sutil que puede llegar a ser invisible e imperceptible para los participantes de una organización, es la denominada cultura corporativa, la cual, conlleva el ejercicio de un tipo particular de influencia deliberada y específica, cuyo punto clave se encuentra en la lealtad, dedicación y el compromiso que los individuos deben profesar hacia la organización en la que laboran.

Este tipo de control organizacional se ha identificado en la filosofía organizacional de la empresa Coca-Cola FEMSA, ya que se encuentra implícito en los principios y valores que giran en torno al discurso de “la felicidad”, que productos como sus bebidas azucaradas generan en los clientes al consumirlas y en sus trabajadores al comercializarlas y distribuirlas de manera efectiva y eficiente.

2.1.4.3.1. *Los tipos ideales A y Z.*

De igual modo, puede retomarse a Johnson y Ouchi (1978), quienes en relación al enfoque cultural señalan dos tipos ideales de control organizacional, los cuales son:

1. El tipo A: Que es producto de la organización de trabajo estadounidense prototípica, que se caracteriza por las tareas de trabajo especializadas, la alta rotación y las relaciones contractuales entre los empleados;

2. El tipo Z: El cual, representa una versión estadounidense de la organización japonesa prototípica, que se caracteriza por la baja especialización, la baja rotación y las relaciones holísticas entre los empleados.

Johnson y Ouchi mencionan que cada uno de estos tipos ideales, constituye un mecanismo de control organizacional que se adapta a un entorno social específico. Por ello, enfatizan que, a través de tales mecanismos, la organización puede tener profundos efectos sobre el bienestar emocional de los empleados, ya que consideran incluso que el control “efectivo”, puede incidir en la estructura social de la comunidad en la cual se localiza una determinada organización.

En suma, Johnson y Ouchi proponen que la organización basada en el tipo A, mantiene el control a través de un sistema estrechamente monitoreado en donde se fomenta un tipo de preocupación segmentada de las personas hacia los demás, por lo cual, debido a la alta rotación, los trabajadores no tienen tiempo suficiente para establecer amplios vínculos sociales, protegiéndose a sí mismos de la desagradable experiencia de perder a sus compañeros de trabajo al no poder formar amistades o vínculos interpersonales.

Por el contrario, mencionan dichos autores que la organización basada en el tipo Z, mantiene el control a través de un proceso de aculturación o socialización de los empleados, donde, debido a que las tasas de rotación son bajas, la organización puede enfatizar la coordinación entre sus unidades en lugar de fomentar la alta especialización, demostrando que de manera estructural es capaz de acceder a los mismos niveles de especialización y división del trabajo que el tipo A. En la organización basada en el tipo Z, la movilidad profesional de sus trabajadores es reducida debido a la baja rotación y al funcionamiento por medio del trabajo colectivo, ya que la toma de decisiones es más participativa que individual (Johnson y Ouchi, 1978).

2.1.5. Mecanismos de control en la organización

Por otro lado, puede retomarse el enfoque de Chiapello (1996), quien señala que el común denominador sobre el fenómeno del control organizacional se observa en la reducción de los grados de libertad que experimentan los miembros de la organización, por eso su implementación es diseñada con el fin de lograr la prevención de ciertas acciones que son consideradas como incorrectas para el funcionamiento de esta. Aunado a la promoción de las acciones “correctas” o deseables en la organización para conseguir los objetivos preestablecidos.

Dicha autora aporta diferentes conceptos relacionados con el control organizacional, a partir de los cuales describe cómo los comportamientos individuales que se sujetan a una multitud de influencias y fuentes de control que interactúan de manera constante y simultánea entre ellas. Lo cual, da como resultado la generación de comportamientos predeterminados, que a su vez, conducen a determinados tipos de resultados en la organización. De esta manera, Chiapello ha establecido una tipología del control organizacional que es de utilidad en el desarrollo de la presente investigación, ya que en ella se hace referencia a seis factores que permiten observar la influencia que puede ejercer la organización sobre los comportamientos individuales. De los cuales, algunos aspectos son de utilidad para estudiar cómo a través del programa SASSO y de métodos de enseñanza, como la capacitación, se busca fomentar el aprendizaje de comportamientos determinados en los trabajadores de nivel operativo del centro de distribución de Coca-Cola FEMSA, quienes se encargan de ejecutar el proceso de distribución o reparto de productos.

2.1.5.1. Factores de influencia en el comportamiento

De acuerdo con Chiapello (1996) los seis factores de influencia que dan lugar al ejercicio del control son:

1. **La fuente de influencia:** La cual se define por quien ejerce, o lo que ejerce, la influencia en la organización y que se refleja en ciertos tipos de control como:
 - a) El control rutinario u organizativo: Ejercido por la misma organización, se refleja en los planes y procedimientos rutinarios, en la implementación de reglas, en la imposición de acciones correctivas hacia las acciones y comportamientos que son “indeseables” para la organización (Dalton, 1971 en Chiapello 1996);
 - b) El control administrativo: Se observa en las normas administrativas, los procedimientos, las estructuras formales, los sistemas de medición o evaluación del desempeño, los procesos administrativos como el reclutamiento y la selección, en los métodos de enseñanza como la capacitación y en los mecanismos para sancionar o recompensar a los individuos (Reeves y Woodward, 1970; Hopwood, 1974 en Chiapello 1996);
 - c) El control burocrático o impersonal: Se ejerce formalmente a través de un sistema técnico o burocrático (Scott, 1992 en Chiapello 1996);
 - d) El control social: Se ejercen por medio de los grupos que conforman a la organización y que generan la implicación de cada uno de sus miembros. Da por resultado la desviación del comportamiento individual a través de mecanismos como la exclusión y aislamiento de quienes no cumplen con los comportamientos esperados, reflejando la influencia mutua de un individuo sobre otro (Dalton, 1971 en Chiapello 1996);
 - e) El autocontrol: En el cual, la motivación es ejercida por un ajuste del propio individuo para modificar su comportamiento y cumplir así sus propias metas a través de la auto motivación (Dalton, 1971 en Chiapello 1996);
 - f) La cultura organizacional: La cual refleja el control, que es interiorizado por el individuo y que se ejerce, o es resultado, de la identificación del trabajador hacia los estándares y valores del grupo al que pertenece (Dalton, 1971 en Chiapello 1996)

Al respecto, puede señalarse que en el centro de distribución estudiado existen diferentes tipos de control que delimitan la ejecución del proceso de distribución llevado a cabo por los conductores de vehículo automotor y repartidores, ya que su diseño entrama diversas fuentes de influencia como el control organizativo, el control administrativo, el control impersonal, el control social y el autocontrol, los cuales, en conjunto reflejan las características de la cultura organizacional de Coca-Cola FEMSA y que dan origen al control a nivel organizacional. Dichos tipos de control se describen con mayor detalle en el capítulo correspondiente al estudio de caso del presente trabajo.

2. **El objetivo:** Este factor se refiere al objetivo del control, es decir, sobre qué o quién se ejerce el mismo. Por ello, Chiapello menciona algunos ejemplos de tipos de control y el objetivo sobre el cual se ejercen, entre ellos se encuentran:
 - a) El control del comportamiento y control de resultados: Implica restricciones sobre el comportamiento del individuo y sobre los resultados o efectos de este (Ouchi y Maguire, 1975 en Chiapello 1996);
 - b) El control personal: Incluye tanto el control social, como el autocontrol, que son ejercidos por medios o herramientas administrativas como la capacitación, la cultura corporativa o las recompensas otorgadas por parte del colectivo hacia cierto tipo de comportamientos del individuo (Chiapello 1996);
 - c) La coordinación de la supervisión directa: En este mecanismo, un supervisor, jefe o superior ejerce autoridad y control directo sobre los empleados. Para ello, asigna tareas, delimita objetivos y monitorea el desempeño de los trabajadores de manera continua (Mintzberg, 1982, 1990 en Chiapello 1996);
 - d) La coordinación mediante la estandarización de los procesos de trabajo: Se basa en el desarrollo e implementación de procedimientos y reglas formales para llevar a cabo las tareas. De este modo, las actividades laborales se normalizan o estandarizan por

- medio del diseño de manuales de procedimientos, manuales operativos y demás documentos que describen los pasos que deben seguirse para ejecutar las actividades que, en conjunto, dan lugar a los procesos de trabajo (Mintzberg, 1982, 1990 en Chiapello 1996);
- e) La coordinación de la normalización de los resultados: También se conoce como estandarización de resultados, representa un mecanismo de coordinación por medio del cual se establecen metas o resultados específicos que debe cumplir el trabajador. En este caso, el individuo cuenta con autonomía para decidir la forma en que cumplirá con los resultados, siempre y cuando logre conseguir los objetivos establecidos por la organización (Mintzberg, 1982, 1990 en Chiapello 1996);
 - f) La coordinación de las cualificaciones por medio de la estandarización de las habilidades y los conocimientos a través de procedimientos de formación y selección: Dicho mecanismo implica la definición de las habilidades y las competencias que el trabajador debe poseer para realizar determinadas tareas, funciones o roles en la organización. Para ello, se recurre al desarrollo de programas de capacitación que permitan asegurar que el trabajador cuenta con los conocimientos necesarios para desempeñar sus labores (Mintzberg, 1982, 1990 en Chiapello 1996);
 - g) La coordinación de la estandarización de normas, reglas y del comportamiento: Consiste en el establecimiento de normas, reglas y valores que regirán el comportamiento de los trabajadores, con el fin de darle a conocer las conductas que son o no aceptables en el entorno laboral (Mintzberg, 1982, 1990 en Chiapello 1996).

Lo anterior, permite dar cuenta de que el principal objetivo sobre el que se ejerce el control en el proceso de distribución del centro estudiado es el comportamiento de los trabajadores operativos, ya que en la búsqueda por lograr resultados determinados en la carga, descarga, entrega, cobro y manejo de los productos, la organización recurre al ejercicio del control mediante la

implementación de una cultura corporativa. A partir de esta, se induce a los trabajadores agrupados en los diferentes niveles jerárquicos a comprender, interiorizar e identificarse con el discurso que la empresa Coca-Cola FEMSA plantea como correcto al describirse a sí misma como la “Empresa de la Felicidad”, debido a que produce y comercializa bebidas que, desde su propuesta, contribuyen al “bienestar” de sus consumidores, a la unión familiar y en donde los trabajadores deben considerarse a sí mismos como generadores de tal “felicidad”, lo cual contrasta con algunas de las condiciones laborales en medio de las que realizan su trabajo que, en ocasiones, incumplen la legislación establecida en material laboral.

Sumado a esto, se observa que el proceso de distribución de productos se organiza a través de mecanismos de coordinación o control, como los propuestos por Mintzberg (1990) y retomados por Chiapello (1996), debido a que por su configuración pueden combinarse y utilizarse de acuerdo con las necesidades y características de cada situación que se presenta en la organización, entre ellos destaca la estandarización de los procesos de trabajo. Esto se percibe en la existencia de procesos y procedimientos de trabajo que, al formalizarse a través de reglas y normas, pretenden regir el comportamiento individual y grupal durante las diferentes actividades que realizan los trabajadores operativos como parte de las tareas relacionadas con la carga, descarga, transporte y cobro de productos.

Así mismo, se observa que otro de los mecanismos de coordinación o de control utilizado es la estandarización de las normas, reglas y del comportamiento, ya que al llevar a cabo los procesos y procedimientos delimitados por el corporativo de Coca-Cola FEMSA, los trabajadores operativos, administrativos y directivos deben laborar atendiendo los lineamientos que ha establecido la empresa *The Coca-Cola Company* para permitir la venta, distribución y manejo de sus productos a través de la franquicia Coca-Cola FEMSA.

Además, se encuentra la coordinación de las cualificaciones por medio de la estandarización de las habilidades y los conocimientos a través de procedimientos de formación

y selección, dicho mecanismo implica la definición de las habilidades y las competencias que el trabajador debe poseer para realizar sus tareas, funciones o roles en la organización. Para ello, se recurre al desarrollo de programas de capacitación, en este caso sobre seguridad ocupacional, que tienen como fin el asegurar que el trabajador cuenta con los conocimientos necesarios para desempeñar sus labores y a su vez prevenir cualquier riesgo de trabajo (Mintzberg, 1982, 1990 en Chiapello 1996). De tal modo, la capacitación se presenta como una herramienta que permite orientar el aprendizaje de conductas específicas, las cuales, en conjunto deben generar un comportamiento aceptable y sumen a la eficiencia en su desempeño, aportando al correcto funcionamiento de la compañía Coca-Cola FEMSA, el cual a su vez debe alinearse a los imperativos de la empresa trasnacional *The Coca-Cola Company*.

3. **La actitud:** De acuerdo con Chiapello (1996), otro factor a considerar en el estudio del control organizacional es la actitud, esta se refiere a la reacción que emprende el individuo que es influido por el ejercicio del control, observándose una implicación moral, una relación de tipo instrumental, o bien, la alienación de dicho sujeto. Chiapello refiere ciertos tipos de actitud que pueden presentarse en el individuo que es influido como parte del ejercicio del control y que pueden consistir en:
 - a) Actitud positiva: La cual, conlleva un compromiso y/o una implicación moral, debido a que los individuos sobre quienes se ejerce el control alimentan sentimientos positivos en su relación respecto a los líderes de la organización (Etzioni, 1961, 1971 en Chiapello 1996);
 - b) Actitud negativa: Conlleva una conducta de alienación que resulta de las restricciones a las que el individuo controlado es sometido en contra de su voluntad (Etzioni, 1961, 1971 en Chiapello 1996);
 - c) Actitud evaluativa: Conforman una conducta de participación basada en el cálculo por parte del individuo respecto a la relación en la que participa al ser influido. De este

modo, la persona controlada intenta satisfacer su interés por medio de la búsqueda de recompensas para incrementar su bienestar material, emocional o personal (Etzioni, 1961, 1971 en Chiapello 1996).

En el centro de distribución estudiado, los trabajadores operativos que llevan a cabo la distribución de productos presentan una actitud positiva, negativa o evaluativa dependiendo de aspectos variables como: a) La carga de trabajo; b) El número de horas a cumplir durante su jornada laboral, el cual, se modifica dependiendo de la demanda de productos por parte de los consumidores; c) Los indicadores que los trabajadores deben cubrir como parte de sus funciones para lograr un adecuado desempeño laboral; d) La relación con sus líderes o superiores, compañeros de trabajo y clientes, entre otros, y e) La relación con su propio contexto personal, familiar, social, económico, etc.

De modo tal que las actitudes que presentan los trabajadores se ven afectadas por los indicadores que deben cumplir, los imperativos que deben acatar y las condiciones laborales que tienen que solucionar, enfrentar o sobrellevar para conservar su empleo en el centro de distribución.

4. **Los momentos de ejercicio del control organizacional:** Chiapello (1996) refiere que dichos momentos implican los periodos de tiempo específicos en que se lleva a cabo el ejercicio del control organizacional.

En el centro de distribución, dicho factor es representado por las largas jornadas de trabajo que cubren los conductores de vehículo automotor y los repartidores o ayudantes de reparto, quienes como trabajadores operativos, pueden llegar a laborar por periodos de al menos 10 horas continuas durante temporadas “tranquilas”, en las cuales, inician sus labores a las 7 am, pero pocas veces cuentan con un horario de salida. Esto se debe a que al trasladarse del centro de distribución hacia los diferentes puntos de venta, tienen la indicación de concluir en su totalidad

la entrega de productos, misma que se ve afectada por factores externos, entre los que se encuentran:

- a) La saturación en el tránsito vehicular;
- b) El tiempo dedicado por los trabajadores al servicio al cliente;
- c) Los incidentes vinculados a la inseguridad que se vive en la Ciudad de México, como los asaltos o el robo con violencia;
- d) Los accidentes de trabajo;
- e) La sobrecarga laboral que aumenta en temporadas festivas, como los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre, debido a las festividades que se celebran en México en las cuales se incrementa la jornada laboral hasta un promedio de 12 o 14 horas. Esto debido a la alta demanda de productos que debe ser cubierta con el mismo número de trabajadores, y
- f) El ausentismo y la rotación de personal que dan como resultado una mayor concentración de la carga de trabajo en un menor número de trabajadores, quienes son expuestos a sufrir más riesgos de trabajo relacionados con la falta de atención y concentración, que son originadas por el cansancio, la privación o falta de sueño en los trabajadores.

5. **El proceso del control organizacional:** Dicho aspecto, según refiere Chiapello (1996), se refiere a los mecanismos que son diseñados de manera conjunta y articulada para establecer, implementar y dar lugar al ejercicio del control como un proceso que contribuye al funcionamiento general de la organización.

Entre los diferentes procesos que contribuyen a mantener la continuidad en la operación del centro de distribución estudiado, se encuentra en primer lugar la comercialización de productos, la cual, se enfoca a la colocación de los diferentes tipos de bebidas producidas por Coca-Cola

FEMSA en los puntos de venta, una función que llevan a cabo los asesores de ventas, quienes son los encargados de:

- a) Establecer el contacto con el cliente;
- b) Generar contratos de compra-venta, y
- c) Brindar servicio y dar seguimiento al cliente.

En el caso de la organización estudiada, puede señalarse que de manera posterior al proceso de comercialización se encuentra la operación, la cual, conlleva la distribución o reparto de productos en los puntos de venta. Dicho proceso es llevado a cabo por diferentes áreas del centro de distribución, entre los que se encuentran los departamentos de administración, finanzas, recursos humanos, operaciones, taller mecánico, entre otros.

Las áreas mencionadas se encargan de la gestión, almacenaje y distribución de los productos en los puntos de venta, para esto, se requiere de la labor de los trabajadores agrupados en el nivel operativo, quienes se encargan de realizar el almacenamiento de las bebidas embotelladas o empaquetadas que son aptas para el consumo humano y que son enviadas desde las plantas embotelladoras ubicadas en diferentes puntos geográficos del país hacia los centros de distribución de Coca-Cola FEMSA. De manera más específica, puede señalarse que trabajadores como los conductores de vehículo automotor y los repartidores o ayudantes de reparto, se encargan de la ejecución del proceso de distribución, la cual, se conforma de procedimientos como: la carga de productos en los vehículos automotores, la descarga y entrega de los mismos en los puntos de venta, el cobro de los productos a los clientes, la conducción de los vehículos automotores al interior y exterior del centro de distribución, así como, el resguardo de los pagos en efectivo que son realizados por los clientes en los puntos de venta.

Así mismo, puede referirse que dicho proceso de distribución o reparto de productos, se caracteriza por la alta incidencia de accidentes laborales que comúnmente ocurren a los

trabajadores operativos al maniobrar los vehículos automotores durante su traslado hacia los puntos de venta o al regresar de ellos hacia el centro de distribución, con el fin de resguardar los vehículos y almacenar los productos que no pudieron entregarse, además de los envases de productos que son regresados por los clientes.

Aunado a eso, los conductores de vehículos automotores y los repartidores o ayudantes de reparto, también deben hacer frente a las situaciones derivadas de la alta violencia que se presenta en el país, ya que al realizar el resguardo y traslado de los pagos generados en efectivo por los clientes, los trabajadores frecuentemente sufren asaltos debido a que las rutas de distribución se caracterizan por llevarse a cabo a través del mismo recorrido en las zonas aledañas o asignadas al centro de distribución.

Esto da lugar a que los horarios y puntos de entrega sean conocidos de antemano por los delincuentes, quienes interceptan a los trabajadores durante su recorrido de entrega. Ante dicha situación, se ha identificado que uno de los lineamientos a seguir durante el proceso de distribución, es que los trabajadores deben depositar los pagos recibidos en la caja fuerte instalada en los vehículos automotores de manera inmediata a recibirlos. También, como uno de los lineamientos que conforman el proceso de distribución cuando los trabajadores omiten u olvidan depositar los pagos en efectivo de manera oportuna en dicha caja fuerte y al ser asaltados, son despojados de los pagos realizados por los clientes, son los mismos trabajadores quienes deben hacerse cargo de reponer a la empresa la cantidad del monto robado. De este modo, los trabajadores enfrentan consecuencias legales cuando no les es posible probar que fueron víctimas de un asalto, o no tienen la capacidad económica para realizar la reposición del dinero robado a la empresa. Finalmente, otro de los procedimientos a seguir en los casos mencionados es la rescisión del contrato a los trabajadores involucrados, por lo cual también pueden ser despedidos sin ningún tipo de responsabilidad por parte de la empresa.

6. El vector o medio de control organizacional: De acuerdo con Chiapello (1996), otro de los factores que conforman el ejercicio del control, se encuentra en el vector o medio de control, el cual, comprende elementos como:

- a) El medio (s) de control;
- b) El método (s) de control, y
- c) El instrumento (s) utilizado para ejercer el control organizacional.

Al respecto, se observa que entre los medios utilizados en el centro de distribución estudiado para implementar y reforzar el ejercicio del control organizacional sobre el comportamiento de sus trabajadores operativos, se encuentra la capacitación, la cual, a través de métodos de enseñanza como la capacitación tradicional o en el aula, la capacitación en el puesto de trabajo o la capacitación por competencias, se implementan como una herramienta que Coca-Cola FEMSA utiliza para enseñar a sus trabajadores operativos, administrativos o directivos la filosofía organizacional de la empresa y los contenidos del programa de Seguridad Ocupacional SASSO, del programa complementario al SASSO denominado Kofseguridad y del programa de capacitación dirigido a la formación de instructores internos para los puestos que tienen personal a su cargo y que se denomina Capacitadores Internos, entre otros programas dirigidos a fomentar habilidades sobre temáticas diversas.

De este modo se ha identificado que, para el nivel jerárquico operativo, en el cual se agrupan los conductores de vehículos automotores, repartidores y/o auxiliares de reparto, además de la capacitación en el aula, también se recurre en gran medida a la capacitación en el puesto de trabajo, caracterizada por mostrar a los individuos el proceso de trabajo y los diferentes procedimientos de los cuales se compone. Este tipo de capacitación se caracteriza por la práctica de la actividad laboral como una estrategia de enseñanza, ya que se orienta a incentivar un tipo de aprendizaje caracterizado por la búsqueda de que cada individuo desarrolle sus labores, apegándose al marco de reglas y valores establecidos por la empresa. Dichos aspectos

entraman elementos del control administrativo que, como se ha visto, conlleva un comportamiento rutinario que la organización busca desarrollar en sus trabajadores, con el fin de lograr la eficiencia en sus procesos operativos (Cruz, 2016).

Aunado a eso, en el centro de distribución se recurre a la utilización de la capacitación por competencias, la cual, combina aspectos de la capacitación tradicional o en el aula y la capacitación en el puesto de trabajo, esto con el objetivo de inducir y alinear las acciones de los trabajadores operativos hacia las reglas establecidas, las cuales, de acuerdo con el discurso de la organización, tienen como finalidad prevenir los accidentes de trabajo a través de la estandarización del comportamiento individual durante la jornada laboral. Por lo anterior, en el presente trabajo se ha tomado como punto de partida la clasificación del control organizacional propuesta por Chiapello (1996), debido a que es de utilidad para comprender cómo en la práctica organizacional del centro de distribución, el control se implementa recurriendo al uso de medios formales como la capacitación en sus diferentes modalidades en la búsqueda de que los trabajadores adquiera conocimientos referentes a los procedimientos que conforman el proceso de distribución, para generar así un comportamiento predecible, rutinario y evaluable durante la ejecución de sus actividades laborales.

Como se observa, los diferentes factores descritos en la tipología del control organizacional, diseñada por Chiapello (1996), permite llevar a cabo el análisis de la relación entre el aprendizaje y el control organizacional en el centro de distribución mencionado, para dicho proceso de trabajo operativo, se describirán con mayor detalle en el capítulo que refiere al estudio de caso del presente trabajo, en el cual, se muestran ejemplos concretos sobre los procedimientos que conforman el proceso de distribución o reparto de productos.

Hasta este momento, se han identificado algunas de las diferentes corrientes de los Estudios Organizacionales. El recorrido teórico realizado ha permitido vislumbrar el concepto del control organizacional como un instrumento prescriptivo diseñado de manera deliberada para

que la organización pueda ejercer influencia sobre el comportamiento de sus miembros agrupados en los diferentes niveles jerárquicos, al permear las estructuras organizacionales por medio de discursos formales e informales que, tienen por objetivo orientar la acción individual y grupal hacía la consecución de los objetivos e intereses de la organización.

Al respecto es posible vislumbrar que en la empresa Coca-Cola FEMSA el ejercicio del Control Organizacional se lleva a cabo en gran medida, a través de instrumentos como el programa de Seguridad Ocupacional SASSO, ya que al recurrir a medios de control organizacional como la capacitación la organización busca fomentar un tipo de aprendizaje que asegure la productividad, el logro de resultados y la generación constante de ganancias para la organización, por medio de prácticas rutinarias y estandarizadas.

De ahí, el interés por indagar a lo largo de la presente investigación en el tipo de aprendizaje que es fomentado en el centro de distribución en torno al proceso de distribución, ya que se parte del supuesto de que constituye un medio más de control organizacional. Esto, adquiere mayor sentido cuando se considerar que:

Cada forma de control describe diferentes maneras en las que se les dice a los empleados qué hacer, cómo hacerlo y cuánto tiempo tardar...También describen maneras de manipular las actitudes de los empleados a su trabajo para que las metas de la organización puedan ser más eficaz y eficientemente logradas. (Maguire, 1999, p. 109)

Es por ello que en el capítulo siguiente se hará referencia al fenómeno del aprendizaje organizacional con el fin de construir un puente teórico que, permita comprender su relación con el concepto del control organizacional, tomando como ejemplo de dicha relación una herramienta de uso regular que se utiliza para enseñar a los trabajadores los diferentes procedimientos que conforman al Programa SASSO, y que como se mencionado conforma un medio de control más en la organización estudiada, es decir la capacitación.

Capítulo 3. Aprendizaje Organizacional

A lo largo del presente capítulo se hará referencia al fenómeno del aprendizaje organizacional y al papel que representa como un mecanismo de control en el centro de distribución estudiado, al materializarse por medio de una herramienta prescriptiva que como la capacitación permite a los líderes del centro de distribución estudiado enseñar las reglas, normas y lineamientos inherentes al programa de Seguridad Ocupacional SASSO. Por tal razón, en las siguientes líneas se buscará identificar las características del aprendizaje que la compañía Coca-Cola FEMSA promueve en sus trabajadores, con el fin de ejercer influencia sobre su comportamiento al tratar de estandarizar las conductas que conforman dicho comportamiento, para dirigirlo hacia la consecución de un “adecuado” desempeño laboral, a la mejora e incremento de la productividad y a la solución de problemas de eficiencia y desempeño.

3.1. Aprendizaje Organizacional: El desarrollo de un campo de conocimiento

Para comprender las razones por las cuales, en la presente investigación se considera que el Aprendizaje Organizacional constituye un mecanismo de control organizacional, se realizará una revisión general de la evolución de tal concepto el cual, ha sido abordado desde diversos campos disciplinarios entre ellos la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales. Al respecto, debe señalarse que a través del tiempo el estudio del aprendizaje organizacional ha dado lugar a la institucionalización de un amplio campo de conocimiento. De acuerdo con Gherardi (1999), ello se debe a que:

1. Ha adquirido legitimidad debido a su análisis por parte de la comunidad científica;
2. Constituye un fenómeno interesante tanto para consultores y profesionales;
3. Su presencia es cotidiana en la realidad de las organizaciones concretas;

4. Se ha legitimado la propuesta de que las organizaciones poseen la capacidad de aprender;
5. Se ha generado gran cantidad de literatura, en torno al concepto del aprendizaje organizacional, aunque un aspecto en común en los diferentes abordajes es que no existe aún acuerdo en cuanto a su definición.

3.1.1. *Aprendizaje organizacional y Teoría de la Organización*

Se ha identificado que de manera histórica la construcción del aprendizaje organizacional como un campo de conocimiento vinculado a la Teoría de la Organización, conlleva entre sus postulados la idea de que el proceso de trabajo y las prácticas organizacionales se vinculan al mismo tiempo, como un conjunto de tareas interrelacionadas que pueden describirse a través de mediciones, tendencias y generalizaciones sobre el comportamiento futuro del trabajador en la organización (Simon, 1988).

Con base en afirmaciones como la anterior, se ha identificado que en el centro de distribución estudiado uno de los principales objetivos de los líderes como el gerente general, el coordinador del centro de distribución, así como los gerentes de los departamentos de recursos humanos, administración, finanzas, operaciones, taller mecánico, además del asesor de seguridad industrial, el asesor de seguridad vial entre otros, es cumplir, mejorar e incrementar el cumplimiento de los indicadores de productividad durante la ejecución de las rutas de distribución. Las cuales, deben desarrollarse a partir de procedimientos estandarizados que, son diseñados en el corporativo de Coca-Cola FEMSA con el fin de mejorar la gestión en la entrega, cobro y servicio al cliente y que de manera conjunta conforman el proceso de distribución de productos.

No obstante, dicho objetivo se ve mermado en su cumplimiento debido a que en la mayoría de las ocasiones el comportamiento de los trabajadores operativos encargados de realizar este proceso escapa al control de sus líderes. Ya que si bien, se espera que demuestren un comportamiento normalizado que se apegue a los lineamientos establecidos en los procedimientos, tareas, reglas, normas, estándares y rutinas que conforman el proceso de distribución, la realidad es que los superiores de los trabajadores operativos como los supervisores de las rutas de distribución, pocas veces cuentan con la verdadera posibilidad de verificar que los conductores de vehículo automotor y los repartidores o ayudantes de reparto cumplan de manera simultánea con las funciones inherentes a sus puestos de trabajo y con las reglas de seguridad ocupacional establecidas. Esto se debe a que para ello los supervisores tendrían que recurrir a la supervisión directa, al vigilar de manera personal el recorrido que realizan los trabajadores mencionados al llevar a cabo la entrega de los productos en los puntos de venta en cada una de las 60 rutas de distribución que, son cubiertas por el centro de distribución estudiado.

3.1.1.1. La perspectiva de la toma de decisiones y la adaptación.

Tomando en cuenta las características que presenta el proceso de distribución de productos y su relación con el programa de salud y seguridad Ocupacional SASSO, en la organización seleccionada como estudio de caso se considera que, para comenzar el abordaje sobre el fenómeno del aprendizaje organizacional es necesario hacer referencia a la Perspectiva de la toma de decisiones y la adaptación del aprendizaje organizacional dentro de la cual, Easterby y Lyles (2011) señalan que los precedentes de este concepto inician con el planteamiento de Cyert y March, quienes en 1963 refirieron que las organizaciones cuentan con la capacidad de aprender y que su conocimiento es susceptible de ser almacenado. Dando origen

así, a una teoría general del aprendizaje organizacional, cuyas bases se encuentran en un modelo de toma de decisiones al interior de las organizaciones de tipo empresarial.

Para comprender dicho planteamiento es necesario retomar la teoría del comportamiento administrativo desarrollada por Herbert Simon, a la cual se ha hecho referencia en el capítulo dedicado al tema del control organizacional. Ello es importante, ya que dicho autor considera que al describir a la organización se debe abordar su proceso de toma de decisiones por lo cual, propone la sustitución del concepto del hombre económico que es motivado por su propio interés, que se encuentra informado de todas las alternativas disponibles y que es capaz de tomar decisiones óptimas, por la noción del hombre administrativo que busca alcanzar sus propios intereses sin conocer todas las alternativas, tomando así decisiones que solo pueden ser consideradas como satisfactorias (De la Rosa, 2002).

Simon considera que la racionalidad en la toma de decisiones implica la adecuación de los medios a los fines, es decir, que en la organización el hombre cuenta exclusivamente con una “una racionalidad limitada”, ya que la organización simplifica las decisiones que este puede tomar al restringir los fines hacia los cuales es dirigida la actividad organizacional (Barba y Solís, 1997). En relación a dicho planteamiento Cyert y March, han sido considerados como pioneros en el estudio del aprendizaje organizacional, ya que a partir de un modelo de toma de decisiones basado en el concepto de la racionalidad limitada construyeron una teoría a partir de la cual, describen a la organización como un sistema adaptativo en el que las normas, rutinas y procedimientos conforman una respuesta por parte de la organización hacia las demandas derivadas del exterior. Esto da origen a diversos procesos de aprendizaje que surgen como consecuencia de los cambios que se llevan a cabo en la organización en su búsqueda por adaptarse al entorno (Cyert y March 1963, en Easterby y Lyles, 2011).

De este modo, Cyert y March describen el aprendizaje organizacional como la adaptación de las reglas de decisión hacia las circunstancias, lo cual refleja la experiencia acumulada por la

organización, a través de la modificación de sus metas para que estas sean acordes a la realidad (Cyert y March, 1963, en Calhoun, Starbuck y Abrahamson, 2011).

Respecto a la perspectiva de la adaptación y la toma de decisiones sobre el aprendizaje organizacional también puede referirse a Cangelosi y Dill (1965), quienes cuestionan el modelo de Cyert y March debido a que consideran que su propuesta es viable al estudiar el aprendizaje en las organizaciones estables, pero poco aplicable en las organizaciones dinámicas debido a que su teoría deja de lado la interacción entre el aprendizaje individual, grupal y sistémico. Cangelosi y Dill mantienen la visión adaptativa de Cyert y March, sin embargo critican la propuesta del aprendizaje organizacional como un proceso gradual de ajuste, ya que ellos lo observan como un resultado de la interacción entre diferentes tipos de estrés, por lo cual consideran que el aprendizaje organizacional se presenta por etapas y de forma esporádica. De manera más puntual, Cangelosi y Dill, refieren que este fenómeno organizacional se ve influido por dos tipos de estrés:

1. El estrés fuerte: Que surge cuando la realización de ciertas tareas demanda a los miembros de la organización una mayor inversión de tiempo y energía de lo esperado;
2. El estrés de rendimiento: Dicho tipo de estrés conlleva una demanda de menor tiempo y energía de lo esperado por parte de los miembros de la organización, por lo que al conformar un tipo de estrés menor a las aspiraciones de los individuos, su rendimiento es limitado.

Cangelosi y Dill (1965) señalan que las organizaciones pueden mostrar patrones de comportamiento irracionales y poco ordenados, por ese motivo consideran que el aprendizaje organizacional pocas veces surge a partir de objetivos o de teorías preestablecidas, ya que suponen emerge como una respuesta a los problemas, desequilibrios y dificultades que derivan del conflicto y la tensión existentes en la organización a través de incrementos discontinuos y no de ajustes graduales.

Por esa causa Cangelosi y Dill consideran que el aprendizaje organizacional constituye un proceso gradual que surge de una serie de interacciones entre la adaptación a nivel individual, grupal y organizacional; donde la adaptación es resultado del estrés ya que estimula el aprendizaje generando que individuos y grupos se adapten a las circunstancias a través del estrés fuerte y del estrés de rendimiento. Señalan que el estrés fuerte implica una presión que surge de la complejidad del entorno y la incertidumbre, mientras que el estrés de rendimiento conlleva una falta de estrés que a su vez, permite que las organizaciones se sensibilicen ante el éxito o el fracaso obtenidos a través del tiempo.

Por otro lado, dentro de la misma perspectiva de la adaptación y la toma de decisiones se encuentra el aporte de March y Olsen que en 1975 estudian el aprendizaje organizacional, describiéndolo como un ciclo que conforma un sistema de estímulos y respuestas en el cual, las acciones de los individuos resultan de sus creencias individuales mismas que en conjunto, llevan a las organizaciones a actuar desarrollando determinadas respuestas por parte del ambiente (March y Olsen, 1975, en Chiva y Camisón, 2002). De esta manera March y Olsen refieren que el ciclo de aprendizaje se completa debido a que la respuesta por parte del entorno incide en las creencias de los individuos. De acuerdo con dicho modelo los individuos actúan y aprenden teniendo como contexto las organizaciones, en las cuales, sus acciones tienen lugar al aprender a través del ensayo y el error lo cual los lleva a acumular experiencia en sus mentes, esto a su vez genera un impacto que da lugar a ciertas modificaciones en el comportamiento global de la organización (March y Olsen, 1975, en Chiva y Camisón, 2002).

Sin embargo, señalan, March y Olsen este ciclo de aprendizaje organizacional puede quedar incompleto debido a cuatro situaciones en las cuales:

1. El aprendizaje es limitado al rol: El ciclo de aprendizaje se rompe entre las creencias y las acciones que emprende el individuo. Ello se debe a las restricciones derivadas del rol

de desempeño que este debe cumplir y los procedimientos operativos a los que debe atender (March y Olsen, 1976 en Gore, 2006);

2. El aprendizaje es experiencial - supersticioso: En este caso la acción de la organización y la respuesta del medio ambiente no se encuentran en sintonía, por ello en la organización se hacen inferencias respecto a las respuestas derivadas del ambiente, atribuyendo a este comportamientos y respuestas hacia las acciones de los individuos las cuales, en muchos casos solo reflejan lazos circunstanciales. Sin embargo, la creencia en que existe un vínculo real entre las acciones emprendidas por la organización y las respuestas provenientes por parte del ambiente lleva a la organización a realizar modificaciones en sus comportamientos (March y Olsen, 1976 en Gore, 2006);
3. El aprendizaje es experiencial - espectador: Se da cuando la conexión entre la acción individual y la acción de la organización es problemática, de este modo la acción individual no incide en la acción organizacional y el aprendizaje no tiene consecuencias en la organización (March y Olsen, 1976 en Gore, 2006);
4. La situación es de ambigüedad: Se presenta cuando surge cierta situación y en la organización no se tiene claro qué y por qué sucedió. Por ello, los individuos buscan aprender y cambiar su comportamiento a partir de su aprendizaje afectando así la acción de la organización la cual, a su vez incide en su ambiente (March y Olsen, 1976, en Dixon, 1992).

Por otra parte, se encuentra el aporte de March y Levitt (1988) que en la misma perspectiva de la adaptación y la toma de decisiones abordan el aprendizaje organizacional a partir de tres aspectos:

1. El comportamiento de la organización: El cual se basa en una serie de rutinas diseñadas a partir de una lógica de lo “apropiado”, que involucra un conjunto de procedimientos para actuar ante la mayoría de las situaciones;

2. Las acciones organizacionales: Que pueden observarse a través del desarrollo histórico de la organización;
3. Las organizaciones se enfocan a objetivos: Razón por la cual, el comportamiento de una organización depende de la relación entre sus aspiraciones y los resultados obtenidos. De ese modo, en ella permanecen vigentes los factores relacionados con el éxito, mientras que se eliminan los que le llevaron al fracaso.

Con base en lo anterior, March y Levitt (1988) señalan que las organizaciones aprenden mediante la codificación de las rutinas que guían el comportamiento de los trabajadores como las reglas, procedimientos, estrategias y tecnologías las cuales dan lugar a su funcionamiento. Además, consideran que la organización también aprende por medio de la codificación de las creencias, paradigmas, códigos, culturas y conocimientos que refuerzan o contradicen las rutinas formales transmitidas a través de la socialización, la educación, la imitación, la profesionalización, los movimientos de personal, las fusiones o las adquisiciones, entre otros aspectos que se van registrando en la memoria colectiva de la organización y que puede ser coherente o confusa, y perdurar o perderse a través del tiempo.

Dicha propuesta sobre el aprendizaje organizacional planteada por March y Levitt cambia de una concepción mecanicista en la cual existen procedimientos operativos estándar que pueden implementarse a voluntad, por la noción de un ciclo de aprendizaje que incluye interpretaciones subjetivas sobre la realidad lo cual, otorga al individuo un lugar real dentro del proceso de aprendizaje. Desde dicha visión se piensa que dicho conjunto de procedimientos y las rutinas que de él derivan conforma un paso más hacia la generación de conocimientos en la organización, ya que estos son contruidos como el resultado de las historias individuales que surgen o emergen en la organización (Pawlowsky, 2001).

En consecuencia, se observa que desde la perspectiva de la adaptación y la toma de decisiones sobre el aprendizaje organizacional, este se vislumbra como un proceso que gira en

torno al papel que juega la toma de decisiones en la organización, ya que a partir de ella se busca lograr una exitosa adaptación por parte de la organización hacia el medio ambiente en el cual se encuentra inmersa (Brandi y Elkjaer, 2011). Por eso se considera que en sintonía con la búsqueda de la eficiencia característica de la TO, el aprendizaje organizacional constituye una herramienta, un medio o un proceso a través de los cuales la organización puede modificar el comportamiento de sus participantes al fomentar en ellos el conocimiento de destrezas y habilidades específicas que, como resultado le permiten a la organización adquirir la capacidad de competir en el mundo actual el cual, se caracteriza por su incertidumbre (Marshak y Grant, 2008).

3.1.1.2. La perspectiva de la organización que aprende.

Continuando la revisión sobre las corrientes de estudio que existen en torno al fenómeno del aprendizaje organizacional, es necesario distinguir dicho concepto del término denominado como “la organización que aprende” (Senge, 1990), el cual debido a su esencia prescriptiva se ha planteado como un modelo ideal que de acuerdo con Garratt (1987), puede implementarse en las organizaciones con el fin de generar en ellas la capacidad de adaptarse hacia el cambio, lo cual conforma la clave para lograr una mayor competitividad.

Dicha aseveración ha sido relevante en el estudio del aprendizaje organizacional ha sido tan importante, que ha logrado permear el campo de conocimiento académico sobre este fenómeno organizacional logrando atraer el interés de empresas, consultores y profesionales además de académicos que han realizado trabajos basados en la esencia pragmática del concepto de la “organización que aprende”, debido a su propuesta prescriptiva entraña un método que, aparentemente permite solucionar las problemáticas de eficiencia y desempeño laboral comunes en las organizaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior Argyris (2001), menciona que los impulsores del concepto de “la organización que aprende” en realidad no se interesan genuinamente por el significado del aprendizaje organizacional, como un fenómeno digno de ser parte de la realidad de las organizaciones concretas. Ello debido a que aceptan la deseabilidad del aprendizaje organizacional como un concepto indiscutible, al considerar que por medio de ciertos facilitadores cuyo como la capacitación, es posible garantizar el incremento en la capacidad de la organización y en sus integrantes para aprender de manera más efectiva y eficiente.

Dicho planteamiento refiere Argyris (2001), deja de lado el verdadero interés académico por indagar, analizar y explicar cómo se genera el aprendizaje a nivel organizacional al conformar un fenómeno de carácter social que, se construye de manera colectiva al ser consecuencia de la interacción social y las experiencias que viven los miembros de la organización en torno a los procesos de trabajo. Por lo cual, considera que la propuesta de la “organización que aprende” promueve la idea de que el aprendizaje organizacional constituye una herramienta de gestión que, al ser opcional puede ser utilizada o no a conveniencia de los intereses de la organización.

Autores como Calhoun, Starbuck y Abrahamson (2011), señalan que debido a su esencia pragmática el concepto de “la organización que aprende” no debe considerarse como un ejemplo del aprendizaje organizacional. Por eso, retoman a Garratt que en 1987 señaló que las empresas poco abiertas a la discusión de sus conflictos, lineamientos y estrategias no constituían organizaciones que aprenden, por lo cual propuso que el aprendizaje organizacional es una responsabilidad exclusiva del ápice estratégico, ya que este debe de esforzarse en mejorar su aprendizaje personal para lograr incrementar la rentabilidad y el desarrollo de las organizaciones. En este sentido DiBella (2011), refiere que en el año de 1990 el concepto de “la organización que aprende” se convirtió en un sinónimo de éxito dado que, autores como DeGeus y Senge veían en ella un modelo que al ser adoptado en las organizaciones, les permitiría a adquirir la capacidad

de construir su propio futuro a través de la adaptación hacia los cambios ambientales. En consecuencia desde tal perspectiva, “la organización que aprende” es definida como:

“la organización donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto” (Senge, 1990, p. 11).

Es por esto que Senge (1990), argumentó que en el futuro las organizaciones más exitosas serían aquellas que pudieran aprovechar su capacidad de aprender, puesto que dicha capacidad constituye la mejor fuente de ventaja competitiva sostenible en las organizaciones, señalando incluso que para lograr un adecuado funcionamiento una organización debe desarrollar ciertos factores a los cuales denomina "disciplinas" como:

1. El pensamiento sistémico;
2. El dominio personal;
3. Los modelos mentales;
4. La visión compartida;
5. El aprendizaje en equipo.

DiBella señala que al enfocarse en prácticas de gestión orientadas a establecer las condiciones y habilidades más “adecuadas” para el aprendizaje, “la organización que aprende” implica una visión prescriptiva que equivale a una “receta para la mejora organizativa” (2011, p. 188). Por lo cual, dicho modelo es cuestionado porque su fundamento lleva a suponer que solo algunas organizaciones son capaces de aprender, lo que fomenta la idea de que el aprendizaje organizacional es una opción a elegir. Debido a ello, desde la perspectiva crítica de los Estudios Organizacionales se debate dicha visión del aprendizaje organizacional ya que de acuerdo con el señalamiento de Argyris (2001), los EO consideran el aprendizaje organizacional como un fenómeno inherente a la naturaleza de las organizaciones, el cual, aunque se puede fomentar u

obstaculizar también se construye día con día por medio de las vivencias y las experiencias individuales, grupales y colectivas, emergiendo de forma espontánea a consecuencia de las interacciones sociales vinculadas a la realización de las tareas que conforman los diferentes procesos de trabajo que dan lugar al funcionamiento de la organización (DiBella, 2011).

3.1.1.3. La teoría de la administración del conocimiento.

Avanzando en el abordaje sobre las corrientes de estudio referentes al fenómeno del aprendizaje organizacional es necesario hacer mención de la teoría de la administración del conocimiento, la cual posee características que la enmarcan dentro de la Teoría de la Organización debido a que conlleva un enfoque managerial que se refleja en sus postulados orientados a generar estrategias efectivas para lograr la gestión del conocimiento en el entorno organizacional, ello con la finalidad de incrementar la competitividad a través de prácticas organizacionales como la innovación.

La propuesta de la teoría de la administración o creación del conocimiento se basa en los aportes de autores como Nonaka y Takeuchi (1999), quienes son sus precursores ya que señalaron que una organización por sí misma no cuenta con la capacidad para crear conocimiento debido a que es el conocimiento tácito con el que cuentan los individuos, lo que da lugar a la creación del conocimiento organizacional. De ahí que dichos autores, consideren que la organización debe buscar la manera de movilizar el conocimiento tácito creado y acumulado a nivel individual para amplificarlo a nivel organizacional. Según señalan, Nonaka y Takeuchi esto ocurre a través de la "creación de conocimiento organizacional" lo cual, implica un proceso en espiral que inicia a nivel individual y se moviliza hacia adelante, transitando por comunidades de interacción cada vez mayores, cruzando los límites de los departamentos y las divisiones de la organización.

Nonaka y Takeuchi (1999) señalan que dicho proceso en espiral consiste en la interacción entre cuatro formas de conversión del conocimiento que se presentan de la siguiente manera:

1. **Socialización - conversión de conocimiento tácito a tácito:** Es un proceso que consiste en compartir experiencias y, por tanto, crear conocimiento tácito tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas. De tal forma un individuo puede adquirir conocimiento tácito directamente de otros sin hacer uso del lenguaje, como en el caso de los aprendices que al trabajar con sus maestros aprenden un oficio, no a través del lenguaje sino a través de la observación, la imitación y la práctica, o bien como en el ambiente de negocios, específicamente en el caso de la capacitación en el trabajo que atiende al mismo principio. (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 70)
2. **Exteriorización - conversión de conocimiento tácito a explícito:** “Es un proceso a través del cual, se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos. Es un proceso esencial de creación de conocimiento en el que el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 73). Dicho lo anterior, se observa que la exteriorización conforma un proceso de creación de conceptos producido a partir del diálogo y la reflexión colectiva.
3. **Combinación - conversión de conocimiento explícito a explícito:** “Es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. Esta forma de conversión de conocimiento implica la combinación de distintos cuerpos de conocimiento explícito” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 76). De tal manera, los individuos intercambian y combinan conocimiento dando lugar a la reconfiguración de la información derivada de la clasificación, adición, combinación y categorización del conocimiento explícito, lo cual en conjunto permite la emergencia de nuevo conocimiento.

4. **Interiorización - conversión de conocimiento explícito a tácito:** Conforman el proceso más vinculado al aprendizaje organizacional, debido a que implica la conversión del conocimiento explícito en conocimiento tácito, donde el individuo es capaz de adquirir conocimiento al “aprender haciendo”. Lo anterior, genera que las experiencias sean internalizadas como parte del conocimiento tácito de los individuos, lo cual, sucede a través de la socialización, la exteriorización y la combinación que emergen en forma de modelos mentales compartidos. Como ejemplo de ello se encuentra el “*know – how*”, donde la socialización, la exteriorización, y la combinación se convierten en activos valiosos para la organización (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Nonaka y Takeuchi (1999), señalan que los contenidos de cada uno de los procesos mencionados interactúan entre sí generando una espiral del conocimiento, lo cual, consideran sería imposible sin la participación de los individuos debido a que para crear conocimiento organizacional es indispensable que, el conocimiento tácito acumulado a nivel individual sea socializado con los demás miembros de la organización dando lugar a una nueva espiral de conocimiento. De este modo, refieren que para que el conocimiento explícito se convierte en tácito debe ser verbalizado, plasmado o formalizado en diagramas accesibles para los miembros de la organización por medio de documentos, manuales, historias etc., ya que la documentación es de utilidad para que los individuos puedan interiorizar lo que han experimentado en la práctica organizacional enriqueciendo así su conocimiento tácito.

Nonaka y Takeuchi (1999) señalan la interacción entre los individuos como un elemento fundamental en la creación del conocimiento, porque al ser portadores de diferentes historias de vida contribuyen a su creación a través de sus experiencias, vivencias e intereses lo cual, sucede no solo de manera nivel individual sino como parte del proceso social presente en la vida cotidiana de las organizaciones.

Lo anterior, lleva a observar la relación que existe entre los fenómenos del conocimiento y el aprendizaje en los entornos organizacionales debido a que ambos surgen como resultado de las interacciones que se presentan entre los individuos al formar parte de las comunidades o grupos de trabajo de manera formal o informal en torno a los procesos, rutinas y prácticas de trabajo que dan lugar al funcionamiento continuo de una organización. Dicha interacción social no es estática, puesto que a ella se suman los diversos fenómenos inherentes a la naturaleza de las organizaciones como lo son las relaciones de poder, la cultura, el control organizacional, etc., que sumados a la diversidad de formas o configuraciones organizacionales existentes permiten la generación del conocimiento y el aprendizaje los cuales, desde las disciplinas prescriptivas de la Administración y la Teoría de la Organización son considerados como recursos o activos cada vez más valiosos. Esta visión es posible de observar en el centro de distribución estudiado, sin embargo, en el presente trabajo se busca vislumbrar el aporte que por medio de su trabajo, experiencias e interacciones grupales y colectivas realizan los miembros de dicha organización permitiendo de manera consciente o no la emergencia del conocimiento y del aprendizaje organizacional.

La anterior revisión sobre algunas de las perspectivas que han estudiado el fenómeno del aprendizaje organizacional ha servido para conocer el enfoque de la Administración como de la Teoría de la Organización respecto a dicho fenómeno. Como consecuencia de ello, se ha observado que ambas permean el diseño, desarrollo y ejecución de prácticas organizacionales como el programa de seguridad ocupacional SASSO que, en el centro de distribución seleccionado se ha implementado con el fin de generar un tipo de aprendizaje cuyas características sean acordes a las necesidades, expectativas y objetivos de la empresa a la que pertenece dicho, es decir, Coca-Cola FEMSA. Lo cual, lleva a comprender el uso que se da al concepto del aprendizaje organizacional al convertirlo en un instrumento útil para los fines de la gestión, al emplearlo para fomentar el control del comportamiento de quienes por medio de su

trabajo, participan en la operación y consecuente funcionamiento de tal organización, lo cual da lugar al ejercicio del control organizacional.

3.1.2. *El aprendizaje organizacional en los Estudios Organizacionales*

En contraste con el abordaje derivado de la visión managerial del aprendizaje organizacional, se encuentra la perspectiva reflexiva e interpretativa de los Estudios Organizacionales, la cual, se revisará a continuación con el fin de indagar en las posibles causas que llevan al centro de distribución estudiado a presentar resultados negativos en cuanto a la prevención de accidentes de trabajo. Ya que como se ha mencionado, a pesar de contar con un elaborado programa de seguridad ocupacional denominado SASSO cuyo diseño aparentemente tiene como propósito promover en los trabajadores operativos un aprendizaje “efectivo” sobre reglas, rutinas y procedimientos de seguridad ocupacional que les permita a los trabajadores operativos prevenir riesgos de trabajo, como accidentes, enfermedades y/o fatalidades para preservar así su integridad física y mental durante la ejecución del proceso de distribución de productos, el cual, es esencial para el funcionamiento de tal organización; dicho programa de seguridad ocupacional en muchas ocasiones no genera los resultados esperados.

Dicho de otra manera, el responder a la pregunta que da origen a la presente investigación: *¿Por qué en el centro de distribución seleccionado ocurren accidentes de trabajo durante el proceso de distribución de productos aun cuando existe un programa de seguridad ocupacional, denominado SASSO, que tiene como fin su prevención, disminución, y eliminación?,*

conlleva una orientación analítica en lugar de explicativa o descriptiva debido a que el enfoque de los Estudios Organizacionales ha redirigido el estudio de las organizaciones hacia variables alternativas que se alejan de la postura tradicional de la Administración o la Teoría de

la Organización, ya que los EO cuestionan el enfoque funcionalista dirigido exclusivamente a la búsqueda de aspectos como la eficiencia, la consecución de objetivos, el consenso y la solución de las limitaciones o demandas derivadas del medio ambiente que generalmente llevan a las organizaciones a mantener el Statu Quo (Reed, 1996; Zey Ferrell,1981).

Teniendo en cuenta esto, en las siguientes líneas se hará referencia a ciertas corrientes de estudio sobre el aprendizaje organizacional que, a través de sus postulados provenientes del campo de los EO, permitirán construir un modelo teórico de utilidad para identificar las características que adquiere el aprendizaje organizacional en relación con el fenómeno del control organizacional dentro del centro de distribución estudiado. Para ello, se tomará como base una de las prácticas organizacionales que ejemplifican cómo se lleva a cabo la enseñanza de los procedimientos de trabajo que conforman el proceso de distribución de productos, así como de las reglas y normas establecidas en el programa de seguridad ocupacional SASSO. Dicho ejemplo se encuentra en la capacitación la cual, ya sea vista como una herramienta administrativa o una práctica organizacional, en el presente trabajo es considerada como un medio de control organizacional que brinda a la organización la posibilidad de ejercer influencia sobre el comportamiento de sus participantes, particularmente de sus trabajadores operativos debido a que ellos son los principales encargados de uno de los procesos más importantes para la empresa después de la comercialización, es decir, la distribución o reparto de los mismos.

3.1.2.1. La visión cultural del aprendizaje organizacional.

Dentro de la perspectiva de los Estudios Organizacionales uno de los abordajes del aprendizaje organizacional se ha realizado a partir de la dimensión de la cultura, lo cual se debe a que esta constituye una “metáfora fundamental” (Smircich, 1983) que permite comprender el papel de la acción humana en las organizaciones como un proceso cultural e histórico (Granovetter, 1985).

Lo anterior, lleva a mirarlos desde su vida simbólica ya que estas constituyen representaciones de sistemas culturales más amplios como por ejemplo, las culturas nacionales (Alvesson y Berg, 1992), por eso se considera que la mejor manera de entender las culturas que el ser humano ha construido es estudiar sus organizaciones (Czarniawska, 1992).

Al respecto Schein (1997), menciona que la forma más útil de abordar la cultura en la organización es comprenderla como un aprendizaje compartido y acumulado en un grupo en particular en el cual, para que el aprendizaje se lleve a cabo debe existir una historia de experiencias colectivas compartidas que permita la estabilidad entre sus miembros. Por eso, el estudio de la cultura en la organización conlleva la noción del aprendizaje organizacional ya que se piensa que este emerge como una práctica colectiva y colaborativa. Lo cual, ha llevado a que autores como Cook y Yanow (1993) refieren que el aprendizaje organizacional:

Es el acto de adquirir conocimiento, ... (ya que implica) la capacidad de una organización para aprender a hacer lo que hace, donde lo que aprende no es poseído sólo por los individuos de la organización, sino por el agregado mismo, ya que cuando un grupo adquiere el saber hacer asociado a su capacidad de llevar a cabo sus actividades colectivas, surge un "aprendizaje profesional" (p. 378).

Para dichos autores el aprendizaje organizacional se basa en la acción que ocurre en grupos específicos en los que a través del tiempo y de la práctica se articula un conjunto de significados los cuales, se manifiestan a través de los objetos, el lenguaje, los actos, los símbolos, las metáforas, el dinero, los mitos etc., ya que por medio de dichos artefactos los grupos que emergen en las organizaciones transmiten sus valores, creencias y sentimientos a los nuevos miembros, a los existentes y también a los extraños. Por ello, desde la visión cultural se enfatiza la relevancia simbólica el aprendizaje organizacional definiéndolo como: "La adquisición, el mantenimiento o el cambio de los significados intersubjetivos a través de los vehículos (artefactos) de su expresión, transmisión y acciones colectivas del grupo" (Cook y Yanow, 1993,

p. 384). Dichos significados se mantienen por medio de la interacción entre los grupos, los artefactos culturales y de los actos simbólicos que se presentan de manera cotidiana en la vida diaria de las organizaciones (Cook y Yanow, 1993).

De este modo, se observa la pertinencia de abordar la visión cultural del aprendizaje organizacional, ya que como lo refiere Rodríguez (2005) las organizaciones se caracterizan por tener una identidad que no puede ser capturada en términos generalizables, cada una posee sus propias premisas, particularidades, modos y costumbres para conceptualizar el proceso de trabajo. Por eso refiere dicho autor, la cultura de una organización se refleja en aspectos específicos como los mitos acerca del trabajo, las creencias sobre las relaciones laborales, los momentos o periodos y personas que conforman la historia de la organización, además de los símbolos, los valores compartidos y el estilo de vida inducido en los trabajadores por la organización.

Algunos de estos aspectos pueden observarse en el centro de distribución, ya que a través de la difusión de ciertas creencias, historias o valores se busca fomentar en los trabajadores un tipo de aprendizaje acorde a los imperativos que la compañía Coca-Cola FEMSA establece respecto al comportamiento que sus miembros deben seguir al interior como al exterior de sus unidades de negocio. Dicho aprendizaje por un lado, comprende aspectos culturales asociados a los procesos, procedimientos, prácticas, reglas, normas, rutinas, funciones, costumbres y hábitos de trabajo que, implican la obediencia hacia los lineamientos establecidos en materia de seguridad ocupacional. Por otra parte, el aprendizaje que promueve la compañía Coca-Cola FEMSA también incluye los postulados establecidos en su Filosofía Organizacional los cuales, pueden encontrarse en los principios y valores a partir de los cuales, aparentemente se lleva a cabo la operación del centro de distribución.

Esto se ha identificado al observar el uso de herramientas administrativas como la capacitación la cual, en el presente trabajo se considera que es utilizada como un medio de

control organizacional. Un ejemplo de ello se encuentra en el momento de ingreso o contratación del trabajador, debido a que los nuevos trabajadores asisten a un curso de inducción en donde se les muestran los principios y valores que deben cumplir para realizar sus actividades laborales de manera adecuada y con ello preservar su empleo. En este curso de inducción que es impartido por medio de la capacitación tradicional o en el aula, se les enseña a los asistentes que entre sus nuevos deberes se encuentra el sentirse orgullosos de poder laborar en la compañía Coca-Cola FEMSA, la cual constituye “La fábrica de la Felicidad” como se observa en la figura 2.

Figura 2

Coca-Cola FEMSA - La fábrica de la felicidad



Fuente: Coca-Cola FEMSA (Manual de inducción, 2018, p. 2).

Dicho señalamiento se hace patente en el contenido, textos, imágenes y material audio visual que son utilizados en el curso de inducción a la empresa. Como muestra de esto, se observa el siguiente fragmento del video: “El guardián de la fórmula” que se presenta a los participantes en el primer día del curso:

Hey, ya llegaste que gusto verte, yo soy Mister Kof estoy aquí para conocerte y darte la bienvenida a Coca-Cola FEMSA la fábrica de la felicidad, yo soy el guardián de la fórmula secreta de la felicidad. ¡Qué emoción!, ya eres parte de Kof, ahora debes de conocer y dominar la fórmula de la felicidad que nos ha hecho líderes en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes. Pero antes, es momento de compartir secretos, el primer elemento de la fórmula secreta es: el talento, solo contratamos a los mejores, así que el primer secreto eres tú, cuéntanos ¿quién eres?, ¿qué es lo que te gusta?, ¿en qué eres bueno?, ¿qué esperas que suceda ahora que trabajas en la fábrica de la felicidad?, queremos saber todo lo que quieras contarnos, queremos conocerte mejor, cuéntanos ¿cómo es que llegaste hasta aquí?, ¿qué es lo que te hace feliz?... (Coca-Cola FEMSA, 2019a).

Como puede notarse al momento de su ingreso se “adoctrina” a los trabajadores con discursos que reflejan un uso particular del lenguaje, a través de la palabra se inicia un proceso de influencia orientado a establecer obediencia y orden en los nuevos trabajadores (Austin, 1998 en Suárez, 1998). Por ello, Suárez (1998) señala que en las organizaciones es frecuente el uso de una instrumentalidad denominada “moderada o suave” que, como sucede en la organización estudiada, incentiva un aprendizaje basado en la manipulación de la subjetividad humana para obtener conductas acordes a las necesidades de la organización.

Para esto se utilizan narrativas dirigidas a garantizar el mayor rendimiento laboral, por medio de la subordinación de la voluntad humana hacia el logro de la eficiencia, como resultado señala Suarez, se genera una voluntad de comunidad cuyo significado gira en torno a la existencia humana lo cual, se percibe claramente en Coca-Cola FEMSA a través del discurso de “la fábrica de la felicidad” con el que se pretende generar compromiso e identidad hacia la empresa por parte de los trabajadores al convertirse en promotores o distribuidores de la felicidad envasada en los productos que la misma comercializa.

3.1.2.1.1. Cultura corporativa.

Dentro de la perspectiva cultural del aprendizaje organizacional, también debe considerarse el concepto de cultura corporativa el cual, es relevante ya que se utiliza como una herramienta de

la Administración en el contexto de negocios como el centro de distribución estudiado. Ello, se debe a que frecuentemente se piensa que la gerencia puede controlar la cultura de la organización por medio de la comunicación y de las prácticas organizacionales dirigidas a mejorar el desempeño laboral mediante el compromiso, la generación de identidad y la identificación de los individuos y los grupos con los valores establecidos en la organización. Frente a tal escenario se han realizado investigaciones que abordan la relación entre la objetivación de los eventos de carácter cultural como los relatos, los ritos o el lenguaje y los aspectos evaluables y objetivos como la productividad y la rentabilidad. Es en este sentido donde la presente investigación cuyo interés radica en el análisis de la relación entre los fenómenos del aprendizaje y el control organizacional tiene cabida, ya que brinda la posibilidad de dilucidar o generar un poco más de conocimiento sobre la realidad de las organizaciones concretas (Alvesson y Berg; 1992; Barba, 2000).

3.1.2.2. La perspectiva social - constructivista del aprendizaje organizacional.

En sintonía con las propuestas que se plantean respecto al fenómeno del aprendizaje organizacional desde la visión de los Estudios Organizacionales se encuentra la perspectiva social - constructivista. En ella se considera que el conocimiento que una persona posee no surge exclusivamente a partir de su experiencia individual, lo cual se debe a que es un conocimiento de origen social que ha sido transmitido al individuo por medio de los diferentes tipos de relaciones sociales que establece con los demás (Gherardi, 2011).

Por lo anterior, Gherardi (2011) retoma a Schutz (1946), quien propone que el conocimiento se conforma por tres componentes:

1. La experiencia: Surge cuando el individuo reflexiona sobre las vivencias pasadas;

2. El conocimiento de derivación social: Se origina a partir del testimonio de los demás individuos;
3. El conocimiento socialmente aprobado: Es generado por los grupos de pertenencia o por los individuos que cuentan con algún grado de autoridad, que les permite transmitir confianza en los demás individuos. De este modo, el conjunto de los conocimientos individuales da origen a la cooperación, la cual refleja un conocimiento colectivo que deriva de los diferentes tipos de conocimiento individual.

Desde esta óptica, se considera que el conocimiento surge a partir de la acción conjunta que tiene lugar en los diferentes espacios entre ellos, las organizaciones por ende tanto el conocimiento, como el aprendizaje y el trabajo son actividades estrechamente vinculadas a través de su ocurrencia en el tiempo. Al respecto, Brandi y Elkjaer (2011) señalan que el aprendizaje organizacional no debe comprenderse exclusivamente como la adquisición de habilidades y conocimientos desde un punto de vista individual, pues abarca el desarrollo de identidades, la socialización en el contexto laboral que ocurre en las organizaciones y en los diferentes momentos de la vida del ser humano. Por ello, tales autores señalan que el enfoque social permite dar cuenta del aprendizaje que generan los individuos al adaptarse y cambiar a raíz de la experiencia que construyen en los entornos laborales, ya que el aprendizaje en una organización es el resultado de la participación del individuo en los procesos sociales que emergen en la misma.

Otro rasgo de la perspectiva social - constructivista es que cuestiona la visión derivada de la Administración sobre el aprendizaje organizacional debido a que en ella, este se aborda desde una noción individual que realiza una disociación entre el individuo y la organización. En contraste, la perspectiva social propone que el aprendizaje organizacional se encuentra presente en la vida diaria de la organización y en todos sus procesos de trabajo de modo que no se puede evitar, no es una opción a elegir, no se puede incentivar de acuerdo a intereses determinados,

no es posible de implementar como una práctica organizacional más, y no se limita a los procesos mentales individuales puesto que conlleva procesos de participación e interacción grupal o colectiva (Brandi y Elkjaer, 2011).

A causa de esto, desde la perspectiva social - constructivista dichos autores refieren que el aprendizaje organizacional ocurre entre y a través de las personas como una actividad relacional, conformando un proceso que surge tanto en la mente de los individuos, como a partir de los patrones de participación colectiva que tienen lugar dentro de las organizaciones.

3.1.2.2.1. Las comunidades de práctica.

La perspectiva social del aprendizaje organizacional también conlleva aspectos derivados de la teoría constructivista, de acuerdo con Gherardi (2011) esto se debe a que el aprendizaje organizacional surge a partir de procesos como el conocer y el hacer, puesto que ambos se encuentran entrelazados. De este modo, dicha autora enfatiza que el aprendizaje organizacional tiene su origen en la práctica de trabajo como una actividad situada, asimismo refiere que la práctica constituye un hacer informado que se construye socialmente y que mantiene el funcionamiento constante de la organización a través de la continuidad de sus rutinas cotidianas.

Por eso, Brown y Duguid (2001) refieren que el fenómeno del aprendizaje organizacional implica necesariamente la pertenencia de los individuos dentro de las comunidades de práctica que integran la organización, las cuales, consideran ofrecen un nivel de análisis muy útil para entender a la misma a través del estudio de sus procesos de trabajo y de las prácticas, medios o mecanismos a los que recurre la organización para fomentar el aprendizaje, generar conocimiento e incentivar la identificación, la identidad y el compromiso en sus participantes. Dichos autores, señalan que las comunidades de práctica pueden entenderse como grupos de participantes interdependientes, donde los miembros construyen identidades compartidas al

desarrollar una visión colectiva sobre el trabajo, esa visión se refleja en la organización como un conjunto en el que a su vez existen subconjuntos en los cuales es posible identificar problemáticas relacionadas con la generación de aprendizaje y a la producción de conocimiento en la organización.

Brown y Duguid (2001) señalan que a pesar de que el conocimiento de una comunidad de práctica no es generado por todos sus integrantes, si es compartido aunque de manera diferencial. Por tanto refieren que las comunidades de práctica permiten comprender que la coordinación de una organización en torno al conocimiento y la práctica es una tarea dinámica que exige mucho más que las rutinas convencionales propuestas en otras perspectivas que abordan el conocimiento y el aprendizaje organizacional debido a su estudio es de utilidad para descubrir el potencial de innovación y los desafíos reales a los que se enfrentan las organizaciones.

Como resultado, se observa que desde la perspectiva social constructivista se considera que el aprendizaje organizacional es resultado de la interacción social que ocurre de manera espontánea entre las personas que trabajan juntas. Por eso las organizaciones son percibidas como contextos de interacción social que, por su naturaleza, dan lugar al surgimiento del aprendizaje puesto que este se produce a través de las actividades, las prácticas y la experiencia compartida que forma parte de la vida cotidiana en la organización (Dibella, 2011).

3.1.2.3. La teoría de la acción del aprendizaje organizacional.

Por otro lado, es necesario hacer referencia a uno de los abordajes más sobresalientes respecto al estudio del aprendizaje organizacional es decir la teoría de la acción, la cual, surge en el año 1978 a partir de la contribución de Argyris y Schön, quienes señalaron que el aprendizaje organizacional constituye la capacidad de ciertas organizaciones para generar un aprendizaje

transformacional. Dichos autores cuestionaron a Cyert y March al considerar que el comportamiento de los seres humanos en las organizaciones no sigue los lineamientos de la racionalidad económica que ellos proponían. Argyris y Schön plantearon que tanto los individuos como las organizaciones son capaces de responder mediante rutinas defensivas hacia la experiencia del aprendizaje, ya que generalmente este constituye una experiencia poco agradable.

De esta manera, en la teoría de la acción propuesta por Argyris y Shön (1978) las organizaciones son vistas como contextos en los que se facilita o inhibe la generación de diferentes tipos de aprendizaje, por lo cual constituyen escenarios de interacción social que en ciertos casos, también representan sistemas de aprendizaje limitado, como se considera es el caso del centro de distribución estudiado ya que, en dichos sistemas los individuos son capacitados para adquirir complejas habilidades a pesar de que en la operación de la organización el uso de estas comúnmente se encuentra restringido (Argyris y Shön, 1978; Argyris, 1993; Argyris, 2001; Gore y Dunlap 2006).

Esta situación se observa en el caso de los trabajadores operativos, quienes frecuentemente participan en actividades de capacitación en materia de seguridad ocupacional y que debido al alto rendimiento que deben lograr durante su jornada laboral, generalmente se ven obligados a ejercer sus labores con mayor velocidad. Por lo cual, muchas veces dejan de lado los procedimientos de seguridad ocupacional que les son enseñados a través de distintas modalidades de capacitación arriesgando con ello su salud e integridad física y mental, al buscar cumplir con los indicadores de productividad y desempeño laboral establecidos, evitar sanciones, así como conservar su empleo en el centro de distribución.

Tal situación frecuentemente lleva a los trabajadores operativos a enfrentar una importante contradicción, ya que mientras en teoría a través del discurso de la organización, se les brinda formación técnica para mejorar sus conocimientos sobre normas de seguridad

ocupacional, en la realidad de su actividad cotidiana deben someterse a los imperativos, lineamientos e indicadores impuestos a los centros de distribución por parte del corporativo de Coca-Cola FEMSA, porque estos rigen la ejecución del proceso de distribución o reparto y no siempre son compatibles con las reglas de seguridad ocupacional que los trabajadores simultáneamente deberían seguir para prevenir o evitar los riesgos de trabajo.

3.1.2.3.1. Las organizaciones como escenarios de interacción social.

Uno de los principales postulados de la teoría de la acción del aprendizaje organizacional es que las organizaciones son el resultado de las interacciones que ocurren a su interior, por lo cual se consideran escenarios de interacción social en los que los individuos y los grupos se modifican unos a otros. Por ello, se piensa que las organizaciones no pueden comprenderse solamente a partir de los objetivos que persiguen, ya que son los objetivos los que deben ser explicados a partir de las interacciones humanas de donde surgen, en razón de que el desarrollo de una organización depende tanto de la racionalidad de su diseño, como de los patrones que guían la interacción humana que ocurre en su interior (Gore y Dunlap, 2006).

Argyris y Shön (1978) refieren que las organizaciones son contextos en donde las reglas o normas sociales y los modelos individuales de aprendizaje interactúan de forma permanente, por eso lo que permite la sobrevivencia de una organización no es exclusivamente su gente, sus productos, sus normas o sus procedimientos sino su “teoría de la acción”. Gore y Dunlap (2006), señalan que la teoría de la acción de una organización puede comprenderse como una construcción colectiva cuyo componente principal es la experiencia humana que, en muchos casos reemplaza la racionalidad instrumental dando origen a una compleja interacción entre los modelos individuales de aprendizaje y la conducta esperada por parte de la organización.

Argyris y Shön (1978), señalan que la teoría de la acción en una organización puede estudiarse tomando como referentes dos elementos que la conforman, es decir, la teoría elegida y la teoría en uso de la organización. Dichos conceptos se explican a continuación:

1. **La teoría elegida de la organización.** La cual es posible de identificar a partir de los niveles:
 - a) Individual: Se observa en la respuesta que da un individuo cuando se le pregunta cómo se comportaría ante determinadas situaciones que ocurren en la organización (Argyris y Schön, 1978);
 - b) Organizacional: Constituye un complejo sistema de reglas, normas y estrategias que incluyen los patrones de control y comunicación de la organización, así como sus recursos, metas, recompensas, castigos, ascensos, mecanismos de reclutamiento, métodos de capacitación etc.

Como se observa la teoría elegida de la organización, pocas veces es transparente, explícita o verídica en cuanto a las acciones que los miembros de la organización realmente llevan a cabo, ya que la documentación en la cual se formaliza el diseño de la organización, de los procesos de trabajo y de las prácticas organizacionales como los organigramas, políticas, lineamientos, principios, planes estratégicos, descripciones de puesto, programas de capacitación entre muchos otros, refleja discrepancias entre a) la racionalidad de las normas sociales o las reglas establecidas en los manuales de la organización que, generalmente comprenden sus procesos y procedimientos, y b) el comportamiento real de los individuos, ante las diversas situaciones que enfrentan como parte del funcionamiento u operación diaria de la organización. Dicho comportamiento conforma la teoría en uso de la organización (Argyris y Schön, 1978), que se explica a continuación.

1. **La teoría en uso de la organización:** Se conforma de los niveles:

- a) Individual: Constituye la teoría real que se observa en las acciones que lleva a cabo el individuo, las cuales pueden o no ser acordes con la teoría elegida de la organización. En este caso, el individuo puede o no ser consciente de la incompatibilidad o la discrepancia existente entre la teoría elegida y la teoría en uso de la organización (Argyris y Schön, 1978).
- b) Organizacional: Es posible observarla en el comportamiento real de la organización, el cual se refleja en la toma de decisiones y en las acciones que llevan a cabo los individuos, quienes rigiéndose por las normas sociales y las reglas de comportamiento colectivas deciden y actúan en nombre de la organización (Argyris y Schön, 1978).

La teoría de la acción de una organización no puede comprenderse al tomar en cuenta solamente su teoría elegida, ello se debe a que en ocasiones los miembros de la organización cuentan con información que no tienen permitido o no les es posible revelar; en otros casos los individuos no cuentan con suficiente información sobre el funcionamiento de la organización. Sin embargo, la observación de la actividad cotidiana de la organización por parte del investigador, sumada al análisis riguroso de sus procesos, procedimientos, prácticas y rutinas permite identificar la congruencia o la incompatibilidad entre la teoría elegida y la teoría en uso de una organización (Argyris y Schön, 1978).

Un ejemplo de la teoría de la acción observado en el centro de distribución estudiado es la implementación por parte de la empresa Coca-Cola FEMSA del programa de Seguridad Ocupacional SASSO, cuya teoría elegida se encuentra basada en: a) los lineamientos que *The Coca-Cola Company* establece como requisito para permitir el funcionamiento de las unidades de negocio de Coca-Cola FEMSA; b) la normativa legal nacional e internacional establecida en materia de Seguridad Ocupacional, y c) ciertos aspectos retomados del Programa de Seguridad

Ocupacional DuPont STOP³, el cual, señala que la participación en la prevención de accidentes laborales por parte de los trabajadores es esencial. Dicho programa refiere que el uso de la capacitación permite brindar a los trabajadores la información, las habilidades y la disposición necesarias para trabajar de forma segura, maximizar su aprendizaje y para aplicar lo aprendido en el mundo real (DuPont, 2013).

Sin embargo, durante la ejecución de los procesos de trabajo como la distribución de productos, es decir, en la realidad de la teoría en uso de la organización los procedimientos, normas y reglas de seguridad ocupacional comúnmente son modificados u omitidos por los trabajadores operativos, de acuerdo con las necesidades operativas y con la conveniencia que su seguimiento represente o no para cumplir con los indicadores de productividad y desempeño laboral. Por esta causa, se observa que a pesar de que la compañía Coca-Cola FEMSA realiza un importante esfuerzo por capacitar a sus trabajadores para que sean capaces de actuar de manera segura mientras llevan a cabo sus tareas o actividades; de manera contradictoria es la misma empresa la que también les exige, presiona y en cierto modo obliga a violar las normas de seguridad ocupacional que han aprendido antes cuando las mismas obstaculizan o entorpecen el logro de las metas de productividad y rendimiento establecidas.

Una muestra más de la incompatibilidad entre la teoría elegida y la teoría en uso del centro de distribución estudiado se encuentra en ejemplos como el de la figura 3 recuperada de un grupo de trabajadores de Coca-Cola FEMSA en la red social *Facebook*.

³ El Programa DuPont STOP (Seguridad en el Trabajo por la Observación Preventiva), tiene como objetivo prevenir lesiones mediante la mejora en las habilidades de observación segura. Para ello, los trabajadores deben aprender a reconocer las condiciones y las acciones seguras e inseguras en el entorno laboral. Dicho programa señala la existencia de principios probados permiten reducir los incidentes y lesiones en el trabajo, basándose en la idea de que todas las lesiones pueden ser prevenidas (DuPont, 2013).

Figura 3

Teoría elegida, Teoría en uso y carga y descarga de productos



Fuente: Amigos de Coca Cola Grupo Oficial (2019b).

En dicha imagen, es posible observar a dos ayudantes de reparto, cada uno se encuentra cargando en el hombro derecho tres canastillas con envases de refresco. Por un lado, el primer trabajador, carga botellas cuyo material es de vidrio y que en caso de caer de la canastilla pueden explotar generando graves heridas al trabajador u otras personas. Por otro lado, en el caso del segundo trabajador se observa que carga una canastilla con envases de refresco de material plástico cuyo peso es considerable lo cual, puede generar lesiones físicas en el trabajador derivadas de la carga de un peso excesivo. Dicha situación puede considerarse como un importante riesgo de trabajo para cada uno de los trabajadores mencionados, debido a que tales prácticas además de poner en peligro la integridad física tanto de los trabajadores de Coca-Cola

FEMSA como de las personas que se encuentran a su alrededor, son prácticas que pueden observarse de manera cotidiana. Lo anterior, se confirma a través de la leyenda que aparece con letras en color blanco en la misma figura 3 la cual, señala lo siguiente: “somos lo que hacemos día a día, la excelencia no es un acto sino un hábito” (Amigos de Coca Cola Grupo Oficial, 2019b).

Dicha frase, da cuenta de que este tipo de prácticas son comunes al interior como al exterior del centro de distribución por lo cual, forman parte de la teoría en uso de la organización y se contraponen a la teoría elegida plasmada en los procedimientos formales que conforman el proceso de carga y descarga de productos. Esto se debe a que este tipo de actividades operativas deben realizarse con la ayuda de una carretilla de carga o “diablo”, con el fin de aminorar el esfuerzo del trabajador al transportar los productos. Sin embargo esto no siempre ocurre, lo cual puede deberse a que los trabajadores probablemente no han recibido un correcto proceso de capacitación, lo que los lleva a desconocer aspectos del proceso de trabajo señalado; así como sus procedimientos o las reglas establecidas para su ejecución. Asimismo, se considera que en muchas ocasiones la posibilidad de modificar los procedimientos les resulta de utilidad a los trabajadores para cumplir de manera eficiente con los indicadores de productividad y desempeño laboral.

Sumado a esto, la figura 4 también permite dar cuenta de que los miembros de otros centros de distribución son conscientes de los riesgos de trabajo que pueden presentar los trabajadores mencionados en el ejemplo anterior, ya que cuestionan dicho tipo de prácticas debido a que incumplen con las reglas de seguridad ocupacional. Ello refleja que si bien es necesario mantener un buen desempeño laboral, cumplir con las metas de productividad y desarrollar sus actividades en el menor tiempo posible, los trabajadores operativos que cuentan con el conocimiento sobre normas básicas de seguridad ocupacional, también son conscientes de que realizar el procedimiento de carga de productos de manera incorrecta puede dar como

resultado lesiones que repercuten en la salud del trabajador y por ende en su entorno lo cual, se percibe en el comentario mostrado en la figura mencionada.

Figura 4

Incumplimiento de normas de seguridad ocupacional



Fuente: Amigos de Coca Cola Grupo Oficial (2019b).

3.1.2.3.2. Teoría de la acción y niveles de aprendizaje organizacional.

Además de basarse en los conceptos de la teoría elegida y la teoría en uso cuyos postulados son útiles para identificar las características del aprendizaje organizacional en organizaciones como el centro de distribución estudiado, la teoría de la acción del aprendizaje organizacional (Argyris y Shön, 1978), también se interesa por el análisis de la interacción social que se da en los contextos organizacionales. Esto debido a que se considera como un aspecto relacionado con el papel restrictivo o facilitador que juega la misma organización, para fomentar u obstaculizar la generación de determinados tipos o niveles de aprendizaje, cuando el objetivo es implementar y mantener el control sobre el comportamiento de sus miembros (Argyris, 2001).

Dichos niveles de Aprendizaje Organizacional propuestos desde la teoría de la acción de Argyris y Shön (1978) son:

1. **El aprendizaje de bucle simple:** Es considerado como un proceso por medio del que se mantienen las características de la organización las cuales, se reflejan en su conjunto de reglas. De tal modo, en la organización sólo se detectan los errores que ocurren dentro de ese sistema de reglas establecido con anterioridad (Argyris y Shön, 1978). Morgan (1986) señala que este tipo de aprendizaje se basa en la habilidad para detectar y corregir errores dentro del marco de un conjunto de normas de operación que consta de tres pasos:
 - a) El proceso de percibir, registrar y controlar el entorno (Morgan, 1986);
 - b) La comparación entre la información recibida y las normas de operación (Morgan, 1986);
 - c) El proceso donde se inicia la acción apropiada para corregir errores, apegándose al conjunto de normas de la organización (Morgan, 1986).
2. **El aprendizaje de doble bucle:** Por otra parte, se encuentra el aprendizaje de doble bucle un proceso orientado a resolver la incompatibilidad de las normas de la organización con las expectativas de esta. En este tipo de aprendizaje se observa que el individuo tiene la posibilidad de cuestionar o evaluar las normas de la organización y a partir de ello, proponer nuevas estrategias para cumplir con las expectativas establecidas por la organización (Argyris y Shön, 1978). Al respecto, Morgan (1986) considera que el aprendizaje de doble bucle consiste en la capacidad de generar una visión que va más allá de una situación; el individuo puede cuestionar la validez de las reglas de operación a las que debe alinear su comportamiento y a las que debe apegarse al realizar su trabajo trascendiendo con ello el nivel de aprendizaje de bucle simple. De este modo, se observa

que el aprendizaje de bucle doble consta de tres pasos que implican un diferencia respecto al aprendizaje de bucle simple y son:

- a) El proceso de percibir, registrar y controlar lo que sucede en el entorno;
- b) La comparación de la información anterior en relación a las normas de operación;
- 2 (a) Se refiere al proceso de cuestionar si las normas de operación son adecuadas;
- c) Es el proceso donde se inicia la acción apropiada para lograr cumplir con las expectativas de la organización.

De tal modo, la diferencia entre el aprendizaje de bucle simple y el aprendizaje de bucle doble radica en que este último da lugar al cuestionamiento por parte de los miembros de la organización hacia las normas de operación previamente establecidas, incentivando un proceso reflexivo sobre la utilidad que tienen las reglas, normas y lineamientos lo que le permite a la organización generar procesos de trabajo eficientes y al individuo incrementar el aprendizaje genuino de las actividades, funciones, tareas, reglas, procedimientos y procesos de trabajo. Esto da lugar a un mayor desarrollo a nivel personal y grupal, ya que en el aprendizaje de doble bucle la interacción social y la experiencia colectiva son aspectos de gran relevancia.

3. **Deuteroaprendizaje:** Argyris y Shön (1978), refieren la existencia de un tercer nivel de aprendizaje al que denominan como deuteroaprendizaje el cual, emerge cuando los individuos llevan a cabo el proceso de aprendizaje de bucle doble sobre sus propios procesos de aprendizaje previos, adquiriendo así la capacidad a nivel organizacional de aprender a aprender.

De acuerdo con Gore (2006), en el deuteroaprendizaje los miembros de la organización tienen la posibilidad de reflexionar, investigar y aprender de sus procesos de aprendizaje previos, por ello desarrollan la capacidad de entender que de lo que hicieron facilita o

dificulta su acción en la organización. A partir de esto pueden construir herramientas para aprender a evaluar las estrategias que han construido antes, lo cual da como resultado una serie de cambios profundos en los valores que orientan el funcionamiento de la organización.

Como se observa los tres niveles de aprendizaje organizacional propuestos por Argyris y Shön (1978), son útiles para identificar qué tipo de aprendizaje se fomenta o se busca evitar en el centro de distribución estudiado, ya que cada nivel muestra características específicas del sistema de reglas establecido al cual deben apegarse sus miembros en todos los niveles jerárquicos, principalmente los trabajadores agrupados en el nivel operativo. De ahí que dicha propuesta permite dar cuenta de la teoría elegida de la organización estudiada; por eso se considera que el programa de Seguridad Ocupacional SASSO se apega al nivel de aprendizaje de bucle simple, porque los trabajadores operativos tienen el deber de seguir las reglas establecidas en dicho programa sin realizar modificaciones basadas en su experiencia, necesidades o expectativas, ya que su consigna es alinear las funciones establecidas en su puesto de trabajo con los procedimientos de seguridad ocupacional relacionados con el proceso de distribución.

Sin embargo, se ha percibido que en la realidad, es decir, en la teoría en uso de la organización por un lado, los trabajadores operativos se ven obligados a realizar modificaciones en el sistema de reglas del centro de distribución, ya las reglas establecidas no siempre son acordes con las necesidades operativas derivadas de la ejecución del proceso de trabajo mencionado. Mientras que en otros casos, los trabajadores como los conductores de vehículo automotor y ayudantes de reparto deciden hacer cambios a dichas reglas debido a la facilidad que les representa llevar a cabo el proceso de la forma que ellos consideran más adecuada, para cumplir con sus funciones y concluir su jornada laboral en el menor tiempo posible.

Lo anterior, es visible al retomar un fragmento de entrevista realizada al asesor de seguridad industrial del centro de distribución (ASI), en donde se observa que comúnmente los trabajadores que llevan varios años en la empresa en la cual, iniciaron como ayudantes de reparto y actualmente laboran como conductores de vehículo automotor, consideran que es más provechoso realizar sus funciones de la manera acostumbrada que incluir en su totalidad las normas de seguridad ocupacional implementadas recientemente. Esto se debe a que para atender a tales normas deben realizar un mayor esfuerzo físico y mental o bien deben dedicar mayor tiempo para darles cumplimiento.

Dicho comportamiento tiene que ver con que por un lado, los trabajadores mencionados no siempre creen que la aplicación de las normas de seguridad ocupacional sea necesaria para prevenir enfermedades o accidentes de trabajo. Por otra parte, debido a su antigüedad en la organización dichos trabajadores muestran cierta molestia al tener que obedecer indicaciones provenientes de líderes que frecuentemente son más jóvenes por lo cual, son percibidos como faltos de experiencia. Esto se hace visible en la siguiente afirmación del asesor de seguridad industrial:

CCD: Puntualmente los trabajadores no están acostumbrados a tener equipo de seguridad ya que anteriormente, cuando se inició la distribución de Coca-Cola eran como trabajos no formales, o sea que ellos por antigüedad llegaban afuera de la distribuidora para ver qué trabajo salía, después le preguntaban al chofer que ¿si ocupaba un ayudante?, el trabajador se iba con él y eran como “ayudantes externos”. Luego llegaba el vendedor y daba el visto bueno para que estos “ayudantes externos” fueran contratados, y así todo esto brinco a lo que hoy en día es Coca-Cola FEMSA en el área de distribución en el Valle de México. Si hay un tema de cultura de la seguridad, por eso se han contratado asesores de seguridad industrial, para que ellos se encarguen de establecer normas, reglamentos, hacer análisis, etcétera; es decir cosas técnicas que los trabajadores no están acostumbrados a tomar en cuenta” (Coordinador del centro de distribución, entrevista de seguimiento, 2020).

3.1.2.3.3. *Aprendizaje organizacional y su definición desde la perspectiva de la teoría de la acción.*

La anterior descripción sobre los niveles de Aprendizaje Organizacional que se enmarcan en la propuesta de la teoría de la acción del aprendizaje organizacional de Argyris y Shön (1978), conlleva la reflexión de la organización como un escenario de interacción social en el cual, conviven de manera permanente una teoría elegida y una teoría en uso que en pocas ocasiones son compatibles. Por eso, es pertinente señalar que desde tal perspectiva se considera que el aprendizaje organizacional surge:

Cuando se detecta y se corrige un error. Un error es cualquier discordancia entre lo que se quiere que produzca una acción y lo que sucede en realidad cuando se implementa esa acción. Es una discordancia entre las intenciones y los resultados. (Argyris, 1993, p. 19)

Por ello, refiere dicho autor que la posibilidad real de encontrar un aprendizaje en la organización se da cuando se produce por primera vez una concordancia entre las intenciones de la organización y los resultados que la misma espera.

3.1.2.3.4. *Sistemas de aprendizaje limitado en la organización.*

Desde el enfoque de la teoría de la acción del aprendizaje organizacional (Argyris y Shön, 1978), Argyris (1993), señala que las organizaciones constituyen sistemas de aprendizaje limitado que influyen en el comportamiento de sus miembros, orientándolo hacia la interiorización de un patrón basado en la idea exclusiva de la efectividad en el desempeño, el control del entorno y el logro de resultados. Por ello, como sistemas de aprendizaje limitado las organizaciones inducen a sus miembros hacia el aprendizaje de bucle simple, lo cual puede observarse en el centro de distribución estudiado donde los trabajadores a través de su labor, contribuyen a mantener el funcionamiento y la estabilidad del statu quo en la organización (Argyris y Shön, 1978).

De esta manera el centro de distribución estudiado refleja características de un sistema de aprendizaje limitado, es posible identificar que en su diseño existen complejos dispositivos de control como el programa de seguridad ocupacional SASSO que, son elaborados con el fin de que sus miembros adquieran conocimientos y habilidades particulares cuyo uso posteriormente es restringido por la misma organización. Ello se identifica en el proceso en el cual se llevan a cabo las rutas de distribución o reparto de productos, en las que generalmente las reglas de seguridad son violadas por mandato de la misma organización. Cuando los trabajadores atienden a la importancia de seguir los procedimientos de seguridad que preservan su integridad, también deben utilizar el tiempo de la jornada laboral que para la organización es más provechoso que usen en mayor medida en favor de un mejor desempeño y de una alta productividad.

Argyris y Shön (1978) mencionan que frecuentemente el funcionamiento de las organizaciones puede observarse como el resultado de la racionalidad limitada de su diseño, ya que si sus miembros se encuentran habituados a laborar teniendo como marco de referencia el aprendizaje de bucle simple tienden a actuar de manera poco efectiva. De este modo emergen procesos grupales caracterizados por la escasa toma de riesgos aunque la realidad es que para sobrevivir, las organizaciones como el centro de distribución estudiado requieren de estrategias que cuestionen y den lugar a la corrección del sistema de reglas organizacional cuando dicho sistema inhibe el surgimiento del aprendizaje de doble bucle y del deuteroaprendizaje.

3.1.2.3.5. Barreras para el aprendizaje organizacional.

En el funcionamiento de las organizaciones es común encontrar lo que se denomina como reacciones defensivas o barreras de aprendizaje organizacional que perpetúan su existencia como sistemas de aprendizaje limitado, donde el concepto de “doble vínculo” es una característica constante que se refleja en una situación paradójica en la que cualquier respuesta

ante una determinada situación es equivocada y donde denunciar esa situación aunque sea inadecuada se encuentra prohibido. Dicha situación inhibe el surgimiento del aprendizaje de nivel de doble bucle o del nivel de deuteroprendizaje, al promover el surgimiento de reacciones defensivas que dan lugar a resultados esquizofrenizantes para los individuos, ello se observa en la incongruencia entre la teoría elegida y la teoría en uso de la organización porque las acciones llevadas a cabo por sus miembros tienen poco que ver con lo que dicen que hacen (Gore, 2006).

Por ello es pertinente referir los tipos de reacciones defensivas o barreras para el aprendizaje organizacional identificadas por Argyris (2001), las cuales son:

1. **Incompetencia competente:** Se caracteriza porque la acción de los individuos se vuelve adversa a sus intenciones al actuar acorde a una determinada teoría en uso. Ejemplo de ello se encuentra en el centro de distribución, en donde los trabajadores operativos con mayor antigüedad prefieren laborar sin utilizar el equipo de seguridad completo, esto se debe a que consideran que no es de utilidad para realizar su proceso de trabajo. Además de que a través del tiempo se acostumbraron a una determinada forma de realizar su trabajo por lo cual, consideran que no les es de útil aprender nuevas formas para realizarlo, con lo que arriesgan su integridad al preservar costumbres y hábitos arraigados que no siempre favorecen el mejor desempeño laboral, ni la prevención de enfermedades o accidentes de trabajo (Coordinador del centro de distribución, entrevista de seguimiento, 2020).
2. **Rutinas defensivas:** Son las acciones que impiden a los individuos o a los grupos que conforman a la organización experimentar miedo o confusión lo cual, les lleva a ignorar los errores o las consecuencias negativas de sus acciones. En este caso, puede señalarse el malestar que muestran los líderes del centro de distribución cuando los trabajadores operativos mencionan que las jornadas de trabajo superan muchas veces las doce o catorce horas de trabajo continuo, ante lo que sus líderes refieren que no hay

nada que hacer al respecto porque deben cumplir satisfactoriamente con los indicadores de productividad señalados por la compañía Coca-Cola FEMSA (Coordinador del centro de distribución, entrevista de seguimiento, 2021).

3. **Autoengaño:** En este caso, los individuos permanecen ciegos ante las incongruencias de sus acciones o niegan la existencia de tales incongruencias. Al respecto, se observa que en el centro de distribución a pesar de que desde la teoría elegida de la organización existen procedimientos de Seguridad Ocupacional bien delimitados, en la realidad, es decir, en la teoría en uso de la organización durante los procesos laborales, los trabajadores incumplen esos procedimientos, y aunque los líderes y los supervisores tienen pleno conocimiento de ello generalmente no emprenden acción alguna para modificar esas conductas y comportamientos haciendo caso omiso a ese tipo de situaciones, cuando no representan riesgos de trabajo relevantes o no conllevan pérdidas económicas o materiales para la empresa (Coordinador del centro de distribución, entrevista de seguimiento, 2021).
4. **Malestar organizativo:** Se observa cuando los individuos en la organización niegan la existencia de incongruencias y errores en su comportamiento o en el funcionamiento de la organización dando lugar a un malestar generalizado. Tal situación es contradictoria debido a que si bien, los individuos conocen dichos errores no cuentan con la habilidad de hacer cambios ante una determinada situación, por eso critican a la organización, acentúan lo negativo de ella y aceptan predicar los valores o principios de la misma aunque sepan que son falsos.

Lo anterior, se observa en el centro de distribución ya que los líderes son conscientes de la necesidad de contar con un mayor número de personal y de la importancia de reducir las jornadas laborales. Sin embargo, también son los líderes quienes deben dar cuentas respecto al cumplimiento de los objetivos señalados por

Coca-Cola FEMSA debido a la responsabilidad que conllevan sus puestos y por la cual, se ven en la necesidad de buscar estrategias para incrementar de manera permanente la productividad a través del esfuerzo del mínimo número de trabajadores. Como se ha explicado esto deriva en situaciones inseguras que ponen en peligro la integridad de los trabajadores operativos, ya que deben realizar más actividades en el mismo e incluso en el menor tiempo posible (Coordinador del centro de distribución, entrevista de seguimiento, 2021).

A partir de esto, puede señalarse que en el centro de distribución existen diferentes tipos de barreras que obstaculizan la generación del aprendizaje organizacional de nivel de bucle doble o de deutoaprendizaje y que a su vez, impiden el control efectivo en el proceso de distribución. Ello en razón de que los lineamientos de la compañía Coca-Cola FEMSA se diseñan con el fin de promover conductas propicias para evitar accidentes entre los trabajadores, pero en el día a día tales lineamientos son evitados por los trabajadores operativos al ejecutar procedimientos dirigidos a mantener una operación eficiente aún en contra de los principios de Seguridad Ocupacional establecidos.

3.2. Aprendizaje organizacional y capacitación en el centro de distribución

Por otra parte, se observa que una de las herramientas utilizadas para fomentar el aprendizaje organizacional en el centro de distribución es la capacitación, la cual se usa como un medio para “adiestrar” a los trabajadores, principalmente del nivel jerárquico operativo y línea media respecto a las normas y procedimientos plasmados en programas como: SASSO, Kofnectate y Facilitadores Internos, cuyos contenidos se imparten a través de métodos de capacitación con características vinculadas a los niveles de aprendizaje referidos por Argyris y Shön (1978). Por ello, en las siguientes líneas se hará referencia a tal concepto con el fin de establecer un puente

teórico – metodológico que permita dar cuenta de la relación entre el aprendizaje organizacional y el control organizacional, al tomar como referencia el programa de seguridad ocupacional SASSO el cual, involucra el uso de diferentes tipos de capacitación como medio de control organizacional.

3.2.1. Capacitación - definición

Debido a que la capacitación es un concepto derivado de la Administración, conforma una herramienta prescriptiva a través de la cual, se busca proveer a los miembros de las organizaciones los conocimientos, las habilidades, las competencias y las actitudes que se considera les permitirán tener un mejor desempeño. Por eso, la racionalidad y la instrumentalidad que permea el concepto de la capacitación es visible en las siguientes definiciones:

“La capacitación consiste en un actividad planeada y basada en las necesidades reales de la empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Silíceo, 2006, p. 25). Silíceo señala que la capacitación contribuye a que el objetivo general de la organización se logre; considera que su función es necesaria ya que aporta a los individuos la formación necesaria para que desempeñen sus funciones y cumplan con sus responsabilidades. Para ello, es un requisito conocer previamente las necesidades reales de la organización, Silíceo refiere además que la capacitación implica una función educativa por medio de la que se satisfacen las necesidades presentes de la organización y se prevén las necesidades futuras respecto a la preparación y habilidad de los trabajadores.

Por ello, es necesario referir que:

En su nivel más básico la capacitación puede pensarse como la actividad planificada y sistemática que se encuentra destinada a promover la adquisición de conocimientos (lo que se tiene que saber), habilidades (lo que se tiene que hacer) y actitudes (lo que se

necesita sentir). [...] para que una capacitación efectiva tenga lugar deberán proporcionarse a los aprendices oportunidades que pedagógicamente les permitan aprender conocimientos específicos, habilidades y actitudes a través de la instrucción, la demostración, la práctica, el diagnóstico y la retroalimentación sobre su desempeño.

(Kraiger, Salas y Tannenbaum, 2012, p. 77)

Dichos autores mencionan que el objetivo de la capacitación se dirige a crear cambios sostenibles en el comportamiento y en la cognición de los individuos para que posean las competencias necesarias en su trabajo. Con base en esto, se debe subrayar que la capacitación en el centro de distribución estudiado se observa como un instrumento que, se considera útil para brindar conocimientos, habilidades y actitudes específicas a los trabajadores. Por dicha razón en esta investigación se ha retomado como un ejemplo de la relación entre el control organizacional y el aprendizaje organizacional, en virtud de que se ha identificado que constituye un medio de control orientado a la generación de un tipo de aprendizaje favorable para el cumplimiento de las normas de seguridad ocupacional y a su vez para la consecución de los objetivos organizacionales.

Sin embargo, se plantea que debido a su diseño racional, en el centro de distribución la capacitación refleja una connotación instrumental que deja de lado la reflexión, el cuestionamiento, el análisis y la generación de estrategias o acciones colectivas en torno a la viabilidad de los procedimientos relacionados tanto al proceso de distribución como de seguridad ocupacional. De ahí, que en este trabajo se considera que a pesar, de que tales aspectos pueden dar lugar al aprendizaje de nivel de bucle doble e incluso al deuterioaprendizaje, la capacitación en dicho centro de trabajo promueve exclusivamente la generación de saberes limitados por los lineamientos de la empresa Coca-Cola FEMSA.

3.2.1.1. Tipos de capacitación.

Debido a que la capacitación se implementa en las organizaciones con el fin de transmitir a los trabajadores conocimientos y habilidades necesarios para desempeñarse en su entorno laboral, su diseño se estructura sobre métodos de enseñanza diversos que surgen de a) métodos de enseñanza tradicionales como la denominada capacitación tradicional o en el aula; b) métodos de enseñanza activos como la capacitación en el puesto de trabajo, y d) métodos de enseñanza basados en la acción como la capacitación - aprendizaje en acción (Cruz, 2016).

A continuación, se observan las principales características de los tipos de capacitación vinculados a los niveles de aprendizaje organizacional descritos por Argyris y Shön (1978), que de acuerdo con Cruz (2016) se ha identificado comparten ciertos elementos que, son de utilidad para comprender la relación entre el aprendizaje organizacional y el control organizacional en el centro de distribución estudiado.

3.2.1.1.1. *La capacitación tradicional o en el aula.*

Uno de los tipos de capacitación más utilizados en las organizaciones es la capacitación tradicional o en el aula, Zubiría (2006) señala que desde que el individuo acude a la escuela se encuentra inmerso en una educación cuyo diseño pedagógico no es neutro, ya que las teorías pedagógicas que dan lugar a la actividad educativa se vinculan a una concepción particular del ser humano y de la sociedad que se busca formar. Debido a que los métodos de enseñanza derivados del ámbito educativo son traslapados al ámbito laboral, el diseño de la capacitación tradicional se basa en la visión del trabajador como un alumno que tiene el deber de comportarse como un ser pasivo, sumiso y obediente que recibe los conocimientos “transmitidos” por el profesor sin contar con la posibilidad de realizar cuestionamientos al respecto.

Comúnmente se asocia la capacitación tradicional con el trabajo en el aula derivado del ámbito escolar incluso en temas que por su relevancia y complejidad deberían aprenderse de manera práctica en el puesto de trabajo (Gore, 2004). Por ello, al capacitar a sus miembros la organización frecuentemente los educa dando continuidad a la enseñanza recibida en la escuela que, al mismo tiempo es el lugar donde comienza la formación para el trabajo mecánico, rutinario y disciplinado (Cruz, 2016). Dicho paradigma de aprendizaje en el cual, el instructor “brinda” los conocimientos al alumno, se basa en la creencia de que lo que se aprende en la capacitación tradicional puede “aplicarse” después en el proceso de trabajo, lo que implica la idea de que el aprendizaje puede “transferirse” de un espacio a otro.

Sin embargo, la posibilidad de “aplicar” nuevos conocimientos en la realidad de los procesos de trabajo resulta más complejo, ya que “transferir” el aprendizaje de un contexto a otro, no solo involucra comprender lo que enseña el instructor sino hacer cambios en los hábitos, costumbres, roles, formas de relación y espacios de poder entre los actores de la organización lo cual, en escasas ocasiones es factible de llevar a cabo (Gore, 2004).

3.2.1.1.2. *La capacitación en el puesto de trabajo.*

Por otra parte, se encuentra la visión de la capacitación en la que se considera al trabajador como un sujeto activo que participa, reflexiona y actúa sobre su propio aprendizaje, este es el caso de la denominada capacitación en el puesto de trabajo, y de la capacitación - aprendizaje en acción (Zubiría, 2006).

De acuerdo con Gore (2004), la capacitación en el puesto de trabajo implica el desarrollo de métodos de enseñanza que trascienden el trabajo del instructor en el aula. Constituye un conjunto de actividades cuya secuencia y complejidad se incrementa de manera creciente al

plantear desafíos para solucionar una situación, lo que da lugar a la reflexión sobre la situación enfrentada. Gore señala que la capacitación en el puesto de trabajo se caracteriza por:

1. Permitir al individuo evaluar la tarea, lo cual le sirve para aprender a conocer la diferencia entre lo que sabe y lo que debe aprender;
2. Mostrar un esquema con los pasos a seguir para lograr un desempeño eficiente;
3. Mostrar al individuo la manera adecuada de ejecutar el proceso de trabajo;
4. Solicitar al individuo verbalizar lo que hace durante la ejecución del trabajo.

En la capacitación en el puesto de trabajo se implementan actividades formativas que son parte del proceso laboral, un ejemplo de este tipo de capacitación se encuentra cuando un nuevo trabajador en conjunto con otra persona experimentada lleva a cabo sus tareas, siguiendo así un modelo de trabajo que constituye una referencia para desempeñar sus futuras actividades adecuadamente. Por otro lado, se encuentra la existencia de hojas de control o *check list* que son listados de acciones que deben ejecutarse durante el proceso de trabajo, y a partir de las cuales el individuo puede tener un control de sus actividades y al mismo tiempo leer, preguntar, observar y conocer cómo se realizan. Finalmente se encuentra el *coaching* en el cual, el supervisor ayuda al nuevo trabajador a realizar y evaluar sus tareas, detectar sus errores, a tomar conciencia de las consecuencias que estos conllevan, o bien a buscar nuevas alternativas para realizarlas.

Gore (2004) señala que la capacitación en el puesto de trabajo no implica la eliminación de la capacitación tradicional o en el aula debido a su importante función en la formación de los trabajadores. Cuando la capacitación tradicional o en el aula es adecuadamente implementada conforma un espacio que puede dar lugar a la reflexión colectiva fuera de la presión operativa. Sin embargo, la capacitación en el puesto de trabajo contribuye a asegurar el desempeño correcto del trabajador, ya que además del conocimiento teórico y la reflexión sobre los procedimientos que conforman los procesos de trabajo, a través de ella la organización puede

brindar al individuo la posibilidad de experimentar sus tareas en las condiciones, contexto y lugar real de trabajo. De ahí que la finalidad de cumplir los objetivos establecidos para un puesto tenga mayores posibilidades de ser alcanzada.

3.2.1.1.3. *La capacitación por competencias.*

Siguiendo con la descripción sobre los tipos de capacitación usados comúnmente en las organizaciones, debe mencionarse la denominada capacitación por competencias que en sintonía con la capacitación tradicional y la capacitación en el puesto de trabajo, se enfoca en proveer habilidades e incentivar en los participantes los comportamientos relacionados con su trabajo. Por ello, este tipo de capacitación es considerado útil en las organizaciones ya que se cree cada vez más en que la clave del éxito radica en una serie de competencias, y habilidades, conocimientos y capacidades que en conjunto posee la organización y que le distinguen de sus competidores, lo cual le confiere el valor por el que le prefieren los clientes (Torres, 2017).

La capacitación por competencias puede incluirse dentro de los métodos de enseñanza activos debido a que a pesar de que su implementación en las organizaciones se apega al pragmatismo derivado de la Administración, también constituye un conjunto de actividades y tareas que generalmente diseñan, realizan o difunden trabajadores cuyo puesto se relaciona con la administración de recursos humanos o bien que implican liderazgo dentro de la organización. Dicha labor tiene como finalidad mejorar el grado de preparación teórica y técnica, el saber hacer, además de los conocimientos que surgen como consecuencia del proceso de aprendizaje que experimenta un trabajador (Torres, 2017). Por ende, la capacitación específica por competencias se define como el:

Proceso de enseñanza y aprendizaje, orientado a obtener la certificación de competencias laborales, que se encuentra estrechamente alineado al perfil ocupacional

del participante y que propicia la adquisición de conocimientos, el desarrollo o fortalecimiento de habilidades y la adopción de actitudes que son esenciales para un óptimo desempeño de una función o funciones productivas al interior de una empresa. (Lineamientos Para La Operación del Programa de Apoyo Para La Productividad, 2013, p. 82)

Torres (2017), señala que la capacitación por competencias debe basarse en un inventario de necesidades de competencias, cuya realización corresponde a la primera fase del proceso de capacitación y que se denomina como (DNC) Detección de Necesidades de Capacitación. Torres refiere que, como parte del diseño del programa de capacitación por competencias, deberán considerarse las características de las competencias que en la organización se desean implementar a nivel individual, grupal u organizacional, ya que a través de este tipo de capacitación se busca implementar un ciclo de aprendizaje que le permita al participante adquirir competencias aplicables en la práctica, además de habilidades técnicas las cuales, tendrían que formar parte de las funciones señaladas en la descripción de puesto que los nuevos trabajadores deben recibir durante su ingreso y que refleja la teoría elegida que la organización pretende mostrar a sus nuevos integrantes.

Torres (2017) menciona que dicho tipo de capacitación se enfoca a promover competencias que comprenden los siguientes aspectos:

1. Conocimientos: Sobre la planeación o la gestión de procesos, así como sobre la operación o el mantenimiento de la maquinaria utilizada por el trabajador;
2. Habilidades físicas y mentales: Sobre la gestión, la toma de decisiones, la solución de problemas o bien respecto a la operación de la organización, el manejo de maquinaria, la programación de equipo, etc;
3. Actitud interpersonal: Como la cooperación, la comunicación, la disciplina o bien la identificación y el compromiso hacia la organización;

4. Aptitudes: Entre las que se encuentran la responsabilidad hacia el trabajo o bien ciertas capacidades relacionadas con las tareas que realizará el trabajador en la organización, como la capacidad de atención visual, auditiva, etc.

Considerando esto, Mertens (2000, p. 83 en Torres, 2017, p. 195) refiere que el diseño de un programa de capacitación por competencias debe comprender ciertos rubros determinados como:

1. Las competencias que debe cumplir el trabajador y que deben ser claramente especificadas;
2. Los criterios de evaluación de los conocimientos con los que ya cuenta el trabajador, y que deben derivar en un del análisis de las competencias sobre las cuales se le va a capacitar;
3. La etapa instruccional que debe dirigirse al desarrollo de las competencias necesarias para el desempeño de las tareas y funciones del trabajador, cuya instrucción preferentemente debe ser individual;
4. La evaluación de los conocimientos adquiridos, además de las actitudes, y habilidades que le permitirán desempeñar la competencia que le ha sido enseñada;
5. Las experiencias de aprendizaje relacionadas con las competencias recientemente adquiridas por el trabajador, respecto a las que deberá recibir una adecuada retroalimentación;
6. El enfoque hacia el logro de resultados durante la instrucción, como en el entorno real de trabajo;
7. El uso de materiales didácticos, y la enseñanza basada en verdaderas experiencias de trabajo;

8. El programa de capacitación que debe ser planeado considerando la etapa de instrucción, y el método de enseñanza a utilizar durante el proceso de aprendizaje de los participantes;
9. La opinión de los trabajadores, debido a que a partir de su experiencia es posible identificar las competencias que necesariamente se deben desarrollar para lograr la adecuada ejecución de un proceso de trabajo. Esto deberá ir de la mano con aspectos como la planeación del programa, el método y las estrategias de enseñanza, las modalidades de impartición y evaluación, así como los mecanismos de seguimiento de los resultados del proceso de capacitación que ha sido llevado a cabo en la organización.

3.2.1.1.4. *La capacitación - aprendizaje en acción.*

En tercer lugar, puede hacerse referencia a la denominada capacitación - aprendizaje en acción la cual, refieren Anderson y Coleman (2014), consiste en un método orientado a fomentar el aprendizaje en los trabajadores, durante la realización de tareas que les permiten dirigir su atención hacia aspectos particulares del proceso de trabajo. De este modo, el individuo puede aprender sobre la marcha, evaluando su propio desempeño, verificando sus acciones y apoyándose en sus compañeros de trabajo ya sea para resolver dudas o solucionar problemáticas relacionadas con el proceso de trabajo (Anderson y Coleman, 2014).

La capacitación - aprendizaje en acción comprende dos aspectos fundamentales: la reflexión y la crítica, ya que, por una parte, se incentiva la reflexión en los individuos debido a que se considera que no es la teoría como en la capacitación tradicional, sino la experiencia la que genera un aprendizaje real en el entorno laboral. Por otro lado, la reflexión es un punto clave en este tipo de capacitación, ya que se piensa que: " el aprendizaje es el proceso mediante el cual se crea el conocimiento a través de la transformación de la experiencia "(Kolb, en Anderson

y Coleman, 2014: s.p). De esta manera, se le da al individuo un lugar en la solución de las problemáticas laborales permitiéndole aprender a través de la reflexión basada en la acción, donde puede ir más allá de las reglas previamente establecidas, elaborando métodos de razonamiento, construyendo diferentes marcos de referencia para entender los problemas y aportando estrategias de acción distintas a las convencionales (Anderson y Coleman, 2014).

Aunado a ello, la capacitación - aprendizaje en acción implica la crítica ya que se orienta a cuestionar los supuestos que se dan por sentados en la organización. En este sentido se piensa que: "La tarea fundamental de la reflexión crítica es identificar, cuestionar y cambiar suposiciones. Por ello implica un proceso de hacer evaluaciones morales, y no simplemente el ejercicio de juicios de carácter práctico y técnico " (Reynolds en Anderson y Coleman, 2014: s.p).

Anderson y Coleman (2014), consideran que en este tipo de capacitación, también existe el espacio para la reflexión crítica la cual, permite a los participantes cuestionar sus propios supuestos, conductas y prácticas, las de sus compañeros y las consecuencias derivadas de ellas. Por ende, refieren que este tipo de capacitación conforma una propuesta interesante debido a que implica una filosofía moral que da lugar a la solución de los problemas organizacionales y al mismo tiempo al aprendizaje transformacional, contribuyendo con ello, al pensamiento emancipador que conduce a la evaluación de las emociones, de las situaciones y de las estructuras organizacionales.

Sin embargo, de acuerdo con Anderson y Coleman (2014), esta propuesta implica ciertas contradicciones debido a que puede generar entusiasmo entre sus participantes, ya que en su aplicación es indispensable vislumbrar el lugar que ocupan las relaciones de poder en la organización, en virtud de que subyacen a cualquier actividad vinculada al aprendizaje, por lo cual influyen en sus prácticas y en sus resultados. Esto lleva a observar que en la organización se debe ser cuidadoso con la "aparente" igualdad de los individuos que conforman grupos en los cuales, "todos trabajan juntos", ya que la realidad es que las relaciones de poder, siempre se

encuentran presentes e inciden tanto en la aplicación de los contenidos que se imparten por medio de la capacitación, como en su impacto real sobre los procesos de trabajo.

Por ello, este enfoque comprende una gama diversa de contextos, y por sus características conlleva el riesgo de convertirse en una visión académica, más que en una filosofía que realmente puede aplicarse en el funcionamiento o la operación de las organizaciones concretas (Anderson y Coleman, 2014).

3.3. Teoría de la acción del aprendizaje organizacional y tipos de capacitación en la organización

De acuerdo con la revisión realizada sobre los principales tipos de capacitación y para explicar cómo se vincula cada uno de ellos, con los niveles de aprendizaje organizacional descritos por Argyris y Shön (1978) en su teoría de la acción del aprendizaje organizacional, conviene retomar el trabajo realizado por Cruz (2016) quien propone un modelo teórico basado en la relación entre las características inherentes a los niveles de aprendizaje organizacional; como el aprendizaje de bucle simple, el aprendizaje de bucle doble y el deuteraprendizaje con los tipos de capacitación descritos anteriormente.

Dicho modelo teórico se considera es de utilidad, ya que sirve como precedente para la construcción del modelo teórico de este trabajo. Ello se debe a que a partir de él es posible comenzar a dilucidar la relación entre: a) el aprendizaje organizacional; b) la implementación de mecanismos de control organizacional como el programa de seguridad ocupacional SASSO; c) la utilización de herramientas administrativas que funcionan como medios de control del comportamiento como es el caso de la capacitación, y d) las posibles causas que dan origen al surgimiento de riesgos de trabajo, durante el proceso de distribución o reparto de productos

llevado a cabo por los trabajadores operativos que laboran en el centro de distribución estudiado, cómo los conductores de vehículo automotor y los ayudantes de reparto.

De este modo, puede referirse a Cruz (2016) quien toma como punto de partida la propuesta de la teoría de la acción del aprendizaje organizacional (Argyris y Shön, 1978; Argyris , 1993; Argyris , 2001), complementando dicha propuesta con el trabajo realizado por Gore y Dunlap (2006), para construir un modelo teórico, el cual constituye una abstracción que permite observar y analizar la relación entre la capacitación y fenómenos como el aprendizaje organizacional a partir de conceptos tales como:

1. La capacitación tradicional o en el aula;
2. La capacitación en el puesto de trabajo;
3. La capacitación - aprendizaje en acción;
4. La teoría elegida;
5. La teoría en uso;
6. El Aprendizaje de bucle simple;
7. El Aprendizaje de doble bucle, y
8. El Deuteroaprendizaje.

De tal forma, en la investigación sobre la relación entre la capacitación y el aprendizaje organizacional que Cruz (2016) realizó tomando como estudio de caso un hotel de la cadena *Courtyard - Marriott* se considera a la organización, como una teoría de la acción que es resultado de una construcción colectiva basada en la interacción entre los modelos individuales de aprendizaje y la racionalidad e irracionalidad organizacional (Gore y Dunlap, 2006).

Ello se debe a que la teoría de la acción del aprendizaje organizacional implica dos aspectos revisados previamente en este trabajo como son: a) la teoría elegida a nivel organizacional, que representa un marco de referencia para los miembros de la organización debido a que a través de documentos, políticas, descripciones de puesto, normas, reglas, rutinas

y lineamientos diversos se les instruye sobre el comportamiento que deben mostrar al ser parte de la organización, y b) la teoría en uso de la organización, la cual es observable en el comportamiento real de la organización que se refleja claramente en las normas colectivas de acción y decisión que, como se ha mencionado antes, llevan a cabo los individuos en nombre de la organización (Argyris y Shön, 1978).

Cruz (2016) señala que un modelo basado en la teoría de la acción (Argyris y Shön, 1978; Argyris, 1993; Argyris, 2001) cuya finalidad sea analizar la relación del aprendizaje organizacional con herramientas prescriptivas derivadas de la Administración como la capacitación, o bien con fenómenos como el control organizacional, debe considerar necesariamente la interacción entre ciertos conceptos. Entre ellos se encuentra la teoría elegida de la organización que de manera práctica se observa en las normas, reglas, rutinas, prácticas, procesos y procedimientos mediante los cuales, la organización muestra los conocimientos, habilidades, competencias y actitudes que deben aprender sus miembros. Además, deben considerarse los métodos a utilizar en la enseñanza de los trabajadores como la capacitación en el aula, en el puesto de trabajo, por competencias o basada en el aprendizaje en acción, los cuales generalmente son seleccionados en función de los objetivos que persigue la organización.

Por otro lado, se encuentra el concepto de la teoría en uso de la organización a partir de la cual, los individuos resignifican la teoría elegida de la organización, generando nuevos significados en torno a la implementación de herramientas administrativas como la capacitación y de mecanismos de control como el programa de seguridad ocupacional SASSO los cuales, se orientan a incentivar o evitar el surgimiento de ciertos tipos de aprendizaje que en el presente trabajo, pueden analizarse a través de los niveles propuestos en la teoría de la acción del aprendizaje organizacional elaborada por Argyris y Shön (1978).

De ahí que en la construcción de un modelo teórico para analizar la relación entre el aprendizaje organizacional, el control organizacional, el programa de seguridad ocupacional

SASSO y la presencia de accidentes laborales en el centro de distribución estudiado, deba tomar en cuenta que en un entorno organizacional el conjunto de interacciones entre la teoría elegida, la teoría en uso y los diferentes tipos o niveles de aprendizaje organizacional pueden coexistir a través de diferentes combinaciones. Por ello, en este trabajo se retoman algunas de las combinaciones que Cruz (2016) propone entre los niveles de aprendizaje organizacional derivados de la teoría de la acción del aprendizaje organizacional (Argyris y Shön, 1978), y los tipos de capacitación mencionados, ya que se ha identificado que ciertas combinaciones comprenden aspectos vinculados al ejercicio del control organizacional. Tales combinaciones pueden presentarse entre:

1. **El aprendizaje de bucle simple y la capacitación en el aula:** Esta combinación incluye el aprendizaje de bucle simple que constituye un proceso orientado a mantener las características más representativas de la organización en el marco de un sistema de reglas predefinido. Ello forma parte de la teoría elegida de la organización, cuyo diseño racional sólo permite a los individuos detectar y corregir errores a partir de los lineamientos señalados en ese sistema de reglas (Argyris y Shön, 1978). Este tipo de aprendizaje se relaciona con la capacitación tradicional o en el aula debido a que conforma un modelo que considera a los individuos como receptores pasivos en el proceso de enseñanza, al dar al instructor la función exclusiva de estructurar, organizar y dirigir la experiencia del aprendizaje a través de métodos de enseñanza basados en la escuela tradicional (Keith y Wolff, 2014).

Dicho tipo de capacitación también forma parte de la teoría en uso de la organización, ya que al ser una herramienta de uso cotidiano, como en el caso del centro de distribución estudiado, juega el papel de un dispositivo normalizador de los conocimientos, habilidades, competencias, actitudes y aptitudes que los individuos deben aprender al tener como marco de referencia los lineamientos señalados en la teoría elegida de la

organización, que en este caso es conformada por el programa de seguridad ocupacional SASSO. Otros ejemplos de programas de capacitación a los que se recurre en la organización se encuentran, por un lado, en el denominado programa: “Facilitadores Internos” enfocado a generar habilidades y estrategias de formación e instrucción para los líderes del centro de distribución, quienes comúnmente deben desempeñar el rol de instructores sobre diversas temáticas. Por otra parte, se encuentra la Filosofía Organizacional de la empresa que se muestra a los nuevos miembros que ingresan a laborar en sus unidades de negocio, quienes asisten a un curso de inducción en el que se enseñan los principios y valores que los trabajadores deben adoptar para ser parte de la organización y asegurar su permanencia en ella.

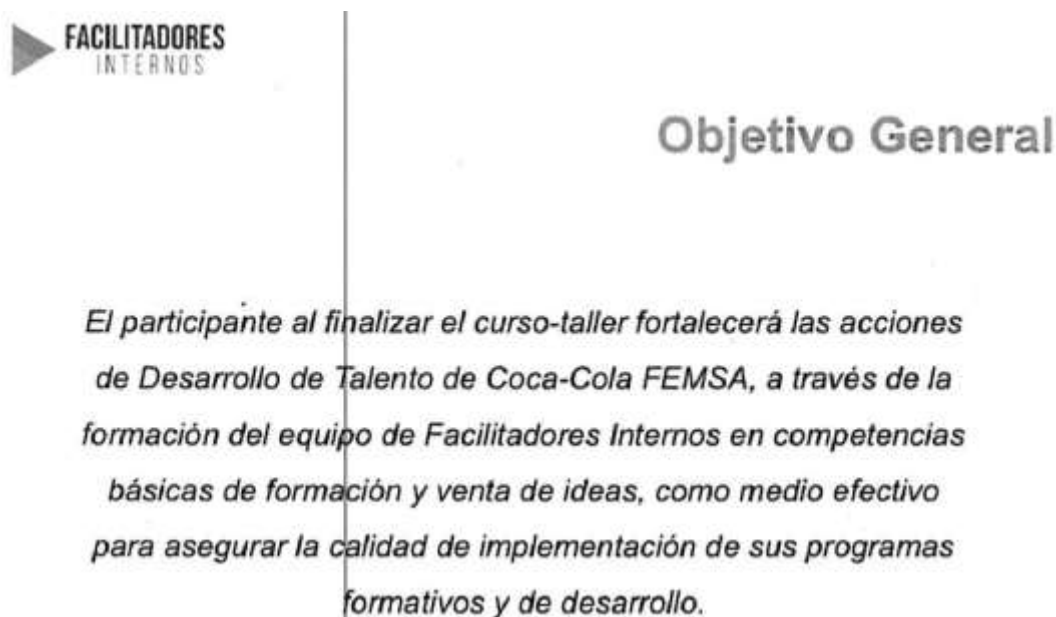
Por lo anterior, Cruz (2016) refiere que el aprendizaje de bucle simple es incentivado por medio de la capacitación tradicional o en el aula perpetuando la configuración de la organización como un sistema de aprendizaje limitado, en el cual no existe la posibilidad para que sus participantes puedan reflexionar, cuestionar, ni proponer estrategias de corrección de los errores que observan en las prácticas, los procedimientos y los procesos de trabajo que se llevan a cabo en la organización.

Como ejemplo, puede hacerse referencia al programa Facilitadores internos que como se observa en la figura 5 tiene por objetivo que los trabajadores agrupados en el nivel jerárquico directivo y en la línea media como es el caso de los supervisores, desarrollen las competencias necesarias para brindar capacitación o formación al personal a través de la “venta de ideas”. Se tiene la creencia de que los líderes pueden influenciar el comportamiento de los trabajadores que se encuentran a su cargo, con el fin de que se apege a los lineamientos establecidos por el corporativo de Coca-Cola FEMSA, el cual se encarga de diseñar los programas de capacitación bajo la consigna de lograr la

estandarización en la operación de todos sus unidades de negocio, entre ellas sus centros de distribución.

Figura 5

Curso facilitadores internos

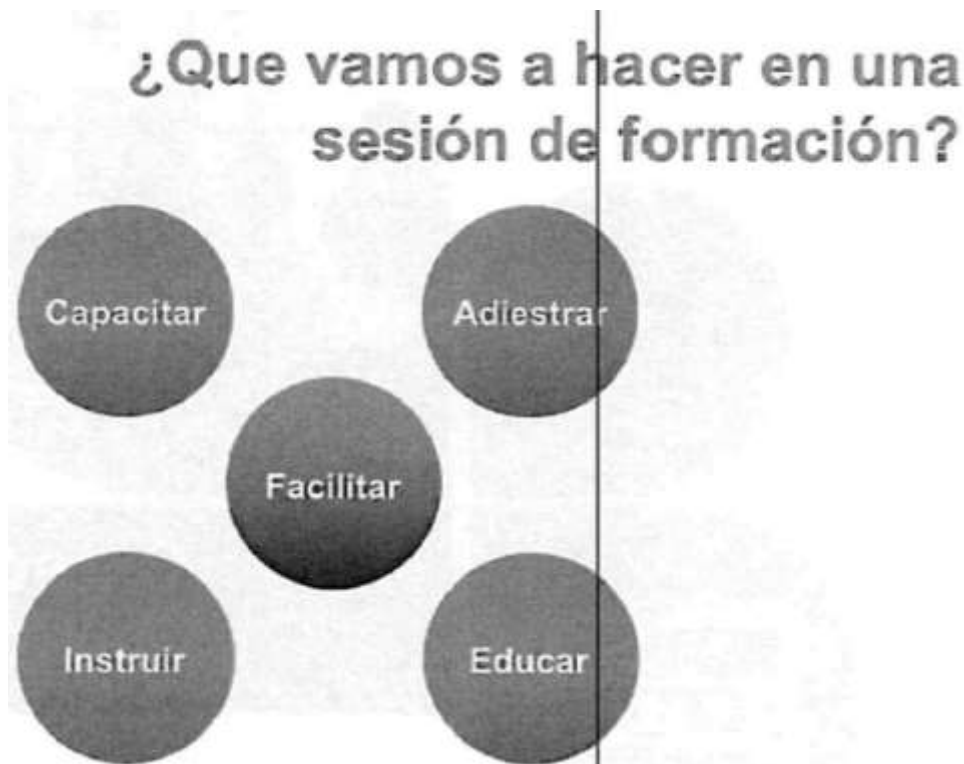


Fuente: Coca-Cola FEMSA (Manual Facilitadores Internos, s.f., p. 2).

En la misma combinación entre el aprendizaje organizacional de bucle simple y la capacitación en el aula, es posible observar que el programa Capacitadores Internos sienta las bases para la impartición de los contenidos correspondientes al programa de seguridad ocupacional SASSO ya que, como se visualiza en la figura 6 dicho programa tiene entre sus objetivos el fomentar entre los líderes y supervisores de la organización habilidades que les permitan: a) capacitar; b) adiestrar; c) facilitar; d) instruir, y e) educar a los trabajadores que se encuentren a su cargo.

Figura 6

Facilitadores internos e impartición de contenidos

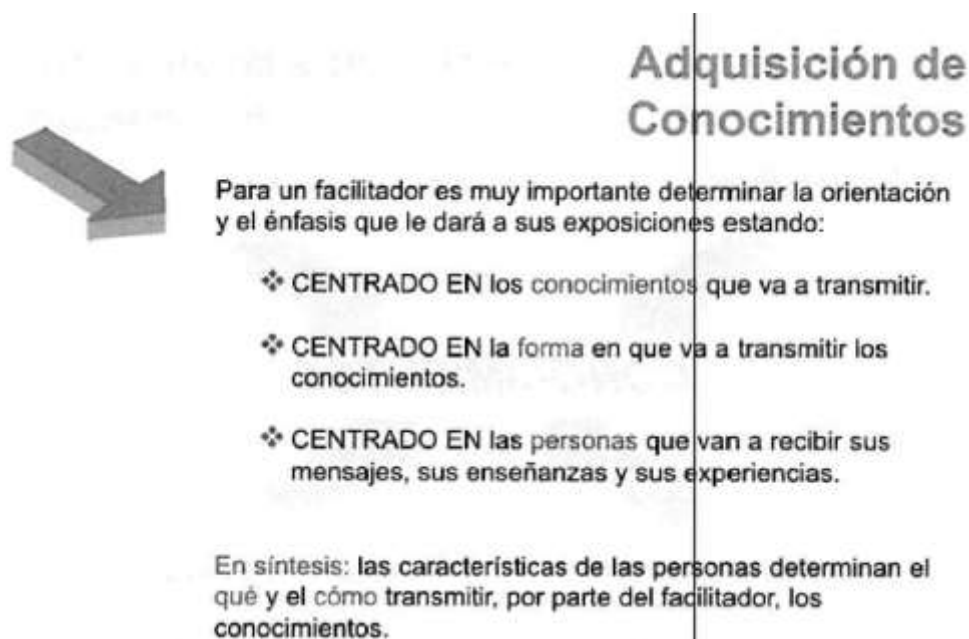


Fuente: Coca-Cola FEMSA (Manual facilitadores internos, s.f., p. 25).

En la figura 7 es posible notar que el “capacitador Interno” tiene entre sus responsabilidades la gestión de: a) los conocimientos que se van a transmitir; b) la forma en que se van a transmitir, y c) las personas a quienes se va a capacitar y que recibirán del facilitador sus mensajes, enseñanzas y experiencias y que comúnmente son trabajadores operativos.

Figura 7

Facilitadores internos - transmisión de conocimientos



Fuente: Coca-Cola FEMSA (Manual facilitadores internos, s.f., p. 27).

Lo anterior permite observar que desde la teoría de la acción del aprendizaje organizacional (Argyris y Shön, 1978), el centro de distribución estudiado constituye un sistema de aprendizaje limitado donde la capacitación se diseña con el objetivo deliberado de proveer al individuo de conocimientos acordes a los intereses de la organización, dejando de lado su papel activo y limitando su participación en su propia formación. De tal suerte, será solo el instructor quien deberá transmitir los conocimientos al trabajador quien los aceptará sin cuestionar su utilidad en el proceso de trabajo

2. **El aprendizaje de doble bucle y la capacitación en el puesto de trabajo:** Por otro lado, se encuentra la combinación que comprende el aprendizaje de bucle doble y la capacitación en el puesto de trabajo en la que se observa que en el marco de su teoría elegida, es decir, de su diseño racional la capacitación en el puesto de trabajo se orienta a delimitar a través de normas, reglas, rutinas y procedimientos las acciones que llevan

a cabo los integrantes de la organización para dirigir su comportamiento hacia la consecución de indicadores y metas de desempeño y productividad.

En dicha situación la capacitación se convierte en una práctica organizacional que pasa a formar parte de la interacción social, es decir, de la teoría en uso de la organización desde la cual, pueden presentarse modificaciones en los patrones de aprendizaje, así como en los comportamientos de los miembros de la organización que pueden dar lugar a la generación de nuevas estrategias de acción basadas en la investigación y en el razonamiento productivo. Esto se debe a que en este tipo de combinación sí existe el espacio para el cuestionamiento sobre la utilidad de las prácticas diseñadas por la organización (Argyris, 2001), lo que en gran medida difiere de la combinación anterior.

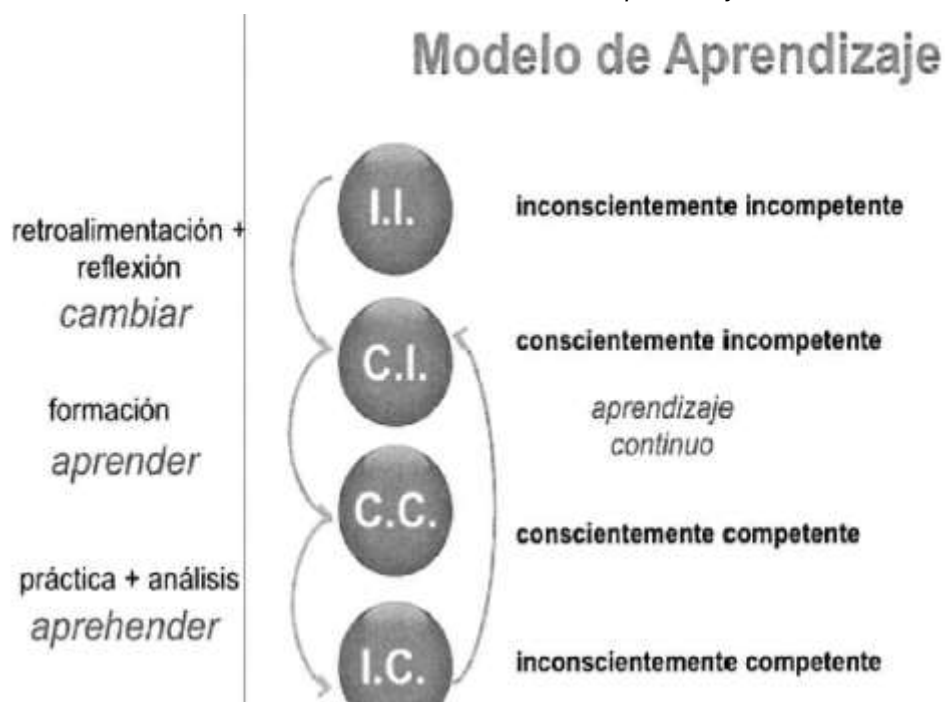
Cruz (2016), señala que en esta combinación el aprendizaje de doble bucle se relaciona con la capacitación en el puesto de trabajo debido a que implica el uso de métodos de enseñanza activos que se caracterizan por enseñar al participante una tarea determinada por medio de la demostración sobre la ejecución de los procedimientos que conforman un determinado proceso de trabajo. De este modo, se le plantean retos y desafíos sobre los que deberá reflexionar y que más tarde, le serán de utilidad al enfrentar o resolver situaciones reales durante su actividad laboral (Gore, 2004).

En la combinación entre el aprendizaje de doble bucle y la capacitación en el puesto de trabajo existen mayores posibilidades para que desde su experiencia los integrantes de una organización aporten soluciones ante la incompatibilidad que puede presentarse entre las normas impuestas por la organización y los requerimientos reales de los procesos de trabajo. A diferencia de la combinación entre el aprendizaje de bucle simple y la capacitación tradicional o en el aula, la combinación entre el aprendizaje de bucle doble y la capacitación en el puesto de trabajo puede fomentar el surgimiento de un

aprendizaje genuino y significativo que es de utilidad tanto para la organización como para quienes participan en ella (Argyris y Shön, 1978).

Lo dicho hasta aquí, lleva a notar que en el centro de distribución de Coca-Cola FEMSA estudiado el programa de capacitación denominado facilitadores internos, también comprende ciertos aspectos derivados de los métodos de enseñanza activa. Esto tiene que ver con que como parte de su teoría elegida, el diseño de los programas de capacitación incluye la formación en el puesto de trabajo, lo que de manera implícita incentiva la reflexión en los líderes y supervisores sobre los procesos de trabajo que, en su mayoría son ejecutados por el personal operativo.

En la figura 8 se observa el modelo de aprendizaje utilizado en el programa de capacitación facilitadores internos, por medio del que se busca identificar las competencias que, de manera consciente o inconsciente, poseen los trabajadores a su cargo, y en las competencias que deben desarrollar a través de la capacitación apoyándose de prácticas como la retroalimentación y la reflexión en los casos en que, debido a que el trabajador a su cargo es “inconscientemente incompetente”, el líder debe fomentar el cambio; en los casos en que el trabajador es “conscientemente incompetente” y el líder debe incentivar en él la habilidad para aprender mediante la formación, y en los casos en los que el trabajador a su cargo es conscientemente competente o inconscientemente competente. Ya que por medio de la práctica y el análisis el líder debe fortalecer su capacidad para aprehender, lo cual, conlleva un proceso de adquisición de conocimiento mucho más profundo, que lleva a la organización a considerar que dicho modelo fomenta el aprendizaje continuo el cual, deriva de la experiencia que vive el trabajador al transitar por cada uno de los momentos mencionados.

Figura 8*Facilitadores internos - modelo de aprendizaje*

Fuente: Coca-Cola FEMSA (Manual facilitadores internos, s.f., p. 20).

Aunado a ello, en la figura 9 se observa que como parte de la teoría elegida formalizada en los manuales de capacitación de Coca-Cola FEMSA el programa Facilitadores internos también se basa en el denominado modelo de pedagogía activa para Adultos, que tiene como finalidad de que los líderes de sus centros de distribución, puedan identificar las experiencias que día a día viven los trabajadores operativos durante su jornada de trabajo, las compartan, comparen, analicen, difundan, formalicen y apliquen por medio de procedimientos de trabajo que permitan que el proceso de trabajo sea llevado a cabo con mayor eficacia.

Figura 9*Facilitadores internos – modelo pedagógico*

Fuente: Coca-Cola FEMSA (Manual facilitadores internos, s.f., p. 29).

Al considerar problemáticas como la frecuente accidentabilidad que caracteriza al centro de distribución estudiado, la cual representa un indicador que le ha llevado a ser uno de los tres centros de distribución de Coca-Cola FEMSA con mayores índices de accidentalidad en la Ciudad de México, se observa que la propuesta del programa de capacitación Facilitadores Internos, incumple su cometido. Ello se observa en la incongruencia entre los postulados descritos respecto al diseño del curso, que para convertirse en facilitadores, reciben los líderes del centro de distribución y la realidad que acontece en el mismo.

Aunque la tarea de fomentar la reflexión por parte de los trabajadores operativos respecto a la funcionalidad real de los procedimientos que conforman el proceso de distribución; así como

de las reglas, normas y rutinas de seguridad ocupacional, es una labor que deben llevar a cabo los líderes y supervisores del centro de distribución. Apoyándose para ello, de la capacitación en el puesto de trabajo, los resultados que en términos de reducción de accidentes esperaba la organización no han sido alcanzados. Esto repercute tanto en el funcionamiento general del centro de distribución estudiado, como en la salud física y mental de los trabajadores operativos encargados de ejecutar dicho proceso; quienes al presentar algún tipo de enfermedad o accidente laboral pueden llegar a quedar incapacitados de manera temporal o permanente, lo cual conlleva efectos negativos en su economía, y desde luego en su entorno social y familiar.

3. El deuteroprendizaje y la capacitación aprendizaje en acción: Entre las combinaciones señaladas por Cruz (2016), también se encuentra la relación conformada por el deuteroprendizaje y la capacitación - aprendizaje en acción. En este caso, se observa que debido a que el deuteroprendizaje fomenta el cambio en el sistema de reglas de la organización, se presenta una transformación en los principios y valores de la organización (Gore, 2006). Por ello, desde este nivel de aprendizaje los trabajadores deben ser motivados por sus líderes para reflexionar, cuestionar y evaluar la utilidad de las normas, rutinas y prácticas organizacionales fomentando en principio el surgimiento del aprendizaje de bucle doble y más tarde el deuteroprendizaje.

De este modo, la organización incentiva el aporte de ideas respecto los procesos de trabajo, por parte de sus integrantes lo cual, facilita la propuesta de nuevos marcos de referencia para la acción organizacional. Lo que a su vez, puede resultar en una nueva habilidad que los trabajadores adquieren; la de aprender a aprender con base en la reflexión sobre sus propias experiencias de aprendizaje individual, grupal y organizacional.

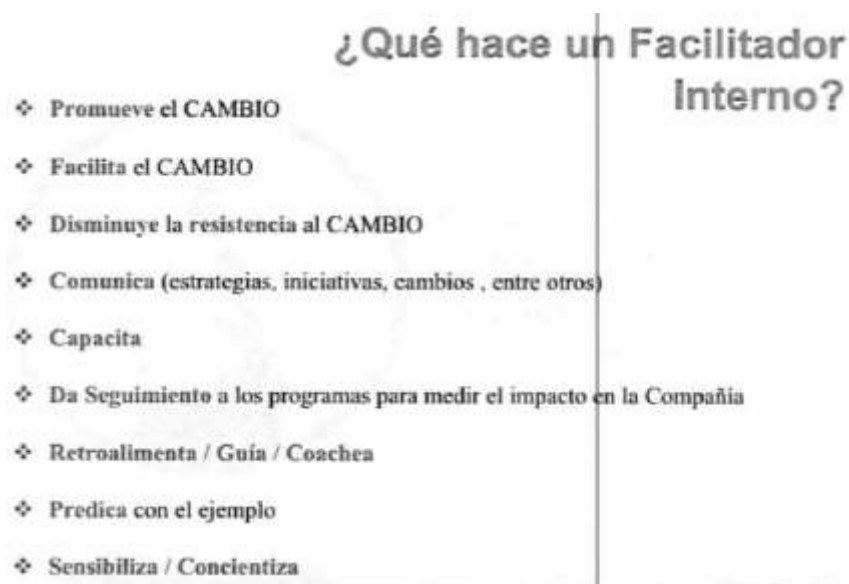
La descripción anterior da muestra de que el diseño del programa de capacitación Facilitadores internos, se enfoca en la generación de habilidades que permitan a los líderes y

supervisores de los centros de distribución de Coca-Cola FEMSA capacitar de manera más efectiva al personal que tienen a su cargo. Por tal motivo, se considera que como parte de su teoría elegida, en ciertos casos la organización busca fomentar un tipo de aprendizaje, cuyas características coinciden con las del aprendizaje organizacional de doble bucle e incluso con las del deuteroprendizaje; dichas características a su vez coinciden con cualidades presentes en la capacitación aprendizaje en acción, lo cual se puede visualizar en la figura 10 puesto que los postulados de dicho programa se orientan a que los facilitadores internos:

- a) Promuevan, faciliten o disminuyan la resistencia al cambio;
- b) Comuniquen estrategias, iniciativas o cambios;
- c) Capaciten a su personal;
- d) Den seguimiento y evalúen el impacto de los programas de capacitación;
- e) Retroalimenten y guíen a su personal;
- f) Prediquen con el ejemplo, y
- g) Concienticen a los trabajadores sobre la importancia de diversos temas; entre ellos, la Seguridad Ocupacional.

Figura 10

Programa de capacitación facilitadores internos y aprendizaje de nivel de bucle doble



Fuente: Coca-Cola FEMSA (Manual facilitadores internos, s.f., p. 15).

De ahí que, desde su teoría elegida la organización busque implementar métodos de enseñanza que fomenten el aprendizaje significativo. Ello, sin embargo, no implica que dicho objetivo se cumpla en la vida cotidiana de la organización, es decir, en su teoría en uso, ya que a pesar de que el diseño de las actividades de capacitación relacionados con el SASSO enfatiza la atención, el interés y la reflexión que deben incentivar los líderes en sus trabajadores, respecto a la prevención de enfermedades y accidentes laborales, durante la observación directa y participante se ha percibido que frecuentemente el desarrollo de las acciones de capacitación dista de la búsqueda veraz de un cambio de hábitos y costumbres que a nivel individual, grupal y organizacional disminuya los riesgos de trabajo entre los trabajadores operativos involucrados en la ejecución de las rutas de distribución.

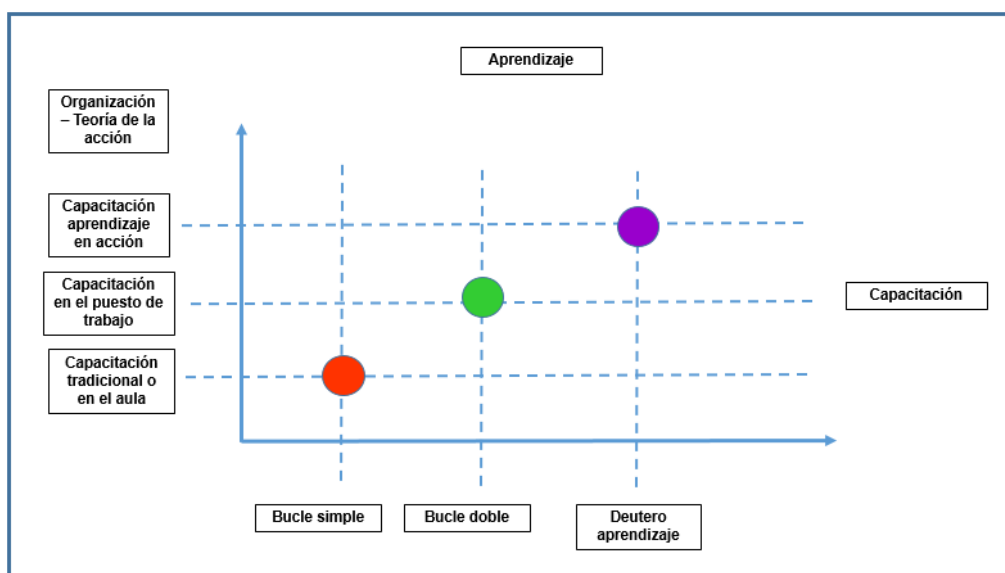
Por dicha razón, se ha identificado que en el centro de distribución estudiado las combinaciones entre:

- 1 El Aprendizaje Organizacional de bucle simple y la capacitación tradicional o en el aula;
- 2 El Aprendizaje Organizacional de bucle doble y la capacitación en el puesto de trabajo y
- 3 El deuteroprendizaje y la capacitación – aprendizaje en acción, concuerdan de manera general con el modelo propuesto por Cruz (2016) figura 11.

Esto se refleja en los cruces existentes entre cada nivel de aprendizaje organizacional descrito en la teoría de la acción (Argyris y Shön, 1978; Argyris, 1993; Argyris, 2001), y los tipos de capacitación que usualmente se utilizan en la organización.

Figura 11

Niveles de aprendizaje Organizacional y tipos de capacitación



Fuente: Cruz (2016).

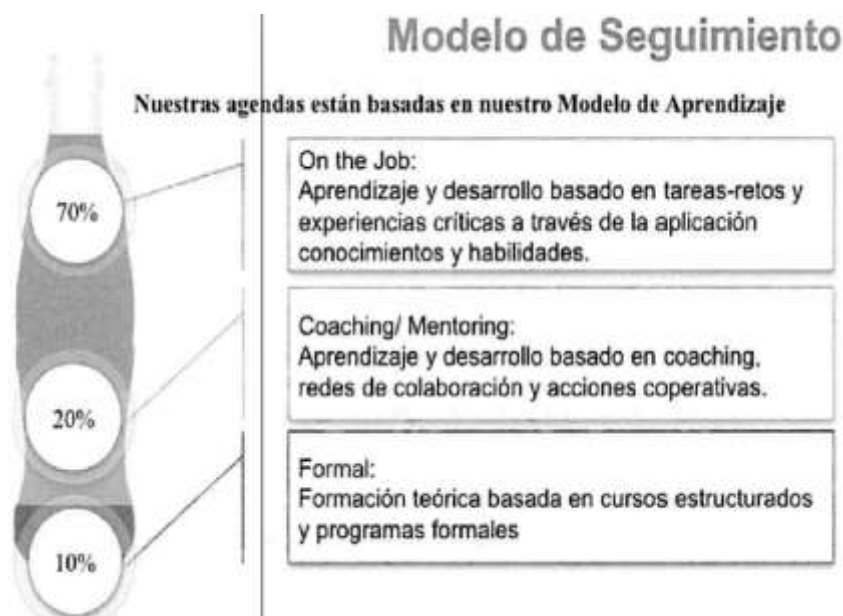
Ello queda más claro en el modelo de seguimiento del aprendizaje que, forma parte del programa de capacitación facilitadores internos figura 12. En él se enfatiza que los líderes de los centros de distribución deben atender en un 10% a los lineamientos formales o contenidos teóricos señalados en los cursos de capacitación que imparten. Esto es equiparable con la combinación entre el aprendizaje de bucle simple y la capacitación tradicional o en el aula. Por otro lado, deben

hacer uso del *coaching* o *mentoring* en un 20%. Mientras que deben dedicar un 70% al aprendizaje *on the job*. Dichos métodos de enseñanza reflejan aspectos que concuerdan con la combinación entre el aprendizaje de bucle doble y la capacitación en el puesto de trabajo, ya que se orientan a incentivar el aprendizaje basado en la solución de tareas, retos y experiencias críticas, con el fin de lograr generar conocimientos y habilidades útiles en la ejecución de los procesos de trabajo.

Además, es posible observar aspectos vinculados a la combinación entre el deuteroprendizaje y la capacitación aprendizaje en acción, puesto que se menciona que los líderes de la organización deben fomentar la creación de redes colaborativas, y actividades cooperativas que permitan promover y difundir los conocimientos y habilidades adquiridas durante los procesos de capacitación.

Figura 12

Facilitadores internos – modelo de aprendizaje



Fuente: Coca-Cola FEMSA (Manual facilitadores internos, s.f., p. 16).

La anterior revisión, ha permitido identificar algunas de las corrientes más relevantes sobre el aprendizaje organizacional, por lo cual se puede señalar que las perspectivas de la Administración y la Teoría de la Organización, se han interesado por explicar cómo se puede “gestionar” el aprendizaje en los contextos organizacionales, con el fin de convertirlo en una herramienta útil para ejercer control sobre el comportamiento de sus integrantes. Debido a lo anterior, es frecuente que se recurra al uso de prácticas como la capacitación, para fomentar el logro de objetivos predeterminados que generalmente obedecen a intereses económicos. Se ha observado que el campo de los Estudios Organizacionales se ha preocupado por analizar, explicar y reflexionar a través de la investigación científica cuáles son los componentes del aprendizaje organizacional al comprenderlo, como un fenómeno inherente a los procesos de interacción social que se presentan al interior de las organizaciones y cuya emergencia es espontánea debido a forma parte de la naturaleza organizacional.

Se ha percibido que actualmente las investigaciones dirigidas a indagar sobre la relación entre el aprendizaje organizacional y el control en las organizaciones aún son escasas, ya que en su mayoría se atiende a fines prescriptivos orientados a explicar cómo puede llevarse a cabo la gestión del aprendizaje en los entornos organizacionales con mejores resultados. Así mismo, en múltiples estudios sobre dicho fenómeno se busca describir, cómo hacer un mejor uso de medios de control como la capacitación para proveer de conocimientos, habilidades y competencias específicas que faciliten, promuevan y favorezcan el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través del incremento en la productividad y del desempeño laboral más eficiente.

De tal modo, se observa que la denominada teoría elegida que Argyris y Shön (1978), describen cómo el discurso formal al que deben apegarse los miembros de una organización para narrar, describir e interiorizar las reglas que habrán de regir los procesos de trabajo que

ocurren en ella, se incentiva la generación de un tipo de aprendizaje delimitado al cumplimiento de las metas y las expectativas señaladas por la organización. Como ejemplo, se encuentra el programa de seguridad ocupacional denominado SASSO diseñado para prevenir y erradicar la incidencia de riesgos laborales en los centros de distribución de Coca-Cola FEMSA, el cual se caracteriza porque al mismo tiempo concibe a los trabajadores como individuos que deben creer, confiar y obedecer al sistema de reglas prevaleciente sin cuestionar su utilidad real en el proceso de distribución, aun cuando ellos son los principales involucrados en dicho proceso sin el que el funcionamiento de la organización sería imposible.

Ante tal escenario, en el capítulo siguiente se describe la estrategia metodológica empleada para llevar a cabo la recopilación de evidencia empírica. Aunado a ello, se muestran al lector los elementos o variables que componen el modelo teórico de la investigación construido con el propósito de dar cuenta de la teoría elegida y la teoría en uso de la organización estudiada tomando como referente la propuesta sobre la teoría de la acción del aprendizaje organizacional (Argyris y Shön, 1978); así como algunos conceptos referentes al concepto del control organizacional propuestos por Chiapello (1996). También, se explicarán los métodos y técnicas utilizados para analizar el vínculo entre los fenómenos del aprendizaje organizacional y el control organizacional, su relación con los diferentes tipos de capacitación establecidos en el programa de seguridad ocupacional SASSO y sus posibles lazos con la incidencia de accidentes laborales en los trabajadores que desarrollan el proceso de distribución.

Capítulo 4. Estrategia Metodológica

4.1. Metodología de Investigación

A partir de la información mostrada anteriormente, es posible notar la relevancia que adquiere la seguridad ocupacional en la organización estudiada, por eso y con el fin de dar respuesta a las interrogantes planteadas en la investigación, se consideró fundamental construir una estrategia que en términos metodológicos permitiera vislumbrar las cualidades que adquieren los fenómenos del aprendizaje y el control organizacional y cómo se relacionan con la prevención o la presencia de accidentes en los trabajadores operativos del centro de distribución estudiado.

Por ello, en este capítulo se describe la estrategia metodológica utilizada tanto en la recopilación de evidencia empírica, como para llevar a cabo su análisis el cual, tiene como base conceptos representativos sobre estos temas, respecto a los que ha sido posible dilucidar el vínculo que conllevan con la capacitación; una herramienta administrativa o de gestión que en sus diversas modalidades ha sido ampliamente estudiada en la academia y cuyo uso es recurrente en la práctica profesional, puesto que comúnmente es aplicada en las organizaciones en su búsqueda por cumplir con las normativas de seguridad; así como para promover la mejora continua.

En consecuencia, se ha estimado que el diseño de un modelo teórico es necesario para comprender las dinámicas que subyacen los procesos y prácticas organizacionales referidas. Como parte de este capítulo se describen las técnicas de investigación a las que se ha recurrido para explorar, identificar, describir y analizar por medio del enfoque cualitativo basado en el estudio de caso las rutinas, normas y procedimientos que dan lugar al SASSO. Al respecto puede señalarse que el enfoque cualitativo es el más idóneo, ya que ha servido para encontrar, comprender y explicar la naturaleza de fenómenos organizacionales (Blaikie, 2000), que como el control organizacional y el aprendizaje organizacional, reflejan ciertas características

que emergen como parte del comportamiento humano durante los procesos de trabajo que dan lugar al funcionamiento de una organización concreta. Uno de esos procesos se encuentra en la distribución o reparto de productos desde el centro de distribución de Coca-Cola FEMSA seleccionado, hacia los puntos de venta o comercialización por parte de los trabajadores operativos que se desempeñan como conductores de vehículos automotores o auxiliares de reparto.

Dichos trabajadores deben alinearse al conjunto reglas y normas derivadas por un lado, del programa SASSO el cual, se complementa con programas de capacitación como el denominado Facilitadores internos. Por otro lado, dichos trabajadores deben dar cumplimiento a las funciones, tareas y requerimientos señalados en los procedimientos que conlleva el proceso de distribución.

Con base en esto, se ha realizado un análisis sobre los medios de control que como la capacitación son usados en la organización para orientar el aprendizaje de comportamientos y conductas específicas en los trabajadores agrupados en los diferentes niveles jerárquicos especialmente en el nivel operativo, ya que son ellos quienes al llevar a cabo el proceso de distribución de productos, frecuentemente sufren riesgos de trabajo como los accidentes laborales.

Durante la realización del trabajo de campo se ha recurrido al uso de técnicas de recopilación de información como: el análisis documental, la observación directa y/o participante, la aplicación de entrevistas semi estructuradas a actores clave de la organización y la etnografía digital, esto con el fin de conocer el funcionamiento general de la organización así como el proceso de distribución de productos.

Lo anterior es relevante ya que al igual que el tema de la capacitación, la seguridad ocupacional como los fenómenos del control organizacional y el aprendizaje Organizacional, constituyen conceptos que desde los ámbitos académico y profesional han sido ampliamente

abordados debido a que coexisten en la realidad de las organizaciones concretas, aunque su estudio en conjunto todavía es escaso.

No obstante, se ha observado que en relación a dichos temas existen pocas investigaciones basadas en el método del estudio de caso que tomen como base la realidad que acontece en los entornos organizacionales para vincular la práctica organizacional y la teoría derivada del campo académico (Chiva y Camisón, 2002).

Por tal razón, en la presente investigación se parte de la idea de que: “la metodología puede definirse como el estudio del buen uso de los métodos y de las técnicas. [Ya que] No es suficiente conocerlos, es necesario todavía saberlos utilizar como se debe, es decir, saber cómo adaptarlos lo más rigurosamente posible, por una parte, al objeto preciso de la investigación o del estudio considerado y por otra, a los objetivos propuestos”. (Aktouf, 2001, p. 34)

4.2. Metodología de investigación cualitativa y Estudios Organizacionales

Debido a que la metodología de investigación utilizada en los Estudios organizacionales generalmente es de carácter cualitativo; aspectos como el positivismo imperante en la Administración y en la Teoría de la organización es dejado de lado para dar lugar al interpretativismo el cual, permite al investigador plantear supuestos con base en la evidencia obtenida durante la realización del trabajo de campo. Barba (2013), señala que el método cualitativo se encuentra basado en evidencias de tipo fenomenológico, cuyo uso en este trabajo es pertinente puesto que conciernen a la búsqueda por comprender el comportamiento humano dentro de una organización específica. Para ello se recurre al análisis sobre la experiencia de los actores involucrados en un fenómeno, en vez de indagar exclusivamente en los resultados obtenidos en términos de efectividad y eficiencia como es común en las investigaciones derivadas de las ciencias administrativas o de la Teoría de la Organización.

Barba (2013), refiere que en las investigaciones llevadas a cabo desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales la organización comúnmente es vista como una construcción empírica del sujeto, es decir, como un objeto del sujeto. Esto conlleva un cambio de paradigma respecto a los campos de la Administración y la Teoría de la organización, en los que el individuo es considerado como un instrumento que se encuentra al servicio de la organización. Ello se debe a que en los Estudios organizacionales la organización se considera un instrumento del individuo, lo cual, en la realidad organizacional dista de lo que ocurre en el centro de distribución estudiado, ya que en términos metodológicas se observa que por un, lado los líderes enfatizan la importancia de dar cumplimiento a las reglas de seguridad ocupacional en virtud de que son indispensables para preservar la salud e integridad física y mental de los trabajadores. Mientras que por otra parte, los mismos líderes del centro de distribución inducen o presionan a los trabajadores para que actúen de acuerdo a los indicadores de eficiencia señalados por Coca-Cola FEMSA.

Esto en muchas ocasiones implica dejar de lado los lineamientos de seguridad ocupacional, lo que se debe a que seguirlos al pie de la letra implica un desempeño laboral más lento y por lo tanto, un menor éxito en el cumplimiento de los indicadores de eficiencia y productividad. Por tal motivo, en el diseño de la estrategia metodológica de esta investigación se han retomado los procedimientos más importantes del proceso de distribución con el fin de dar a conocer la teoría elegida y la teoría en uso (Argyris y Shön, 1978) que la organización ha construido en torno a este proceso. Con ello se busca identificar sus características y los motivos por los cuales los trabajadores operativos involucrados cumplen o no con los lineamientos que en materia de seguridad ocupacional les han sido enseñados como parte del programa SASSO.

De tal manera la estrategia metodológica lejos de orientarse a lo que Muñoz (2011), señala como la pretensión de fabricar un objeto de estudio, con el fin de explicarlo “científicamente”, cómo se haría desde la Administración, busca comprender la naturaleza de

fenómenos de carácter social, como pueden ser la frecuente accidentabilidad en la organización estudiada, así como la consecuente búsqueda de la misma por influir en los comportamientos vinculados a la generación de accidentes en sus trabajadores operativos. Ello a través de medios de control como la capacitación, la cual, se implementa con la finalidad de incentivar el surgimiento de diferentes tipos de aprendizaje que faciliten el cumplimiento de los indicadores de eficiencia y productividad establecidos como ejes rectores, para evaluar si el desempeño de los trabajadores operativos se adecua a las expectativas de la organización.

Se considera que el uso de la metodología cualitativa es pertinente en este trabajo, ya que contribuye a dejar atrás la característica “adaptación del objeto al método” (Muñoz, 2011, p. 39) derivada de la Administración y la Teoría de la Organización, lo que se debe a que con ella se pierde de vista el objeto mismo de la investigación. De ahí, que en este trabajo se ha buscado evitar los juicios preconcebidos, así como realizar modificaciones al objeto de estudio porque se pretende generar proposiciones que den lugar a la reflexión. Sobre todo, al considerar que existe resistencia entre los trabajadores operativos para seguir los lineamientos de seguridad ocupacional implementados para preservar su salud; así como para prevenir las pérdidas humanas, económicas o materiales que son consecuencia de los accidentes de trabajo.

Muñoz (2011) refiere que mediante el uso de la metodología cualitativa es posible disminuir o eliminar el reduccionismo en las investigaciones sobre fenómenos organizacionales el cual, conlleva efectos perversos sobre dichas entidades y sobre las personas que participan en ellas, lo que más tarde repercute también en la sociedad. Esto cobra sentido en el centro de distribución estudiado, donde los líderes señalan como parte de su discurso que sus esfuerzos en gran medida se dirigen a capacitar a sus trabajadores operativos respecto al tema de seguridad ocupacional lo que es equiparable con la teoría elegida de la organización. Mientras que en la realidad, se observa que son los mismos líderes de la organización quienes también ejercen presión sobre los trabajadores para cumplir y rebasar de manera gradual los indicadores

de eficiencia, desempeño y productividad, aun cuando el cumplimiento de dichos indicadores ponga en peligro la integridad de los trabajadores lo cual conforma la teoría en uso de la organización. Por ello, se ha considerado necesario dar cuenta del hecho mencionado sin abordarlo desde prejuicios preconcebidos hacia la organización, los trabajadores, la legislación establecida en México en materia laboral, así como tratando de evitar generar favoritismo o preferencia hacia alguno de estos aspectos o respecto a los temas abordados.

4.2.1. Métodos de investigación cualitativa

Ante el escenario señalado se considera pertinente recurrir al uso del método de investigación cualitativa tanto para llevar a cabo la recolección de evidencia empírica como para realizar el análisis de la misma. Por ello, a continuación se mencionan algunos de los métodos que corresponden al enfoque cualitativo:

1. El estudio de caso: Constituye un método de investigación que implica el estudio de un caso singular desde su particularidad y su complejidad para comprender su actividad en circunstancias concretas (Stake, 2007).
2. Interaccionismo simbólico: Se enfoca en comprender el proceso de asignación de símbolos con significado, a las palabras y a los hechos que se presentan como parte de la interacción social (Martínez, 2004).
3. Hermenéutico: Su interés es descubrir el significado en conjunto de las expresiones de la vida humana como: los actos, gestos, habla, textos y comportamientos (Martínez, 2004).
4. Etnometodología: Se enfoca en descubrir cómo es que los grupos humanos crean y mantienen el orden y la vida social mediante el habla y la interacción colectiva (Martínez, 2004).

5. Análisis del discurso: Se utiliza para descubrir la importancia que el texto hablado o escrito tiene en la comprensión de la vida social (Martínez, 2004).
6. Fenomenológico: Su interés de dicho método radica en comprender la realidad que vive y experimenta cierto grupo de individuos (Martínez, 2004).
7. Narrativa testimonial: Se enfoca en generar conocimiento de una determinada realidad social a partir del testimonio y la experiencia de algunos de sus actores principales o de sus testigos directos (Martínez, 2004).
8. Grupos focales: Es un método de utilidad para conocer un tema específico de estudio o de investigación, el cual es vivido por un determinado grupo humano (Martínez, 2004).
9. Etnográfico: Permite describir el estilo de vida de un determinado grupo de personas que se encuentran habituadas a vivir juntas, ya que el investigador participa directamente al formar parte de la vida cotidiana de dicho grupo a lo largo de cierto periodo de tiempo. De tal manera, el investigador observa, escucha, pregunta y recolecta evidencia respecto a un tema de estudio determinado (Ameigeiras, 2006).
10. Historias de vida: Son de utilidad para entender a un determinado grupo y su cultura, por medio del testimonio sobre la experiencia de vida de sus miembros (Martínez, 2004).
11. Investigación - acción: Constituye un método que permite descubrir la naturaleza de una determinada problemática comunitaria o personal, se caracteriza también por el aporte de alternativas de solución por parte del investigador para resolver la problemática estudiada (Martínez, 2004).

4.2.1.1. El método del estudio de caso.

En la presente investigación se ha seleccionado como estrategia metodológica el estudio de caso, ello se debe a que su uso es adecuado en la búsqueda por comprender fenómenos sociales

complejos y eventos reales como los procesos organizacionales (Yin, 2009). Lo anterior, tiene sentido al considerar la frecuente incidencia de accidentes en el centro de distribución, así como la recurrencia de la organización al programa de seguridad ocupacional SASSO, ya que ambos aspectos dan lugar a una continua lucha entre la organización por mantener e incrementar la eficiencia y los trabajadores operativos quienes a través de su comportamiento se resisten o se ven imposibilitados para cumplir al cien por ciento con los indicadores de desempeño y productividad atendiendo de manera paralela a todo el conjunto de reglas y normas de seguridad impuestas por la organización.

Históricamente, el método del estudio de caso ha sido considerado como una respuesta al positivismo imperante en el siglo XIX, que era el paradigma predominante en la investigación científica de las ciencias sociales. Por dicha razón, es que fue adoptado como una metodología de observación y análisis que al caracterizarse por abordar los fenómenos investigados de manera más profunda que otro tipo de métodos, a través del tiempo ha permitido llevar a cabo biografías de personajes importantes y se ha utilizado para documentar la historia de diversas instituciones (Prats, 2005 en Escudero, Delfín y Gutiérrez, 2008).

En los Estudios Organizacionales el estudio de caso se ha utilizado en las investigaciones que implican el diagnóstico, análisis o la intervención organizacional, diferenciándose de otros métodos al permitir identificar las características más representativas y holísticas de los eventos que surgen en la realidad de los entornos organizacionales (Prats, 2005 en Escudero, Delfín y Gutiérrez, 2008). Por ello, se ha considerado que el uso del estudio de caso como estrategia metodológica posee como mayor fortaleza la viabilidad para establecer registros respecto a las conductas y comportamientos de los actores involucrados en el fenómeno estudiado (Yin, 1994).

De ahí que el método del estudio de caso se defina como: "... una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real..." (Yin, 1994, p. 19).

Dicha definición, puede complementarse al mencionar que:

Un estudio de caso es un método de aprendizaje, que parte de un ejemplo complejo considerado como un todo en su contexto, y se basa en la comprensión en conjunto (holístico) de dicho ejemplo, a partir de una descripción y un análisis muy detallados. (Escudero, Delfín y Gutiérrez, 2008, p. 8).

4.2.1.1.1. Características del método del estudio de caso.

De acuerdo con Yin (1989), el método de estudio de caso sirve para indagar temas novedosos, ejemplo de ello es la relación entre los mecanismos de control organizacional y los métodos para generar en los trabajadores operativos un tipo específico de aprendizaje. Por ello, se considera que entre las ventajas de realizar este trabajo mediante un estudio de caso se encuentran:

1. Que permite investigar fenómenos contemporáneos en su entorno real (Yin, 1989);
2. Es útil cuando las fronteras entre el fenómeno estudiado y su contexto no son evidentes (Yin, 1989);
3. Brinda la posibilidad de acceder a múltiples fuentes de datos (Yin, 1989);
4. Es una metodología adecuada para investigar cómo y por qué ocurren ciertos fenómenos (Chetty, 1996 en Martínez, 2006);
5. Es de utilidad para estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas (Chetty, 1996 en Martínez, 2006).

Debe señalarse que a pesar de que el estudio de caso posee múltiples cualidades metodológicas, también ha sido cuestionado sobre su confiabilidad y validez científica debido a la flexibilidad de sus técnicas de recopilación de información. Al respecto, Martínez (2006) señala que la rigurosidad de dicho método puede garantizarse debido a que:

1. Es de utilidad para abordar temas de investigación en los que las teorías existentes son insuficientes o poco pertinentes. Lo cual, es aplicable en este trabajo ya que el análisis conjunto de temas como la seguridad ocupacional, el control y el aprendizaje organizacional aún es limitado;
2. Permite explorar los fenómenos a profundidad ampliando los conocimientos sobre los mismos. Esto da lugar a la observación de señales que emergen durante el proceso de la investigación y cuya identificación se dificulta al recurrir a otros métodos de investigación;
3. Permite realizar una exploración inicial del fenómeno, o situación abordada, además de ser un método que puede utilizarse durante las diferentes etapas de la investigación.
 - a. Yin (1994) menciona que la elección del estudio de caso debe basarse en factores como:
 4. El tipo de pregunta de investigación a la que se busca responder;
 5. El nivel de control que posee el investigador sobre el comportamiento real de los fenómenos, eventos o individuos estudiados;
 6. La edad del problema, ya que habrá que considerar si el problema es un asunto contemporáneo o histórico.

4.2.1.2. El estudio de caso único.

Por otra parte, se observa que el método del estudio de caso puede implicar el abordaje de casos múltiples o bien constituir un estudio de caso único. Como ejemplo, se encuentra esta investigación debido a que gira sobre el estudio de una organización en particular. Al respecto a ello, Stake (1999), refiere que este tipo estrategia metodológica:

1. Implica un estudio intrínseco: En el cual el investigador se enfoca en conocer y aprender sobre una cuestión en particular, esto mediante el estudio de un caso en particular. En contraste al estudio de casos múltiple en el que un investigador se indaga sobre un tema o una necesidad de comprensión general;
2. Implica la selección de un caso: Por lo cual, el investigador busca comprender a profundidad el caso, ya que a pesar de que puede encontrarse con un caso "típico" también puede enfrentarse a otro poco habitual. Ello es relevante porque dicho caso resulta ilustrativo, en cuanto a circunstancias o características que pasan desapercibidas en los casos típicos;
3. Formulación de generalizaciones: Si bien el estudio de caso constituye una base pobre en cuanto a sus posibilidades de generalización; como resultado de este tipo de investigación es posible que surjan situaciones, problemáticas o respuestas que permitan conocer con mayor profundidad el fenómeno estudiado;
4. Importancia de la interpretación: Al llevar a cabo una investigación por medio del estudio de caso, el investigador debe dar énfasis a la interpretación de la información recopilada. Por eso, una de las características de este tipo de indagación de carácter cualitativo estriba en el conocimiento que se pretende generar, el cual, más allá de soluciones o respuestas para las preguntas planteadas permite la emergencia de nuevos enigmas.

De este modo, la presente investigación conforma un estudio de caso de tipo exploratorio que tiene como meta desarrollar proposiciones que favorezcan la investigación posterior acerca de los temas abordados. Constituye también un estudio de caso individual, ya que se considera que indagar sobre la realidad de una organización retomando para ello su programa de seguridad ocupacional; así como las herramientas a través de las cuales, se imparten sus contenidos como lo es la capacitación permitirá analizar la relación entre el ejercicio del control y el aprendizaje

organizacional. Todo ello a partir de la observación de los procedimientos que conforman el proceso de distribución del centro mencionado.

Por ello, se considera posible construir un caso de investigación único, que por sus características conlleva una naturaleza reveladora (Yin, 1994). Lo cual, contribuye al campo de los Estudios Organizacionales al aportar un mayor conocimiento sobre el funcionamiento de una organización que, al pertenecer a una marca con gran presencia, poder e influencia económica, política y cultural en México como lo es Coca-Cola FEMSA, también es de utilidad para generar mayor conciencia sobre el tema de la Seguridad Ocupacional y las condiciones laborales a las que se enfrentan los trabajadores en este tipo de entornos organizacionales.

El presente estudio de caso se orienta a indagar sobre la realidad de los fenómenos mencionados en el contexto real de una organización. De ahí, que lejos de efectuar generalizaciones estadísticas se busca incentivar el debate, desarrollar proposiciones y dar lugar a la investigación posterior sobre los temas analizados.

4.2.1.2.1. *Técnicas de recopilación de evidencia.*

Como parte de la estrategia metodológica del estudio caso se ha recurrido a la triangulación de diferentes técnicas de recolección de información. Ello, con el fin de obtener evidencia empírica que permita conocer y construir proposiciones significativas sobre los fenómenos del aprendizaje organizacional y el control organizacional en el centro de distribución seleccionado (Blaikie, 2000). A continuación se mencionan las técnicas de recopilación de evidencia utilizadas en este trabajo:

1. **Observación participante:** Es una técnica de utilidad debido a que la información que proporciona permite familiarizarse con el caso de estudio (Stake, 1999). Dicha técnica se utilizó en esta investigación en el periodo de los años 2019 a 2023 accediendo y

recopilando información sobre uno de los tres centros de distribución de Coca-Cola FEMSA, con mayor índice de accidentes laborales en sus trabajadores operativos, en comparación con otros centros que también se ubican en la Ciudad de México.

Para ello se solicitó el acceso al centro de distribución durante el año 2018, y a partir del primer semestre del año 2019 fue posible ingresar al mismo durante sus horarios laborales. De este modo, se estableció como objetivo conocer el funcionamiento general de la organización; así como el proceso de distribución de productos desde que estos son cargados en los vehículos automotores para su transporte, hasta que son repartidos en los puntos de venta localizados al exterior del centro de distribución.

2. **La entrevista semi estructurada:** Constituye un medio para indagar sobre las múltiples realidades que conciernen al fenómeno estudiado (Stake, 1999). En este trabajo, la aplicación de entrevistas semi estructuradas a ciertos actores clave vinculados tanto al funcionamiento como al proceso de distribución en el centro estudiado, ha sido de utilidad para favorecer la expresión de diferentes temáticas, términos y conceptos que son significativos para ellos. Esto, ha permitido develar su experiencia respecto a las vivencias que día con día suceden en la organización (Guber, 2011), por lo que se considera que sus testimonios son relevantes para comprender cómo a través de la capacitación se intenta generar un determinado tipo de aprendizaje acorde al ejercicio del control sobre el comportamiento de los trabajadores, particularmente operativos.
3. **El análisis de documentos:** Constituye una técnica utilizada frecuentemente para examinar la documentación de la organización, ya que permite conocer su teoría elegida (Argyris y Shön, 1978), misma que se formaliza a través de informes anuales, descripciones de puestos, manuales de procesos y procedimientos de trabajo. O bien, por medio de su filosofía organizacional, cultura corporativa, historia de la organización, historias de éxito, entre otros. Dicho análisis documental, se ha realizado tomando como

base el modelo teórico de la investigación; ya que a través de los conceptos plasmados en él se han diseñado esta y otras técnicas de recopilación de información como la observación directa y participante, las entrevistas semi estructuradas y la etnografía digital (Stake, 1999).

Se ha revisado documentación referente al proceso de distribución de productos, en la que se encuentran plasmados los procedimientos formales que deben seguir los trabajadores operativos para cargar, descargar, cotejar cobrar, entregar, resguardar y cobrar los productos antes, durante y después de la ejecución de las rutas de distribución tanto al interior como al exterior del centro.

Aunado a ello, se ha revisado documentación diversa sobre el programa de seguridad ocupacional SASSO, acerca del programa de capacitación para líderes y supervisores “Facilitadores internos”, así como respecto a la Filosofía Organizacional de la empresa Coca-Cola FEMSA. Dichos documentos en conjunto son diseñados por el corporativo de dicha organización, con el fin de estandarizar el funcionamiento de todas sus unidades de negocio y serán retomados en el capítulo dedicado al Estudio de Caso de la presente investigación.

4. **Etnografía digital:** Dicha técnica es de utilidad para el presente trabajo, ya que actualmente los medios digitales permiten establecer contacto directo con otros seres humanos en el contexto de su vida diaria, por lo cual sirven para “observar lo que pasa”, “escuchar lo que se dice” y “formular preguntas” sobre los fenómenos que acontecen en dicho contexto (O’Reilly, 2005). En la etnografía digital se establece un contacto “mediado” con los participantes en cualquier momento de su vida diaria ya que es posible “seguirles” de manera digital, o bien participar en sus prácticas mediáticas y sociales. Esto permite al investigador leer, sentir y acceder a formas de comunicación que por su

naturaleza requieren de técnicas de investigación y análisis distintas a las tradicionales (Hjorth et al., 2019).

De esta manera, el uso de la etnografía digital en la presente investigación ha sido de utilidad para realizar un análisis de contenidos de ciertas redes sociales que como *Facebook* y *WhatsApp*, sirven como un medio de comunicación entre los trabajadores de Coca-Cola FEMSA. Ello se debe a que en el caso de *Facebook* existe un grupo de trabajadores denominado como “oficial”; en dicha red social estos comentan, opinan o comparten su experiencia sobre los eventos que se presentan al interior y al exterior de los centros de distribución durante su jornada laboral.

De acuerdo con la información recopilada en ese grupo de *Facebook*, se observa que la incidencia de accidentes es frecuente en diferentes centros de distribución ubicados en la Ciudad de México; entre ellos el estudiado en este trabajo quienes a través de sus comentarios expresan las condiciones en las que laboran en los diferentes estados de la República Mexicana en los cuales, opera Coca-Cola FEMSA. De ahí que los trabajadores en su mayoría operativos encuentren en tal red social una vía para expresar su sentir hacia este tipo de incidentes, criticando la falta de seguimiento hacia las normas de seguridad por parte de sus compañeros, aportando recomendaciones y sugerencias sobre la mejora del proceso de distribución de productos y la prevención de accidentes o bien solicitando mayor participación y liderazgo por parte de sus supervisores y directivos quienes generalmente muestran escasa participación dentro del grupo mencionado.

Por otro lado, se ha recurrido al uso de la etnografía digital de la red social *WhatsApp* a partir de la cual, se ha identificado el uso de este medio de comunicación masivo por parte de ciertos líderes del centro de distribución, para dar a conocer a sus trabajadores algunas de las acciones y resultados obtenidos en materia de desempeño laboral, productividad y seguridad ocupacional. Ello refleja interés por generar en los trabajadores

operativos motivación y con ello generar identificación con la empresa, además de dedicación y compromiso, aspectos a través de los cuales, se busca lograr que su comportamiento durante la ejecución de las funciones que tienen asignadas sea el esperado por la organización.

De este modo, las técnicas de recopilación de información utilizadas en la investigación se han organizado por medio de un registro sistemático basado en las siguientes herramientas:

1. Registro fotográfico de la observación directa y/o participante por parte de la investigadora durante las visitas a la organización;
2. Registro grabado de las entrevistas realizadas a miembros clave del centro;
3. Recopilación de documentación formal sobre la filosofía organizacional, así como concerniente a ciertos procedimientos inherentes al proceso de distribución, los cuales se llevan a cabo tanto al interior del centro como: conteo, carga y descarga; así como el reparto, distribución, cobro, conducción de vehículo automotor entre otros más que se realizan al exterior del centro.
4. Registro fotográfico de etnografía digital basada en comentarios recopilados en el grupo oficial de trabajadores de Coca-Cola FEMSA en la red social *Facebook*; además de información compartida por algunos líderes del centro de distribución en la red social *WhatsApp*.
5. Registro escrito por medio de notas de campo en las que, se redactaron de manera cronológica las observaciones generadas a partir de cada una de las técnicas de recopilación de información (Guber, 2011).

4.2.1.2.2. *Etapas en el diseño de la investigación.*

Tras seleccionar el estudio de caso como el método de investigación a utilizar en este trabajo, se llevó a cabo el diseño del mismo señalando las acciones a realizar durante cada una de sus etapas las cuales, garantizan la confiabilidad, validez y rigurosidad de la investigación y que a su vez, permiten mostrar al lector la secuencia que se siguió para concretar esta.

Durante el segundo semestre del año 2018 se comenzó con la búsqueda y selección de la organización; mientras que en el primer semestre del año 2019 se inició la gestión del acceso y los permisos necesarios para llevar a cabo la investigación al centro de distribución mencionado a lo largo de este documento.

El centro de distribución seleccionado pertenece a Coca-Cola FEMSA (División México), la cual es una franquicia o concesión autorizada por *The Coca-Cola Company*, se ubica en la Ciudad de México y su función es la venta y distribución de bebidas carbonatadas, saborizadas, energéticas, adicionadas, lácteas, agua embotellada y jugos o néctares hacia puntos de venta como supermercados, tiendas de conveniencia (oxxo), tiendas de abarrotes, negocios dedicados a la producción y venta de alimentos, así como a casas habitación. Dicho centro fue elegido debido a que al establecer un primer contacto con los líderes del mismo (gerente operativo y coordinador del centro de distribución), se identificó una problemática relevante para el funcionamiento, operación y sobrevivencia de dicha organización en el mercado: el alto índice de accidentes de trabajo en los trabajadores operativos conductores de vehículo automotor y auxiliares o ayudantes de reparto, cuya función es la ejecución del proceso de distribución.

Por ello, se realizó una negociación con los líderes del centro sobre los objetivos, alcances y requerimientos para realizar el trabajo de campo y la recopilación de evidencia empírica, aspectos que son primordiales en el desarrollo de la investigación. Ello, fue autorizado por el gerente operativo y el coordinador del centro de distribución, quienes consideraron que, través de la recopilación de evidencia empírica podrían acceder a información de utilidad para comprender las causas que dan origen al alto índice de accidentes, ya que este tipo de eventos

además de ser frecuente en ese centro de distribución constituye un fenómeno representativo en otros centros de distribución, así como en las plantas embotelladoras que se localizan en la Ciudad de México, área metropolitana y ciertos estados de la República Mexicana, en los que la producción y comercialización de productos de la empresa *The Coca-Cola Company* se realiza a través de la franquicia Coca-Cola FEMSA..

Esto ha sido validado a través de la aplicación de la etnografía digital en la red social *Facebook*, ya que en el grupo oficial de trabajadores de esta empresa es posible encontrar comentarios y opiniones que reflejan su sentir hacia la incidencia de accidentes laborales, la cual señalan como una problemática común en la empresa. Ejemplo de esto queda plasmado en la figura 13 en donde se observa a varios trabajadores operativos jugando durante la jornada laboral en el área de almacén de un centro de distribución.

Figura 13

Trabajadores operativos jugando en área de almacén



Fuente: Amigos de Coca Cola Grupo Oficial (2020b).

Continuando con la descripción sobre el diseño de la investigación, puede señalarse que tras contar con la autorización para llevar a cabo el trabajo de campo en la organización mencionada, se realizó una revisión bibliográfica desde la que se abordó como tema principal la Seguridad Ocupacional. Esto debido a la importancia que juega para los centros de distribución de Coca-Cola FEMSA la implementación del programa de Seguridad Ocupacional denominado Sistema de Salud y Seguridad Ocupacional (SASSO). De ese modo, fueron seleccionadas temáticas que

al ser enmarcadas por la visión crítica de los Estudios Organizacionales dieran lugar al análisis, la reflexión y el debate en torno al proceso de distribución de productos en el centro de distribución seleccionado y la alta incidencia de accidentes laborales antes, durante o después de su ejecución.

De manera simultánea a la búsqueda de información sobre el tema de seguridad ocupacional, se observó que los fenómenos más representativos en el proceso de distribución de productos en el centro de distribución son el control organizacional y el aprendizaje Organizacional, ya que al retomar la problemática señalada se percibió su notorio interés por fomentar el aprendizaje de conductas específicas en los trabajadores operativos, con el fin de influenciar su comportamiento para incrementar la eficiencia y la productividad en el proceso de distribución.

Esto se identificó al realizar las primeras visitas a la organización, en las que se detectó en el discurso de los líderes de la organización su patente interés por mejorar el desempeño laboral de los trabajadores operativos, buscando de manera paralela eliminar la incidencia de accidentes, debido a que estos obstaculizan la ejecución del proceso mencionado dentro de los tiempos establecidos. Además de incrementar la prima de riesgo que la organización debe pagar al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), con motivo de la alta incidencia de accidentes y las incapacidades relacionadas con este tipo de eventos.

Por lo anterior, es posible vislumbrar que los líderes del centro recurren a herramientas administrativas o medios de control organizacional como la capacitación a través de la cual, se enseña a los trabajadores desde el momento de su ingreso aspectos como la filosofía organizacional de la empresa, el funcionamiento general de sus centros de distribución, los procedimientos que conforman el proceso de distribución, así como los lineamientos generales en materia de seguridad ocupacional. Dichos lineamientos forman parte del programa SASSO el cual, es impartido por líderes del centro, gerentes de los diferentes departamentos y

supervisores, quienes deben participar en el programa de capacitación: facilitadores internos con el fin de recibir formación para formarse como instructores, ya que de acuerdo con la información proporcionada por los trabajadores entrevistados durante el trabajo de campo no se recurre a la contratación de servicios de consultoría y/o capacitación externos a Coca-Cola FEMSA (Gerente operativo del centro de distribución, entrevista inicial, 2019).

Posteriormente se realizó el planteamiento de aspectos como: la problemática, pregunta general, preguntas específicas, objetivo general y objetivo específico de la investigación. Dichos rubros comprenden en su planteamiento los fenómenos del aprendizaje organizacional y el control organizacional que en conjunto con el uso de herramientas administrativas como la capacitación utilizada para enseñar a los trabajadores los contenidos del SASSO, constituyen temas de interés cuyo abordaje contribuye a la mayor comprensión sobre el funcionamiento de los entornos organizacionales y que por ello es relevante dentro del campo de los Estudios Organizacionales. A pesar de que el objetivo del estudio no es derivar en generalizaciones estadísticas, tales temas si permiten comprender un poco más sobre la realidad de este tipo de organizaciones, ya que la empresa a la que pertenece el centro de distribución estudiado posee una alta influencia social, cultural y económica en México; un país caracterizado por el elevado consumo de refrescos o bebidas azucaradas y que, debido a ello presenta una fuerte problemática de salud relacionada con las enfermedades como la obesidad y la hipertensión arterial.

Tras lo anterior, se llevó a cabo la justificación del trabajo haciendo referencia a la pertinencia del tema dentro del campo de los Estudios Organizacionales, y a la viabilidad de su realización debido a que entre el primer semestre del año 2019 y el primer trimestre del 2020 se contó con el acceso y los permisos necesarios para recopilar la evidencia empírica en el centro de distribución seleccionado. Posteriormente y a raíz del surgimiento de la pandemia COVID – 19, en el mes de marzo del 2020 y durante todo ese año el acceso a dicho centro quedó

restringido de manera presencial debido a los lineamientos establecidos por Coca-Cola FEMSA para evitar la propagación del virus; tal situación se prolongó de manera intermitente durante la mayor parte del año 2021, a finales de ese mismo año se retomaron las actividades administrativas de forma presencial y escalonada bajo protocolos de sana distancia.

Durante el tiempo que la investigación se interrumpió de manera presencial se continuó recabando información y evidencia empírica al exterior de las instalaciones del centro de distribución; también se mantuvo el contacto constante con actores clave de la organización, y se siguió recabando datos útiles para comprender la problemática de investigación de manera virtual, recurriendo para ello al uso de redes sociales como *Facebook* y *WhatsApp*.

De manera simultánea se realizó el apartado correspondiente al marco teórico cuya información es primordial, puesto que a partir de él se construyó un modelo teórico que de acuerdo con Yin (2009), sirve para generar proposiciones teóricas de utilidad en el desarrollo de la investigación, su metodología, recolección de evidencia empírica y análisis de la información recabada.

Tras ello, se diseñó la estrategia metodológica del estudio de caso que comprende el modelo teórico de la investigación cuyos conceptos fueron clave para realizar la recolección de la información la cual consistió en el uso de técnicas cualitativas como la observación participante, la aplicación de entrevistas semi estructuradas a trabajadores agrupados en el ápice estratégico, línea media y nivel operativo del centro de distribución. También se recopiló documentación concerniente a la filosofía organizacional, funcionamiento general de la organización; así como manuales de procedimientos inherentes al proceso de distribución o reparto de productos.

Además, se hizo uso de la etnografía digital basada en la recopilación de información derivada de la red social *Facebook* en la cual, se recopilaron las opiniones expresadas en un grupo de trabajadores de centros de distribución de Coca-Cola FEMSA en la Ciudad de México

y República Mexicana. Además, se recabó información publicada por líderes del centro de distribución en la red social *WhatsApp*. Lo anterior, debido a que tras el escenario vivido en el año 2020 y 2021 ocasionado por la Pandemia Covid - 19; el acceso al centro de distribución para continuar realizando observación directa y recolección de información durante el 2o semestre del año 2020 y el 1er semestre del año 2021 se vio limitado, por ello durante el lapso mencionado se buscaron opciones para continuar recabando evidencia empírica como la búsqueda de información en diferentes redes sociales asociadas al funcionamiento de la organización.

De este modo, se realizó la transcripción de las entrevistas y las notas de campo referentes a la observación directa y participante, el análisis documental y la etnografía digital con el fin de sistematizar la información obtenida, generando categorías a partir de las cuales se agruparon, y enlazaron los datos a fin de comprender su significado y analizar la información relacionada con la problemática de investigación (Saldaña, 2012). Con base en la información obtenida y la literatura revisada, se llevó a cabo el análisis e interpretación de la información. Para ello se recurrió a los conceptos establecidos en el modelo teórico de la investigación; así como a la “correspondencia de modelos” en la cual, se observaron e identificaron los momentos en que existe consistencia entre las condiciones o circunstancias vinculadas a los fenómenos estudiados buscando establecer la relación entre ellos (Stake, 1999).

Finalmente, se realizaron los apartados correspondientes a los resultados, conclusiones y reflexiones finales en los cuales se plasmaron los aportes del trabajo al campo de los Estudios Organizacionales señalando al lector los hallazgos encontrados en el análisis de la relación entre el aprendizaje organizacional y el control organizacional en el centro de distribución seleccionado. A partir de ello, se propusieron rutas de distribución con el fin de incentivar la realización de trabajos posteriores sobre los temas del ejercicio del control organizacional, los tipos de aprendizaje organizacional y las formas de incentivarlo u obstaculizarlo, así como las

condiciones laborales que viven los trabajadores en organizaciones como el centro de distribución motivo del presente estudio.

De este modo, se ha buscado generar mayor conocimiento respecto a fenómenos organizacionales complejos a través de un estudio de caso a través de la observación de su contexto, el abordaje de una problemática determinada y la narración de sus participantes (Stake, 1999). Así se ha mostrado un recorte de la realidad sobre el tema de la seguridad ocupacional y la prevención e incidencia de accidentes laborales durante un proceso de trabajo específico, ello aporta al campo de la investigación ya que es de utilidad conocer un poco más sobre los procesos de trabajo vinculados a la comercialización de bebidas refrescantes ya que en nuestro país, su consumo origina graves problemáticas de salud tanto en los trabajadores de la compañía refresquera como en la población consumidora.

En síntesis, el diseño de la investigación ha servido para construir una secuencia de pasos por medio de la cual se ha recopilado, analizado e interpretado la evidencia empírica, se dio respuesta a las preguntas de investigación, se concretó el objetivo general, se llevó a cabo el análisis de la evidencia empírica, se plasmaron los resultados obtenidos, se establecieron las conclusiones del estudio de caso y se mencionaron las consideraciones finales de la investigación (Yin, 2009).

Se establecieron relaciones causales que con base en la evidencia empírica recopilada explican la incidencia de accidentes en el centro de distribución; como el resultado de la incongruencia entre los mandatos de la organización, es decir, su teoría elegida y las verdaderas necesidades del proceso de distribución de productos, el cual ha sido diseñado pasando por alto las circunstancias reales del entorno en medio del que laboran los trabajadores operativos, es decir, la teoría en uso de la organización (Argyris y Shön, 1978). En la figura 14 se muestran de manera sintética las fases que conforman el diseño de la investigación.

Figura 14*Fases de la investigación*

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Antecedentes de estudio sobre los temas seguridad ocupacional, control y aprendizaje organizacional

En la búsqueda por responder la pregunta general de la presente investigación, se ha realizado una revisión general sobre anteriores trabajos cuyo objeto de estudio se relaciona con los temas de seguridad ocupacional, control organizacional y aprendizaje organizacional. En tal revisión se retomaron como referentes artículos científicos, libros, capítulos de libros, tesis entre otros textos que desde disciplinas como la Administración, la Psicología Organizacional, y los Estudios Organizacionales se han enfocado en dar cuenta de fenómenos inherentes al desarrollo, funcionamiento, éxito y fracaso de diferentes entornos organizacionales como lo son el control

organizacional y el aprendizaje organizacional los cuales, son temas que de manera explícita o implícita generalmente se relacionan con las condiciones laborales que viven día con día los trabajadores en México. Dichos trabajos de investigación se recabaron de bases de datos como: Ebsco, ProQuest, Jstore, Elsevier, Redalyc, Scielo, Safari, 24x24, Google Academic, Tesis UAM, etc.

A continuación, se presenta una reseña sobre algunos de esos trabajos resaltando su objetivo general, metodología de investigación y resultados; aspectos útiles para comprender el abordaje teórico – metodológico empleado en la búsqueda por conocer, explicar o describir situaciones, fenómenos o problemáticas vinculadas al ejercicio del control organizacional. A la generación de diferentes tipos de aprendizaje organizacional, a las condiciones de trabajo y a la implementación de reglas de seguridad ocupacional en organizaciones diversas.

4.3.1. Tema seguridad ocupacional

Entre las problemáticas más sobresalientes respecto al tema de seguridad ocupacional se encontró que una de ellas tiene que ver con las condiciones laborales existentes en las organizaciones. De acuerdo con Ahmad, Sattar y Nawaz (2016) existen importantes diferencias en el cumplimiento de reglas o normas de seguridad ocupacional en los países desarrollados en comparación con los denominados países en “vías desarrollo” como es el caso de México. Según refieren dichos autores en estos últimos existe gran desconocimiento por parte de empleados, empleadores e instituciones encargadas de implementar, monitorear y evaluar el cumplimiento de la regulación establecida en materia de seguridad ocupacional.

Ello es visible en el centro de distribución estudiado, específicamente en el proceso de reclutamiento y selección que siguen los trabajadores para ingresar a laborar a la empresa Coca-Cola FEMSA. Con base en la información recopilada en la entrevista realizada a la analista de

reclutamiento y selección de personal, se observa que los líderes tienen como consigna capacitar, evaluar y dar seguimiento al desempeño laboral a través de una estrategia motivacional basada en hacer sentir a los trabajadores que son importantes para la empresa. Esto con el fin de mantenerles motivados y comprometidos hacia sus labores y con ello lograr un alto rendimiento a pesar de que las condiciones laborales no sean óptimas. Lo cual, queda patente en el siguiente fragmento de entrevista realizada a una de las analistas de reclutamiento y selección que laboran en el centro de distribución:

ARS: Cuando un candidato es elegido, es visitado por recursos humanos se le da la bienvenida, además al nuevo colaborador se le asigna un padrino que lo visita en su área. Es como si fuera un familiar que le pregunta ¿cómo estás?, ¿tienes dudas?, revisa su desempeño y le pregunta ¿cómo te fue? El padrino debe ser de la línea gerencial. Cuando ese trabajador cumple seis meses o un año y va bien se hace un reforzamiento, cuando va mal se hace un *nine box*; una evaluación de desempeño ascendente en la que se comparan hábitos y comportamientos. El padrino escucha al trabajador como persona buscando que trabaje mejor en cuanto a requerimientos, tiempo, productividad, porque el centro de todo es la motivación (Analista de reclutamiento y selección, entrevista inicial, 2022).

Como parte de la revisión de literatura, también se encontraron aportes como el de Navarrete, Feliu y Bahamondes (2017), quienes estudiaron la influencia que los niveles de estrés, los trastornos del sueño y la carga organizacional tienen en la incidencia de accidentes en conductores de camiones que laboran en diferentes turnos. Ello se relaciona con el escenario que viven como parte de su entorno de trabajo los conductores de vehículos automotores y los auxiliares de reparto, que laboran al interior y al exterior del centro de distribución estudiado. Ya que en el recorrido que realizan como parte de las rutas de distribución, se presentan situaciones que reflejan el alto nivel de estrés, la alta carga de trabajo, los riesgos laborales; así como la violencia e inseguridad a los que deben enfrentarse día con día dichos trabajadores. Esto queda más claro, al retomar algunos ejemplos mencionados por el coordinador del centro de distribución:

CCD: Uno de los problemas más comunes que tienen los trabajadores en las rutas de reparto es tener que hacer las entregas en cerros o hasta en lugares en donde se usan trajineras, a veces las calles son muy estrechas. Una vez nos pasó que como el camión

tenía que entrar de frente y salir de reversa los chavos tiraron un poste; eso costó \$15000 pesos. También otra vez pasó que secuestraron a un trabajador, entonces esa ruta se trató que mejor se hiciera con custodio (Coordinador del centro de distribución, entrevista de seguimiento, 2022).

Lo anterior, lleva a retomar los aportes de Ahmad, Sattar y Nawaz (2016) y Navarrete, Feliu y Bahamondes (2017), los cuales son de utilidad para reflexionar sobre el testimonio de los actores del centro de distribución, a partir de los cuales es posible percibir que, tanto en la gestión y el desarrollo del proceso de trabajo concerniente a la distribución de productos se realiza el esfuerzo por dar seguimiento y acompañamiento a los trabajadores operativos mediante el Programa denominado “Padrinos”. A través del que el departamento de recursos humanos y la gerencia intentan lograr un acercamiento hacia los trabajadores operativos. Sin embargo, ese esfuerzo se ve mermado por la extensa duración de la jornada de trabajo, la violencia e inseguridad que se vive en nuestro país, particularmente en la Ciudad de México; así como por el incremento en las problemáticas personales, familiares y de salud que los trabajadores enfrentan al laborar en los centros de distribución de la compañía refresquera.

Esto hace evidente el incumplimiento de la empresa Coca-Cola FEMSA en materia de legislación laboral, ya que al tener jornadas de trabajo cuya duración aproximada es de 14 horas, tal organización transgrede los derechos de los trabajadores. Dicha situación como lo señalan Ahmad, Sattar y Nawaz (2016) y Navarrete, Feliu y Bahamondes (2017), es una constante que puede observarse en los países que como México se encuentran en “vías de desarrollo”, y que comúnmente se encuentra respaldo en el apoyo gubernamental hacia la operación de este tipo de empresas transnacionales en territorios que, a diferencia de sus países de origen constituyen un escenario sumamente fructífero para obtener cuantiosas ganancias por medio de una mano de obra barata que en muchos casos se encuentra desprotegida y que al necesitar cubrir sus necesidades básicas acepta este tipo de empleos. Ello a pesar de la precariedad en las

condiciones laborales, del daño que a nivel personal ocasionan en su integridad física, psicológica y familiar y de las repercusiones que conllevan a nivel social, económico, ambiental y desde luego en la salud de la población.

Con base en dicho panorama se construyó la tabla 5 en la se describen varios trabajos referentes al tema de la Seguridad Ocupacional, mismos que son de utilidad para comprender las condiciones con las que lidian los trabajadores en diferentes contextos organizacionales.

Tabla 5

Antecedentes de estudio sobre el tema seguridad ocupacional

Título	Objetivo	Metodología	Resultados
1. Ahmad, I., Sattar, A., & Nawaz, A. (2016). Occupational health and safety in industries in developing world. <i>Gomal Journal of Medical Sciences</i> , 14(4), p. 223-228.	Identificar las brechas existentes que en materia de salud y Seguridad Ocupacional existen en las industrias de países en "vías de desarrollo".	Estudio de caso mixto (cuantitativo y cualitativo). El estudio se realizó en una organización que brinda servicios de Medicina comunitaria. Se recopilaron datos cualitativos mediante la revisión de literatura.	Los autores señalan que existe una falta de conocimiento, actitud y comportamiento en empleados, empleadores e instituciones reguladoras en los países que se encuentran en "vías de desarrollo". Por ello, en dichos países las enfermedades y las lesiones profesionales son comunes, debido a la falta de adopción de medidas de prevención simples en diferentes tipos de organizaciones.
2. González, J. & Sawicka, A. (2003). <i>The Role of Learning and Risk Perception in Compliance</i> . [Manuscrito presentado para publicación]. Faculty of Engineering and Science. Department of Information & Communication Technology. Agder University College.	Modelar la erosión en el cumplimiento humano respecto a los sistemas de seguridad en la organización; debido a que los factores humanos se relacionan en un porcentaje del 80% al 90% con los problemas de seguridad y protección en la organización.	Estudio de caso mixto (cuantitativo y cualitativo). Se desarrolló un modelo del comportamiento humano en los sistemas de seguridad organizacional a partir de las teorías del condicionamiento humano.	Se "identificó" que en las organizaciones los factores humanos son tratados como "marginaciones inmanejables", en relación a la implementación de los sistemas de seguridad organizacional. Se enfatiza que en la literatura sobre los errores humanos en las organizaciones, debe prestarse atención a las "ironías de la automatización". Las cuales, en constituyen tareas triviales que pueden ser solucionadas por medio de la tecnología, mientras que las tareas exigentes deben ser resueltas

			por las personas (Reason, en González y Sawicka, 1990).
3. Gamella, C. (2013). Seguridad basada en conductas mediante liderazgo en seguridad. La estrategia más eficaz para la reducción de accidentes. <i>Seguridad y medio ambiente</i> , 130(2º trimestre 3), 28-32.	Defender el rigor de los sistemas de gestión, abriendo la puerta al uso de otras herramientas que no deben desaprovecharse por su gran eficacia.	Revisión de literatura. Reseña histórica de los sistemas de seguridad basada en conductas.	Los programas de seguridad basados en conductas aportan un rendimiento a corto plazo mayor que cualquier otra inversión en prevención de riesgos laborales. La mejor situación para implantar este tipo de programas es cuando la organización y la dirección están convencidas de sus beneficios. Un sistema de prevención de riesgos es una buena base para aprovechar las ventajas del programa de seguridad basado en conductas. A su vez constituye un impulso para el mayor éxito de la organización.
4. Navarrete, E., Feliu, N. y Bahamondes, G. (2017). Influencia de la Carga Organizacional y Trastornos del Sueño en la Accidentabilidad de Conductores de Camiones. <i>Cienc Trab</i> , 19(59), 67-75).	Determinar la influencia de los niveles de estrés, trastornos del sueño y carga organizacional en la accidentabilidad de conductores que trabajan en diferentes turnos. Como objetivos específicos se propusieron: a) Determinar los niveles de estrés y trastornos del sueño a los que se encuentran expuestos los conductores en turnos rotativos y diurno;	Cuantitativa. La investigación se realizó bajo un diseño no experimental, de tipo transversal, descriptivo y correlacional en una población de conductores de camiones forestales con turnos rotativos y diurnos.	La evaluación de estrés realizada en los conductores permitió identificar en el turno rotativo la presencia de este síndrome en niveles funcional, moderado y agudo. El turno diurno presentó niveles de estrés funcional y moderado. Respecto a la presencia de trastornos del sueño, el turno rotativo presentó una mayor cantidad de casos que el turno diurno.

	b) Determinar la presencia de factores de riesgo psicosocial en los conductores de distintos turnos; c) Determinar el impacto del trabajo en los conductores de ambos turnos; d) Identificar el turno que tiene mayor accidentabilidad; e) Determinar la relación entre estrés, factores de riesgo psicosocial, trastornos del sueño, influencia de los turnos y la accidentabilidad en los sistemas de turnos bajo estudio.		Para los síndromes como insomnio, somnolencia y síndrome de piernas inquietas el turno diurno, presentó un mayor número de casos, como el síndrome de apnea del sueño. La evaluación de riesgos psicosociales, clasificó al turno diurno con riesgo alto y al turno rotativo en riesgo bajo. La medición del impacto de los turnos en los trabajadores, clasificó al turno rotativo y diurno en un riesgo medio, con un 96,7% y un 66,7% de la muestra. El turno con mayor cantidad de accidentes corresponde al turno diurno con un 16.7%, en comparación con el turno rotativo con un 13.3%. El análisis determinó que existe correlación entre el turno diurno, accidentabilidad, estrés y apoyo social. Mientras que el turno rotativo presentó una correlación significativa entre accidentabilidad, y diferentes tipos de compensaciones.
5. Noriega, M., Franco, J., Sefchovich. S., Montoya, A., Garduño, M., León, L., Martínez, S. y Cruz, A. (2009). Deterioro de las condiciones de trabajo y de salud en México. Salud de	Considerar como necesidad impostergable la organización de la clase trabajadora, la sociedad civil, las organizaciones de colonos, los intelectuales, los campesinos y la gente comprometida con la vida y el trabajo.	Revisión de literatura. Comparativo del marco legislativo en México.	La consolidación de una nueva era de capitalismo salvaje donde grupos de trabajadores son sacrificados a través de los despidos, ha generado el incumplimiento de la legislación en materia de trabajo y salud. Además, las acciones institucionales están

los Trabajadores, 17(1), 61-68.		Comparativo estadístico (Condiciones laborales en trabajadores de la construcción).	desapareciendo o se encuentran en vías de extinción. Las empresas nacionales y trasnacionales utilizan el apoyo gubernamental para violar sistemáticamente la ley. Se considera que los derechos de los trabajadores y la vigilancia en materia de salud ocupacional en las empresas de México son inexistentes.
---------------------------------	--	---	---

Fuente: Elaboración propia con base en Ahmad et al. (2016); Gonzalez y Sawicka (2003); Gamella (2013); Navarrete et al. (2017); Noriega et al. (2009).

4.3.2. Tema control organizacional

Avanzando en la revisión de investigaciones relacionadas con los temas abordados tabla 6, se observó que el abordaje del control organizacional generalmente se enfoca en la realización de clasificaciones o tipologías sobre el ejercicio del control en las organizaciones; un ejemplo de ello se encuentra en el aporte de Clegg (1981), quien describe los tipos de control que pueden existir y que dependen tanto de la estructura jerárquica como de los procesos de trabajo.

En el mismo sentido, Das (1993) expone una clasificación del control organizacional basada en aspectos como: los objetivos del ejercicio del control, los entornos en los que se presenta, la estructura organizacional y los mecanismos asociados a su ejercicio. Por su parte, Etzioni (1972) aborda la función del control en la organización enfatizando que para lograr la eficiencia en la consecución de resultados, la organización deberá distribuir las recompensas y las sanciones de acuerdo con la actuación o comportamiento de los individuos. Por ende, los individuos que ajusten su actuación a lo designado en las reglas establecidas serán recompensados; mientras que quienes no se ajusten o desobedezcan dichas reglas serán sancionados.

Ouchi (1979), refiere que para dar solución a tal situación la organización puede adquirir diferentes tipos de configuración. Entre ellas se encuentran el diseño de mercado, de clan o de burocracia en las cuales, el ejercicio del control se lleva a cabo de distintas formas. Sin embargo, señala que, una organización no debe entenderse como totalmente como un modelo debido a que:

Las organizaciones reales contendrán cada una... características de cada uno de los modos de control. Así pues, el problema del diseño se convierte en [...] evaluar las características sociales y de información de cada división, departamento o tarea y

determinar cuál de las formas de control debe ser enfatizado en cada caso. (Ouchi, 1979, p. 840)

Dunbar (1984) menciona que la efectividad del control organizacional, sólo se puede medir cuando la organización obtiene de sus participantes el comportamiento esperado. Propone que el control organizacional conforma un proceso continuo el cual, depende de qué tan ajustadas, flexibles, abiertas, cerradas o inexistentes son las restricciones impuestas por la organización hacia el comportamiento de sus participantes. Ello, además de las características del entorno, de los procedimientos estandarizados pero sobre todo de la capacidad de los individuos para responder a los cambios en la organización.

Se ha observado que entre los trabajos sobre control organizacional este se ha abordado en combinación con la seguridad ocupacional, aunque dicho abordaje es superficial. Por ejemplo, Reason, Parker y Lawton (1998) coinciden con los autores que desde el campo de la Administración estudian el control organizacional, al señalar que la eficiencia y la productividad debe ser una cualidad de las organizaciones. No obstante, también mencionan que cuando el diseño de la organización conlleva un funcionamiento en entornos o condiciones peligrosas, para lograr la cooperación de sus participantes la organización deberá garantizar la seguridad de los mismos como requisito. Por lo cual, uno de los factores para evaluar el éxito o fracaso de la organización será la ausencia de fatalidades, lesiones, daños a los activos entre otros resultados negativos.

Dichos autores clasifican el control organizacional al señalar que este puede ser de tipo administrativo, social, técnico o bien implicar el autocontrol del individuo hacia sí mismo. Lo cual, coincide con las clasificaciones propuestas a partir del campo de la Administración, por ello Reason, Parker y Lawton (1998) concluyen que comúnmente los controles prescriptivos del proceso de trabajo carecen de la variedad necesaria para garantizar un comportamiento seguro, aun cuando los trabajadores cumplan escrupulosamente las reglas y normas de seguridad.

Consideran que esto tiene que ver con que en la mayoría de las ocasiones, las violaciones de dichas normas se llevan a cabo debido al exceso en las especificaciones de los procedimientos establecidos.

Tabla 6

Antecedentes de estudio sobre el tema control organizacional

Título	Objetivo	Metodología	Resultados
1. Reason, J., Parker, D. & Lawton, R. (1998). Organizational controls and safety: The varieties of rule related behavior. <i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i> , 71(4), 289 -304.	Examinar el tema del control organizacional en relación con la seguridad ocupacional, centrándose en el uso de reglas y procedimientos como un medio para regular el comportamiento de sus miembros. Esto constituye un área que ha recibido escasa atención en la literatura, además de que la base empírica del tema al momento del estudio era débil.	Revisión de literatura. Modelo de análisis de 10 categorías o tipos de comportamientos relacionados con el uso de las reglas en la organización.	La forma aditiva en que se acumulan las reglas de seguridad ocupacional y los conflictos asociados que surgen entre su aplicación y la realización del proceso de trabajo, afectan la utilidad de dichas reglas. Se observó que en casi todas las actividades productivas llevadas a cabo en circunstancias peligrosas, la variedad de comportamientos inseguros es mayor que la variedad de comportamientos requeridos. Se considera factible diseñar reglas para cubrir la mayoría de los aspectos de la producción, aunque no es posible abarcar absolutamente todos. La variedad de reglas desarrolladas para

			controlar los comportamientos seguros, siempre será menor que la variedad de situaciones inseguras. Es imposible anticipar todas las combinaciones entre los peligros existentes y los accidentes relacionados. Lo anterior, no implica que las organizaciones deban renunciar a formular reglas de seguridad puesto que son importantes para lograr un comportamiento seguro en relación con los peligros identificados y constituyen un registro del aprendizaje de una organización.
2. Alvesson, M. & Willmott, H. (2002), Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. <i>Journal of Management Studies</i>, 39, 619–644.	Analizar la regulación de la identidad como un aspecto primordial para examinar el control organizacional. Observar cómo se ordena a los empleados desarrollar una auto imagen congruente con los objetivos definidos por la administración.	Se utilizaron materiales empíricos para ilustrar cómo la intervención gerencial opera de manera intencional; con el fin de influenciar las autoconstrucciones de los empleados en términos de coherencia, distintividad y compromiso.	Se esbozó un marco conceptual para el análisis de la regulación de la identidad, que comprende aspectos como la interacción entre la regulación de las convenciones, la identidad de trabajo y la identidad propia. Invitar a los analistas de la organización del trabajo, a prestar atención en los

			procesos de identidad como el centro de la Teoría Social y Organizativa. Dicho reto lleva a prestar atención sobre los procesos de identidad en el tema del control organizacional. En su estudio es adecuado recurrir a técnicas de recopilación de información, como la observación participante o las entrevistas semi estructuradas. Se espera profundizar en los procesos de identificación hacia la organización, esclareciendo el efecto de los nuevos medios de control sobre la autonomía de los trabajadores.
3. Bouquin, H., & Fiol, M. (2007). <i>Le contrôle de gestion: repères perdus, espaces à retrouver</i> [Conférence]. 28ème congrès de l'AFC, Poitiers, France. https://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/2467	Explicar qué sucede con la disciplina del control de gestión en las organizaciones, después de que fuera considerado como la clave en la transmisión de la estrategia. Ya que su función se ha devaluado hacia la presentación de informes sobre el posicionamiento de la empresa tanto en su entorno como en su mercado.	Revisión de literatura.	Se enfatiza la brecha entre la enseñanza sobre el control de gestión y la forma en que los administradores lo usan en las empresas. Los teóricos y los profesionales interesados en el estudio del control de

		gestión, coinciden al enfatizar las diferencias entre los requerimientos solicitados a los gerentes en cuanto al logro de objetivos y los resultados obtenidos. Los ergonomistas interesados en el control de la gerencia, señalan que en la búsqueda por obtener resultados, pocas veces se considera el agotamiento de las reservas fisiológicas, psicológicas e incluso éticas de los gerentes.
--	--	--

4. Clegg, S. (1981). Organization and Control. <i>Administrative Science Quarterly</i>, 26(4), 545-562.	Se argumenta que las organizaciones se han construido sobre modos diferenciales de control del proceso de trabajo, los cuales dan lugar a los niveles de la estructura de clases en las organizaciones.	Revisión de literatura. Análisis documental derivado de una muestra de organizaciones industriales, a partir de las cual se construyó un modelo típico ideal, sobre las principales causas del rompimiento de las reglas de control organizacional.	Se identificó el denominado control intensivo que se ejerce sobre la clase baja de los participantes de la organización. Por otro lado, se observó que el control interno es característico de la clase media. Mientras que el control amplio, es característico de la clase dominante en la organización. También se identificó que debido al desarrollo desigual de los procesos de trabajo, el control debe estudiarse a partir de tres dimensiones: el tiempo, el espacio y la ubicación de las organizaciones en determinadas regiones de la economía mundial.
5. Cisneros, L., Hernández, A., y Ramírez, G. (2011). Control en la empresa familiar, <i>Administer</i>, 18, enero - junio, 49-76.	Explicar por qué las empresas familiares son organizaciones de enorme complejidad, lo cual las ha convertido en objeto de estudio de diversas disciplinas Reflexionar sobre la manera en que las compañías adoptan mecanismos formales de control orientados hacia el logro de resultados y el desarrollo de controles de carácter informal.	Revisión de literatura.	La tendencia del pensamiento sobre la gestión se orienta a la simplificación, ya que se intenta reducir la compleja realidad organizacional al representarla mediante indicadores. El control en la organización es un factor

	Mostrar porque las empresas constituyen un dispositivo analítico, para el estudio de la sociedad capitalista y de su proceso evolutivo.		fundamental para su supervivencia. Por ello, el uso del control se ha centrado en los mecanismos formales. La preocupación en la empresa, ha sido mantener su dominio y reducir la incertidumbre causada por el crecimiento estructural, o por el denominado traslape institucional.
6. Dunbar, R. (1984). Designs for Organizational Control. In P. Nystrom & and W. Starbuck. (Eds.). <i>Handbook of Organizational Design Volume 2: Remodelling Organizations and their Environments</i> . Oxford University Press.	Abordar la perspectiva instrumental que enfatiza cómo los procesos de control pueden facilitar el logro de los objetivos en la organización (Georgian, 1973; Verman, 1970 en Dunbar, 1984).	Revisión de literatura.	Se observó que el control es efectivo cuando se espera que ocurran las secuencias de comportamiento deseadas y las organizaciones están seguras de alcanzar los estados deseados (Katz y Kahn, 1966 en Dunbar, 1984). Existe la creencia de que el control se logra comparando y evaluando el desempeño real en comparación con el desempeño esperado. En las organizaciones a menudo se confía en las declaraciones contables para evaluar los resultados obtenidos.

			Ello impide la verdadera comprensión de la relación entre el ejercicio del control del comportamiento y el desempeño de los participantes de la organización. Debido a que los presupuestos son unidimensionales y no reflejan todas las dimensiones involucradas en el desempeño organizacional (Hopwood, 1972; Inn et al., 1972 en Dunbar, 1984).
7. T.K. Das, (1993) "A multiple paradigm approach to organizational control", the international journal of organizational analysis, vol. 1 issue: 4, pp.385-403.	Existen cuatro áreas en las que la discusión sobre el control organizacional requiere de una investigación a fondo. 1. Es necesario examinar la lógica del control organizacional cibernético orientado hacia el logro de los objetivos. 2. Se necesita realizar más investigación para comprender cómo las organizaciones son controladas por sus entornos a través de relaciones de intercambio. 3. El hecho de que las organizaciones a menudo se encuentren poco vinculadas, demuestra que los mecanismos de control no poseen una estabilidad generada a través de estructuras formales. Las estructuras	Se propone una perspectiva del control organizacional que involucra un paradigma sociológico múltiple basado en el factismo social, el conductismo social y el definicionismo social.	La perspectiva de un paradigma múltiple implica una concepción evolutiva del control organizacional. El control organizacional debe estudiarse observando los diferentes aspectos de la jerarquía inherente al ciclo de "control" (Das, 1989).

	organizacionales pueden ser reflejo de los mitos de los entornos institucionales. Es necesario estudiar la dinámica de los procesos de control en las organizaciones institucionalizadas. 4. Se debe prestar atención a la posibilidad de que en las organizaciones, no exista un mecanismo de control monolítico sino varios mecanismos de control operando en diferentes lugares.		
8. Etzioni, A. (1972), Organizaciones Modernas, México, UTEHA.	“El problema de las organizaciones modernas es cómo construir agrupaciones humanas tan racionales como sea posible [y] al mismo tiempo producir un mínimo de efectos indeseables y un máximo de satisfacción” (4). “Las organizaciones están construidas de manera que sean las unidades sociales más efectivas y eficientes. La efectividad real de una organización específica viene determinada por el grado en que realiza sus fines. La eficiencia de una organización se mide por el monto de los recursos empleados para producir una unidad de producción” (15).	Revisión de la literatura.	La finalidad del control en la organización es garantizar que las reglas se siguen y las órdenes se cumplen. Cuando una organización es capaz de reclutar individuos que realmente siguen las reglas o bien que, cuando la organización es capaz de educar a sus miembros sin supervisión, entonces el ejercicio del control no será necesario. Etzioni señala que la mayoría de las organizaciones no pueden descansar en la creencia de que sus participantes son capaces de interiorizar

			sus obligaciones sin incentivos adicionales. Se observó que las organizaciones requieren de una distribución formal en su estructura, así como en sus recompensas y sanciones. Las organizaciones conforman un medio para generar la obediencia por parte de sus integrantes, hacia a las normas y reglamentos establecidos.
9. Maguire, S. (1999). The Discourse of Control. <i>Journal of Business Ethics</i>, 19(1), 109-114.	Argumentar que el uso de un discurso moralmente problemático es indicativo de un fracaso para entender las condiciones que sostienen las prácticas morales vinculadas hacia el control organizacional. Argumentar que el discurso de control sobre los trabajadores niega su albedrío, y viola el principio de igualdad moral. Argumentar que la discusión sobre el control bajo la noción de reciprocidad es una condición moral de las comunidades y organizaciones morales. Sugerir que la rendición de cuentas que destaca la reciprocidad es necesaria para construir organizaciones éticas.	Revisión de literatura.	Las condiciones de mejora de la autonomía en las organizaciones contrastan con las condiciones vinculadas al ejercicio del control organizacional. Ello se debe a que si los individuos fueran capaces de elegir entre una variedad de opciones en un entorno libre de presión, tendrían mayor disposición para actuar con mayor responsabilidad. Lo anterior podría resultar en mayores aportes y logros significativos, además de un mayor

			desarrollo de competencias y habilidades para su labor. De este modo, las organizaciones contarían con el apoyo de sus miembros, en vez de tener que recurrir al uso del control del comportamiento (Deci, Connell y Ryan, 1989 en Maguire, 1999).
10. Ouchi, W. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. <i>Management Science</i> , 25(9), 833-848.	Explicar por qué el principal problema de la organización es obtener la cooperación entre una colección de individuos o unidades que comparten objetivos parcialmente. Ya que cuando un equipo de individuos produce colectivamente una salida o resultado, se desarrolla el problema respecto a la equitativa distribución de recompensas. El objetivo del trabajo es describir tres mecanismos a través de los cuales, las organizaciones enfrentan el problema de la evaluación y el control mejor conocidos como mercados, burocracias y clanes.	Revisión de literatura.	El diseño de los mecanismos de control en la organización debe centrarse en el logro de la cooperación entre las personas que tienen objetivos parcialmente divergentes. Por eso se considera que: "... una colección de gente se puede mover hacia la acción cooperativa a través de uno de los tres dispositivos: un mecanismo de mercado que evalúa con precisión la contribución de cada persona..." (845). "... los mercados tratan el problema del control al medir y recompensar por medio de la aceptación

		socializada de objetivos comunes" (846). Por otro lado, se ha observado que el mecanismo de clan: "alcanza la cooperación mediante la selección y socialización de los individuos de tal manera que sus objetivos individuales se superponen sustancialmente con los objetivos de la organización" (846). Los clanes se basan en un proceso de socialización total, que se orienta a eliminar la incongruencia de las metas entre los individuos y sus contribuciones hacia la organización. Se ha identificado que la organización puede configurarse como: "un mecanismo burocrático que hace un poco de cada uno: se evalúa el desempeño en parte en la mayor medida posible, y que engendra en parte los sentimientos de compromiso con la idea
--	--	---

			de la autoridad legítima en las jerarquías” (846). Se considera que: “En realidad... nunca se observa un mercado puro, una burocracia pura, o un clan puro. Las organizaciones reales contendrán...características de cada uno de los modos de control. Así pues, el problema del diseño se convierte en uno de evaluar las características sociales y de información de cada división, departamento o tarea [para] determinar cuál de las formas de control debe ser enfatizado en cada caso” (840).
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con base en Reason et al. (1998); Alvesson y Willmott (2002); Bouquin y Fiol (2007); Clegg (1981); Cisneros et al. (2011); Dunbar (1984); Das (1993); Etzioni (1972); Maguire (1999) y Ouchi (1979).

4.3.3. Tema: aprendizaje organizacional

Por otra parte, se encuentra el aprendizaje organizacional que como se observa en la tabla 7 las investigaciones alrededor de dicho tema coinciden en abordar los mecanismos por medio de los cuales se genera, difunde, fomenta u obstaculiza el aprendizaje desde los niveles individual, grupal y organizacional Sin embargo, la perspectiva difiere dependiendo de la disciplina de estudio, es decir la Administración, la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales. Al respecto autores como Kloot (1997) abordan el aprendizaje organizacional, indagando su relación respecto al control organizacional planteando que en la organización los sistemas de control de gestión fomentan el surgimiento de un tipo de aprendizaje que contribuye a la adaptación de la organización hacia los cambios, exigencias o necesidades derivadas del entorno. Consideran que dicho aprendizaje tiene como aliciente la modificación colectiva en los participantes permitiendo el ajuste de la organización hacia entornos turbulentos.

Por otro lado, Peñalva y Ramírez (2007, 2010) estudian el tema del aprendizaje organizacional, a través de la metodología de investigación del estudio de caso basada en la revisión de literatura, proveniente de la Teoría de la Organización y de los Estudios Organizacionales. Como resultado dichas autoras construyeron una tipología sobre las barreras defensivas que obstaculizan la generación del aprendizaje en la organización. Lo anterior, se relaciona con el abordaje realizado por Argyris y Shön (1978), quienes proponen conceptos como la teoría elegida (lo que los participantes señalan que sucede en la organización) y la teoría en uso (lo que sucede realmente en la organización). Señalando que debido a que dichas teorías comúnmente son incongruentes, los miembros de la organización enfrentan una contradicción entre lo que debería suceder y lo que en realidad ocurre generando barreras defensivas que, de manera consciente o inconsciente les permiten lidiar con el doble vínculo derivado de dicha contradicción.

También se ha revisado el trabajo de Moguel (2003), quien a partir de la perspectiva de los Estudios Organizacionales aborda la noción del aprendizaje organizacional como una fuente de ventaja competitiva por lo cual, retoma a Argyris (2001) quien sostiene que las organizaciones exitosas o de clase mundial no tienen el futuro asegurado. Pues si bien, son competitivas no son perfectas; razón por la que requieren del aprendizaje constante para permanecer en el mercado.

Como parte de los Estudios Organizacionales, aunque con una perspectiva más crítica, se encuentra el trabajo de Gherardi (1999) quien ha señalado que las prácticas organizativas dirigidas a “producir” aprendizaje en las organizaciones, conforman en realidad discursos disciplinarios que normalizan el comportamiento de los individuos. En contraste a este punto de vista, dicha autora considera que el concepto del aprendizaje organizacional constituye una metáfora basada en la noción de un bien cultural, creado a través de ingeniosas prácticas de trabajo llevadas a cabo de manera colectiva.

Tabla 7

Antecedentes de estudio sobre el tema aprendizaje organizacional

1. Peñalva. L. y Ramírez, H. (2007, 2010). Barreras para el Aprendizaje Organizacional, estudio de caso método. <i>Producción económica</i> , 2-28.	Reflexionar en la organización como un sujeto que aprende, presentando las barreras para el aprendizaje organizacional encontradas en una oficina administrativa de una institución de educación superior.	Estudio de caso Tipología sobre aprendizaje organizacional. Entrevistas semidirigidas.	La identificación de las barreras para el aprendizaje obtenidas a partir de frases testimonio que, derivan de categorías de análisis conforma el punto de arranque para iniciar un genuino proceso de aprendizaje organizacional.
2. Moguel, M. de J. (2003). <i>Aprendizaje Organizacional: Naturaleza, evolución y perspectivas. Estudio de caso en cuatro organizaciones en México</i> [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa]. http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=10556&docs=UAMI10556.PDF	Explicar el aprendizaje organizacional desde el meta aprendizaje localizado en el momento epistémico del individuo y como se origina a nivel individual, grupal y organizacional. Explicar cómo influye en el aprendizaje organizacional, los principios estratégicos de la organización. Explicar si el aprendizaje es un factor de ventaja competitiva para la organización.	Metodología cuantitativa y cualitativa. Estudio de caso mixto Aplicación de entrevistas estructuradas.	Se identificaron diferentes formas de aprendizaje organizacional basadas en el estado cognitivo de los individuos. Se observaron dos tipos de conocimiento correspondiente al momento cognitivo denominados: ontológico y epistémico. Existen diferentes criterios al considerar que los propósitos estratégicos favorecen el aprendizaje organizacional. Existen diferentes criterios al considerar el aprendizaje organizacional como fuente de ventaja competitiva, ya que el conocimiento es visto como

			aspecto protagónico en la organización.
3. Dimovsky, V. (1994). <i>Organizational learning and competitive advantage: a theoretical and empirical analysis</i> [Doctoral thesis, University of Ljubljana]. http://www.cek.ef.uni-lj.si/doktor/dimovski.pdf	Explorar los procesos relacionados con el aprendizaje organizacional que inducen a una ventaja competitiva.	Cuantitativa. Investigación sobre 200 cooperativas a través de pruebas empíricas y análisis de regresión. Se investigaron procesos y resultados sobre la relación del aprendizaje organizacional con el desempeño ocupacional.	La relación positiva entre los cambios en el comportamiento y el rendimiento sugiere que las cooperativas de crédito, poseen características similares a las de la organización que aprende. Se concluyó que el aprendizaje organizacional es un mecanismo para ganar ventaja competitiva.
4. Kloot, L. (1997). Organizational learning and management control systems: Responding to environmental change. <i>Management Accounting Research</i> , 8(1), 47-73.	Demostrar los vínculos entre el aprendizaje organizacional y los sistemas de control de gestión, indicando cómo su diseño y uso adecuados facilitan el surgimiento del aprendizaje organizacional el cual, es necesario durante los períodos de cambio ambiental.	Se estudiaron dos organizaciones en un sector sometido a cambios ambientales. Se recurrió al método del estudio de caso múltiple para comprender el funcionamiento en la práctica de los sistemas de control de gestión (McKinnon, 1988 en Kloot, 1997). Se eligió el método de estudio de caso múltiple debido a que involucra diversidad de fuentes de datos y permite garantizar la validez y confiabilidad de la	El aprendizaje organizacional es crucial para la supervivencia de la organización en entornos dinámicos. El aprendizaje organizacional de tipo generativo depende de las características y el uso del sistema de control de gestión. Es necesario identificar las problemáticas que surgen debido al uso de los sistemas de contabilidad tradicionales. Se ha sugerido que los sistemas de control de gestión impiden el aprendizaje organizacional generativo, ya que contribuyen a la inercia y al

		investigación (Yin, 1989 en Kloot, 1997).	mantenimiento de los paradigmas obsoletos en la organización (Dent, 1990; Miller; 1993 y Hames, 1994 en Kloot, 1997).
5-Gherardi, S. (1999). Learning as problem-driven or learning in the face of mystery. <i>Organization studies</i> , 20(1), 101-124.	Explorar las suposiciones que subyacen en la literatura de aprendizaje organizacional, así como buscar alternativas de conceptualizar el aprendizaje, el trabajo y la innovación como actividades no diferenciadas.	Revisión de literatura.	Se concluye que el aprendizaje en la organización constituye una práctica, un bricolage que se materializa y desmaterializa a través del lenguaje, la tecnología y las relaciones de poder. Por ello, puede comprenderse como una concepción del conocimiento situado, distribuido, provisional, pragmático y mediado por diversos artefactos que lo convierten en un dispositivo heurístico. Ello debido a que reúne a las personas en una tecnología de lo heterogéneo, a través de los intersticios de la organización y entre las organizaciones.
6. Rodríguez, L. (2018). Aprendizaje Organizacional como mecanismo de transferencia de conocimiento en las instituciones de educación superior. Caso de estudio Instituto Tecnológico Metropolitano- ITM [Tesis de Doctorado - Universidad Autónoma	Determinar los factores que permiten el desarrollo del aprendizaje organizacional como un mecanismo de transferencia de conocimiento en grupos de investigación del Instituto Tecnológico Metropolitano - ITM.	Metodología mixta (cualitativa y cuantitativa). Encuestas, entrevistas, observación participante, análisis de la red de trabajo de docentes investigadores.	Entre los hallazgos se encuentran respecto a: Estructura: El grupo posee tres líneas de investigación con líderes que coordinan las actividades investigativas y definen los lineamientos para

Metropolitana]. http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=22663&docs=UAMI22663.pdf			que las investigaciones impacten en el desarrollo académico de los programas profesionales. Cultura: El grupo comprende temáticas de estudio como la línea de la organización, las finanzas, la gestión organizacional y la gestión de la tecnología. Debido a factores como la diversidad de las temáticas, la formación de los investigadores, el modo en que interactúan y la periodicidad de las reuniones, discusiones y debates la dinámica de la red adquiere características diferentes a las convencionales. Estrategia: En el grupo de investigación la meta es subir en la clasificación de Colciencias. Ello a través de la producción intelectual mediante artículos tipo top. De ahí, que como parte de las líneas de investigación se proponga el trabajo colaborativo entre sus miembros e incluso con pares de otros grupos e instituciones. Trabajo en red: Debido a que la estructura de un grupo de
---	--	--	--

			investigación se configura como una red basada en las interacciones que pueden establecer, generalmente no se recurre al seguimiento de un procedimiento formal o institucionales que determine cómo y con quienes deben trabajar los investigadores. Por ello, las interacciones constituyen un aspecto relevante en el crecimiento del grupo, ya que son los investigadores quienes determinan las características de sus interacciones y los flujos de comunicación que resultan a partir de estas.
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con base en Peñalva y Ramírez (2007, 2010); Moguel (2003); Dimovsky (1994); Kloot (1997); Gherardi (1999); Rodríguez (2018).

4.4. Modelo Teórico de la Investigación

Tras la revisión sobre trabajos relacionados con los temas abordados en esta investigación, a partir de los cuales fue posible conocer la metodología adoptada por los investigadores para recopilar, interpretar y analizar la evidencia empírica recopilada durante su trabajo de campo; es necesario señalar que uno de los aspectos primordiales en el diseño de la investigación es su modelo teórico. De acuerdo con Yin (2009), el modelo teórico de la investigación permite plantear proposiciones teóricas que son de utilidad para orientar el desarrollo del estudio, establecer una secuencia lógica en las etapas que lo conforman, identificar las características de los datos a recolectar. Así como las estrategias metodológicas para realizar el registro, sistematización, análisis, interpretación de estos, además del planteamiento de los hallazgos, los resultados y las conclusiones.

Por ello, en el presente estudio de manera paralela al diseño del modelo teórico de la investigación, se inició el trabajo de campo en el cual se realizaron múltiples visitas al centro de distribución seleccionado con el fin de llevar a cabo la técnica de la observación directa y participante dentro de sus instalaciones. Tras ello se realizó un comparativo de las notas de campo referentes a dichas visitas, se llevó a cabo la aplicación y transcripción de entrevistas semiestructuradas a actores vinculados al proceso de reparto de productos, se recopilaron y analizaron documentos formales concernientes al funcionamiento general de la organización como del proceso mencionado. Además de complementar el trabajo con la aplicación de la técnica de la etnografía digital sobre un grupo de trabajadores de la empresa Coca-Cola FEMSA ubicado en la red social *Facebook*; así como de la red social *WhatsApp* en la que se recabó información publicada por líderes, gerentes y supervisores de la organización.

Dichas etapas de la investigación aportaron datos que se han sistematizado, agrupado y enlazado con el fin de recuperar los aspectos más significativos del trabajo de campo. De este

modo se establecieron categorías que se tomaron como base para integrar la información relacionada con los fenómenos del control organizacional y el aprendizaje organizacional, con el fin de establecer su relación con temas y conceptos derivados de la literatura sobre ambos temas (Saldaña, 2012). A partir de ello se construyó gradualmente el modelo teórico de la investigación el cual, ha servido como herramienta metodológica para describir, analizar y explicar las características que adquiere la relación entre el control organizacional y el aprendizaje organizacional en el centro de distribución estudiado.

El modelo teórico de la investigación retomó aspectos del trabajo realizado por Cruz (2016), rediseñando la mayoría de sus componentes a partir de las necesidades del presente trabajo. Esto, con la finalidad de construir una estrategia metodológica útil para estudiar la problemática observada en la organización seleccionada, tomando como referente conceptos derivados de la literatura especializada que permitieron establecer un “modelo ideal” de utilidad para realizar el análisis de la evidencia empírica recopilada.

De tal manera, se consideró la deliberada búsqueda por parte de la empresa Coca-Cola FEMSA por implementar ciertos mecanismos de control organizacional como el Sistema de Administración de la Seguridad y la Salud Ocupacional (SASSO), que a través del uso de herramientas de gestión como la capacitación tratan de fomentar un tipo de aprendizaje que sea acorde al logro de objetivos, al cumplimiento de indicadores e incluso a la necesidad de adaptación que presenta la organización como resultado de los cambios, exigencias y demandas derivadas del entorno.

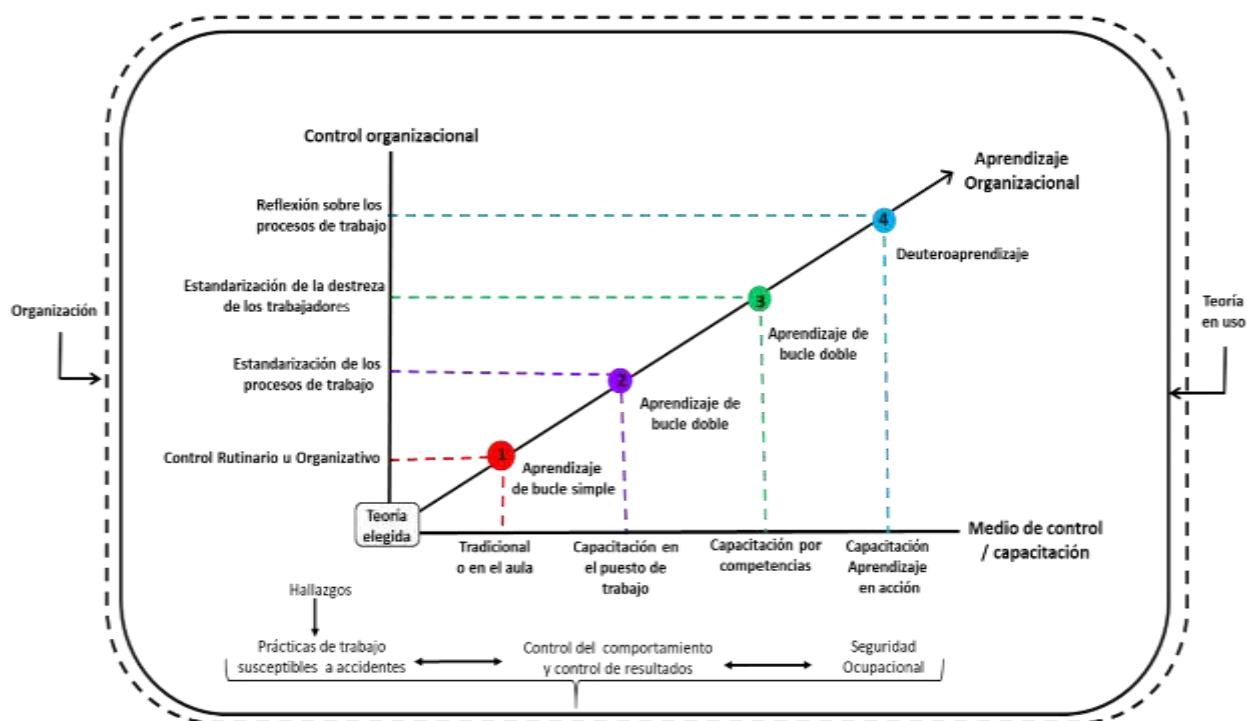
4.4.1. Componentes del modelo teórico de la investigación

El modelo teórico de la investigación constituye una abstracción gráfica que a través del diagrama observado en la figura 15 muestra las posibles combinaciones que con base en los precedentes

de investigación, y en una amplia revisión de literatura se proponen respecto a la relación entre los fenómenos del control organizacional y el aprendizaje organizacional específicamente en el centro de distribución estudiado. En dicho modelo se muestran los distintos tipos de capacitación utilizados en la organización mencionada los cuales, tienen por objetivo enseñar a los trabajadores operativos las características del proceso de trabajo y los procedimientos de seguridad ocupacional que deben atender al realizar sus labores.

Figura 15

Modelo teórico de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

De esta manera en el modelo teórico se observa la relación entre:

1. Cada tipo de control organizacional implementado como parte del proceso de distribución de productos;

2. El tipo de capacitación utilizado como medio de control para adoctrinar, enseñar y disciplinar a los trabajadores operativos, con el fin de que aprendan los lineamientos establecidos en la filosofía organizacional de la empresa Coca-Cola FEMSA, los contenidos sobre el programa de seguridad ocupacional SASSO, así como cada uno de los procedimientos que conforman el proceso de distribución;
3. El tipo o nivel de aprendizaje organizacional que se busca generar en los trabajadores operativos que realizan el proceso mencionado, con la meta de incentivar en ellos un comportamiento determinado que favorezca el cumplimiento de los objetivos, indicadores y expectativas establecidas por la organización.

Con base en lo anterior, se presenta la tabla 8 en la que se sistematizó la información asociada con los temas del control organizacional y el aprendizaje organizacional, y que a su vez contiene los conceptos que presentado en el modelo teórico de la investigación.

Tabla 8

Componentes del modelo teórico de la investigación

Concepto	Definición
Organización	Desde la Teoría de la Organización, esta es vista de manera prescriptiva, mientras que los Estudios Organizacionales aportan una mirada interpretativa sobre los fenómenos que contribuyen al desarrollo, continuidad o desaparición de la organización a través del tiempo. Al considerar la perspectiva a partir de la que son diseñados los centros de distribución de Coca-Cola FEMSA, se considera que una definición acorde al funcionamiento de dicha compañía es la propuesta por Hall (1996), quien señala que esta constituye: "...una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad" (33).
Teoría elegida	Tal concepto forma parte del modelo teórico de la investigación debido a que se ha identificado que el funcionamiento del centro de distribución se basa en la implementación de un conjunto de mecanismos de control como: la estandarización de los procesos de trabajo, de la estandarización de las reglas y normas de comportamiento, de los patrones de comunicación en la organización, de sus recursos, del establecimiento de metas, de sus objetivos, recompensas, sanciones o castigos, de los mecanismos de reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño etc. Argyris y Schön (1978), refieren que la teoría elegida constituye un discurso sobre lo que la organización espera que se perciba de ella; incluso cuando esta puede ser distinta a lo que sucede realmente en la misma.
Teoría en uso	Tal concepto hace referencia al comportamiento real de la organización el cual, es posible de observar en su toma de decisiones, y en las acciones de los individuos y los grupos que participan en ella. No siempre concuerda con lo señalado en sus reglas, normas, rutinas y procedimientos, es decir, con su teoría elegida (Argyris y Schön, 1978). Ello generalmente crea confusión y malestar entre sus miembros, debido a la contradicción que se observa entre lo que debería ocurrir y lo que en realidad sucede en la organización.
Seguridad ocupacional	Es la disciplina que enmarca el diseño de los programas dirigidos a preservar la salud e integridad de los trabajadores en las organizaciones. Es relevante en la configuración de la relación entre el control organizacional y el aprendizaje

	organizacional en el centro de distribución estudiado, ya que ambos se vinculan a partir de la implementación, ejecución y evaluación del programa SASSO en el centro de distribución. En México, el Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo vigente señala que la Seguridad y Salud en el Trabajo se refiere a: Todos aquellos aspectos relacionados con la prevención de Accidentes y Enfermedades de Trabajo, y que están referidos en otros ordenamientos a materias tales como: seguridad e higiene; seguridad e higiene industrial; seguridad y salud; seguridad, salud y medio ambiente de trabajo; seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo. (2014, p. 69).
Control organizacional	En los centros de distribución de Coca-Cola FEMSA el control organizacional, se refleja en los programas de capacitación, procesos, procedimientos, prácticas, reglas y rutinas, que constituyen instrumentos para tener bajo control la operación general (Chiapello, 1996). Rodríguez También se implementan a fin de generar compromiso hacia la empresa por medio de la filosofía organizacional, y con ello lograr la obediencia y disciplina entre los trabajadores. Sobre todo de quienes se agrupan en el nivel operativo, por eso como base del modelo teórico se retoma la definición de Tannenbaum (1962) que considera el control organizacional como: Cualquier proceso en el que una persona, grupo de personas u organización de personas determina, es decir, afecta intencionalmente lo que otra persona o grupo u organización hará (39). Asimismo, se han identificado ciertos factores de influencia que según Chiapello (1996) caracterizan al control organizacional los cuales son: 1. La fuente de influencia (quién o que ejerce la influencia sobre el comportamiento); 2. El objetivo del control (sobre quien se ejerce la influencia); 3. La reacción hacia la influencia (actitud de quien es sometido a la influencia frente al ejercicio del control); 4. Los períodos de influencia (los momentos en los que se ejerce el control); 5. El proceso de influencia (el conjunto de mecanismos por medio de los que se ejerce la influencia); 6. El promedio o vector (la vía a la que se recurre para llevar a cabo el ejercicio del control).
Control rutinario u organizativo	Se observa en los planes, objetivos organizacionales, procedimientos, rutinas y acciones correctivas que se implementan para sancionar los comportamientos que incumplen las reglas (Dalton, 1971 en Chiapello 1996).
Control administrativo	Se refleja en las normas administrativas, procedimientos, métodos de enseñanza, sistemas de evaluación del desempeño, además de sanciones y recompensas (Reeves y Woodward, 1970; Hopwood, 1974 en Chiapello 1996). Los cuales se observan en la conformación de las responsabilidades inherentes a la estructura organizacional.
Control del comportamiento y	Abarca el conjunto de restricciones que establece la organización hacia el comportamiento individual, al señalar las consecuencias o resultados derivados de un comportamiento determinado (Ouchi y Maguire, 1975 en Chiapello 1996).

control de resultados	
Coordinación mediante la estandarización de los procesos de trabajo	Constituye un mecanismo de control basado en la estandarización de los contenidos de los procesos de trabajo. Se implementa en el funcionamiento de toda la organización o solo en ciertas partes, lo cual puede dejar cierto margen de maniobra a los trabajadores (Mintzberg, 1991).
Coordinación mediante la estandarización de la destreza de los trabajadores	Mintzberg (1991) señala que debido a que no es posible estandarizar todos los pasos de un proceso de trabajo, la estandarización de las destrezas o conocimientos de los trabajadores se vuelve necesaria, por lo cual es primordial identificar el tipo de capacitación que requieren para llevar a cabo sus labores y obtener así el control o coordinación de los procesos de trabajo. De ahí que desde el reclutamiento y la selección de los nuevos trabajadores sea necesario considerar los procesos de capacitación que han recibido antes, con el fin de asegurar que su desempeño será congruente con los objetivos organizacionales.
Capacitación	La capacitación es un componente clave en el modelo teórico de esta investigación, ya que se ha identificado que constituye un medio de control que sirve a la organización para ejercer control sobre el comportamiento de los trabajadores operativos. Esto a través de la enseñanza de los procedimientos que integran el proceso de distribución y de los contenidos del programa de seguridad ocupacional "SASSO". Por ello, del capítulo referente al tema del aprendizaje organizacional se ha retomado la definición que señala que: "La capacitación consiste en un actividad planeada y basada en las necesidades reales de la empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador" (Silíceo, 2006, p. 25). La cual, permite vislumbrar en el terreno práctico la pretensión que se tiene en el centro de distribución estudiado en donde se cree que la capacitación favorece el logro de los objetivos organizacionales, debido a que brinda a los trabajadores la formación necesaria para desempeñar sus tareas.
Medio de control	Un elemento más del modelo teórico de la investigación se encuentra en los medios, métodos e instrumentos cuyo uso permite el ejercicio del control en la organización y que Chiapello (1996) denomina vector o promedio.
Capacitación tradicional o en el aula	La evidencia empírica ha permitido detectar que en el centro de distribución se recurre en gran medida al uso de la capacitación tradicional o en el aula la cual, se basa en el paradigma de la Escuela Tradicional cuya visión de un individuo obediente que se vincula al trabajo para llevar a cabo un conjunto de procesos rutinarios, mecánicos y homogeneizados (Zubiría 2002). Este tipo de enseñanza fomenta la sumisión en los individuos, con el fin de prepararles para tolerar el trabajo dependiente y alienado el cual, contribuye al mantenimiento del orden social.

Capacitación en el puesto de trabajo	Su diseño se basa en la “Escuela Activa” la cual, confronta el mecanicismo, el autoritarismo y la falta de reflexión de la Escuela Tradicional al privilegiar la acción y la actividad ya que se considera que el aprendizaje proviene de la experiencia y la acción. Concibe al individuo como el actor principal de su proceso educativo postulando la libertad de expresión, de acción y la necesidad de fomentar los intereses del individuo (Zubiría 2002).
Capacitación – aprendizaje en acción	Si bien su uso no se identifica en el centro de distribución, es probable que su implementación contribuya a fomentar, mejorar e incrementar el aprendizaje entre los trabajadores. Ello debido a que este tipo de capacitación enfatiza el papel activo del individuo en el proceso educativo, dando relevancia a las construcciones personales y al conocimiento individual, rechaza el enfoque de la ciencia positivista orientado a la generalización de las situaciones señalando que el individuo construye su propio aprendizaje, en lugar de adquirirlo como un bien transferible (Zubiría, 2002). Este tipo de capacitación entraña mayor complejidad debido a que su objetivo es la generación del aprendizaje significativo por medio de la comprensión cognitiva, donde el individuo cuestiona sus propias resistencias y logra la consecución de una meta por medio de la práctica. Por lo cual, el instructor deberá incentivar la exploración, la investigación y el debate alentando la percepción de fallas y errores, así como dar lugar a la reflexión y a la transición entre el conocimiento anterior y el nuevo que permite al individuo enfrentar la incertidumbre y mantener una actitud positiva hacia el nuevo aprendizaje (Zubiría, 2002).
Capacitación por competencias	Es entendida como un proceso de enseñanza y aprendizaje que está orientado a que las personas adquieran habilidades, conocimientos y destrezas o actitudes necesarias para mejorar su desempeño y alcanzar los fines de la organización y/o institución (Cejas, Rueda, Cayo y Villa, 2019).
Aprendizaje organizacional	En el centro de distribución estudiado existen distintos tipos de aprendizaje que pueden estudiarse por medio de la propuesta de la teoría de la acción del aprendizaje organizacional de Argyris y Shön (1978) quienes describen la existencia de tres niveles de aprendizaje organizacional como el aprendizaje de bucle simple, aprendizaje de bucle doble y deuteroprendizaje. Los cuales, emergen como producto de la implementación de medios de control como la capacitación diseñada para mejorar el desempeño y prevenir o disminuir los accidentes laborales y que da lugar al surgimiento del aprendizaje de bucle simple o bien a través de la experiencia colectiva que construyen los trabajadores operativos al desarrollar procedimientos alternativos o informales que adaptan su actividad cotidiana hacia las necesidades reales del entorno sentando las bases para el surgimiento del aprendizaje de bucle doble.
Aprendizaje de bucle simple	Dicho nivel de aprendizaje mantiene las características centrales de la organización preservando su teoría en uso de la organización la cual, comprende un conjunto de reglas preestablecido donde el individuo solo se limita a detectar y corregir errores en el marco de dicho sistema de reglas (Argyris y Shön, 1978 en Fiol y Lyles, 1985). Esto lleva al desarrollo de una rudimentaria asociación entre el comportamiento y la generación de resultados de corta duración los cuales, son

	producto de la repetición y la rutina. De ahí que conformen construcciones de corta duración que solo tienen impacto sobre ciertas partes del funcionamiento de la organización (Fiol y Lyles, 1985).
Aprendizaje de bucle doble	Dicho nivel de aprendizaje se enfoca en resolver la incompatibilidad que se presenta entre las normas y las expectativas que establece la organización, dando lugar al cuestionamiento, la evaluación y generación de estrategias para lograr cumplir tales expectativas (Argyris y Shön, 1978). Tiene por objeto adaptar las reglas y las normas de la organización para que estas sean acordes a las necesidades reales de los proceso de trabajo, en lugar de enfocarse solo en la implementación de actividades o comportamientos “correctos”, por lo cual conforma un proceso cognitivo basado en el desarrollo de habilidades y conocimientos cuyos resultados tienen efectos a largo plazo sobre la organización (Fiol y Lyles, 1985).
Deuteroaprendizaje	De acuerdo con Argyris y Shön (1978) se presenta cuando a nivel organizacional se lleva a cabo un proceso de aprendizaje de bucle doble sobre los procesos de aprendizaje que los individuos adquirieron previamente, generando con ello la capacidad de aprender a aprender a nivel organizacional. Por ende, los miembros de la organización pueden reflexionar, investigar y evaluar sus anteriores experiencias de aprendizaje, generando con esto la habilidad de vislumbrar qué prácticas facilitan u obstaculizan la adecuada ejecución de sus tareas lo que les permite construir estrategias e incluso implementar cambios en los valores de la organización (Gore, 2006).

Fuente: Elaboración propia con base en Hall (1996); Argyris y Schön (1978); Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo (2014); Chiapello (1996); Tannenbaum (1962); Mintzberg (1991); Silíceo (2006); (Zubiría 2002); Cejas et al. (2019); Fiol y Lyles (1985); Gore (2006).

4.5. Aplicación de técnicas de recopilación de evidencia

Avanzando en la descripción de la estrategia metodológica implementada en la presente investigación, a continuación se examinarán algunos de los instrumentos utilizados en la recopilación de la evidencia empírica, los cuales fueron diseñados a partir de los conceptos que componen el modelo teórico de la investigación.

1. **Observación participante:** En la tabla 9 se muestran las actividades que fueron registradas a partir de las sesiones de observación participante realizadas al interior como al exterior del centro de distribución, con el fin de conocer aspectos relacionados a la teoría en uso de la organización estudiada (Argyris y Shön, 1978).

Tabla 9*Observación participante en el centro de distribución*

Actividad	Objetivo	Fecha
Presentación con el coordinador y el gerente operativo del centro de distribución.	Dar a conocer las características del estudio de caso, así como solicitar los permisos necesarios para la realización del mismo.	1er semestre de 2019.
Recorrido por el centro de distribución.	Conocer las áreas que conforman el centro de distribución.	1er semestre de 2019.
Asistencia a curso de inducción para personal de nuevo ingreso.	Conocer el proceso de capacitación para los trabajadores de nuevo ingreso.	2º semestre de 2019.
Observación del funcionamiento general del centro de distribución.	Conocer de manera general los procesos que dan lugar al funcionamiento del centro de distribución.	2º semestre de 2019.
Observación del proceso de almacenaje.	Conocer de manera superficial los procedimientos relacionados al almacenaje de productos.	2º semestre de 2021.
Observación del proceso de carga.	Conocer de manera superficial los procedimientos relacionados al proceso de carga de productos.	1er semestre de 2022.
Asistencia a sesiones de capacitación de tipo práctico.	Conocer de manera general los métodos de capacitación relacionados con la práctica y las tareas realizadas por los trabajadores operativos involucrados en el proceso de distribución.	2º semestre de 2022
Observación del proceso de distribución al exterior del centro estudiado.	Conocer las características generales del proceso de distribución de productos al exterior del centro de distribución	Durante el año 2023.

Fuente: Elaboración propia.

2. **Recopilación y análisis de documentos:** Como parte de la recopilación de evidencia empírica se obtuvo acceso a la documentación relacionada con la teoría elegida establecida en torno al tema de la capacitación, la seguridad ocupacional y el diseño formal de los procedimientos para la distribución de productos organización estudiada. Las características de tal documentación se compilan en la tabla 10, la cual señala el nombre y objetivo de los documentos que se revisaron durante la investigación.

Tabla 10

Recopilación y análisis de documentos

Documento	Objetivo del documento
Manual facilitadores internos	Fortalecer el desarrollo del talento, a través de la formación de facilitadores internos en competencias básicas de formación y venta de ideas para asegurar la implementación de programas formativos y de desarrollo (Coca-Cola FEMSA, Manual de facilitadores, s.f.).
Curso de inducción para repartidores (Programa SASSO).	Dar a conocer al personal de nuevo ingreso la política y normas de seguridad establecidos en Coca-Cola FEMSA para evitar incidentes y enfermedades.
Curso habilidades para trabajadores operativos (Kofnectate).	Conforma una metodología que incentiva la responsabilidad para mantenerse seguros en el lugar de trabajo. Estimula el compromiso emocional del personal operativo que labora en FEMSA para desarrollar su capacidad de KOFnectar con el riesgo, activar habilidades cognitivas y conversacionales que ayuden de manera consciente y proactiva a contener el riesgo en todos los contextos (Coca-Cola FEMSA, Manual Kofresponsable, s.f.).
Manual seguridad (Kofresponsable).	Ayuda al participante a desarrollar competencias a partir de la teoría, aplicación y práctica de la administración de la seguridad. Busca generar la transferencia de conocimiento a través del Modelo Coaching Kofresponsable en el lugar de trabajo, cerrar brechas en competencias individuales y mejorar el desempeño (Coca-Cola FEMSA, Manual Kofresponsable, s.f.).
Procedimientos sobre el proceso de distribución de productos.	Entre los procedimientos relacionados con el proceso de distribución se encuentran la distribución digital y la telemetría, por medio de los que se obtiene información en tiempo real sobre la localización y desempeño de los trabajadores. Por ello se considera que entre sus beneficios se encuentran: a) Seguridad para todos; b) Mejora en el Servicio a los Clientes; c) Procesos más eficientes y ágiles para el día a día, con menos errores; d) Mejor información para mejores rutas y e) Cuidado y Mantenimiento de nuestros Camiones (Coca-Cola FEMSA, 2017b).

--	--

Fuente: Elaboración propia con base en Coca-Cola FEMSA (Manual de facilitadores, s.f.); Coca-Cola FEMSA (Manual Kofresponsable, s.f.); Coca-Cola FEMSA (2017b).

Como se observa en la información recabada a través del análisis documental la relación entre el control organizacional y el aprendizaje organizacional, es mediada por herramientas administrativas o vectores (Chiapello, 1996) como la capacitación. La cual, puede asociarse a temas determinados, uno de ellos la adquisición de competencias para la formación y replicación de conceptos como la “venta de ideas”, caracterizándose por la manipulación del pensamiento, el conocimiento y el comportamiento con el fin de lograr que la acción del trabajador siga una dirección favorable a la sobrevivencia y expansión de la organización ya que la venta de ideas sobre la comercialización de los productos es el principal proceso que da lugar al funcionamiento de la organización.

Por otro lado, dicha documentación contiene información relacionada las políticas, normas y lineamientos para evitar los riesgos de trabajo y las enfermedades profesionales a través de métodos de enseñanza que representan la teoría elegida de la organización, y que pretenden fomentar la responsabilidad y el compromiso hacia el sistema de reglas. Esto bajo el amparo de un sistema digital de distribución y telemetría que tienen como finalidad vigilar el cumplimiento de indicadores de desempeño, aspectos que llevan a observar la correspondencia que guarda la teoría elegida de la organización con el nivel de aprendizaje de bucle simple descrito previamente (Argyris y Shön, 1978; Argyris, 2001), el cual, se caracteriza por la imposición de reglas de comportamiento y por la nula consideración de la experiencia de los trabajadores operativos en el diseño del proceso de trabajo que tienen a su cargo.

3. **Entrevista semi estructurada:** Con el fin de conocer el testimonio de diferentes actores clave que participan en el proceso de distribución, en la implementación y supervisión de los procedimientos de seguridad ocupacional que conforman el programa SASSO se realizaron entrevistas semiestructuradas basadas en una guía de preguntas que fue construida a partir de los conceptos que conforman el modelo teórico de la investigación. En la tabla 11 se muestra dicha guía de preguntas.

Tabla 11

Entrevista semi estructurada (guía de preguntas)

Núm.	Pregunta	Concepto Modelo teórico de la investigación
1	¿Me podría decir cuál es su nombre, edad, puesto y función en el centro de distribución?	Organización.
2	¿Cuánto tiempo lleva laborando en el centro de distribución?	Organización.
3	¿Cuáles son las principales actividades que desempeña?	Control organizacional.
4	¿Podría describir de manera general cómo funciona el centro de distribución?	Organización.
5	¿Podría describir las reglas de seguridad ocupacional que se utilizan en el proceso de distribución de productos?	Aprendizaje organizacional.
6	¿Cuáles son los procedimientos utilizados en el proceso de distribución de productos?	Control organizacional.
7	¿En cuanto al tema de seguridad ocupacional y accidentes laborales podría describir a qué tipo de problemas se ha enfrentado?	Teoría en uso.
8	¿Cómo se enseñan al personal operativo las reglas de seguridad ocupacional?	Teoría elegida/ control organizacional.
9	¿Cómo evalúan que lo que se le ha enseñado al personal, ha sido aprendido?	Aprendizaje organizacional.

10	¿Realizan algún seguimiento que permita verificar que el aprendizaje adquirido en el tema de seguridad ocupacional se aplica durante el proceso de trabajo?	Aprendizaje organizacional
11	¿Le gustaría agregar algo más?	Teoría en uso

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en la tabla 12 se muestran las características de los trabajadores que fueron entrevistados.

Tabla 12

Aplicación de entrevistas semiestructuradas

Trabajador entrevistado	Entrevista semiestructurada	Objetivo	Fecha de aplicación
Gerente del centro de distribución (Contacto que autorizó la realización de la investigación).	Inicial	Acercamiento a la organización. Gestión de acceso y visitas. Descripción de técnicas de investigación para su autorización.	2º semestre de 2019.
Coordinador del centro de distribución (Contacto con quien se gestionó y dio seguimiento a la investigación).	Inicial.	Conocer el funcionamiento general de la organización.	2º semestre de 2019.
	De seguimiento.	Conocer de manera general el proceso de distribución de productos. Realizar recorrido por el centro de distribución para conocer sus áreas administrativas y operativas.	1er semestre de 2020. 2º semestre 2021. 1er semestre 2022.
Asesor de seguridad industrial	Inicial.	Conocer los procedimientos que conforman el proceso de distribución, y	1er semestre de 2020.

(Contacto que proporcionó información relacionada con procedimientos y actividades de tipo operativo y sobre Seguridad Ocupacional).		las áreas del centro en las que se llevan a cabo: el almacenaje, conteo, carga, descarga, revisión, y entrega de pagos cobrados por parte de los trabajadores operativos.	
	De seguimiento.	Conocer el proceso de capacitación mediante el cual, se enseña a los trabajadores de nuevo ingreso como se realizan tareas relacionadas a procedimientos como la carga y descarga de productos.	2º semestre 2021. 1er y 2o semestre de 2022.
Recursos humanos	Inicial. (Única entrevista).	Conocer de manera general el proceso reclutamiento y selección de personal operativo.	1er semestre de 2022.
Analista de Reclutamiento y Selección	Inicial (Única entrevista).	Conocer los medios de reclutamiento digitales para la selección de personal operativo.	2º semestre de 2022.

Fuente: Elaboración propia.

4. **Etnografía digital:** Debido a que la etnografía digital conforma un método de investigación útil para recopilar información derivada de medios digitales como *Facebook* y *WhatsApp*, se recurrió a su aplicación con el fin de comprender las prácticas organizacionales relacionadas a su uso, al proceso de distribución, así como a los procedimientos de trabajo y seguridad ocupacional.

La aplicación de la etnografía digital se llevó a cabo en las redes sociales *Facebook* y *WhatsApp* del mes de julio de 2019 al mes de julio de 2023. Se realizó un análisis de contenido sobre algunas fotografías y comentarios redactados por los trabajadores de la empresa Coca-Cola FEMSA, con el fin de conocer su opinión sobre la incidencia y causas de accidentes laborales. Por otra parte, se realizó una breve recopilación de imágenes derivadas de “estados” de la red social *WhatsApp*, en las cuales, se identificó el proceso que sigue el departamento de recursos humanos para llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal.

Para ello, se revisó la información que se difunde y por medio de la cual se convoca a los interesados en laborar en puestos operativos, a postularse en caso de cumplir los requisitos señalados por el departamento mencionado. Se buscó conocer la dinámica de la interacción colectiva que surge en dichas redes sociales, la cual es relevante porque permite complementar la información recabada por medio de la observación directa y participante, así como la aplicación de entrevistas semiestructuradas y análisis documental.

Capítulo 5. Estudio de Caso: Control, Aprendizaje Organizacional y Seguridad Ocupacional en un Centro de Distribución de Coca-Cola FEMSA

5.1. Coca-Cola FEMSA: Naturaleza de la organización

En la búsqueda por estudiar los fenómenos del control organizacional y el aprendizaje organizacional, así como la prevalencia de accidentes en los trabajadores operativos ocasionados por el incumplimiento de los procedimientos de trabajo y las reglas de seguridad ocupacional durante el proceso de distribución de productos, es necesario hacer referencia a algunas de las características del centro de distribución seleccionado como estudio de caso.

Dicho centro de distribución pertenece a la compañía Coca-Cola FEMSA, la cual de acuerdo con su informe integrado (2017a) constituye una empresa que corresponde al sector de bienes de consumo inmediato o productos terminados que durante el año 2017 tuvo ingresos totales de 203.8 mil millones de pesos mexicanos creciendo en un 14.7% respecto a los años anteriores. Mientras que para el año 2022, los ingresos totales de Coca-Cola FEMSA fueron de 226,740 millones, y en el año 2023 dichos ingresos aumentaron a 245,088 millones lo que representa el 8.1% (Coca-Cola FEMSA, 2023).

Esta compañía opera en países como México, Argentina, Brasil, Colombia, Guatemala, Belice, Nicaragua, Panamá, Venezuela y Filipinas, en los que comercializa una amplia gama de productos cuyo objetivo es cubrir “los diferentes estilos de vida de los consumidores” (Coca-Cola FEMSA, 2017a) a través de una oferta de productos cada vez más amplia, la cual se ve reforzada por medio de la fuerte presencia de la empresa en el territorio nacional, aspectos a través de los cuales se busca generar mayores utilidades para la misma. Esto queda visible en el siguiente señalamiento del coordinador del centro de distribución:

CCD: No dudo que después compremos en otras partes, y que Coca-Cola FEMSA opere en todo México, todos somos distribuidores que tenemos la franquicia de Coca - Cola México. Pero lo ideal es que cuando la gente pregunte “Oye, ¿tienes Coca Cola?”, digamos “sí” pero, Coca-Cola FEMSA”.

Coca Cola no está en todo el mundo, si no que vendió franquicias y esto tiene cierto margen de utilidad por la renta de la marca. Por eso nos llamamos "Coca - Cola", pero mis recibos dicen "Distribuidora y manufacturera del Valle de México". Es una franquicia, pagamos la embotelladora y el producto para poder ser la marca que hoy somos. Ellos nos venden todo, es un negocio, hay más de 56 plantas embotelladoras, más de 250 centros de distribución, más de 850000 puntos de venta, trabajamos más de 90 mil empleados; Coca-Cola FEMSA también tiene presencia en Colombia, Argentina, Brasil, Venezuela, Uruguay, Costa Rica no me acuerdo si es Guatemala o Panamá, y nada más (Coordinador del centro de distribución, entrevista de seguimiento, 2022).

El anterior testimonio permite comprender con mayor claridad la importancia que tiene en el sector productivo la empresa Coca-Cola FEMSA y la influencia que conlleva la demanda de sus productos sobre el diseño de aspectos como: su filosofía organizacional; cultura corporativa; estructura organizacional y procesos de trabajo. Ya que el conformar una franquicia cuyo valor radica en la estima que el mercado muestra hacia marcas que son propiedad de *The Coca Cola Company*, repercute a nivel global y local en cada uno de los centros de distribución de Coca-Cola FEMSA.

De este modo, se ha observado que el funcionamiento del centro de distribución estudiado puede analizarse a través de conceptos como el de configuración que es de utilidad para estereotipar y entender más claramente las diferencias que imperan entre diferentes tipos de organizaciones. Esto no debe llevar a suponer que una organización se ajusta de manera exacta a un solo tipo de configuración, ya que dicho concepto hace alusión a lo que Weber denominó como tipo "ideal", el cual, comprende una combinación que teóricamente puede representar ciertos parámetros situacionales y de diseño que como en esta investigación, permiten vislumbrar mejor las características de una organización real como el centro de distribución estudiado (Weber, 1992; Mintzberg, 1991).

5.1.1. FEMSA y Coca-Cola FEMSA - organizaciones de configuración divisional.

Con base en las características de la empresa a la que pertenece la franquicia Coca-Cola FEMSA, y que se denomina FEMSA es posible notar que esta constituye una organización de

tipo divisional. Ello se debe a que las configuraciones de este tipo son frecuentes de observar en el sector privado de la economía industrializada, una de las características más notorias de una estructura divisional es que desde la cumbre o ápice estratégico hasta el núcleo operativo conforma una estructura sobreimpuesta a otras, donde cada división tiene su estructura propia y donde esa divisionalización afecta la estructura de sus divisiones llevándolas a adoptar una configuración semejante a la de una burocracia mecánica (Mintzberg, 1991). Dicha configuración organizacional será explicada más adelante, al hacer referencia a las características de los centros de distribución de Coca-Cola FEMSA.

Algunos de los aspectos destacables de la forma divisional que es visible en FEMSA como en su franquicia Coca-Cola FEMSA, al constituir configuraciones organizacionales divisionales es que funcionan haciendo frente a la diversidad de mercado. Ello, siguiendo a Mintzberg (1991) puede deberse a que una organización en su configuración simple no cuenta con la capacidad suficiente para dividirse en unidades autónomas que respondan a los diferentes componentes y exigencias del mercado; por tanto se ve en la necesidad de crear unidades o divisiones que cuenten cada una con la capacidad para tratar con cada componente de dicho mercado, lo que a su vez permite a la organización manejar su cartera de clientes o usuarios por medio de la atención individual de cada unidad.

Esto da origen a la diversificación que implica la producción o generación de diferentes productos o servicios, por medio de los cuales la organización responde a las demandas impuestas por el mercado dando lugar a la divisionalización múltiple a partir de la que se establecen divisiones sobre divisiones, como las divisiones regionales que pueden superponerse a las divisiones de producto (Mintzberg, 1991). Algunos ejemplos de lo anterior se observan en FEMSA empresa cuyas distintas divisiones se dedican a:

1. La producción y comercialización de bebidas gaseosas o azucaradas que forman parte del extenso catálogo de productos que a través de la franquicia Coca-Cola FEMSA se ofrecen al mercado con el fin “cubrir” las necesidades de sus consumidores;
2. La operación de las tiendas de conveniencia denominadas Oxxo mismas que operan en todo el territorio nacional;
3. La comercialización de servicios educativos a nivel medio superior, superior y de posgrado de carácter privado, los cuales se comercializan por medio del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey;
4. La operación de la cadena de farmacias denominada Yza, que opera en México y en varios países de Latinoamérica.
5. La operación de las industrias denominadas Torrey e Invera, las cuales se dedican a la fabricación de refrigeradores industriales que se comercializan al público en general y a empresas mayoristas (Coca-Cola FEMSA, Manual de inducción a la empresa, 2018).

Mientras que en el caso específico de la compañía Coca-Cola FEMSA, se observa que esta ofrece al público productos que se dividen en dos categorías: retornables y no retornables. Dichas categorías comprenden marcas de bebidas carbonatadas, agua, té, jugos, café, bebidas para deportistas y energéticas, lácteos; así como bebidas elaboradas a base de proteína vegetal las cuales, se comercializan en la mayor parte de la República Mexicana, además de distintos países de Latinoamérica (Coca-Cola FEMSA, 2017a).

Al respecto puede señalarse que en el periodo del año 2017 al año 2023 la compañía Coca-Cola FEMSA estableció entre sus prioridades estratégicas los siguientes puntos:

1. Acelerar el crecimiento de sus ingresos;
2. Renovar el crecimiento de las bebidas carbonatadas (refrescos);
3. Incrementar la rentabilidad de negocio de las bebidas no carbonatadas;
4. Expandir la plataforma de lácteos y bebidas elaboradas con proteína vegetal;

5. Avanzar en la transformación del modelo operativo;
6. Enriquecer la relación con *The Coca-Cola Company*, y
7. Atraer, conservar y desarrollar el talento multicultural (Coca-Cola FEMSA, 2018).

De acuerdo con el informe integrado Coca-Cola FEMSA del año 2023, durante ese año se reestructuraron las prioridades estratégicas, dando lugar a la estrategia denominada *future-ready* (p. 14) que como se observa en la figura 16 comprende los siguientes puntos:

1. Crecer nuestro negocio core;
2. Quitar cuellos de botella;
3. Ser la plataforma comercial preferida de nuestros clientes;
4. Fomentar nuestra cultura centrada en el cliente;
5. Fusiones y adquisiciones estratégicas;
6. Promover un futuro sostenible.

Figura 16

Estrategia future-ready y prioridades estratégicas

Fuente: Coca-Cola FEMSA (2023, p.14)

Lo anterior, de acuerdo con Mintzberg (1991) obedece da cuenta de una configuración de tipo divisional a la que alinea o adecua la empresa, ya que como se observa en el Manual de inducción a la empresa (2018) a través del tiempo Coca-Cola FEMSA establece y reestructura sus “prioridades estratégicas” buscando:

1. Alentar la eficiente asignación de capital al colocar su dinero en mercados fuertes;
2. Difundir su riesgo a través de distintos mercados;
3. Responder a las demandas del mercado, para ello se vale de divisiones que funcionan como máquinas o configuraciones burocráticas, mientras que su administración general se concentra en generar nuevos negocios y en deshacerse de los antiguos e inefectivos (Mintzberg, 1991).

5.1.1.1. Filosofía organizacional de la compañía Coca-Cola FEMSA.

Del Control al Aprendizaje Organizacional. Estudio De Caso Sobre Seguridad Ocupacional en un Centro De Distribución De Coca-Cola FEMSA.

Por otro lado, se observa que dentro de la filosofía organizacional hacia la que se busca que los trabajadores generen identificación y compromiso se encuentran los conceptos mencionados en las tablas 13 y 14, los cuales hacen referencia tanto a la misión, visión y valores de la empresa, y que pueden ser considerados como parte primordial de la teoría elegida de la organización (Argyris y Shön, 1978). Ya que incluso se encuentran plasmados en el manual de inducción que se entrega a los trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos durante el curso de inducción a la empresa, que con base en la metodología de la capacitación de tipo tradicional o en el aula se ofrece y a la vez conforma un requisito para todos los trabajadores que ingresan a laborar en las unidades de negocio de Coca-Cola FEMSA.

Durante este curso se les da a conocer tanto la filosofía organizacional, como el funcionamiento general de las unidades de negocio, entre las cuales se encuentran los centros de distribución. Además, se informa a los trabajadores que participan en esa capacitación los puestos que integran el organigrama de dichas unidades y las diferentes áreas o departamentos de la organización.

Tabla 13

Filosofía organizacional de la compañía Coca-Cola FEMSA

Misión	“Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas”.
Visión	“Ser la mejor empresa global en comercializar marcas líderes de bebidas. Generar valor económico y social de manera sustentable, gestionando modelos de negocio innovadores y ganadores con los mejores colaboradores del mundo”.

Fuente: Coca-Cola FEMSA (2018, p. 6).

Tabla 14*Valores de la compañía Coca-Cola FEMSA*

Valor	Descripción
Pasión por el servicio al cliente	“Estamos enfocados en identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, buscando siempre su preferencia a través de soluciones innovadoras”.
Creación de valor social	“Contribuimos en transformar positivamente nuestras comunidades, a través de la creación simultánea de valor económico, social y ambiental”.
Respeto y desarrollo integral de los colaboradores	“Impulsamos el respeto y desarrollo integral del colaborador y su familia, a fin de que tengan acceso a mejores oportunidades de crecimiento económico, profesional y social”.
Integridad y austeridad	“Actuamos de manera honesta, responsable y con apego a los principios éticos, siendo conscientes del impacto de nuestras acciones y decisiones. Somos prudentes en nuestro comportamiento y en el uso de los recursos de la empresa”.
Confianza	“Entre nosotros la lealtad y la confianza son necesarios para fortalecer los lazos que nos unen. Así como la cadena de una bicicleta permite el movimiento y da estabilidad, la confianza nos da seguridad entre nosotros y certeza para avanzar con paso firme”.

Fuente: Coca-Cola FEMSA (2018, p. 36).

Modelo operativo de la compañía Coca-Cola FEMSA.

A nivel internacional el funcionamiento de la compañía Coca-Cola FEMSA se basa en un modelo operativo diseñado con base en todo un conjunto de “decisiones estratégicas de negocio”. Las cuales, de acuerdo con el informe integrado de la compañía del año 2017, se enfocan en asegurar que durante los siguientes años el funcionamiento de la organización, y de sus unidades de negocio entre las cuales se encuentran los centros de distribución se caractericen por su sostenibilidad, valor económico, social y ambiental. Dicho modelo operativo se sintetiza en la siguiente tabla 15.

Tabla 15*Modelo operativo Coca-Cola FEMSA*

Modelo Operativo Coca-Cola FEMSA	
Concepto	Decisión estratégica – definición
Los ingredientes	Comprenden la relación estratégica con proveedores de materia prima como los concentrados, edulcorantes, agua potable y materiales de empaque.
La manufactura	Se realiza en 64 plantas distribuidas a nivel mundial, en ellas se producen las bebidas que son envasadas y etiquetadas para su comercialización.
Distribución primaria	Implica el transporte de los productos a los centros de distribución.
Centros de distribución	En ellos se organizan los procesos de preventa y distribución secundaria.
Preventa	Los trabajadores denominados como fuerza de preventa se encargan de tomar los pedidos, dar servicio y seguimiento a los clientes.
Punto de venta	Se encargan de comercializar los productos del portafolio de Coca-Cola FEMSA.
Refrigeración	Gran parte de dichos productos deben mantenerse en refrigeración, con el fin de conservar las características necesarias para su venta.
Consumo	Se conforma por los millones de consumidores de productos a nivel mundial.
Reciclado	Implica todo un conjunto de procesos para recolectar y reciclar los residuos generados por los empaques de los productos.

Fuente: Coca-Cola FEMSA (2017).

Cadena de valor de la compañía Coca-Cola FEMSA

Como parte del funcionamiento general de Coca-Cola FEMSA, existe un sistema de operación denominado “cadena de valor”, cuyo enfoque se orienta en la distribución de los productos de Coca-Cola FEMSA entre los consumidores. Esta cadena de valor en el año 2018 se dividía en cuatro rubros conocidos como “eslabones” que, permiten describir la relación de la empresa con

los consumidores, los objetivos inherentes a las áreas de gestión, operación, y planeación estratégica de esta, su proceso productivo, de traslado y reparto; así como de publicidad, y comercialización. En la tabla 16 se observan las características más notables de la cadena de valor mencionada.

Tabla 16

Cadena de valor de la compañía Coca-Cola FEMSA

Cadena de valor	
Eslabón	Descripción
1. Clientes	“Ellos son nuestra razón de ser. En ellos se enfoca la filosofía, la misión, la visión, los valores y todas las acciones de la empresa. Si el mercado cambia, nosotros cambiamos; si el cliente y el consumidor están satisfechos con nuestros productos, ¡entonces lo estamos haciendo bien!”.
2. Áreas estratégicas	“Se lidera desde nuestras oficinas centrales y corporativo desde donde cada área propone las estrategias que apoyarán el plan de negocio de la empresa. Se compone de 5 áreas: 1. Administración y Finanzas; 2. Mercadotecnia; 3. Cuentas clave; 4. Recursos humanos y 5. Planeación operativa”.
3. Cadena de suministro	“Ellos dan la garantía de una ejecución impecable y de la calidad del producto. Este eslabón se compone de: • Planeación estratégica de la producción: En esta etapa definimos qué productos necesitamos producir según la demanda del mercado y en qué cantidad. • Suministro de materiales: Se encargan de que contemos con todo lo necesario para producir nuestros productos con los máximos estándares de calidad. • Fabricación (plantas): Usamos agua purificada, gas carbónico y nuestra fórmula secreta para crear el refresco más famoso del mundo. Lo envasamos, lo etiquetamos y lo empacamos, para enviarlo a nuestros centros de distribución. • Traslado al centro de distribución: Enviamos el producto al punto de venta a través de nuestro centro de distribución. Tú ya has visto nuestros camiones de Coca – Cola. • Centro de distribución: Descarga y acomodo del producto. • Fuerza de ventas: Preventa, surtir, reparto”.
4. Comercial	“Nuestra fuerza de ventas da servicio a los clientes por medio de asesores comerciales, jefes de ventas, supervisores de reparto y sobre todo, los vendedores y tele vendedores. Ellos realizan visitas o llamadas telefónicas para ofrecer nuestros productos a los clientes”

Fuente: Elaboración propia con base en Coca-Cola FEMSA (2018, p. 30).

A través del tiempo en que se realizó la investigación, Coca-Cola FEMSA ha modificado los aspectos que conforman la cadena de valor como se observa en la figura 17. Lo cual, sirve para comprender un poco más el proceso de distribución en el funcionamiento general la organización. A continuación, se mencionan los aspectos modificados.

1. Manufactura: Conlleva el uso de una plataforma digital de manufactura, utilizada en la producción de bebidas de alta calidad, además del uso eficiente del agua y la energía;
2. Distribución primaria: Se refiere al envío desde las plantas embotelladoras hacia los centros de distribución;
3. Centro de distribución: Implica el proceso de digitalización de bodegas, la preventa, así como la distribución en el mercado;
4. Preventa: Abarca el servicio a clientes por medio del canal tradicional y moderno a través del uso de plataformas digitales;
5. Distribución secundaria: Tras la recepción de una orden de preventa, se usa la plataforma digital de distribución para establecer la ruta de entrega;
6. Puntos de venta: Los cuales, cuentan con estrategias comerciales basadas en el análisis de mercado;
7. Consumo: Comprende un portafolio con opciones para cada estilo de vida.

Figura 17

Nuestra cadena de valor (2023)



Fuente: Coca-Cola FEMSA (2023, p. 12).

5.1.2. Centro de distribución Coca-Cola FEMSA: Una organización de configuración burocrática

Con base en el análisis de documentos, la observación participante en las instalaciones, de las áreas y procedimientos, las entrevistas realizadas a ciertos integrantes de la organización, así como de la revisión de las redes sociales *Facebook* y *WhatsApp* se ha identificado que el centro de distribución estudiado, ha sido diseñado a partir de una configuración burocrática o de tipo mecánico. Esto se identificó debido a las áreas operativas rutinarias y especializadas y a los procedimientos formalizados con los que opera, a las características de sus niveles jerárquicos que dan lugar a una estructura notoriamente diferenciada principalmente respecto al núcleo operativo, el énfasis que en la organización se otorga a las normas, reglas y regulaciones, a su

comunicación formalizada, al agrupamiento de tareas y actividades por áreas denominadas departamentos y a su toma de decisiones centralizada (Mintzberg, 1991).

En virtud de que su componente principal es el núcleo operativo y su trabajo es altamente racionalizado y clasificado en tareas operativas repetitivas existe una clara división del trabajo, se observa que los puestos se encuentran definidos vertical y horizontalmente, y que la coordinación del funcionamiento del centro se realiza sobre todo a través de la estandarización de los procesos de trabajo donde a los trabajadores se les deja un escaso margen respecto a la toma de decisiones que pueden realizar en relación a los procesos y procedimientos que realizan.

5.1.2.1. Organigrama del centro de distribución.

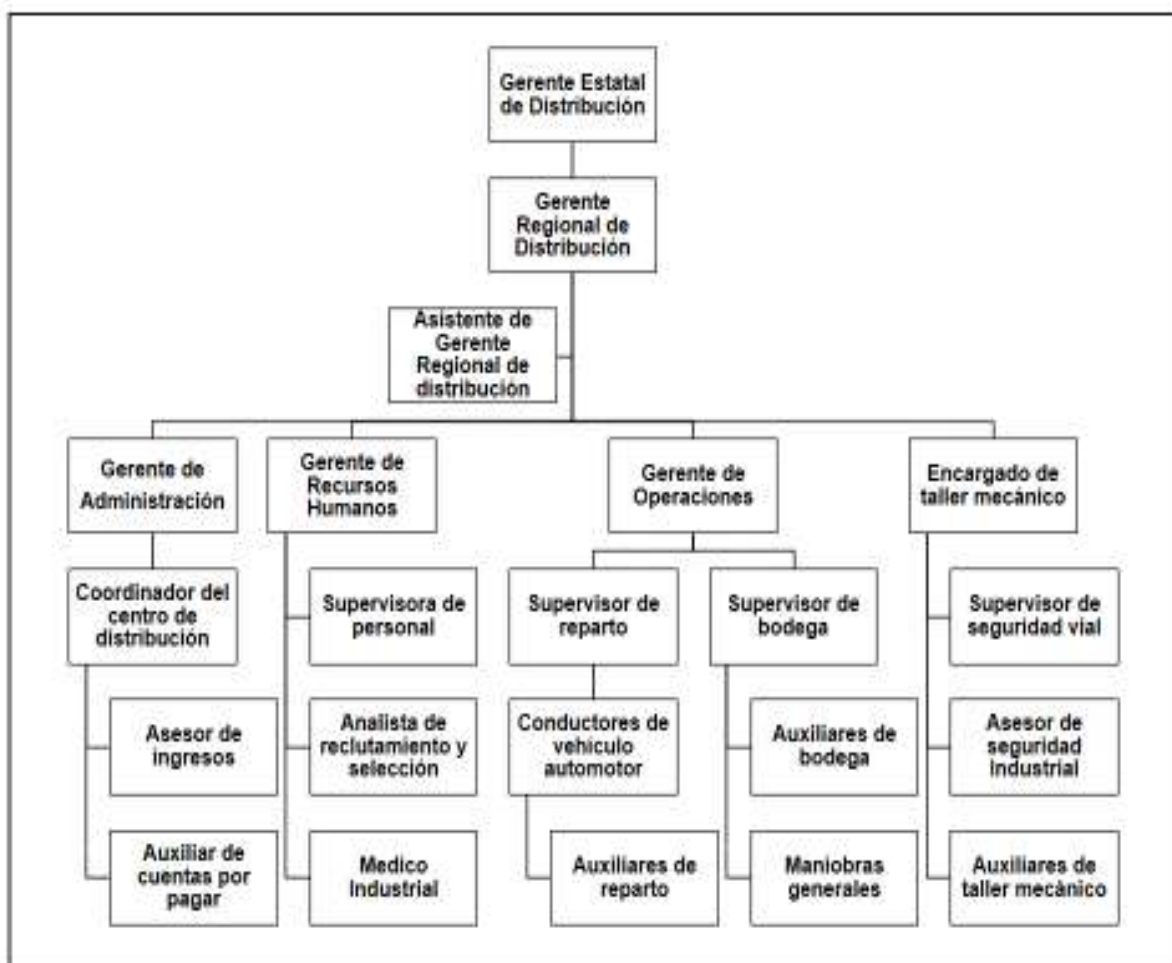
En las organizaciones de tipo burocrático como el centro de distribución estudiado, Mintzberg (1991) señala que existe gran separación entre el ápice estratégico y el núcleo operativo. Ello se hace patente al observar la estructura organizacional del mismo, ya que su ápice estratégico depende de una gerencia regional de distribución que a su vez es parte de una gerencia estatal. La gerencia regional tiene a su cargo dos centros de distribución ubicados en la Ciudad de México; uno de ellos el centro estudiado que es dirigido y supervisado por los puestos que se observan en la figura 18 y que se describen a continuación:

1. Gerencia administrativa: Tiene a su cargo el puesto de coordinador del centro de distribución que a su vez se encarga de los puestos de asesor de ingresos y auxiliar de cuentas por pagar;
2. Gerencia de recursos humanos: Dirige los puestos de supervisora de personal, analista de reclutamiento y selección y médico Industrial;
3. Gerencia de operaciones: Por un lado, tiene a su cargo el puesto de supervisor de reparto quien se encarga de dirigir a los conductores de vehículo automotor, y a los

- ayudantes de reparto. Dicha gerencia de operaciones también tiene a su cargo el puesto de supervisor de bodega, el cual se encarga de “vigilar” el desempeño de los auxiliares de bodega y de los trabajadores que realizan maniobras generales;
4. Encargado de taller mecánico: De quien dependen los puestos de asesor de seguridad industrial, el asesor de seguridad vial; así como los auxiliares o ayudantes de taller mecánico.

Figura 18

Organigrama del centro de distribución



Fuente: Elaboración propia basada en entrevista de seguimiento a coordinador del centro de distribución (2022).

Respecto al diseño del organigrama observado puede retomarse a Mintzberg (1991) quien refiere que gerencias como las observadas corresponden a una línea media que tiene tareas como:

1. Manejar las perturbaciones originadas en el núcleo operativo: Ya que a pesar de que la estandarización de los procedimientos y de las destrezas de los trabajadores permiten el control de las interacciones de tipo operativo es inevitable el surgimiento de conflictos al interior de los entornos organizacionales. Por ello, en el centro de distribución la línea media debe ejercer la supervisión a través de grupos funcionales que pueden encontrarse en los departamentos de administración, recursos humanos, operaciones y taller mecánico;
2. Realizar el rol de enlace entre los analistas de la tecnoestructura (localizada en el corporativo de Coca-Cola FEMSA) y los trabajadores operativos del centro de distribución: Dicho enlace corresponde a la gerencia de recursos humanos, así como a los puestos que de ella dependen, quienes incorporan a la operación diaria las normas, reglas y procesos diseñados por el corporativo a través de la filosofía organizacional, los manuales de procedimientos y el proceso de capacitación cuyo objetivo es promover la estandarización de los procedimientos y las destrezas de los trabajadores.
3. A través de flujos verticales de información que se implementan para difundir información desde el nivel jerárquico directivo hacia el operativo: Esto por medio de planes de acción que los gerentes comunican a los trabajadores operativos para su ejecución. De este modo, el control del comportamiento mediante la estandarización de los procesos de trabajo y las destrezas de los trabajadores se extiende más allá del núcleo operativo, ya que las normas y reglas permean en su totalidad la estructura organizacional, al transitar por sus diferentes niveles lo cual, da lugar a la cadena de autoridad formal (Mintzberg, 1991).

De este modo, la estructura organizacional plasmada en el organigrama del centro de distribución genera y a su vez es resultado del ejercicio de control que el nivel directivo y la línea media encabezada por los gerentes de administración, recursos humanos, operaciones y encargado de taller implementan a través de la estandarización de los procesos, procedimientos de trabajo, destrezas y habilidades de los trabajadores. Por eso, se considera que la implementación de la estructura organizacional de manera implícita y explícita fomenta un tipo de aprendizaje que reproduce y mantiene constante el funcionamiento de los departamentos de la organización, ya que en función del grado de flexibilidad del sistema de reglas de la misma, es decir, de su teoría elegida es que surgen determinados tipos de aprendizaje.

Esto queda claro al observar que una estructura organizacional centralizada y mecanicista tiende a reforzar y a legitimar los comportamientos establecidos en el pasado, a pesar de que afecten la integridad de sus miembros al tener como objetivo exclusivo el logro de metas de productividad y eficiencia que dificultan la implementación de nuevos patrones de acción. De ahí que las organizaciones con estructura preponderantemente funcional sean eficientes, aunque poco adaptables a los cambios que el entorno plantea, como es el caso de los centros de distribución de la empresa Coca-Cola FEMSA que operan con base en el mismo procedimiento que ha sido diseñado en países de “1er mundo” cuyas condiciones económicas, sociales y educativas son distintas a las prevalecientes en países como México. Lo cual, a su vez deja notar que el surgimiento de un genuino aprendizaje a nivel organizacional implica la transformación y la flexibilidad en el sistema de reglas, así como en el diseño de la estructura organizacional que en el caso del centro de distribución tendrían que alejarse de la rigidez de su configuración burocrática o mecanicista para dar lugar al surgimiento de un genuino aprendizaje de nivel organizacional (Galbraith, 1973; Morgan y Ramírez, 1983 en Fiol y Lyles, 1985).

En sintonía con lo anterior, el asesor de seguridad industrial menciona algunas de las características del personal que labora en el centro de distribución, las cuales dan cuenta de su

configuración de tipo burocrático. Señala áreas que poseen una gerencia, además de referir los rangos de edad y nivel de estudios de los trabajadores. Lo que permite notar que el control y la coordinación de las tareas en la organización se concentran solo en 30 personas; mientras que las actividades operativas son realizadas por 370 cuyos estudios son de secundaria, a diferencia de los gerentes que cuentan con una licenciatura. Además, es posible observar que el 90% de los trabajadores es del género masculino, y que la mayor parte del personal tiene de 40 a 60 años.

E: ¿Cómo se encuentran distribuidos jerárquicamente los 500 trabajadores del centro?

ASI: En operación hay 370 y tantos, en mando medios son como 30. Los mandos medios incluyen a los gerentes funcionales, como el gerente estatal de ventas, de bodega, distribución, RH, etc. Los demás se dividen en ventas, son prevendedores, pero también son operativos.

E: ¿En ventas aproximadamente cuántos trabajadores hay?

ASI: En ventas son como 90 personas.

E: ¿En qué rango de edades se encuentran?

ASI: Tenemos de 20 a 25 años como unas 60 personas, de 25 a 30 personas como 50, de 30 a 40 personas como 200 o más, el resto es arriba de 40, 50 y 60.

E: ¿Qué escolaridad tienen?

ASI: Secundaria el 40% y el resto con preparatoria, solo mandos medios tienen licenciatura.

E: ¿Qué porcentaje considera que tienen licenciatura?

ASI: Como un 10%.

E: ¿Y en cuanto a género cómo se encuentran distribuidos los trabajadores?

ASI: Hay un 90% de personal masculino, y 10% femenino.

E: Este 10% femenino, ¿En qué áreas labora?

ASI: En administrativas y de ventas.

E: ¿No hay ninguna mujer que labore en operación?

ASI: No, por el momento no (Asesor de seguridad industrial, entrevista inicial, 2020).

De manera adicional, en el centro de distribución opera de manera simultánea un área de ventas, que al igual que el área de distribución depende de la gerencia estatal de distribución. Dicha área de ventas comprende en su ápice estratégico una gerencia que tiene a su cargo una jefatura de ventas, de la cual dependen los asesores de ventas; quienes a su vez se encuentran a cargo de los puestos operativos de prevendedor. La gerencia de ventas también comprende una coordinación de mercado de quien depende el puesto de supervisor de mercado y el puesto de analista senior, que a su vez se encarga de los puestos de analista junior. En la figura 19 se

observa el organigrama del área de ventas del centro, la cual se menciona con fines descriptivos aunque no será abordada como parte de la presente investigación.

Figura 19

Organigrama del área de ventas del centro de distribución



Fuente: Elaboración propia basada en entrevista de seguimiento al coordinador del centro de distribución, 2022.

5.2. Coca-Cola FEMSA “La Empresa de la Felicidad”

Teniendo en cuenta el funcionamiento general de Coca-Cola FEMSA, así como las características de la configuración organizacional del centro de distribución estudiado, es posible

comprender la prevalencia en el mercado de dicha empresa y su importante presencia en países como México ya que se observa que la elaboración de bebidas refrescantes se caracteriza por el alto uso de azúcares e ingredientes altamente procesados en la producción o elaboración de los productos que conforman su oferta.

Es posible dar cuenta de la indiscriminada promoción que la empresa realiza respecto al consumo de bebidas azucaradas entre la población, lo cual ha generado, y exacerbado problemas de salud pública como la obesidad y las enfermedades cardiovasculares que en la actualidad conforman las principales causas de mortalidad entre la población mexicana. Dicha situación, resulta paradójica, ya que si bien Coca-Cola FEMSA, se auto denomina como “La Empresa de la Felicidad”, su actuación también demuestra la escasa preocupación de la misma para resolver o aminorar su impacto negativo en la salud de la población al incentivar la aparición de este tipo de enfermedades; puesto que su prevención implicaría la disminución e incluso la eliminación en el consumo de bebidas azucaradas denominadas como “refrescos” entre la población mexicana.

5.2.1. Seguridad ocupacional en Coca-Cola FEMSA

Coca-Cola FEMSA sostiene que cada una de las acciones de sus trabajadores tiene un fuerte impacto en ellos mismos, en los diferentes actores involucrados en su operación, en el entorno, en su comunidad, y en el planeta. Enfatiza que su objetivo es lograr que sus integrantes laboren de manera “segura y feliz”, por ello señala que, deberán conducirse bajo el imperativo de que cada una de sus acciones incide en su “felicidad” y en la de los demás; refiriendo así que la seguridad es lo más importante para la compañía, y que cuidarla es responsabilidad de todos. Lo anterior, se observa claramente en el siguiente señalamiento retomado del manual de inducción a la empresa: “Así como todos juntos hacemos que funcione la Fábrica de la Felicidad,

todos juntos nos encargamos de cuidarnos mientras hacemos nuestro trabajo” (Coca-Cola FEMSA, 2018, p. 50).

5.2.1.1. Principios de seguridad y salud FEMSA.

El discurso de la organización respecto al tema de la salud y la seguridad ocupacional en sus unidades de negocio, comprende la imposición de principios de acción que, según su documentación reflejan el compromiso de Coca-Cola FEMSA hacia la implementación de una cultura de la seguridad ocupacional que mejore el bienestar de los trabajadores, socios, contratistas, proveedores, familias, clientes y comunidades en donde opera como se observa en la tabla 17 (Coca-Cola FEMSA, 2017; Coca-Cola FEMSA, 2023).

Dichos principios se han establecido como ejes rectores del comportamiento de los trabajadores, con el propósito de preservar su salud e integridad (Coca-Cola FEMSA, 2016). Se basan en el conjunto de “Principios Dupont” tabla 17, que a su vez forman parte del Programa de Capacitación para la Seguridad en el Trabajo por la Observación Preventiva *STOP* (*Safety Training Observation Program*), el cual se enfoca en incentivar entre los trabajadores interrogantes como:

1. ¿Qué lesiones podrían ocurrirles si sucediera lo inesperado?;
2. ¿Qué impacto podría tener ello en su vida y la de sus seres queridos?;
3. ¿Cómo podría hacerse un determinado trabajo con mayor seguridad?;

Tabla 17

Principios de seguridad y salud FEMSA - Principios DuPont

Principios de seguridad y salud FEMSA	Principios DuPont
1. Mi prioridad No. 1 es la seguridad. 2. Toda persona tiene relación con la empresa. 3. Ejercicio mi derecho a trabajar seguro. 4. El buen desempeño en seguridad industrial es mi responsabilidad. 5. La Seguridad Industrial es mi condición de empleo. 6. Todos los incidentes y lesiones se pueden y deben prevenir. 7. Cumplir con el sistema seguro es en beneficio propio y de mi familia.	1. Todas las lesiones y enfermedades ocupacionales pueden prevenirse. 2. Las personas son el elemento más importante para el éxito de un programa de seguridad y salud ocupacional 3. La gerencia es directamente responsable de la prevención de lesiones y enfermedades ocupacionales. 4. La seguridad es una condición de empleo. 5. Todas las exposiciones operativas pueden controlarse. 6. Deben realizarse auditorías de seguridad. 7. La capacitación es un elemento esencial para formar personal que trabaje de manera segura.

Fuente: Elaboración propia con base en Coca-Cola FEMSA (2016, p. 37); DuPont (2008, p. 10).

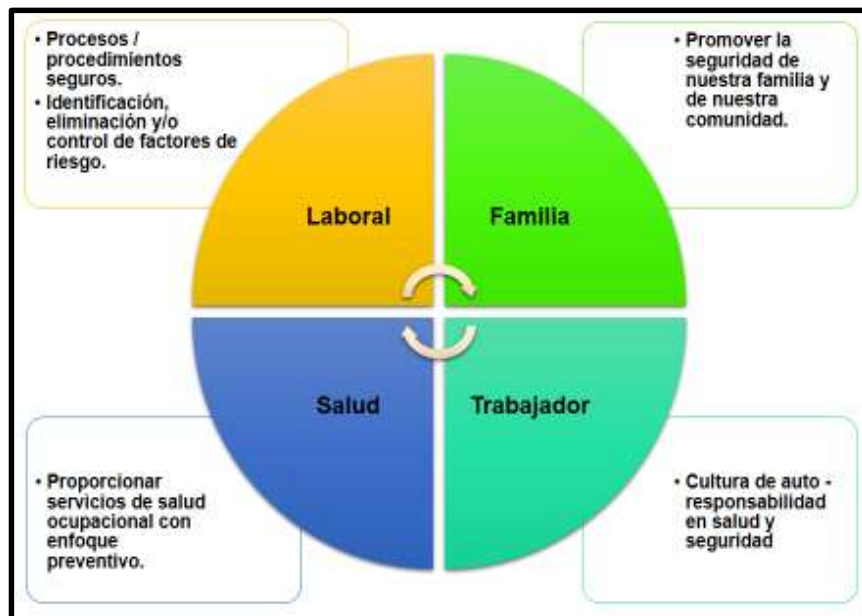
De acuerdo con el programa *STOP* (DuPont, 2008), la reflexión sobre tales cuestionamientos permite a los trabajadores identificar las causas que subyacen a la generación de accidentes, por lo cual alentar una conducta consciente y responsable les puede permitir comprender que las acciones riesgosas generan condiciones inseguras, y que desarrollar un mayor conocimiento sobre seguridad ocupacional constituye una ruta adecuada para prevenir accidentes y lesiones puesto que a través de la observación es posible cuidarse y cuidar a los demás. Dicho programa también enfatiza aspectos como: la postura que adquiere el trabajador durante la ejecución de sus actividades, el uso correcto de las herramientas de trabajo y del equipo de protección personal ya que pueden afectar o incidir en su seguridad.

Al respecto, puede señalarse que los “Principios de Seguridad y Salud FEMSA” son presentados a los trabajadores de nuevo ingreso mediante el manual del participante “KOFresponsable”, mismo que se les entrega durante el curso de inducción a la empresa. El cual, a basarse en el método de la capacitación tradicional o en el aula refleja la teoría elegida

de la organización (Argyris y Shön, 1978), a la que deben apegarse los trabajadores principalmente operativos, y que por sus características promueve el aprendizaje de bucle simple orientado hacia el seguimiento y obediencia del sistema de reglas que rige el funcionamiento de la organización.

5.2.1.2. Sistema de Administración de la Seguridad y la Salud Ocupacional (SASSO).

En su búsqueda por estandarizar sus procesos y procedimientos; así como por fomentar el cumplimiento de los lineamientos de seguridad ocupacional, Coca-Cola FEMSA ha implementado un complejo artefacto organizacional que funciona como un mecanismo de control y coordinación, denominado como: Sistema de Administración de la Seguridad y la Salud Ocupacional (SASSO). Este integra las prácticas y las acciones que promueve la organización con el fin de prevenir actos y situaciones inseguras; de acuerdo con el manual de inducción que conforma el principal material didáctico para los trabajadores de nuevo ingreso, el SASSO comprende aspectos laborales, de salud, familiares y respecto al propio trabajador mismos que se muestran en la figura 20.

Figura 20*Componentes del SASSO*

Fuente: Elaboración propia con base en Coca-Cola FEMSA (2018, p. 55).

A través de la implementación del SASSO, basado en su inicio en el programa de Seguridad Ocupacional *STOP* de DuPont, se pretende fortalecer las habilidades de los trabajadores, incentivar el cumplimiento de los procedimientos, mantener el orden; así como prevenir y alinear las reacciones de las personas ante los diferentes incidentes que puedan presentarse, mediante la promoción de una cultura de la seguridad ocupacional (DuPont, 2008).

Como parte del SASSO, es posible encontrar un puesto diseñado particularmente para dar cumplimiento a los principios y normas de seguridad ocupacional; así como para asegurar que los procesos y procedimientos de trabajo, se llevan a cabo de acuerdo con la teoría elegida que la organización desea reflejar ante sus integrantes y que son autorizados por su la dirección de operaciones y diseñados por la dirección de recursos humanos, seguridad, higiene y salud ocupacional. Al respecto, se identificó que el procedimiento denominado: Entrega de producto

manual señala en su punto 3.10 que las responsabilidades asesor SASSO o asesor de seguridad industrial son:

1. Asesorar al personal responsable de la implementación;
2. Favorecer el ambiente para una adecuada implementación de este procedimiento;
3. Revisión del procedimiento cada que se requiera (Coca-Cola FEMSA, 2015a Procedimiento Entrega de Producto Manual, p.3.

Lo anterior, refuerza el testimonio del asesor de seguridad industrial el cual permitió identificar que la teoría en uso sobre las responsabilidades de dicho puesto se orienta a la prevención de accidentes durante el proceso de distribución, esto queda claro a través del siguiente señalamiento:

E: ¿Me podría comentar de qué se trata el puesto de asesor de seguridad industrial?

ASI: El puesto surge como un ente independiente que aporta a todo el centro en temas de seguridad, temas normativos, de procesos o accidentabilidad.

E: ¿Cuál es su función principal?

ASI: El indicador más fuerte que tengo son los accidentes. Me enfoco en temas de accidentabilidad.

E: ¿Me podría platicar qué actividades realiza en un día?

ASI: Ok, llego a las 7:00 am casi siempre estoy en la operación que se refiere a la salida de ruta en lo que están acomodando, en lo que salen los vehículos de la unidad. Esas dos o tres horas que dura la salida de las rutas; yo estoy ahí detectando actos o condiciones que podríamos revertir para evitar algún accidente. Dando recomendaciones, proporcionando el equipo de protección a la gente que no lo tiene, dando retroalimentación eso es fundamental. Hay días que salgo a ruta y hago lo mismo, identifico condiciones o actos inseguros, doy retroalimentación, implemento controles. También les doy a conocer a los colaboradores cuando hay una falla, lo que puede pasar con ella, y lo que podemos hacer para corregirla (Asesor Seguridad Industrial, entrevista inicial, 2020).

5.2.1.3. Cultura de seguridad: Cero es posible.

El análisis documental ha permitido identificar la implementación del discurso denominado: “Cultura de seguridad: Cero es Posible”, que Coca-Cola FEMSA establece con el fin de favorecer las metas de crecimiento y estrategia organizacional basadas en la “visión de seguridad Cero es

Posible” que según la teoría elegida de la empresa conlleva la convicción de que nada es más importante que la seguridad y bienestar de la gente, puesto que dicha visión les permite a los líderes de promover a la seguridad como un valor central de la compañía, ya que se reconoce el papel crucial que tienen los trabajadores para mantener su seguridad física y psicológica (Coca-Cola FEMSA, 2023).

5.2.1.4. Política de seguridad y salud.

El informe integrado del año 2023, Coca-Cola FEMSA cuenta con una “Política de Seguridad y Salud” (p. 79), que es la base del Sistema de Administración de la Seguridad y Salud Ocupacional, esta define las medidas a tomar para prevenir y mitigar los riesgos, las lesiones y las enfermedades laborales. Además, esta política se enfoca en fomentar la cultura del autocuidado, la prevención, la mejora y el bienestar general, ello al garantizar condiciones de trabajo, instalaciones y procesos seguros. De este modo, se menciona que el sistema mencionado incluye la gestión de incidentes para la prevención de riesgos, lesiones y enfermedades laborales mediante la incorporación de evaluaciones, mejores prácticas, objetivos e indicadores de desempeño (Coca-Cola FEMSA, 2023).

5.2.1.5. Metas de seguridad ocupacional en Coca-Cola FEMSA.

A lo largo, del tiempo en que se llevó a cabo el presente estudio se observó que en el año 2016, como parte de su Sistema de Administración de la Salud y la Seguridad Ocupacional, Coca-Cola FEMSA se propuso alcanzar “la meta cero accidentes” a través de la identificación, evaluación, control y eliminación de cualquier riesgo en sus centros de trabajo. De este modo, en el año 2016 la empresa se enfocó en mejorar sus índices de enfermedad y días perdidos, estableciendo para el año 2020 el reducir en un 20% el índice de ausentismo por enfermedad general y tener cero

fatalidades por enfermedades profesionales con base en el año 2015 (Coca-Cola FEMSA, 2019b).

En el año 2016, dichas acciones señala la empresa le permitieron disminuir en un 37 % el índice de incidentes con tiempo perdido (LTIR) y un 30% en el índice de severidad por incidentes con tiempo perdido, lo cual equivale a que en un 23% de las operaciones de manufactura y distribución alcanzó la meta de cero accidentes (Coca-Cola FEMSA, 2019b). Mientras que para el año 2017, la meta de Coca-Cola FEMSA, fue: “alcanzar una tasa de tiempo perdido por accidentabilidad (LTIR) de 0.5 por cada 100 empleados y una tasa de incidentes reportables totales (TIR) de 1.5.” (Coca-Cola FEMSA, 2017a, p. 37).

El Informe integrado (2017) de Coca-Cola FEMSA, refiere que en ese año, la Tasa de Incidentes con Tiempo Perdido (LTIR), fue de 1.17%, lo cual representa una disminución del 28% comparado con el año 2016 y de 65% comparado con el año 2014. Además la Tasa de Gravedad de Incidentes con Tiempo Perdido “LTISR” se redujo del 37.78% en el año 2016, al 26.97% en el año 2017, teniendo una Tasa de Incidentes total de 2.33%. Lo cual equivale a una reducción del 24% comparado con el año 2016, donde los centros de distribución, como la organización estudiada, tuvieron una reducción en el registro de lesiones del 27% comparado con el año 2016. De este modo, la empresa refiere que específicamente en sus centros de distribución el índice de accidentes se redujo en un 45% en los años posteriores al 2017, además de que respecto a las fatalidades de las que la empresa es responsable, el número se redujo de 10 a 8 (Coca-Cola FEMSA, 2017a).

En su Informe Integrado 2023 Coca-Cola FEMSA refiere que desde el año 2016 ha implementado controles estrictos para el registro de incidentes con el fin de conocer la frecuencia con que ocurren. Por ello señala que respecto a la Tasa de Incidentes con Tiempo Perdido el número de casos por cada 200,000 horas trabajadas fue de: 1.77 en el año 2016; de 0.66 en 2021; de 0.61 en 2022; de 0.88 en 2023, por lo cual se tiene la meta de que se reduzcan al 0.4

para el año 2027. Respecto a la Tasa Total de Incidentes el número de casos por cada 200,000 horas trabajadas fue de: 3.06 en el 2016; de 1.06 en 2021; de 0.9 en 2022; de 1.6 en 2023 por lo cual se ha establecido la meta de 0.8 para el año 2027 como se observa en la figura 21.

Figura 21

Metas respecto a la prevención de incidentes



Fuente: Coca-Cola FEMSA (2023, p. 81).

Capacitación continua en Coca-Cola FEMSA

Lo anterior, según la empresa refleja su compromiso por alcanzar la meta de tener cero incidentes en todas sus operaciones, lo cual conlleva la aplicación de las más estrictas normas de seguridad. Acorde a ello, en su informe integrado 2023 Coca-Cola FEMSA señala que la capacitación es parte de su compromiso con su plantilla laboral, por lo cual ha desplegado en todas sus operaciones programas orientados a concientizar y mejorar las habilidades de sus trabajadores en el tema de seguridad ocupacional. Ello es importante también porque durante la ejecución de sus tareas los trabajadores deben ser capaces de cumplir de manera simultánea

las reglas de seguridad y los indicadores de desempeño como lo refiere el asesor de seguridad industrial.

ASI: Mira el tema de seguridad ocupacional se vuelve prioridad número uno en la compañía para reducir los índices de accidentabilidad, se trata de implementar un tema de reglas y procedimientos a seguir en todos los ámbitos, tanto en el área de reparto como en cualquier posición. Todos los puestos tienen una capacitación de cómo tienen que desarrollar o desempeñar sus actividades diarias; después de eso se le da la instrucción al mando medio supervisores y gerentes porque somos asesores de seguridad en cuanto a reglas básicas, se trata de decirles “no camines por aquí”, “ponte el equipo de seguridad, etc., porque al final hay indicadores que tenemos que cumplir en seguridad y operación (Asesor de seguridad industrial, entrevista inicial, 2020).

5.2.2. Seguridad vial en Coca-Cola FEMSA.

Con el fin de evitar las lesiones y los accidentes relacionados con sus vehículos automotores al interior como al exterior de sus centros de trabajo, Coca-Cola FEMSA enfatiza su compromiso con la seguridad vial, debido a que es parte primordial de su operación ya que cada año se recorren más de 9,000 veces la circunferencia de la Tierra como parte de la entrega de productos (Coca-Cola, 2023). Según su informe integrado en el año 2023 la empresa mantuvo su tasa de accidentes vehiculares sin cambios en comparación con el 2022, mientras que su tasa de accidentes mayores se redujo en 26%. Sin embargo, durante el 2022 perdieron la vida 8 personas (trabajadores, contratistas y miembros de la comunidad) en incidentes relacionados con sus vehículos. Por lo cual, la empresa refiere que cualquier fatalidad es inaceptable, y tiene la intención de alcanzar la meta de tener cero incidentes. Para ello, ha implementado mejores prácticas con el fin de incrementar la seguridad vial, compartiendo su experiencia con otras empresas, gobiernos y Organizaciones No Gubernamentales, para favorecer una implementación generalizada de estas prácticas en beneficio de las comunidades. Entre dichas prácticas se encuentra el programa de seguridad en el camino, como lo menciona el asesor de seguridad vial.

E: Me platicaba el coordinador del centro que para ser conductor de un camión, se debe realizar una certificación sobre manejo de vehículos. ¿Me podría comentar un poco más sobre ello?

ASI: Claro, esa certificación se encuentra a cargo de expertos en seguridad vial forma parte del programa de “Seguridad en el camino”, se hace por un tema de reglamento interno, ya que nadie puede operar un vehículo sin estar certificado y aquí en el centro lo tenemos que implementar así; nadie puede trabajar si no tiene ese certificado (Asesor de seguridad industrial, entrevista inicial, 2020).

Por otro lado, la empresa ha implementado varios tipos de tecnología para reducir los accidentes viales (Coca-Cola FEMSA, 2018). Algunos son:

1. **Sistemas de telemetría para monitoreo del comportamiento y desempeño:** Se utilizan para monitorear la operación de los vehículos en su salida a las rutas de reparto o distribución; durante el desarrollo de la ruta y al regreso al centro. Los datos proporcionados por el sistema de telemetría, en combinación con el uso de dispositivos móviles sirven para identificar desviaciones en la ejecución de las rutas de distribución respecto al plan de ruta original como se observa en figura 22.

Figura 22

Indicadores de Telemetría



Fuente: Coca-Cola FEMSA (2017b, diapositiva 11).

2. **Ralentí:** Es un mecanismo que permite medir el tiempo que se encuentra encendido el vehículo automotor después de 5 minutos sin realizar algún movimiento como se observa en la figura 23.

Figura 23

Tiempo con vehículo automotor encendido



Fuente: Coca-Cola FEMSA (2017b, diapositiva 13).

3. **Safety:** Este mecanismo permite medir el número de giros bruscos, exceso de velocidad, y frenadas bruscas como se observa en la figura 24. Lo anterior debido a que las maniobras inseguras por giro y aceleración y giro y frenado, exceso de velocidad y frenada de emergencia incrementan las posibilidades de que se presente un accidente, pueden generar lesiones en los trabajadores o causar daños materiales.

Figura 24*Safety - Prevención de accidentes vehiculares*

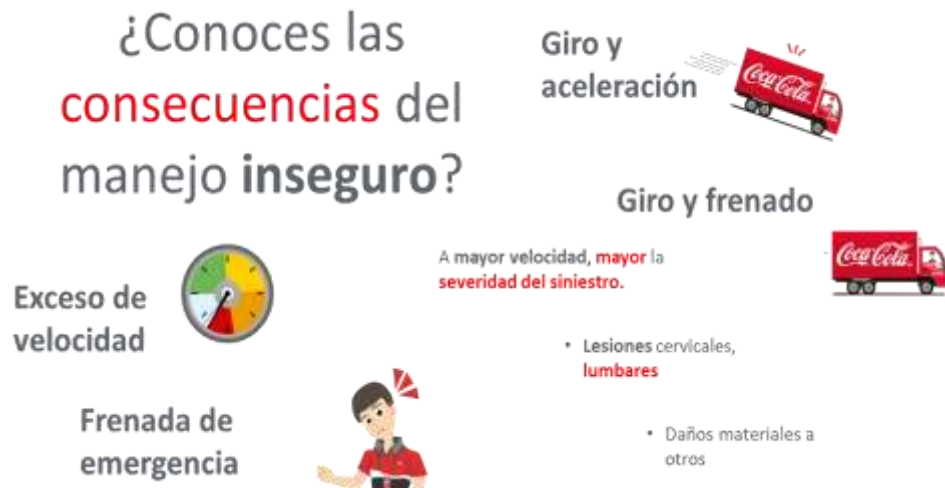
Prevenimos accidentes y controlamos hábitos seguros
de conducción.

Fuente: Coca-Cola FEMSA (2017b, diapositiva 15).

4. En la figura 25 se observan las consecuencias del manejo inseguro del vehículo automotor sobre todo cuando se conduce a exceso de velocidad o se realizan frenadas de emergencia en las maniobras de giro y aceleración o de giro y frenado, que pueden traer consecuencias de mayor severidad si se presenta un siniestro, lesiones cervicales o lumbares, y daños materiales.

Figura 25

Consecuencias del manejo inseguro del vehículo automotor

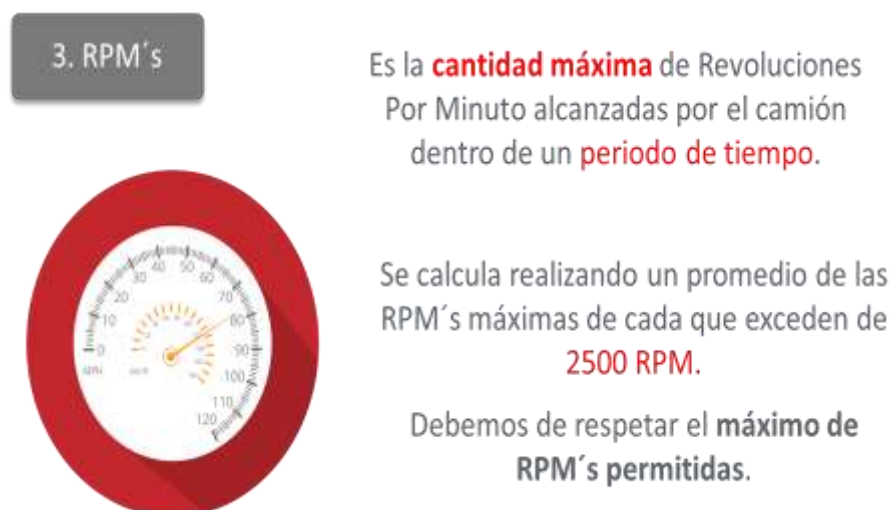


Fuente: Coca-Cola FEMSA (2017b, diapositiva 16).

5. **RPM's**: Se refiere a la cantidad máxima de revoluciones realizadas por el vehículo por minuto en un periodo de tiempo determinado lo cual se observa en la figura 26.

Figura 26

Límite de revoluciones por minuto



Fuente: Coca-Cola FEMSA (2017b, diapositiva 17).

6. **Uso de acelerador:** Este mecanismo permite contar las veces que se utiliza el acelerador, así como las revoluciones por minuto figura 27.

Figura 27

Uso de acelerador



Fuente: Coca-Cola FEMSA (2017b, diapositiva 18).

7. Dispositivo para bloquear maniobra de reversa: Este dispositivo fue mencionado por el coordinador del centro, y tiene como fin prevenir accidentes causados por la falta de visibilidad en las maniobras de reversa figura 28.

Figura 28*Dispositivo para maniobra de reversa*

Fuente: Amigos de Coca Cola Grupo Oficial (2018).

De acuerdo con el informe integrado Coca-Cola FEMSA (2017a), mediante la implementación de este tipo de mecanismos tecnológicos, además de la certificación interna que deben obtener los auxiliares de reparto interesados en convertirse en conductores de vehículo automotor se pretendía disminuir los siniestros viales. Sin embargo, durante la observación participante los líderes del centro mencionaron repetidamente que si bien, los accidentes relacionados con la operación de vehículos automotores habían disminuido sobre todo con la introducción de dispositivos para realizar la maniobra de reversa, la cual anteriormente era motivo de accidentes

casi siempre fatales; así como con el aumento en la severidad de las sanciones hacia los trabajadores que no siguen las reglas de seguridad vial, o de seguridad ocupacional los accidentes continuaban presentándose cotidianamente.

Lo anterior, lleva a observar la contradicción entre la teoría elegida y la teoría en uso de la organización ya que por medio del discurso de Coca-Cola FEMSA es decir, desde su teoría elegida se enfatizan los importantes esfuerzos que se realizan para prevenir los accidentes viales. No obstante, al observar la realidad del proceso de trabajo, es decir, a partir de la teoría en uso de la organización, se le resta importancia a factores tan importantes como la extenuante jornada de trabajo que de acuerdo con el testimonio de los trabajadores operativos con quienes se tuvo contacto durante los recorridos por las instalaciones del centro; así como con la observación directa realizada por la investigadora al exterior del centro de distribución es aproximadamente de 12 a 14 horas. Dicho horario debe ser cubierto tanto por los conductores de vehículos automotores como por los auxiliares o ayudantes de reparto, sobre todo en periodos festivos como el fin de año, en el cual, la operación incrementa significativamente. Esto, sin lugar a dudas afecta su necesidad de descanso, además de someter a los trabajadores a un elevado estrés, ya que ambos puestos operativos invariablemente deben cumplir con los indicadores de desempeño y productividad que les han sido impuestos a costa de su integridad y de su bienestar personal.

5.3. Funcionamiento general del centro de distribución

En las líneas anteriores se ha descrito el funcionamiento de las unidades de negocio que posee Coca-FEMSA, sin embargo y con el fin de conocer de manera más puntual el funcionamiento del centro de distribución seleccionado en los siguientes párrafos se describen los procedimientos a los que deben apegarse los trabajadores en este tipo de unidades operativas o de negocio.

Además, se hará referencia al proceso de distribución o reparto con el fin de conocer de manera general las principales tareas que lo conforman.

5.3.1. Reclutamiento y selección de trabajadores operativos

Para ser contratados los trabajadores interesados en laborar como auxiliares de reparto o auxiliares generales deben participar en un proceso de reclutamiento y selección que es gestionado por el área de recursos humanos. Lo mismo sucede con los candidatos interesados en ocupar otros puestos de nivel operativo, administrativo o gerencial aunque ese tipo de puestos no son serán abordados en este trabajo. En la figura 29 se muestra una publicación realizada por el área de recursos humanos en la red social *WhatsApp* cuyo objetivo es dar a conocer una vacante de trabajo y atraer a los candidatos interesados en ocupar el puesto de chofer o ayudante, particularmente para laborar en las rutas de distribución de garrafrones.

En la publicación se observa que los requisitos solicitados son: contar con secundaria concluida, tener disponibilidad de horario y contar con habilidades como la atención al cliente. Entre las compensaciones que ofrece la empresa se encuentran: la capacitación pagada, prestaciones superiores a las de la ley, así como contratación directa por Coca-Cola FEMSA.

Figura 29

Vacante de chofer y ayudante de reparto

CHOFER Y AYUDANTE DE GARRAFON

REQUISITOS:

- Mujeres y Hombres con Secundaria concluida (certificado)
- Disponibilidad de Horario
- Atención a Clientes

OFRECEMOS:

- Capacitación pagada
- Prestaciones Superiores a las de la Ley
- Contratación directa con la empresa

INTERESADOS PRESENTARSE: de Lunes a Jueves de 9 a 12 hrs. con INE, pluma negra, careta y cubrebocas en **Avenida 5 de Mayo No 400, Col. Merced Gómez, Del. Álvaro Obregón, CDMX.**

En FEMSA, Coca-Cola FEMSA, ODO, y FEMSA tenemos estrategias TODOS los procesos de reclutamiento y selección de personal son digitales para todos los postulantes. Hacemos de tu conocimiento, que hemos detectado casos en los que tenemos que a los candidatos a través de correos electrónicos, se solicitan indistintamente como personal de reclutamiento de Recursos Humanos para solicitar depósitos de efectivo a cuentas de banco, con el fin de cubrir supuestos gastos de exámenes médicos o administrativos, como requisito para continuar con los procesos de contratación. Estamos dando parte a las autoridades para que se investigue y se tomen las acciones legales correspondientes. Favor de tener precaución y no dejarse engañar.

ÚNETE AL EQUIPO
TE INVITAMOS A FORMAR PARTE DE ESTA GRAN EMPRESA

Fuente: Coca-Cola FEMSA (2024a).

Tras postularse a través de plataformas de empleo virtuales, acudir directamente a las instalaciones del centro de distribución para solicitar el puesto de trabajo como se observa en la figura 30, o bien ser contactado a través de redes sociales como *WhatsApp* o *Facebook* los candidatos deben llenar y entregar al área de recursos humanos una solicitud de empleo.

Figura 30

Vacante de trabajo en los centros de distribución Mixcoac, Tlalpan y Zaragoza



Fuente: Coca-Cola FEMSA (2024b).

Después de asistir a una entrevista que es aplicada en primera instancia por el área de recursos humanos y posteriormente por el jefe del área que solicita personal, el trabajador debe acreditar las pruebas psicométricas necesarias, así como realizarse exámenes médicos y toxicológicos los cuales tienen como fin verificar que el candidato se encuentra en buen estado de salud, así como verificar que este no consume ningún tipo de droga. Finalmente, el candidato deberá

acreditar un examen socioeconómico el cual, consiste en una visita a su domicilio para verificar que su residencia corresponde al domicilio señalado en su solicitud, lo que obedece a que durante la ejecución de sus actividades los conductores de vehículos automotores y los ayudantes o auxiliares de reparto deben hacerse responsables de la carga que transportan, y distribuyen en los diferentes puntos de venta, así como de los recursos económicos derivados del cobro de productos (Analista de reclutamiento y selección, entrevista única, 2022).

De manera posterior a su contratación, los trabajadores de todos los niveles jerárquicos deben participar en diferentes actividades de capacitación entre las cuales se encuentra el curso de inducción a la empresa que, es impartido mediante el método de capacitación tradicional, o en el aula y que puede ser impartido en las instalaciones del centro de distribución en el cual labora el trabajador, o en algún otro centro. Tras la asistencia a dicho curso cada trabajador participa en actividades de capacitación que se realizan como parte de la ejecución de su puesto de trabajo, en ciertos casos, como el del puesto de conductor o chofer de vehículo automotor el trabajador interesado en el puesto deberá acreditar una certificación interna.

De este modo, se observa que la capacitación tradicional o en el aula, es utilizada como un medio de control o coordinación que tiene como fin lograr la estandarización del comportamiento, de las habilidades y los conocimientos con los que cuentan los trabajadores de nuevo ingreso quienes de inicio deben aprender y posteriormente actuar de acuerdo a los principios que señala la filosofía organizacional de la empresa. Los puestos administrativos y gerenciales también participan en cursos que se imparten a través de la modalidad tradicional o en el aula, ejemplo de ello se encuentra en el programa Facilitadores Internos el cual, como se ha mencionado en capítulos anteriores se enfoca en brindar a los puestos que tienen personal a su cargo como gerentes y supervisores las habilidades necesarias para ejercer el liderazgo inherente a sus funciones.

Por otro lado, los trabajadores operativos que forman de las rutas de distribución deben asistir a diferentes actividades de capacitación para conocer de manera teórica y práctica las tareas que involucran sus puestos. Mediante la combinación de los métodos de capacitación tradicional o en el aula, en el puesto de trabajo y por competencias se les enseñan los distintos procedimientos que comprende el proceso de distribución. En un inicio mediante la capacitación tradicional se les muestran y explican diferentes presentaciones de PowerPoint en las que se proyectan a los participantes los contenidos diseñados por el corporativo de Coca-Cola FEMSA. Posteriormente, los trabajadores operativos reciben capacitación en el puesto de trabajo o por competencias. En estos casos la enseñanza queda en manos de sus superiores, de los puestos que cuentan con mayor antigüedad, o bien de los miembros del sindicato que poseen mayor experiencia en la ejecución de dicho proceso.

5.3.2. *Teoría elegida y proceso de distribución de productos*

El proceso más representativo de la organización estudiada tanto por la importancia que tiene para su funcionamiento, como por la problemática que se observa en la alta incidencia de accidentes laborales es la distribución de productos. Dicha actividad es realizada al interior del centro por trabajadores operativos que ocupan los puestos de prevendedores, almacenistas o maniobras generales, supervisores de almacén y asesores de seguridad vial. Mientras que al interior como al exterior del centro laboran conductores de vehículo automotor y auxiliares o ayudantes de reparto.

Por ello, en las siguientes líneas se describe de manera general cómo se lleva a cabo el proceso de distribución, ya que mediante la información que se ha plasmado a lo largo de este trabajo, sumada al conocimiento de este proceso se busca comprender las posibles causas que dan lugar a los accidentes de trabajo durante el mismo y cómo funciona el SASSO respecto a su

prevención, disminución, y eliminación. De esta manera, se analizará este sistema recurriendo para ello a la perspectiva del control organizacional, buscando conocer si el aprendizaje generado a través de las diferentes modalidades de capacitación realmente favorece o contribuye al cumplimiento de las normas de seguridad ocupacional establecidas por Coca-Cola FEMSA.

5.3.2.1. Proceso y procedimientos de distribución de productos.

Entre los principales procedimientos que conforman el proceso de distribución o reparto se encuentran el almacenaje y la carga de productos los cuales solo se realizan dentro de las instalaciones del centro de distribución. Además de ello, se encuentra como tal la distribución de productos que se lleva a cabo por medio de las rutas de reparto en las zonas aledañas al mismo o bien en zonas cubiertas por el centro pero que se encuentran a una mayor distancia. Por ello, es que para realizar todas las actividades operativas que entraña el reparto de productos el centro de distribución mantiene una operación constante durante las 24 horas del día. Lo anterior queda más claro al retomar el testimonio del coordinador del centro de distribución quien además menciona cuáles son las actividades que forman parte de la operación de la organización.

E: ¿El centro de distribución funciona las 24 horas del día?

CCD: La actividad fuerte es el reparto, todo lo que es operación y distribución, pero bodega si trabaja 24 horas.

E: ¿Cómo funciona el centro de distribución en un día de trabajo normal?

CCDI: A las 6 am, llegan los trabajadores de reparto, agarran el camión y se van. Para eso los camiones ya deben estar cargados eso lo hace bodega. Durante el día los de ventas salen a pre vender o a vender; el camión de reparto en ese entonces está repartiendo lo que pidió el cliente tratando de evitar cancelaciones, entregando, cobrando y cuando regresan de la operación, meten el dinero a la caja. Ventas tiene que acabar entre las 7:00 y 8:00 pm de trabajar; entonces ya es cuando transmiten todo lo que tienen de pedidos. Mientras tanto bodega en toda la tarde ya se puso a fletear todo el producto, o sea tiene que abastecer todo lo que se vendió el día anterior. Ya en la noche bodega se ocupa de cargar los camiones otra vez para vender lo del día de hoy. Esa es la operación del centro a grandes rasgos y el proceso se repite una y otra vez (Coordinador del centro de distribución, entrevista de seguimiento, 2022).

Entre las normas de seguridad que todos los trabajadores operativos deben seguir es utilizar el equipo de seguridad que consta de botas, chaleco fluorescente, faja, guantes y en su caso gafas y casco los cuales se utilizan al interior del centro. Todos los trabajadores operativos que por algún motivo deben recorrer las zonas operativas, de carga y descarga, de circulación vehicular o bodega tendrán que utilizar también botas y casco además de transitar por las zonas seguras figura 31. Al respecto el coordinador del centro de distribución refiere:

CCD: Este es el proceso que hacen día a día, hay actividades en la mañana y en la noche también. En la mañana es la salida de las rutas, hacen el pase de lista, se van a su ruta y demás. Es importante que incluyas en tu trabajo todo el equipo que usan los operativos como las carretillas, guantes, todo lo que ocupan para el trabajo día a día; tanto en el proceso de trabajo como en el descanso. Aquí por ejemplo están presentes unas zonas seguras y ellos saben que tienen que ir de aquí para allá. Aquí yo me siento seguro porque obviamente no pasa nada malo (Coordinador del centro de distribución, entrevista de seguimiento, 2022).

Figura 31

Zona de descarga en almacén



Fuente: Cruz (2022a).

A continuación, se observan las generalidades de cada procedimiento que forma parte del proceso de distribución.

5.3.2.1.1. Almacenaje y carga de productos.

El primer eslabón en la cadena que conforma el proceso de trabajo es la recepción del producto que es enviado a los centros de distribución desde las plantas embotelladoras. Este primer momento es descrito por el coordinador del centro de distribución.

E: ¿Podría comentarme cómo funciona el centro de distribución en general, es decir cuáles son sus procesos de trabajo?

CCD: Bueno lo que hacemos es recibir el producto terminado que traen de la planta, almacenarlo un tiempo y después distribuir ese producto a nuestro cliente final. En ese proceso se involucran todas las partes del centro o lo que serían operaciones que son almacenes y reparto, ventas en cuanto a la gestión de los convenios de ventas y las áreas que están alrededor del núcleo de la distribución y almacén. Como lo son recursos humanos, administración, salud y seguridad. Dentro de todo ese proceso, mandamos solicitar el producto, posteriormente, ventas hace la labor de ventas y nosotros empezamos a cargar lo que nos solicitó un cliente. El área de bodega se encarga de almacenar y cargar esos pedidos que necesitamos para después hacer el reparto (Coordinador del centro de distribución, entrevista de seguimiento, 2020).

5.3.2.1.2. Distribución de productos.

Durante la distribución de productos, por un lado la teoría elegida de la organización señala que esta debe cumplirse a través de una rutina que abarca 3 etapas que abarcan 7 pasos, los cuales, se observan en la figuras 32 y 33 y que consisten en:

1. Salida a rutas: La cual como señala la figura 32 se realiza a las 8:00 am y comprende ciertos pasos previos como la preparación para la salida a la ruta, una retroalimentación por parte del supervisor de reparto y la salida de la unidad operativa, es decir, del centro de distribución .
2. Reparto: Es decir la entrega del producto en el punto de venta a través de 7 pasos como señala la figura 32, los cuales se desglosan en la figura 33 y que consisten en: 1. Llegar al punto de venta, apertura el detalle del pedido y realizar su revisión; 2. Saludar al cliente; 3. Confirmar y revisar el pedido, las promociones, condiciones comerciales y del producto con el cliente; 4. Acordar el acomodo del producto; 5. Descargar el producto, entregarlo y recoger el envase retornable; 6. Hacer el cobro del importe del producto; 7. Despedirse del cliente.
3. Regreso de rutas: Comprende el regreso a la unidad operativa o centro de distribución, el cierre o liquidación mediante el dispositivo móvil, cierre de la sesión en el dispositivo móvil, lo cual se observa en la figura 32.

Figura 32

Rutina y actividades de rutas de reparto

Rutina



Fuente: Coca-Cola FEMSA (2017b, diapositiva 9).

Figura 33

7 Pasos de la visita a comercios

7 Pasos de la visita



Fuente: Coca-Cola FEMSA (2017b, diapositiva 10).

Por otro lado, se encuentra la teoría en uso de la organización a partir de la cual se observa que los conductores de los camiones y los auxiliares de reparto, realizan un recorrido para entregar los productos en los puntos de venta localizados en las zonas asignadas a la ruta que tienen a su cargo. En ese recorrido entregan los productos de acuerdo con los pedidos realizados por los clientes; en los casos en que el cliente realiza su pago en efectivo, el conductor del camión se encargará de recibir los pagos y depositarlos de manera inmediata en la caja destinada para ello en el interior del vehículo automotor. Dicha responsabilidad se asigna con base en la antigüedad del conductor laborando en el centro; su experiencia en el proceso de distribución; su competencia para operar el vehículo automotor; así como para supervisar a los auxiliares de reparto que conforman su equipo de trabajo. De este modo el conductor del camión es el responsable de realizar los cobros, así como de reportar las incidencias que se presentan durante la ruta de reparto.

Al terminar sus entregas y regresar al centro de distribución, los trabajadores involucrados en la operación de las rutas de distribución deben descargar los activos fijos que funcionan como herramientas de trabajo, por ejemplo las tarimas; también deben descargar los activos de retorno como las botellas de vidrio, envases desechables y garrafones. Además, deben depositar los cobros realizados en el área de liquidaciones la cual depende del departamento de Administración; posterior a ello termina la jornada laboral para el personal que participa en las rutas de reparto. Como se mencionó antes el área de ventas recibe los pedidos durante las mañanas, y transmite estos al área de bodega. La cual, durante la tarde clasifica los productos y por la noche realiza el procedimiento de carga en los camiones con el fin de dejarlos listos para salir al reparto. Como se ha mencionado antes, el área de bodega es la encargada de recibir el producto que llega de la planta embotelladora, para después administrar el producto y cargar los camiones; también recibe los productos que no aceptaron los clientes tras cancelar un pedido.

Dicha información sobre el procedimiento de distribución fue proporcionada por el coordinador del centro.

CCD: El área de reparto se encarga de distribuir el producto a todos nuestros clientes y asegurar que la compra se concrete. De regreso descargan todo lo que son activos fijos como las tarimas y demás activos de retorno que se tienen que regresar a la planta, por ejemplo las botellas de vidrio, envases desechables etc. Después llegan e ingresan el dinero en administración, en el área de liquidaciones, y de ahí ya terminan la jornada. Recursos humanos en todo momento puede estar asesorando en algún pendiente que tenga el trabajador, posteriormente que se acaba esa jornada del área de reparto; ventas ya paso los pedidos para el día de mañana, entonces bodega tiene que cargar todo por la noche y la bodega se administra durante toda la jornada (Coordinador del centro de distribución, entrevista de seguimiento, 2020).

En el centro de distribución estudiado se gestiona la operación de 90 rutas de reparto, en la mayoría de estas, al igual que en los demás centros el conductor del vehículo automotor debe ser acompañado por dos ayudantes de reparto; ello para repartir de manera equilibrada las tareas que conforman el procedimiento de distribución. Lo anterior, es una norma que forma parte de la teoría elegida de la organización y que se hace evidente en el siguiente señalamiento del coordinador del centro de distribución:

CCD: En cualquier distribuidora en la mayoría de las rutas deben ir tres personas; el chofer del camión y dos ayudantes. Pero, en algunos productos son dos personas. Lo que cambia en esto, es la cantidad de rutas y cajas que se manejan, es decir, aquí manejamos un promedio de 45000 cajas diarias, y en otro centro pueden manejar 20000 cajas diarias, en esas rutas pueden ir solo dos personas, el chofer y el ayudante.

CCD: Si te das cuenta es proporcional, aquí son 45000 cajas para 90 rutas. De acuerdo con el volumen es la cantidad de rutas que se tienen, y de acuerdo a eso es la tripulación. Por ejemplo, si vendieras 90000 cajas tendrías que tener 180 rutas en un centro (Coordinador del centro de distribución, entrevista de seguimiento, 2020).

Uno de los pasos más importantes del proceso de distribución es el cobro por la venta de productos. Desde la teoría en uso de la organización se identificó que tanto el conductor de vehículo automotor, como sus auxiliares de reparto tienen la responsabilidad de responder por el monto generado a partir de las entregas, ya que entre sus funciones se encuentra el cobro, resguardo y depósito de los recursos monetarios en la caja de seguridad localizada en el camión. La efectiva ejecución de esa tarea se relaciona con el comportamiento y actitud de los trabajadores, quienes mediante la prevención y la rápida ejecución, incluso pueden evitar el robo

de los pagos ya cobrados en caso de asalto, siempre y cuando hayan realizado el depósito de los mismos a tiempo y desde el punto de vista de la investigadora, cuando el robo no se realiza con violencia. Lo anterior, es señalado por el coordinador del centro:

CCD: El carácter de ellos influye en la operación, si es fuerte les digo que no lo cambien, ya que no pueden y es su forma de ser. Siempre los felicito por su trabajo, dándoles las gracias por lo que hacen, o por simplemente estar aquí, ya que ellos manejan en promedio \$100.000 en cobros.

CCD: En el camión traen una caja, cuando cobran meten el dinero dentro de la caja. Cuando hay algún problema me lo tienen que comunicar, ya que la caja no la pueden abrir, es un tema de protección.

E: ¿En los casos de robo o asalto, también se pueden llevar el camión? Me imagino que los vehículos tienen un radar.

CCD: Sí, es el *five* de la unidad. En ese caso me toca estar pendiente de la operación, de las rutas y los cobros. Si los asaltan arriba del camión pero depositaron el dinero en la caja; lo que podemos hacer entonces es levantar una denuncia. Y todo el producto y dinero está ya cobrado, entonces yo a veces me siento tranquilo porque sé que gracias a Dios no va a pasar nada malo (Coordinador del centro de distribución, entrevista de seguimiento, 2020).

La teoría elegida de la organización también refiere la existencia de una señal de alarma figura 34 que debe utilizarse ante los siniestros. Cuando la misma se activa, inicia un protocolo de acción por parte de la empresa y las autoridades; lo cual, si bien no fue mencionado de forma explícita por el coordinador del centro de distribución, si es posible de percibir tal acción cuando menciona que los trabajadores deben avisarle los casos en que ocurre un asalto. Además de referir que, si los trabajadores realizaron de manera correcta el depósito de los recursos en la caja de seguridad, no habrá ningún problema porque los recursos ya se encuentran cobrados y bastará con realizar la denuncia.

Figura 34

Señal de alarma ante siniestros

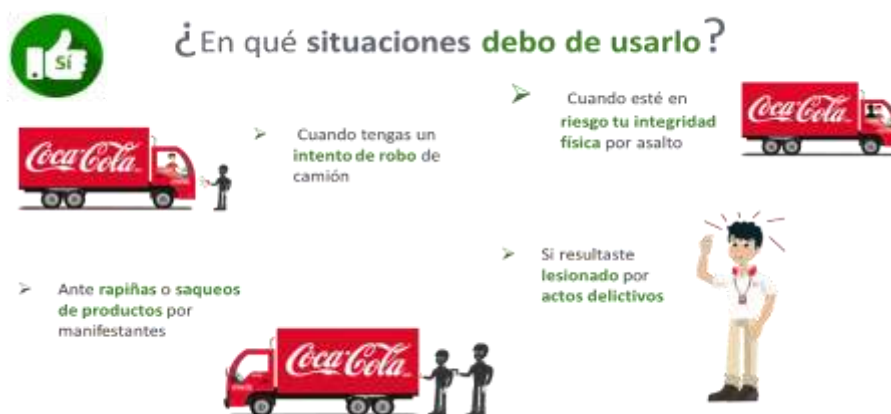


Fuente: Coca-Cola FEMSA (2017b, diapositiva 19).

De acuerdo con la figura 35 el uso correcto de la señal de alarma, es accionar la misma cuando ya sucedió un intento de robo; si se encuentra en riesgo la integridad física de los trabajadores; en los casos en que estos resultaron lesionados por los delincuentes, y ante rapiñas o saqueos de manifestantes.

Figura 35

Uso correcto de señal de alarma y siniestros



Fuente: Coca-Cola FEMSA (2017b, diapositiva 20).

Por otro lado, en la figura 36 se indica que la señal de alarma no debe accionarse en los casos en que los delincuentes pueden descubrir la activación de la alarma; cuando ya sucedió el asalto situación en la que se debe llevar a cabo un protocolo de acción ante la empresa; por bloqueos carreteros o por fallas mecánicas.

Figura 36

Situaciones en que no se usa la señal de alarma y siniestros



Fuente: Coca-Cola FEMSA (2017b, diapositiva 21).

Asimismo, la teoría elegida de la organización indica en la figura 37 que la señal de alarma no debe activarse para probarla, ya que dicha acción se realiza antes por personal especializado y al activar esta sin razón se puede afectar a otro trabajador que realmente necesita atención ante un siniestro, por lo cual debe evitarse movilizar a las autoridades ante una falsa alarma.

Figura 37*Activación de falsa alarma*

No lo actives para probarlo, existe **personal especializado** que se encarga hacerlo.



- Si haces mal uso de él afectas a otro compañero que sí lo necesite
- Evita desgastar el apoyo de las autoridades en falso

Fuente: Coca-Cola FEMSA (2017b, diapositiva 22).

5.4. Riesgos de trabajo internos y externos en el proceso de distribución

Para dar cumplimiento a los principios de seguridad y salud que establece Coca-Cola FEMSA, los trabajadores deben considerar los riesgos internos y externos que pueden enfrentar durante su actividad. Los riesgos internos consisten en las condiciones y actos inseguros que pueden ir desde incendios hasta contingencias alimentarias. Asimismo, los trabajadores deben tener en cuenta la existencia de los riesgos externos como las catástrofes naturales como sismos e inundaciones, los eventos como accidentes viales o aéreos y las amenazas como los robos y asaltos a los transportes de carga originados por la violencia e inseguridad que se vive en nuestro país (Coca-Cola FEMSA, 2016).

5.4.1. Violencia, inseguridad y asaltos a camiones de Coca-Cola FEMSA

Respecto a este tipo de riesgos externos Cota (2023) refiere que el crimen organizado cada año roba miles de millones de pesos en carga y lo hace cada vez con mayor violencia. Dicha autora retoma a la Asociación de Transportistas Nacionales (ANTAC) la cual, estima que el robo de

carga cuesta 2.300 millones de pesos cada año y que en el año 2022 las autoridades contabilizaron 13.199 delitos cometidos contra transportistas, lo que representó un incremento 6,7% en comparación con 2021. Del mismo modo, las estadísticas de robo al transporte de carga correspondientes al año 2023 publicadas por la Asociación Nacional de Transporte Privado (ANTP) y que se basan en datos emitidos por la Fiscalía General de la República (FGR) señalan que hasta febrero del 2023 se reportaron 1,504 carpetas de investigación por el delito de robo a transportistas, de las cuales el 86.3% fueron robos con violencia, mientras que 13.7% sin violencia. Esto representa un incremento del 10.6% en comparación con las 1360 carpetas realizadas hasta febrero de 2022, la ANTP también señala que la mercancía robada con mayor frecuencia hasta el mes de febrero de 2023 era los alimentos y abarrotes.

Algunos ejemplos de esto, se encontraron en las publicaciones realizadas en el grupo de *Facebook* Amigos de Coca- Cola Oficial en el que se observan dos comentarios en los que por un lado trabajadores de Coca-Cola FEMSA del Estado de Tlaxcala refieren que sus compañeros fueron asaltados, los delincuentes “volaron” la caja y quemaron el camión; aunque no mencionan si los trabajadores sufrieron algún daño adicional figura 38. Por otro lado, trabajadores del Estado de Veracruz mencionan que en años anteriores ocurrieron 5 asaltos en 3 meses, en tales casos los delincuentes dañaron los camiones volando sus cajas con sopletes, dejando a los trabajadores amarrados en el monte, sin embargo ninguno perdió la vida como se observa en la figura 39.

Figura 38

Asalto y quema de camión de Coca-Cola FEMSA



Fuente: Amigos de Coca Cola Grupo Oficial (2019c).

Figura 39

Asalto a camión y ataque a trabajadores de Coca-Cola FEMSA



Fuente: Amigos de Coca Cola Grupo Oficial (2019c).

De ahí la importancia de considerar variables contextuales como el entorno en el que laboran los trabajadores, visualizando por ejemplo que las regiones que Coca-Cola FEMSA cubre en la mayoría de los estados de la República Mexicana, como en las diferentes zonas de la Ciudad de México, presentan características sociales, económicas, culturales y educativas distintas. Por lo cual, es común que los trabajadores operativos se enfrenten a las condiciones de inseguridad y violencia por las que atraviesa nuestro país actualmente, y que a su vez reflejan las particularidades que deben tomarse en cuenta en el diseño de los procedimientos del proceso de distribución realizado por el corporativo de Coca-Cola FEMSA.

En el caso específico del centro de distribución abordado, es claro que los trabajadores que laboran en zonas de alta marginación y violencia como las Alcaldías Iztapalapa y Gustavo A. Madero, deben lidiar con riesgos de trabajo distintos a los que laboran en zonas más propensas a las contingencias ambientales como las inundaciones o deslaves como la Alcaldía Xochimilco o de quienes realizan labores de reparto en zonas con mejores vías de comunicación como la Alcaldía Miguel Hidalgo, lo cual refleja distintas necesidades en el diseño de procedimientos. Esto queda patente en el testimonio del asesor de seguridad industrial quien hace referencia a incidentes relacionados con la violencia que se vive en la Ciudad de México, así como con el apego a los principios y reglas de seguridad ocupacional por parte de los trabajadores.

E: Durante el tiempo que lleva laborando en la empresa ¿Cuáles son los problemas más graves que ha enfrentado en cuanto a riesgos y accidentes de trabajo?

ASI: Pueden ser varios problemas o eventos fuertes. Tuve el caso de un compañero que recibió un impacto de bala, lo habían asaltado, afortunadamente se salvó. Tuve otro compañero que se vio envuelto en un accidente vial donde le cargaron la culpa por haber atropellado a una señora; mientras se hacía la investigación se pudo comprobar que no era responsable. Otro fue un impacto de bala a un compañero del centro que igualmente se salvó en un asalto.

E: ¿Cómo se ha dado solución a este tipo de problemáticas?

ASI: Son eventos que han salido o se han resuelto con la colaboración de todas las áreas en temas de investigación a fondo, en el ¿cómo fue? y ¿en qué podemos apoyar? Contar con planes preventivos en esas ocasiones nos ha dado mucha pauta para actuar. Eso es por evento, aunque realmente lo más difícil de todo este tema de seguridad es generar un cambio en la cultura de las personas (Asesor de seguridad industrial, entrevista de seguimiento, 2021).

Como respuesta a este tipo de situaciones y con el fin de prevenir y atender los riesgos internos y externos que los trabajadores enfrentan, el coordinador del centro de distribución mencionó que Coca-Cola FEMSA ha implementado en sus unidades operativas o de negocio consultorios médicos. En ellos los trabajadores acceden a servicios de salud como: la realización de exámenes médicos de admisión, exámenes de salud, consultas médicas básicas, atención de emergencias, registro y seguimiento de incapacidades, acceso a programas de salud y nutrición. Lo cual, es parte de la teoría elegida que la organización muestra con el fin de avalar su interés por la salud de sus integrantes como se observa a continuación.

CCD: Nos pasa que la mayoría de los trabajadores son divorciados o ya llevan su segundo o hasta su tercer matrimonio. Como la jornada de trabajo es muy larga tienen problemas con su familia, esposa o hijos y luego terminan en divorcio. Además, tienen que lidiar con el estrés porque hay lugares que son muy peligrosos y luego en las rutas de reparto los asaltan con pistola. Para eso [estrés] se les hace un examen médico una vez al año, y si se detecta algún caso crítico se les da seguimiento. Los supervisores son los encargados de resolver las cuestiones operativas, de revisar si necesitan ir a un médico especialista y que después de que el médico les da un diagnóstico reciban seguimiento. De hecho en este centro toman clases en las que corren durante media hora o cuarenta minutos y ese programa es único solo lo tenemos en este centro (Coordinador del centro de distribución, entrevista de seguimiento, 2022).

5.4.2. Accidentes de trabajo más frecuentes en el centro de distribución seleccionado

Además de los robos y asaltos que sufren los conductores de los camiones y los ayudantes de reparto, se encuentran los diferentes tipos riesgos internos como los accidentes laborales que sufren los trabajadores durante la ejecución de sus actividades.

Así lo refiere a continuación el asesor de seguridad industrial:

ASI: Este centro es uno de los más afectados; otros centros tienen accidentes, pero no a comparación de los que se tienen aquí.

E: ¿Cuántos accidentes tuvieron en este centro el año pasado?

ASI: Este centro el año antepasado tuvo 75 accidentes, el año pasado fueron 62 y ahorita vamos cerrando con 33 accidentes en el año, el índice de accidentes es elevadísimo.

E: ¿Cuáles son los accidentes más frecuentes en este centro?

ASI: En general, en el Top 5 están las contusiones, lumbalgias, esguinces, fracturas y luxaciones. Contusiones porque se avientan las cajas o se pegan con partes del camión al subir y bajar. Esguinces al brincar del camión o cuando van caminando por la calle, los más frecuentes son en manos y en hombros. Fracturas es por el manejo de carga con carretilla. Lumbalgias es por el cargado o manejo de la carga totalmente. Luxaciones es lo mismo que esguinces porque en vez de bajar con cuidado, brincan del camión, o debido a caídas de todo tipo.

E: ¿Por qué considera que suceden este tipo de accidentes?

ASI: La causa realista de las investigaciones se concentra en causas personales del trabajador, ya que todos tienen capacitación. Me refiero a que a la mayoría de los trabajadores se les han dado por lo menos dos pláticas. Ellos ya saben que tienen y que no tienen que hacer; ya que son lineamientos y procedimientos que tienen que seguir, pero ¿por qué no los siguen?

E: ¿Por qué considera usted que no los siguen?

ASI: Porque no los quieren seguir, y no en un tema de rebeldía, sino en el tema de que siempre lo han hecho así; es una creencia que ellos tienen, como siempre lo han hecho así piensan que es la mejor manera de hacerlo. No quieren cambiar, esa es la resistencia.

E: ¿Cómo considera que se les podría enseñar la forma correcta de hacer su trabajo?

ASI: Meramente tenemos que cumplir con capacitaciones cada año, lo hacemos de una manera formal en un aula o sala y con agentes de cambios que dan cursos.

(Asesor de seguridad industrial, entrevista de seguimiento, 2022).

Al respecto pueden retomarse ciertos accidentes de trabajo en los que se vieron involucrados los conductores de camiones y ayudantes de reparto de diferentes centros de distribución de Coca-Cola FEMSA en la República Mexicana, los cuales reflejan algunas de las lesiones mencionadas en el párrafo anterior por el asesor seguridad industrial. Sin embargo, estos accidentes también permiten observar que el origen de los riesgos de trabajo y los accidentes laborales van más allá del apego a una cultura de la seguridad o de la rebeldía y las creencias de los trabajadores.

En la figura 40 se observa un trabajador con importantes lesiones en el rostro, las cuales al parecer fueron provocadas por la explosión de productos embotellados en envases de vidrio, en la imagen no se indica cuáles fueron las consecuencias del accidente o si el trabajador sobrevivió al mismo. Por lo que puede leerse en los comentarios de las figuras 41 y 42 el accidente se relaciona con el peligro que implica el maniobrar con este tipo de envases, ya que como se observa en la figura 40, además de lo que se menciona en los comentarios en el momento del incidente el trabajador no contaba con gafas, careta protectora, o equipo de seguridad adecuado que permitiera prevenir el daño, ya que si bien existen procedimientos para el manejo de esos productos, la combinación en las condiciones climáticas que afectan la

composición de estos como el calor, la falta de equipo y la incorrecta capacitación son situaciones que escapan al control de los trabajadores sobre el seguimiento de un procedimiento.

Figura 40

Accidente por explosión de botellas de vidrio



Fuente: Amigos de Coca Cola Grupo Oficial (2017a).

Figura 41

Comentario sobre peligro en el manejo de botellas de vidrio



Fuente: Amigos de Coca Cola Grupo Oficial (2017a).

Figura 42

Comentario sobre relación entre condiciones climáticas y explosión de botellas



Fuente: Amigos de Coca Cola Grupo Oficial (2017a).

En el mismo sentido puede referirse que durante la observación directa al interior del centro de distribución la investigadora identificó que, a pesar de que en la teoría elegida de la organización se enfatiza el uso del equipo protector que incluye el uso de gafas, el trabajador que aparece en la imagen no portaba las mismas figura 43. Al preguntarle por qué no los utilizaba este señaló que no contaba con ellos. Ello, a pesar de que en los manuales, informes y en el discurso que los líderes de la organización promueven el uso del equipo, lo cual probablemente obedece a que la organización no brinda el material completo. Además, en los casos en que sí se observó a trabajadores que portaban las gafas, debido a su fragilidad no serían suficientes para prevenir lesiones derivadas de la explosión de envases de vidrio.

Figura 43

Manejo de botellas de vidrio sin gafas de seguridad



Fuente: Cruz (2022b).

En la figura 44 se observa un ejemplo sobre el señalamiento del asesor de seguridad industrial quien durante las entrevistas mencionó que una causa de los esguinces es la mala práctica de los trabajadores. En la imagen referida, el trabajador coloca un anuncio publicitario, subiendo para ello en una mampara de la cual, puede caer fácilmente. Dicha conducta por sí sola es insegura y puede dar como resultado un accidente. Sin embargo, los comentarios realizados por trabajadores de otros centros de distribución (figura 45), permiten conocer que los trabajadores no cuentan con una escalera como parte de su equipo de trabajo para realizar este tipo de labores de manera segura, las cuales son actividades que no forman parte de sus funciones pero que favorecen la operación de la empresa.

Figura 44

Conducta insegura por parte de un trabajador



Fuente: Amigos de Coca Cola Grupo Oficial (2017b).

Figura 45*Falta de equipo de trabajo*

Fuente: Amigos de Coca Cola Grupo Oficial (2017b).

En la figura 46 se observa, una acción insegura por parte de un trabajador que carga varias cajas que contienen 6 botellas retornables de más de 2 litros, cada una con lo cual corre el riesgo de lesionarse y presentar una lumbalgia, como lo refirió el asesor de seguridad industrial. En este caso, podría adjudicarse al trabajador la falta de responsabilidad ante el cuidado de su propia seguridad, ya que este tipo de carga debe realizarse con la ayuda de una carretilla. Por ello, en la figura 47 se observa que uno de los comentarios realizados en el grupo Amigos de Coca-Cola Oficial otra trabajador señala que a pesar de su resistencia el trabajador que realiza de manera inadecuada la carga de las cajas, también debe tener presente que debe cuidar su salud para

permanecer activo laboralmente por más tiempo ya que seguramente él constituye el sustento de su familia.

Figura 46

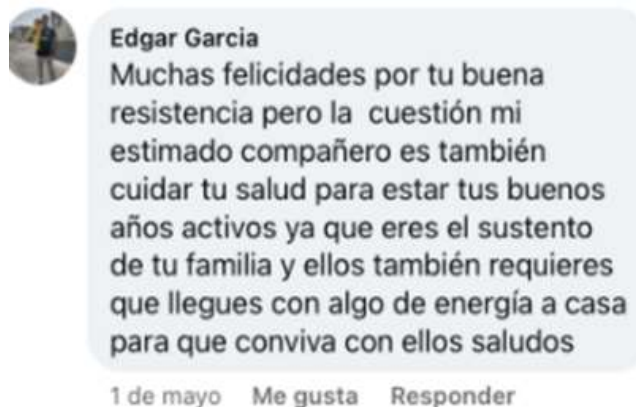
Manejo inadecuado de carga



Fuente: Amigos de Coca Cola Grupo Oficial (2020a).

Figura 47

Comentario sobre manejo inadecuado de carga



Fuente: Amigos de Coca Cola Grupo Oficial (2020a).

Por otra parte, en la figura 48 se observa un accidente más grave en el cual, probablemente la escasa pericia del conductor del vehículo automotor dio como resultado la muerte de su compañero de ruta; un ayudante de reparto que falleció tras ser atropellado por el conductor del camión en el que ambos realizaban la entrega de productos. Posiblemente como lo mencionó el asesor de seguridad industrial sea un accidente ocasionado por la resistencia del conductor del vehículo a seguir los lineamientos establecidos en la teoría elegida de la organización, es decir, en su normativa sobre el manejo de vehículos automotores.

Figura 48

Accidente vial genera el fallecimiento de un trabajador

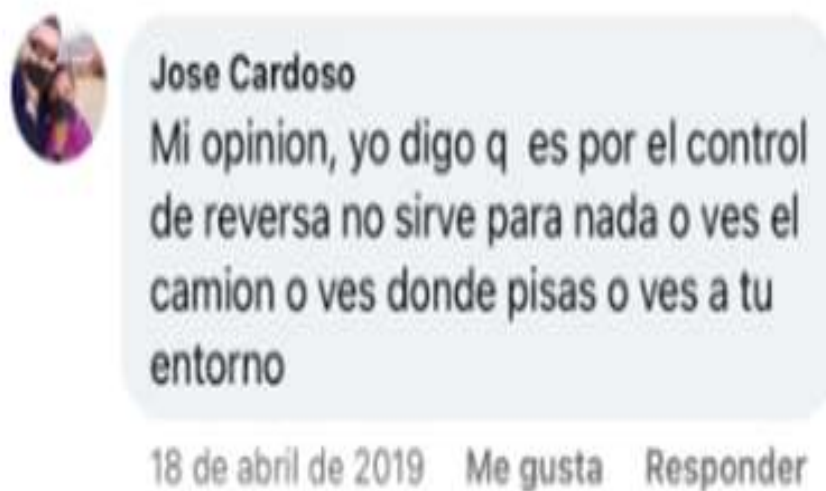


Fuente: Amigos de Coca Cola Grupo Oficial (2019a)

Es posible que como se observa en los comentarios sea un accidente provocado por el exceso de reglas y lineamientos a los cuales deben dar cumplimiento los conductores y que más allá de facilitar su labor realmente la dificultan, ya que se observa que en el comentario de la figura 49 se hace alusión a que entre sus múltiples actividades el conductor debe observar por el espejo retrovisor; observar su entorno; observar hacia el frente de la unidad, y en su caso realizar la maniobra de reversa usando para ello el dispositivo o control descrito anteriormente y que según se refiere en el comentario son actividades que al realizarse de manera simultánea sumadas al manejo del control mencionado dificultan y entorpecen la labor del conductor. Además, debe considerarse que uno de los señalamientos realizados por los líderes del centro es que en una ruta de distribución deben participar por lo menos tres personas y en este caso solo se hace alusión a qué en la ruta en la que ocurrió el accidente solo participaban dos trabajadores.

Figura 49

Comentario sobre fallecimiento de un trabajador en accidente vial



Fuente: Amigos de Coca Cola Grupo Oficial (2019a).

5.5. Pandemia Covid - 19 y Aplicación de Técnicas de Recopilación de Información

Como se ha visto en los párrafos anteriores, existe un patrón de comportamiento tanto en la organización estudiada, sus líderes y los trabajadores operativos que desarrollan los procedimientos y el proceso de distribución en relación al cumplimiento o no de las reglas y normas de seguridad ocupacional. Por ello, es importante señalar que ante la situación de contingencia derivada de la pandemia Covid – 19 y las diferentes variantes que se presentaron desde el año 2020; dichos actores modificaron ciertas conductas relacionadas con el proceso mencionado. Sin embargo, con base en la información que se obtuvo de manera posterior a la contingencia fue posible saber que la alta incidencia de accidentes continúa presentándose.

Aunado a ello, se observó que a partir de la pandemia Covid - 19 varias de las rutas de distribución en un inicio disminuyeron su operación al exterior del centro de distribución; por eso el número de trabajadores que en ese momento realizaba la entrega de productos fue menor ya que en vez de tres trabajadores; se realizaba solo con dos trabajadores. Lo cual, en conjunto con las conductas de los trabajadores que incumplen las reglas de seguridad ocupacional incrementaba el peligro de presentar accidentes laborales, ya que la misma carga de trabajo era realizada por menos trabajadores.

Es importante mencionar que a pesar de que la aplicación de entrevistas a los trabajadores operativos no fue posible por la interrupción temporal en el acceso al centro de distribución por las condiciones de sana distancia ocasionadas por la contingencia, y de la posterior modificación en los permisos para acceder al centro; mediante la observación directa al exterior del mismo la investigadora identificó que durante la ejecución de las rutas de distribución continuaba el incumplimiento, y la adecuación de los procedimientos de trabajo como de las reglas de seguridad ocupacional por parte de los trabajadores operativos.

Si bien el desarrollo de la investigación no se realizó bajo las condiciones planteadas en el año 2019, ya que la meta de aplicar entrevistas a los trabajadores operativos no fue viable; el trabajo de campo realizado desde el segundo semestre del año 2019 hasta el segundo semestre del 2022 permitió identificar los mecanismos de control implementados en el proceso de distribución. Ello fue posible gracias a la aplicación de técnicas de recopilación de información como: la observación directa; la aplicación de entrevistas semi estructuradas a líderes de la organización; el análisis documental, y la realización de etnografía digital basada en información obtenida de las redes sociales *Facebook* y *WhatsApp*.

De este modo, se observó que los trabajadores operativos que participan en las rutas de distribución actualmente deben apegarse aún más a la normativa de trabajo, cuyo objetivo es generar un rendimiento cada vez más alto, un desempeño más eficiente; así como evitar las pérdidas económicas derivadas de la incidencia de accidentes laborales. Sin embargo, fue posible notar que durante la ejecución de los procedimientos y la operación de los vehículos automotores los accidentes han continuado.

Capítulo 6. Análisis y Resultados

A partir de la información plasmada a lo largo de este trabajo es posible responder a la pregunta general que da origen a la investigación: *¿Por qué en el centro de distribución seleccionado ocurren accidentes de trabajo durante el proceso de distribución de productos aun cuando existe un programa de seguridad ocupacional, denominado SASSO, que tiene como fin su prevención, disminución, y eliminación?*

También puede señalarse que el objetivo general de la investigación que consistió en: *Analizar el Sistema de Salud y Seguridad Ocupacional SASSO (Coca-Cola FEMSA), desde la perspectiva del control organizacional, con el propósito de conocer si los aprendizajes generados entre los trabajadores favorecen la seguridad ocupacional durante el proceso de distribución* ha sido cumplido ya que se realizó un recorrido histórico que permitió conocer el tema de la seguridad ocupacional; también ha sido posible conocer las corrientes que estudian los fenómenos del aprendizaje organizacional y el control organizacional, lo que ha servido para recopilar, sistematizar y analizar la información concerniente al SASSO, un mecanismo de control organizacional basado en la estandarización de los procesos y procedimientos, como en la normalización de las habilidades y conocimientos de los trabajadores.

Por otro lado, los objetivos específicos de la investigación se orientaron a: *Conocer si es posible gestionar, promover y orientar el aprendizaje en contextos organizacionales, como en el centro de distribución seleccionado. Así como a: Explicar cómo contribuye el control organizacional a fomentar diferentes tipos de aprendizajes en el centro de distribución estudiado.*

Para ello, se buscó conocer las características del proceso de distribución y los procedimientos que lo conforman, lo que ha servido para identificar cómo se lleva a cabo la implementación de medios o mecanismos de control dirigidos a normalizar el comportamiento de los trabajadores operativos, y con esto incentivar el cumplimiento de los lineamientos de

seguridad ocupacional en el centro de distribución seleccionado, al igual que en todas las unidades operativas o de negocio que forman parte de Coca-Cola FEMSA. Se identificó que la normalización, la estandarización y la homogeneización de las tareas, responsabilidades y funciones de trabajo son un componente primordial en la teoría elegida de la organización, cuyo diseño, autorización, difusión, evaluación y actualización o seguimiento se encuentra en manos de la dirección de operaciones; así como de la dirección de recursos humanos, seguridad, higiene y salud ocupacional.

Las diferentes técnicas de recolección de información llevaron a vislumbrar la capacitación como un medio de control que forma parte tanto del SASSO como de los procesos legitimados por la organización, el cual se basa en la incorporación y uso recurrente de métodos de enseñanza mediante los que la empresa y sus líderes tratan de influir en las conductas y comportamientos individuales y grupales que se encuentran relacionados con el cumplimiento de indicadores de productividad, rentabilidad; así como de salud y seguridad ocupacional.

De este modo, se han abordado los fenómenos del control y el aprendizaje organizacional y su relación con el tema de la seguridad ocupacional al capturarlos desde instrumentos metodológicos como: la observación directa; las entrevistas semiestructuradas; el análisis documental y la etnografía digital. Su análisis se ha realizado a partir de los conceptos plasmados en el modelo teórico de la investigación explicado en el capítulo concerniente a la estrategia metodológica de la misma a partir del cual, se han detectado distintas combinaciones entre el control organizacional basado en la estandarización de los procesos y procedimientos, como de los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores y los diferentes niveles de aprendizaje organizacional señalados en la teoría de la acción del aprendizaje organizacional propuesta por Argyris y Shön (1978). A continuación se presenta el análisis de las combinaciones detectadas entre los fenómenos mencionados; además se explica su vínculo con algunas de las

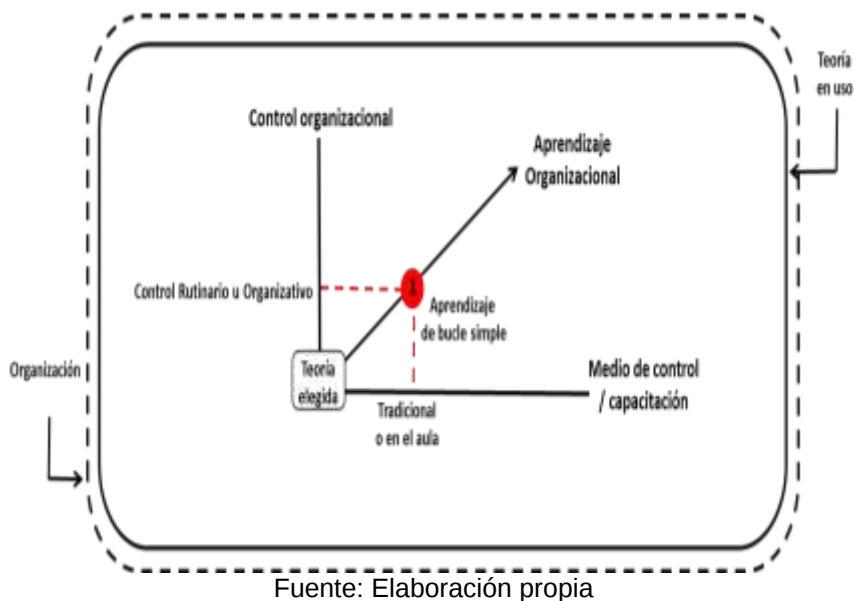
prácticas y procedimientos de seguridad ocupacional identificadas en el proceso de distribución de refrescos o bebidas azucaradas.

6.1. Control Organizacional, Capacitación en el Aula y Aprendizaje de Bucle Simple

Entre las combinaciones identificadas a partir del modelo teórico de la investigación se encuentra la relación conformada por el Control Organizacional de tipo rutinario, la capacitación tradicional o en el aula y el aprendizaje de bucle simple la cual se muestra en la figura 50. Al respecto se detectó que la filosofía organizacional, el proceso y procedimientos de distribución, y los programas de capacitación como el denominado Facilitadores Internos o los relacionados con el SASSO comprenden contenidos que promueven el concepto del éxito y el discurso que promueve la importancia de laborar en la “Empresa de la Felicidad” los cuales, se asocian con un buen desempeño laboral, alta productividad, cumplimiento de indicadores de rentabilidad; así como de los principios de seguridad ocupacional señaladas en el SASSO.

Figura 50

Control Organizacional, capacitación en el aula y aprendizaje de bucle simple



En común se observa que los programas de capacitación reflejan la teoría elegida de la organización enfocada a enseñar al trabajador las normas que deben seguir al realizar sus tareas, esto por medio de la explicación de un instructor encargado de transmitir los conocimientos seleccionados por la organización quien con el apoyo de manuales, proyecciones y materiales didácticos difunde al personal la información que se considera les permitirá llevar a cabo sus tareas de manera exitosa como se muestra en las figuras 51 y 52. De este modo, se fomenta un tipo de aprendizaje caracterizado por la nula reflexión, escaso cuestionamiento, limitado ámbito de evaluación hacia las reglas por parte de los trabajadores, y por la obstaculización por parte de la organización hacia la enseñanza basada en las necesidades reales que experimentan los trabajadores al ejecutar los procedimientos y las actividades laborales.

Figura 51*Sesión de capacitación tradicional o en el aula 1*

Fuente: Fotografía tomada durante observación directa (2022).

Figura 52*Sesión de capacitación tradicional o en el aula 2*

Fotografía tomada durante observación directa (2022).

Se ha percibido que el uso de la capacitación tradicional o en el aula como un medio de control de tipo rutinario u organizativo favorece la implementación de reglas cuyo incumplimiento deriva en la imposición de acciones correctivas hacia las acciones, conductas y comportamientos considerados “indeseables” (Dalton, 1971 en Chiapello 1996). Generando con ello un aprendizaje

de nivel de bucle simple que según Argyris y Shön (1978) conlleva el apego y obediencia al sistema de reglas de la organización, el cual debido a rigidez de su diseño no permite la retroalimentación, la contribución, o el aporte de los trabajadores para mejorar sus condiciones de seguridad o para hacer más eficiente su labor. Esto, aun cuando ellos son los principales involucrados en la ejecución de tareas operativas que implican para su efectiva realización un conocimiento teórico y práctico de las mismas.

Lo anterior, sumado a las condiciones laborales que los trabajadores operativos deben enfrentar para lograr cumplir con las exigencias operativas y a su vez, participar en las sesiones de capacitación que son programadas dentro del horario de trabajo. Lo cual, da como resultado una extensión en el número de horas que conforma la jornada laboral generando por un lado, resistencia, molestia e incumplimiento por parte de los trabajadores, y fomentado por otra parte precarización en las condiciones que estos enfrentan, ya que además de los riesgos y accidentes laborales anteriormente referidos; se incrementa la exposición a peligros derivados de la inseguridad como los robos y asaltos, además del estrés, cansancio, falta de sueño, entre otras problemáticas ocasionadas por el alto número de horas que laboran los conductores de camiones y ayudantes de reparto. Como muestra de ello, puede retomarse el siguiente comentario realizado por el asesor de seguridad industrial.

E: ¿Cómo funciona la capacitación en seguridad para los trabajadores operativos?

ASI: Pues se hace en un aula, el instructor expone un tema y lo explica.

E: ¿Cuántas sesiones de capacitación realizan al año?

ASI: Es una capacitación por cada trabajador de nuevo ingreso, cuando ya son trabajadores de la compañía se les van programando. El promedio es una capacitación, se podrían hacer más pero el negocio es muy exigente; lo que yo peleo con todas las áreas es que no me sueltan a las personas. Se les piden operadores de ruta, pero no los dejan ir a la capacitación por ir a vender.

E: ¿Por qué sucede eso? ¿Las capacitaciones se realizan durante su jornada de trabajo?

ASI: Debería ser en otro horario, pero por no afectar la operación nos hemos adaptado a dos horas. Pasan conmigo de 7:00 a 9:00 am y después hacen su jornada.

E: Entonces, ¿la capacitación se realiza dentro del horario laboral?

ASI: No, ellos tienen capacitación a las 7:00 am y salen hasta que terminan su ruta; yo los captó desde las 6:00 am hasta las 9:00 am y luego hacen su ruta.

E: Entonces ¿Se podría decir que asistir a capacitación genera que salgan más tarde?

ASI: Exactamente, por eso yo tengo que convencer a su jefe, luego al sindicato, y después a los mismos operadores (trabajadores) para poderles dar unas horas de capacitación. Los trabajadores están en contra de esto, ya que les afecta en el tiempo, aunque sea un día y por eso no quieren.

E: ¿Cómo actúan al respecto?

ASI: Si, si yo le digo a un trabajador que mañana hay capacitación, lo hacen molesto o no llegan, entonces hay que buscarlos y meterlos a las salas uno por uno.

E: ¿Si no entran a las capacitaciones, hay algún tipo de sanción?

ASI: Si, pero muchas veces su sindicato los defiende y no podemos sancionar.

E: ¿Cuál sería esa sanción?

ASI: Un acta administrativa ya que por ley todos los trabajadores tienen la obligación de entrar a las capacitaciones que da la compañía, pero aun así se resisten.

E: ¿Cuántas actas administrativas son o como es esta parte?

ASI: Pues son tres actas administrativas y te vas de la compañía, pero hasta el momento solamente podemos sancionar a una persona solo una vez.

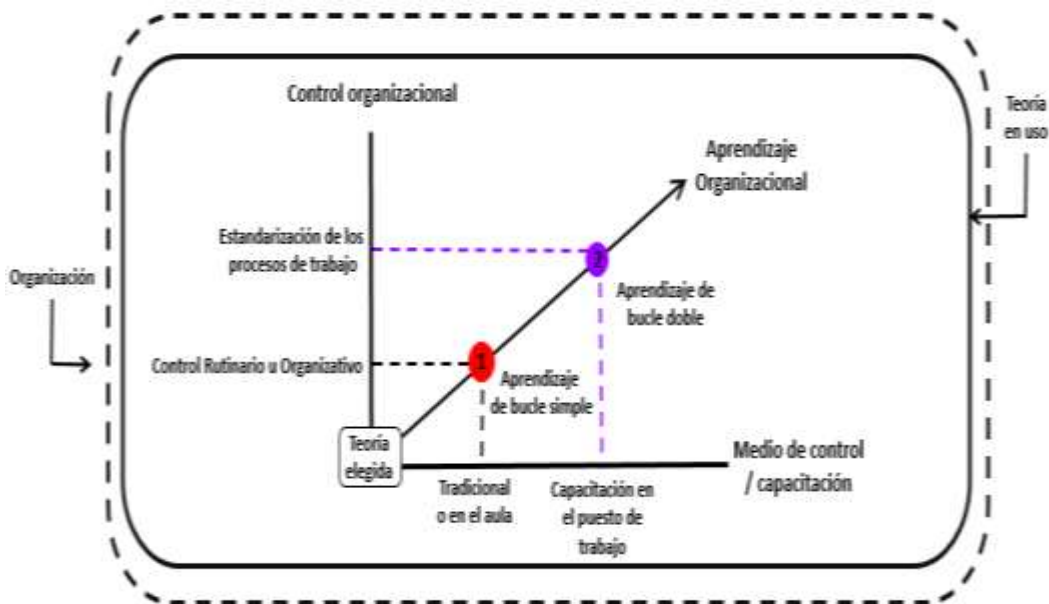
(Asesor de seguridad industrial, entrevista de seguimiento, 2022).

6.2. Control Organizacional, capacitación en el puesto de trabajo y aprendizaje de bucle doble

Por otro lado, en la figura 53 se observa la relación entre el control organizacional, la capacitación en el puesto de trabajo y el aprendizaje de nivel de bucle doble. En esta combinación el control organizacional es representado por la estandarización de los procesos de trabajo la cual, es parte fundamental de la teoría elegida de la organización que para transitar del conocimiento teórico plasmado en los procedimientos formalizados por la dirección de operaciones y por la dirección de recursos humanos, seguridad, higiene y salud ocupacional hacia la práctica organizacional recurre como medio de control a la capacitación en el puesto de trabajo lo cual, da lugar al surgimiento de la teoría en uso de la organización.

Figura 53

Control Organizacional, capacitación en el puesto de trabajo y aprendizaje de bucle doble



Fuente: Elaboración propia

El proceso de capacitación inicia con la explicación de los procedimientos de distribución, posteriormente, se hace una ejemplificación sobre las prácticas organizacionales más comunes con el fin de que los trabajadores conozcan su adecuada ejecución. La capacitación en el puesto de trabajo es impartida en la mayoría de los casos por los trabajadores operativos con más antigüedad, como los miembros del sindicato hacia los trabajadores operativos de nuevo ingreso, en ella se les dan a conocer situaciones similares a las que encontrarán en su entorno de trabajo tanto al interior como al exterior del centro de distribución y por medio de ella se busca incentivar el cumplimiento de reglas y estándares preestablecidos.

La modalidad de la capacitación en el puesto de trabajo comúnmente se relaciona con el nivel de aprendizaje de bucle doble debido a que incentiva la reflexión individual o grupal sobre la coherencia y utilidad de la información que se aprende. De ahí que por sus características en muchos casos este tipo de capacitación dé lugar al surgimiento del aprendizaje

de nivel de bucle doble descrito por Argyris y Shön (1978). Sin embargo, en este caso se observa que al ser diseñados por trabajadores administrativos del corporativo de Coca-Cola FEMSA tanto el diseño, contenido, secuencia, tareas y demás aspectos relacionados con los procedimientos de trabajo, seguridad ocupacional como con los métodos y modalidades de capacitación no siempre reflejan el contexto de trabajo real en el que se desempeñan los trabajadores operativos.

Esto se debe a que más allá de los lineamientos e indicaciones son los trabajadores operativos quienes conocen y comprenden las necesidades reales del proceso de trabajo, puesto que cuentan con la experiencia necesaria para discernir la pertinencia y la viabilidad de los procedimientos; por lo cual, cuentan con capacidad y experiencia para reflexionar sobre ellos, cuestionar su diseño, evaluar su utilidad e incluso emprender estrategias de mejora y modificación sobre los mismos para dar cumplimiento adecuado a los indicadores de desempeño que la organización dicta.

En la tabla 18 se observa el procedimiento de manejo de cargas con apoyo de carretilla, el cual describe de manera general cada una de las actividades que deben realizar tanto el conductor del camión repartidor como los auxiliares de reparto a su cargo. El procedimiento se divide en diez y seis tareas, las cuales conllevan una secuencia cronológica que inicia desde que el vehículo automotor sale del centro de distribución y describe los pasos a realizar al llegar a un punto de venta, identificar, cargar y llevar a cabo la entrega de los productos; así como trasladarse a los siguientes puntos de venta, trayecto en el que se enfatiza es primordial portar el equipo de seguridad. Respecto a este y otros procedimientos relacionados con la distribución de productos, puede señalarse con base en la observación directa realizada por la investigadora al interior del centro de distribución, que este tipo de documentos formales no son del conocimiento de los trabajadores. Si bien como parte de la teoría elegida de la organización, tanto el coordinador del centro de distribución, como la encargada de recursos humanos, y el asesor de seguridad industrial refirieron que cada uno de los procedimientos de trabajo se

muestran a los trabajadores, durante los recorridos realizados al platicar brevemente con los trabajadores operativos, ellos no hicieron referencia a la información proporcionada por los líderes de la organización.

Tabla 18

Procedimiento de manejo de cargas con apoyo de carretilla

Procedimiento de manejo de cargas con apoyo de carretilla	
Actividad	Realización
Una vez cargada la unidad de reparto sale de la unidad operativa a la ruta establecida, al llegar al punto de venta, se estaciona la unidad, se baja la tripulación y quita el seguro de las cortinas para poder iniciar a bajar el producto pedido por el cliente.	
Tanto el vendedor como los ayudantes de reparto deben colocarse su equipo de protección personal. Suben las cortinas de la unidad de reparto en las cuales se encuentra el producto que se entregará en el punto de venta.	
En caso de que el punto de venta se encuentre retirado de la unidad de reparto (mayor a 3 metros) y el producto a entregar sea considerable (mayor a 10 empaques o cajas de producto) se bajarán las carretillas necesarias para la entrega de producto al punto de venta. Cuidando de tener sus guantes anticorte, faja de seguridad y zapato con casquillo en la punta.	

De acuerdo a la hoja de pedido se comienza a bajar el producto del pallet de la unidad de reparto a la carretilla, la forma de acomodar el producto es colocando primeramente en la base de la carretilla las cajas o empaque de mayor tamaño, de ahí las medianas y hasta arriba las pequeñas. Recuerde nunca rebasar el ancho de la carretilla y que la altura de la carga jamás rebase lo alto del manubrio de la carretilla.	
Otra forma de acomodar producto en la carretilla es acomodar el producto del mismo tamaño. Por ejemplo para el tamaño de 2 lts. De Coca-Cola retornable, se colocan dos cajas acostadas con la boquilla hacia los lados, 4 cajas paradas con la boquilla hacia los lados, y al frente otras 4 cajas acostadas con la boquilla hacia el frente. Total de 10 cajas.	
Para transportar cajas de producto de vidrio en la carretilla, la carga máxima debe ser de 10 cajas, acomodadas de la siguiente forma: 2 cajas colocadas en la base de la carretilla a lo largo, 1 caja a lo ancho pegada a la carretilla y una caja inclinada sobre esta última y el filo de la caja soportada por la ultima hilera de producto de las cajas de la base. Encima de estas 3 hileras de cajas dobles acomodadas a lo largo. Total 10 cajas.	
Para manipular la carretilla con el producto se debe jalar hacia tu cuerpo la parte superior de la carretilla, sujetándola firmemente con ambas manos y colocar uno de los pies en el eje de las llantas de la carretilla.	

Maneje la carretilla de la siguiente forma: con una mano tome el manubrio y con la otra la carga manejada (para evitar que se mueva la carga durante el trayecto). Observar siempre el terreno (técnica de 360°) por el que pasará con la carretilla, evita desniveles, hoyos, piedras y partes peligrosas en el piso.			
Al llegar a una banqueta sujete con ambas manos el manubrio de la carretilla e incline la carretilla de modo que las llantas metálicas que se ubican al frente de la base de la carretilla haga contacto con piso, después se empuja firmemente a la carretilla hasta que las llantas de trabajo (grandes de goma) hayan subido la banqueta o escalón.			
Al subir una pendiente con la carretilla llena de producto, se deberá de realizar con dos personas, una de ellas jalará el manubrio de la carretilla y la otra empujará tomando con una mano la base de la carretilla y con la otra sosteniendo el producto.			
Descargar los productos transportados en la carretilla en el punto de venta donde el cliente le indique.			
Para transportar cajas de envase de vidrio en la carretilla, la carga máxima debe ser de 10 cajas, acomodadas de la forma indicada en el inciso f. y se llevan a la unidad de reparto.			

Se colocan las carretillas en la parte trasera de la unidad de reparto.			
Cerrar las cortinas de la unidad de reparto			
Cerrar los seguros de las cortinas, ubicadas a ambos lados de la cabina de la unidad de reparto.			
Abordan la tripulación la unidad de reparto, el vendedor enciende el motor y se dirige con el siguiente cliente.			

Fuente: Coca-Cola FEMSA (2015b).

No obstante, durante la realización de observación participante, también se observó el procedimiento de capacitación en el puesto de trabajo el cual, en este caso la sesión fue impartida por uno de los miembros del sindicato como se observa en la figura 54. En este ejemplo se observa como uno de los trabajadores con mayor antigüedad en la organización y que también es uno de los miembros del sindicato con mayor poder explica a un trabajador de nuevo ingreso la forma correcta de bajar o tomar la carretilla para realizar la carga, descarga o entrega de producto, así como la forma correcta de colocarla de nuevo en la parte trasera del camión repartidor. Durante dicha explicación, fue posible notar que a diferencia, de la breve explicación que se observa en el anterior procedimiento, el trabajador con mayor antigüedad realiza un gran énfasis en la importancia de realizar de manera adecuada esta tarea, portando siempre el equipo de seguridad conformado por guantes anti corte, faja de seguridad y botas con casquillo en la punta debido a que por el peso de la carretilla al retirarla o asegurarla a la unidad, es posible sufrir lesiones graves ya que incluso podrían llegar a cortarse un dedo al realizar mal dicha maniobra.

Aunado a ello, el trabajador con mayor antigüedad señaló que cuando se coloca la carretilla en el piso es necesario tener cuidado ya que por el peso y tamaño de la carretilla también es posible sufrir lesiones graves en el rostro o en el cuerpo si la carretilla llega a resbalar. Este tipo de comentarios, que hablan o reflejan la experiencia y el *know how* adquirido por el trabajador encargado de realizar la capacitación en el puesto de trabajo a través del tiempo, no forman parte de los procedimientos formales diseñados en el corporativo y que a diferencia de un trabajador administrativo podrían contribuir a generar un aprendizaje de nivel de bucle doble caracterizado por el aporte, reflexión y evaluación por parte del individuo en el proceso de aprendizaje. Por lo cual, se considera que si bien en los centros de distribución de Coca-Cola FEMSA, se otorga una gran importancia al proceso de capacitación, el cual inicia y mantiene de manera constante por medio de la modalidad de la capacitación tradicional o en el aula y

posteriormente continúa con la modalidad en el puesto de trabajo su diseño se apega al de un mecanismo o medio de control que se orienta a normalizar el comportamiento humano limitando la contribución por parte de quienes son realmente expertos en los procesos de trabajo; lo cual da lugar a la incongruencia entre la teoría elegida y la teoría en uso de la organización y que da como resultado la generación de accidentes derivados de la enseñanza irreal de la tareas o actividades laborales.

Figura 54

Capacitación en el puesto de trabajo y uso de carretilla en la carga y descarga de productos



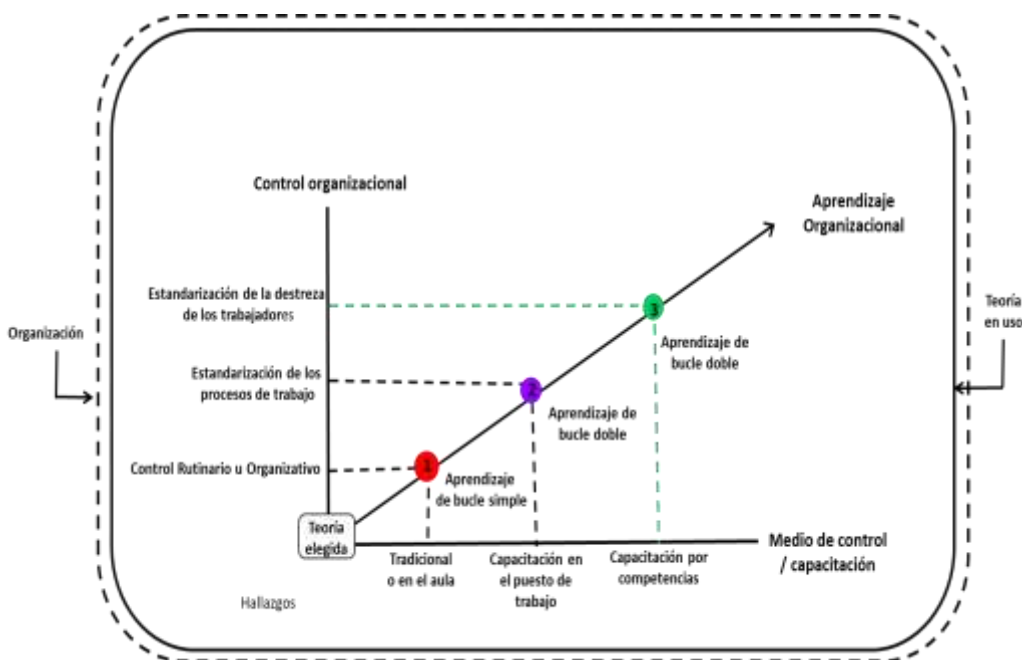
Fuente: Cruz (2022c).

6.3. Control Organizacional, capacitación por competencias y aprendizaje de bucle doble

Lo dicho hasta el momento permite vislumbrar que la teoría elegida de la organización en ciertas ocasiones da lugar para la evaluación, contribución, o generación de nuevas estrategias por parte de los trabajadores operativos para mejorar la seguridad ocupacional durante el proceso de distribución, sin embargo, este tipo de contribución sólo es válida cuando es generada por trabajadores con antigüedad y poder en la organización. Ello ha servido para identificar otra combinación en la que se identificó la relación entre el control organizacional, la capacitación por competencias y el aprendizaje de nivel de bucle doble la cual se muestra en la figura 55.

Figura 55

Control Organizacional, capacitación por competencias y aprendizaje de bucle doble



Fuente: Elaboración propia

En dicha combinación, se detectó el desinterés de la organización por incentivar a través del uso formal de medios de control como la capacitación por competencias la generación del nivel de

aprendizaje de bucle doble, donde a la par de la enseñanza de habilidades y competencias técnicas específicas, existe la posibilidad para que los trabajadores como expertos en su área realicen sugerencias que les permitan cumplir con los indicadores de desempeño laboral, cuestionen la utilidad en el diseño de dichos procedimientos en cuanto a la prevención de accidentes e incluso puedan acceder a una certificación avalada por instancias realmente acreditadas que mejoren su formación técnica que a nivel curricular y sumen valor a su trayectoria profesional.

Un ejemplo se observa en la teoría elegida de la organización, a partir de la que se menciona que los conductores de un vehículo automotor deben cumplir ciertos requisitos como: contar con amplia experiencia previa como auxiliares o ayudantes de reparto, ya que es necesario que conozcan todos los procedimientos del proceso de distribución, puesto que al ser promovidos al puesto de conductor quedan a su cargo la ruta o rutas asignadas; así como el personal que en ellas labora. Dichos trabajadores deben realizar una certificación interna que no cuenta con aval de institución educativa alguna, por lo cual la posibilidad de que esa certificación sea tomada en cuenta en otras organizaciones es limitada. Esto se observa en la siguiente aseveración del coordinador del centro de distribución.

E: ¿Qué requisitos les piden a los trabajadores para convertirse en conductores de los camiones repartidores?

CCDI: Aquí se maneja una escala, no cualquier persona que entra ya va a ser conductor - vendedor. Se maneja por un proceso en el cual primero entran a bodega como nuevos, posteriormente, se van como ayudante de rutas ya sea de refresco o garrafón y ahí se quedan hasta que se certifican. Es decir, tienen una prueba de manejo; todos tienen que estar certificados, si yo permito que un equipo agarre un camión y salga de la planta que no esté certificado, lo pueden dar de baja y si pasa algo afuera, me dan de baja a mí por permitirlo.

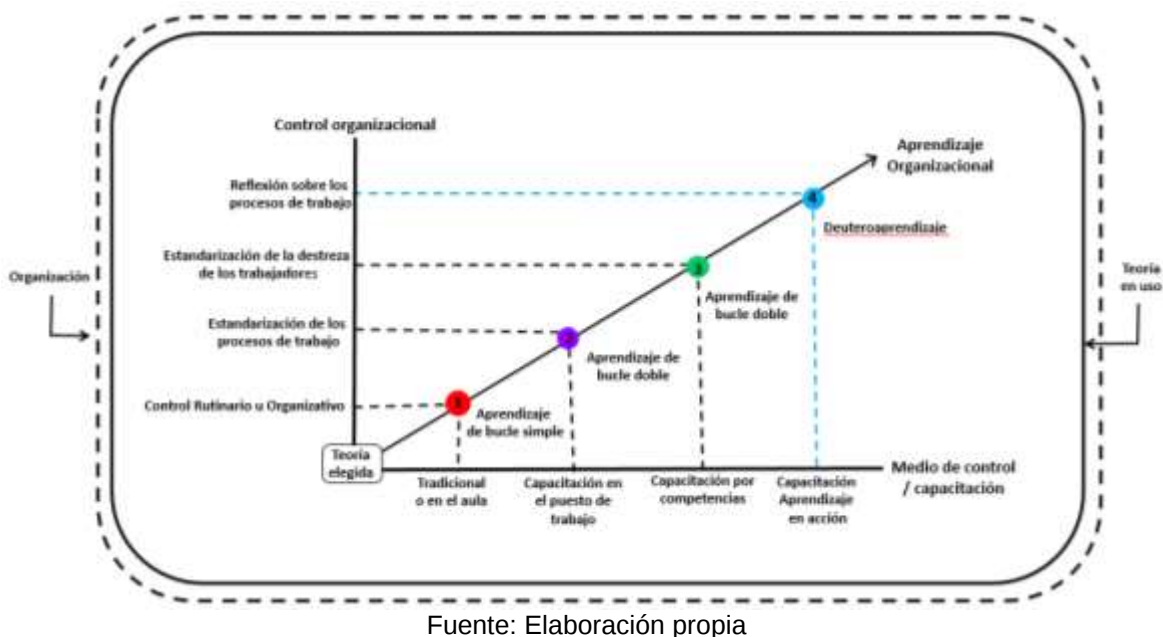
Entonces todos los chicos que están aquí tienen que traer una certificación, si no, no pueden trabajar. Seguridad vial se dedica a certificarlos 3 días, obviamente el chico ya debe de traer una porción, si no traen nada empiezan desde cero. Incluso se ha reprobado gente; eso es de parte de FEMSA logística. FEMSA, tiene FEMSA refresco, logística, insumos, se tienen diferentes áreas en FEMSA. (Coordinador del centro de distribución, entrevista de seguimiento, 2022).

6.4. Control organizacional, capacitación - aprendizaje en acción y deuteroprendizaje

Sumado a lo anterior, se observó que la combinación señalada en el modelo teórico de la investigación entre el control organizacional, la capacitación aprendizaje en acción y el deuteroprendizaje no existe en la organización como se observa en la figura 56. Por ello, al recurrir a la capacitación como medio de control la empresa Coca-Cola FEMSA evita recurrir a métodos de enseñanza como la capacitación aprendizaje en acción la cual, fomenta el cuestionamiento, la evaluación de las reglas y procedimientos por parte de los trabajadores quienes pueden generar la habilidad de reflexionar sobre sus propias prácticas. Dicho tipo de capacitación podría fomentar el aprendizaje de nivel de bucle doble a partir del cual, a los trabajadores les sería posible compartir las nuevas estrategias de acción que construyen tanto a nivel individual, como grupal sobre las prácticas organizacionales en las que se encuentran involucrados. Por lo que al experimentar su uso y probar su utilidad, posteriormente podrían difundir esas estrategias a nivel organizacional lo cual daría paso al deuteroprendizaje.

Figura 56

Control Organizacional, capacitación - aprendizaje en acción y deuteroprendizaje



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Anderson y Coleman (2014) la implementación de la capacitación - aprendizaje en acción permite establecer una filosofía dirigida tanto al logro de los objetivos organizacionales como a la búsqueda de un aprendizaje transformacional, sin embargo es necesaria la disposición por parte de la organización respecto a la reflexión crítica en torno a los supuestos dados por hecho en ella. Esto confirma la configuración del centro de distribución seleccionado como un sistema de aprendizaje limitado, en el que no es posible generalizar a nivel grupal u organizacional las nuevas ideas, estrategias, o hallazgos generados por los trabajadores a nivel individual lo cual, puede influir en que los resultados en materia de seguridad ocupacional y prevención de accidentes no siempre sean los esperados.

Con base en los resultados señalados sobre la relación entre las diferentes modalidades de capacitación, aprendizaje y control organizacional identificadas a partir del modelo teórico de la investigación, se ha percibido la necesidad que la organización tiene de promover el genuino

aprendizaje respecto a los procedimientos de trabajo y de seguridad ocupacional. Ya que ello puede influir en el desarrollo de conocimientos acordes a las exigencias y características del entorno en que los trabajadores operativos se desempeñan y en el llevar a cabo la operación de las rutas de distribución lo cual podría generar resultados positivos en cuanto a la prevención, solución o eliminación de accidentes laborales. Mediante la construcción del aprendizaje organizacional de bucle simple y de bucle doble es posible incentivar la exitosa reestructura de los elementos, problemáticas y los resultados alcanzados sobre un tema en particular por parte de la organización (Simon, 1969 en Fiol y Lyles, 1985).

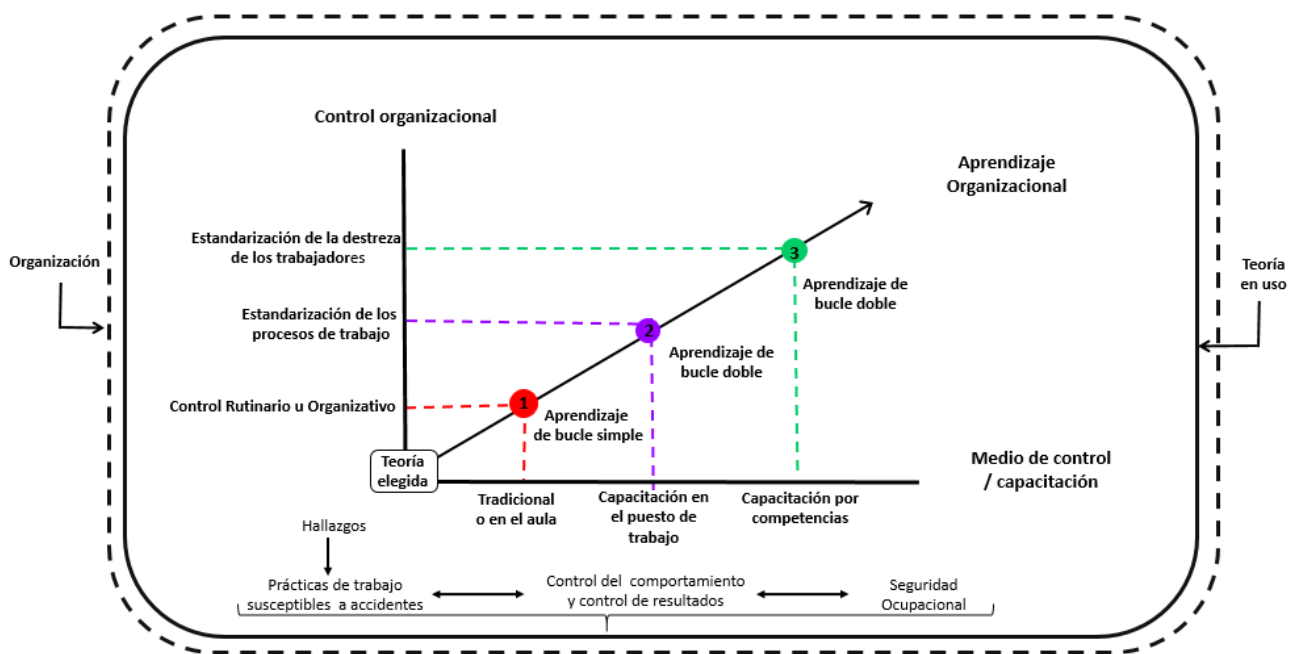
De ahí la importancia de considerar que a nivel organizacional el aprendizaje se produce a través de los individuos quienes desarrollan dentro del entorno laboral una personalidad, hábitos personales y diferentes creencias que a lo largo del tiempo les llevan a desarrollar una visión y una ideología en torno a la organización en la cual se desempeñan y que influyen en su permanencia en las misma. Esto es importante debido a que además de la alta incidencia de accidentes los líderes del centro de distribución refirieron la alta rotación por parte de los trabajadores operativos, otra problemática que desde luego afecta la práctica organizacional pues mediante su memoria, recuerdos, conductas, comportamientos, esquemas mentales, principios y valores promueven, evitan o eliminan los accidentes asociados a las actividades laborales (Hedberg, 1981 en Fiol y Lyles, 1985).

De este modo, se observa que el aprendizaje sobre el tema de la seguridad ocupacional en el centro de distribución es mediado por la capacitación, la cual se configura como un medio de control orientado a disciplinar a los trabajadores, con el fin de generar obediencia en torno al cumplimiento de reglas preestablecidas que dan lugar al aprendizaje de nivel bucle simple respecto al que cabe cuestionar ¿si ese tipo de aprendizaje realmente fomenta la prevención de accidentes de trabajo durante la distribución de productos?.

Por ello, a continuación se observará en el modelo teórico de la investigación cada una de las relaciones descritas entre el control organizacional representado a través de la estandarización del proceso o procedimientos de trabajo o de la estandarización de las destrezas de los trabajadores, el tipo o modalidad de capacitación utilizado como medio de control y el nivel de aprendizaje organizacional generado señalando para ello el contexto de la teoría elegida y la teoría en uso de la organización las cuales, se caracterizan por factores como la resistencia de los trabajadores, la continuidad de la reglas, y la modificación o adecuación hacia los lineamientos de trabajo como se observa en la figura 57.

Figura 57

Modelo teórico de la investigación versión final



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

La problemática identificada en el centro de distribución de la compañía Coca-Cola FEMSA seleccionado como estudio de caso, se abordó desde las corrientes teóricas del control organizacional y el aprendizaje organizacional derivadas del campo de los Estudios Organizacionales; así como de la literatura sobre el tema de la seguridad ocupacional. La investigación tuvo como base una problemática de índole práctica detectada por los líderes del centro de distribución, la cual consiste en la elevada accidentabilidad de los trabajadores operativos sobre todo durante el proceso de distribución de productos como bebidas refrescantes y garrafones.

Se realizó una descripción general del funcionamiento de la organización como del proceso mencionado para conocer las prácticas organizacionales que dan lugar al ejercicio del control organizacional y a la generación de diferentes tipos de aprendizaje organizacional. Por un lado, se identificó el diseño formal de la teoría elegida de la organización plasmada en los mecanismos de control organizacional como la estandarización de los procesos y procedimientos de trabajo que se llevan a cabo durante las rutas de distribución en las cuales se realiza la entrega de productos en los puntos de venta; así como en la estandarización de los conocimientos, habilidades o destrezas de los trabajadores donde la capacitación juega un relevante papel para enseñar a los trabajadores operativos como conductores de vehículo automotor o camión repartidor y a los ayudantes o auxiliares de reparto las distintas tareas que abarcan dichos procedimientos, las reglas de seguridad ocupacional que deben acatar al ejecutarlos.

Por otra parte, se identificó la teoría en uso de la organización caracterizada por la resistencia, rebeldía, o necesidad de los trabajadores de romper, ignorar, modificar o adecuar los procedimientos de trabajo y las reglas señaladas en el SASSO. Esto permitió vislumbrar incongruencias y contradicciones entre el diseño establecido por el corporativo de Coca-Cola

FEMSA sobre el proceso y procedimientos de trabajo y la realidad que impera en la ejecución de los mismos en el entorno de trabajo real al interior y al exterior del centro de distribución.

Por ello, se consideró de utilidad recurrir al método de investigación del estudio de caso para identificar, analizar y explicar la relación entre los conceptos del control organizacional y el aprendizaje organizacional, respecto a la cual se concluyó que en dicha organización la capacitación constituye el mecanismo de control organizacional más notorio, ya que a través de ciertos métodos de enseñanza la empresa busca influenciar el comportamiento de sus trabajadores hacia el logro de objetivos basados en indicadores de desempeño laboral y metas económicas. Se observó que la capacitación sobre el proceso de distribución y el tema de la seguridad ocupacional generalmente desencadena el surgimiento del aprendizaje organizacional de nivel de bucle simple, el cual refleja un estricto apego a las reglas y normas formalizadas en la documentación de la organización, mismas que no deben ser modificadas por los trabajadores ya que se cree que su comportamiento durante la ejecución del proceso de distribución debe ser previsible y rutinario.

Se observó que el tipo de aprendizaje que la empresa fomenta surge de la implementación de un tipo de control organizacional basado en la estandarización de procesos, procedimientos y destrezas como de la búsqueda de la normalización del comportamiento, ya que especifica detalladamente cómo y cuáles deben ser las conductas de los trabajadores ante una realidad que paradójicamente es cada vez menos previsible y que no se sujeta a las reglas de la organización. Por ello, se considera que en la organización estudiada y probablemente en los demás centros de distribución de Coca-Cola FEMSA el aprendizaje organizacional constituye un mecanismo de control organizacional implementado deliberadamente para mejorar el desempeño laboral, incrementar el cumplimiento de resultados, y con ello asegurar la permanencia de la empresa en el mercado. De ahí la necesidad de asegurar que su funcionamiento es congruente con los objetivos establecidos y por lo cual, el salvaguardar la

integridad y la salud de los trabajadores, es un factor indispensable para la empresa ya que ello favorece el cumplimiento de los requerimientos que en materia laboral existen en México.

También se ha identificado que el comportamiento de los trabajadores operativos en su práctica laboral no se apega completamente a los imperativos establecidos para realizar de manera rutinaria y estandarizada los procesos de trabajo, ni tampoco a los contenidos que en materia de seguridad ocupacional se les enseñados a través de la capacitación impartida con el fin de disminuir o evitar la incidencia de accidentes. De este modo, se considera que el comportamiento de los trabajadores da cuenta de las estrategias que estos construyen para superar los retos inherentes a su práctica laboral, lo que permite aseverar que el diseño de los procedimientos de trabajo no les proporciona todos los conocimientos, competencias, habilidades o herramientas necesarias para que desarrollen sus funciones adecuadamente. Esto se debe a que la realidad escapa a la racionalidad con que son diseñados los mecanismos de control que son emitidos por la organización y a la dificultad para predecir por completo las características y el funcionamiento del entorno laboral; así como las responsabilidades, tareas o funciones que permiten realizar un proceso de trabajo con el mínimo de riesgos posibles.

Tales señalamientos se relacionan con el funcionamiento del ambiente interno y externo de la organización ya que tanto el centro de distribución seleccionado, como la empresa a la que pertenece, operan en un contexto cambiante y complejo, mientras que el surgimiento de un genuino aprendizaje organizacional requiere del equilibrio entre el cambio y la estabilidad en los trabajadores, la organización y su entorno (Hedberg, 1981 en Fiol y Lyles, 1985).

Es necesario referir que un ambiente demasiado estable o rígido dentro de una organización puede ser disfuncional ya que deja poca margen para el cambio, un requisito indispensable para el surgimiento del aprendizaje organizacional de nivel de bucle doble como del deuteraprendizaje. Mientras que un ambiente demasiado cambiante o turbulento dificulta a los individuos la comprensión sobre su entorno (March y Olsen, 1975 en Fiol y Lyles, 1985), lo

cual, adquiere sentido en el presente estudio cuando se considera que las diferentes zonas de la Ciudad de México en donde se lleva a cabo la distribución de bebidas refrescantes presentan características particulares, lo que refleja la necesidad de especificar o adecuar dicho proceso de trabajo al entorno de trabajo real para facilitar la labor de los trabajadores y prevenir incidentes que pongan en riesgo su salud e integridad.

Durante la realización de este trabajo, se observó el limitado espacio para el cuestionamiento de los valores de la organización y sus prácticas, ya que la posibilidad de proponer cambios en la estructura organizacional, en las normas y reglas establecidas es mínima. Por tanto, se considera que además de recurrir a la capacitación tradicional o en el aula, la cual, fomenta un aprendizaje de nivel de bucle simple apegado rígidamente a las reglas y lineamientos, en la empresa se enfatiza el uso de la capacitación en el puesto de trabajo mediante la que en ciertas ocasiones es posible fomentar el aprendizaje de nivel de bucle doble donde ciertos trabajadores pueden realizar aportes al proceso de distribución a partir de una perspectiva realista basada en su experiencia en el conocimiento adquirido a lo largo del tiempo.

Lo anterior, lleva a considerar que si los líderes del centro de distribución, así como del corporativo de Coca-Cola FEMSA, reflexionarán sobre la pertinencia de los medios de control organizacional establecidos, podrían fomentar un tipo de aprendizaje que contribuya a generar las condiciones, competencias y habilidades necesarias para que los trabajadores sean capaces de proteger de manera efectiva su salud e integridad, y a su vez cumplan los indicadores de desempeño laboral, ya que mediante el análisis y la reflexión es posible proponer estrategias de acción dirigidas a la mejora de la actividades laborales.

De este modo, la presente investigación ha contribuido a mostrar el funcionamiento, y el principal proceso de trabajo mediante el que opera una organización en su cotidianeidad, ello ha sido posible, al recurrir a la visión crítica y reflexiva de los Estudios Organizacionales desde donde se realizó un análisis que llevó a identificar que el aprendizaje organizacional es utilizado

por la empresa Coca-Cola FEMSA como un mecanismo de control organizacional más. Se ha mostrado la complejidad de una problemática como la accidentabilidad de los trabajadores operativos, la cual es relevante debido a que la precariedad en las condiciones laborales que imperan en nuestro país constituye una situación digna de ser abordada por el campo de los Estudios Organizacionales puesto que la seguridad ocupacional es un tema en común dentro de las organizaciones, sobre todo en las que su operación pone en juego la salud y la integridad de sus integrantes.

Se ha identificado que la teoría elegida del centro de distribución, a partir de la que se diseña la capacitación tradicional o en el aula, y que da lugar al aprendizaje organizacional de nivel de bucle simple, es acorde a ciertas prácticas organizacionales que surgen de la transferencia de modelos diseñados en países como E.U.A. lugar de origen de la empresa *The Coca-Cola Company*. Esto con el fin de ser implementados en países que se encuentran en vías de desarrollo como México; lo cual, lleva a considerar la importancia de revisar, identificar y adecuar las leyes laborales vigentes a través de reformas que desde el sector gubernamental brinden mejores condiciones laborales a todos los trabajadores agrupados en los diferentes niveles jerárquicos.

Lo anterior, con el fin de regularizar la operación de las empresas trasnacionales ya que estas implementan modelos de negocio y operación probados con antelación para cumplir los índices de rentabilidad, productividad y éxito generado en sus países de origen, aunque sin brindar las condiciones y beneficios laborales existentes en los países “desarrollados”. Un ejemplo de esto se encuentra en empresas como *The Coca-Cola Company* y Coca-Cola FEMSA las cuales, aprovechan las facilidades gubernamentales para operar aprovechando la laxitud legal y la corrupción existente en las instancias encargadas de hacer cumplir las leyes, cubriendo el mínimo de requerimientos que en materia de legislación laboral existen en nuestro país. De

este modo, a los trabajadores mexicanos se les exige el máximo rendimiento, aun cuando eso conlleve perder su salud a cambio de un salario insuficiente y de condiciones de trabajo precarias.

Por todo esto, a través del presente estudio se ha buscado proponer futuras líneas de investigación que permitan distinguir que el concepto del aprendizaje organizacional implica el desarrollo de ideas, saberes y conocimientos que resultan de la asociación entre la experiencia resultante de las acciones pasadas, la reflexión sobre la eficacia de esas acciones, y la realización de acciones futuras. Dicho concepto es distinto al de la adaptación, el cual se refiere a la capacidad de la organización para llevar a cabo ajustes incrementales que son el resultado de la respuesta de esta ante los cambios ambientales (Fiol y Lyles, 1985). La adaptación en términos prácticos puede medirse por los cambios llevados a cabo en los sistemas de gestión, en la toma de decisiones y en la asignación de recursos, etc. Mientras que el aprendizaje organizacional puede observarse en la modificación en los marcos de referencia de la organización, lo cual conlleva el uso de una metodología que exige una mirada reflexiva sobre el funcionamiento y el comportamiento de la organización (Fiol y Lyles, 1985).

Entre las rutas de investigación del presente trabajo se propone atender al proceso de cambio organizacional vinculado al aprendizaje organizacional que ocurre cuando los comportamientos de los miembros de la organización se configuran hasta generar modificaciones colectivas que inciden en el funcionamiento general de la organización, permitiendo el cambio derivado de la adaptación y adecuada respuesta por parte de esta hacia las exigencias o necesidades del entorno (Torres, 2017).

Reflexiones Finales

A través de la presente investigación se ha buscado incentivar el debate en torno a los fenómenos del control organizacional y el aprendizaje organizacional, así como a la posterior investigación basada en los estudios de caso que permitan dar a conocer la realidad de las organizaciones complejas. Este tipo de investigaciones permiten adentrarse al estudio de las organizaciones tomando como referente problemáticas de carácter teórico y práctico que sin duda inciden en nuestra sociedad. De ahí que a pesar de que la intención del presente trabajo no ha sido realizar una propuesta de intervención organizacional, los hallazgos generados a partir de este tipo de estudios si permiten dar seguimiento, continuidad o complementar los estudios precedentes.

Se ha realizado un análisis de la relación entre el control organizacional y el aprendizaje organizacional, los cuales son fenómenos que en el centro de distribución estudiado se vinculan al principal proceso de trabajo operativo que da lugar a su funcionamiento, desarrollo y permanencia a través del tiempo. Se han propuesto también, puntos de vista alternativos al convencional enfoque pragmático en torno a los temas mencionados derivado de las Ciencias Administrativas o de la Teoría de la Organización.

Lo anterior, es importante puesto que dicho centro de distribución pertenece a una de las organizaciones trasnacionales que forma parte de la cultura de nuestro país desde hace décadas; Coca-Cola FEMSA una empresa encargada de comercializar en la mayor parte de la República Mexicana el refresco más vendido a nivel mundial. Por lo cual, debe enfatizarse que aunque México ocupa el primer lugar en el consumo de refrescos o bebidas azucaradas, la empresa se enfrenta a una serie de modificaciones en los gustos de los consumidores, además de los continuos dilemas y retos que conlleva el distribuir sus productos en un entorno con características diversas en los diferentes estados del país en los que opera.

Ello, sumado a la violencia, inseguridad, falta de acceso a los servicios de salud que imperan en toda la República Mexicana, así como en la Ciudad de México, una metrópoli caracterizada por problemáticas que exacerban el incremento en las enfermedades e incidentes ocurridos durante la jornada de trabajo, los cuales obligan a reflexionar sobre la importancia que tiene el tema de la seguridad ocupacional en todo tipo de organizaciones, donde son los individuos quienes por medio de su trabajo brindan a estas la posibilidad de operar y existir. Por lo cual, deben ser considerados como una valiosa fuente de talento y conocimiento cuyo desempeño y aporte en la productividad depende en gran medida de la responsabilidad por parte de las organizaciones para prevenir, cuidar y dar solución a las problemáticas que ponen en riesgo la integridad de sus trabajadores.

Referencias Bibliográficas

- Ahmad, I., Sattar, A., & Nawaz, A. (2016). Occupational Health and Safety in Industries in Developing World. *Gomal Journal of Medical Sciences*, 14(4), 223-228.
- Aktouf, O. (2001). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Una introducción al procedimiento clásico y una crítica*. Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.
- Alli, B. (2008). *Fundamental principles of occupational health and safety*. International Labour Office-Geneva: ILO.
- Amigos de Coca Cola Grupo Oficial (2017a, 07 abril). *Alguien sabe que le pasó?* [Publicación]. Facebook. <https://www.facebook.com/groups/192592717787122/>
- Amigos de Coca Cola Grupo Oficial (2017b, 21 julio). *De los creadores de misión imposible!!! Llega para ustedes ejecución imposible!!!* [Publicación]. Facebook. <https://www.facebook.com/groups/192592717787122/>
- Amigos de Coca Cola Grupo Oficial (2018, 12 marzo). *De nuevo con esta belleza de dispositivo de maniobra de reversa* [Publicación]. Facebook. <https://www.facebook.com/groups/192592717787122/>
- Amigos de Coca Cola Grupo Oficial (2019a, 18 abril). *Descuido!!* [Publicación]. Facebook. <https://www.facebook.com/groups/192592717787122/>
- Amigos de Coca Cola Grupo Oficial (2019b, 27 de julio). *Así o más hdspm* [Publicación]. Facebook. <https://www.facebook.com/groups/192592717787122/>
- Amigos de Coca Cola Grupo Oficial (2019c, 28 de septiembre). *Esto lamentablemente le toco a mis compañeros (Fue un asalto volaron caja y quemaron el camión) lo material viene pero uno ya no* [Publicación]. Facebook. <https://www.facebook.com/groups/192592717787122/>

- Amigos de Coca Cola Grupo Oficial (2020a, 01 mayo). *Así se cargan las rojas en Michoacán* [Publicación]. Facebook. <https://www.facebook.com/groups/192592717787122/>
- Amigos de Coca Cola Grupo Oficial (2020b, 06 de agosto). *Lo que pasa en la coca jajaja* [Publicación]. Facebook. <https://www.facebook.com/groups/192592717787122/>
- Alvesson, M., & Berg, P. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism. An Overview*. De Gruyter.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Ameigeiras, A. (2006). El abordaje etnográfico en la investigación social. En I. Vasilachis de Gialdino, A. Ameigeiras, L. Chernobilsky, V. Giménez, F. Mallimaci, N. Mendizábal, G. Neiman, G. Quaranta y A. Soneira. (Eds.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 107-152). Editorial Gedisa, S. A.
- Anderson, L., & Coleman, C. (2015). Action Learning: Approaches, Applications, and Outcomes. In K. Kraiger, J. Passmore, N. Rebelo dos Santos, & S. Malvezzi. (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement* (pp. 261-277). Wiley Blackwell.
- Anthony, R. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Argyris, C. (1993). *Conocimiento para la acción: una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Granica.
- Argyris, C. (2001). *Sobre el Aprendizaje Organizacional*. Oxford University Press.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Asociación Nacional de Transporte Privado [ANTP]. (2023). *Estadísticas de robo al transporte de carga*.

https://www.antp.org.mx/archivos/indicadores/agosto2023/SeguridadPatrimonial_22_de_agosto_2023.pdf

- Barba, A. (2000). Cambio organizacional y cambio de los paradigmas de la administración. *Iztapalapa*, 48(enero - junio), 11-44.
- Barba, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la Administración Científica: Contexto, Realidad y Mitos. *Gestión y Estrategia*, 38(julio - diciembre), 17-29.
- Barba, A. (2013). Administración, Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. *Gestión y estrategia*, (44), 139-151.
- Barba, A., y Solís, P. (1997). *Cultura en las organizaciones. Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales*. Vertiente.
- Blaikie, N. (2000). *Designing social research. The logic of anticipation*. Polity Press Blackwell Publishing Ltd.
- Bouquin, H., & Fiol, M. (2007). *Le contrôle de gestion: repères perdus, espaces à retrouver* [Conférence]. 28ème congrès de l'AFC, Poitiers, France.
<https://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/2467>
- Brandi, U., & Elkjaer, B. (2011). Organizational Learning Viewed From a Social Learning Perspective. In M. Easterby, & M. Lyles. (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge management* (pp.23-42). John Wiley & Sons.
- Brown, J., & Duguid, P. (2001). Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213.
- Calhoun, M., Starbuck, W., & Abrahamson, E. (2011). Fads, Fashions and the Fluidity of Knowledge: Peter Senge's "The Learning Organization". In M. Easterby, & M. Lyles. (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (pp. 225-248). John Wiley & Sons.

- Cangelosi, V., & Dill, W. (1965). Organizational Learning: Observations Toward a Theory. *Administrative Science Quarterly*, 10(2), 175-203.
- Cejas, M., Rueda, M., Cayo, L., y Villa, L. (2019). Formación por competencias: Reto de la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales*, XXV(1).
- Chiapello, È. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité - Contrôle – Audit*, 2(2), 51-74.
- Chiva, R., y Camisón, C. (2002). Aprendizaje organizativo y Teoría de la complejidad: Un estudio de casos en el sector cerámico. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 181-198.
- Cisneros, L., Hernández, A., y Ramírez, G. (2011). Control en la empresa familiar. *Administer*, 18(enero-junio), 49-76.
- Glendon, A., Clarke, S., & McKenna, E. (2006). *Human Safety and Risk Management. A Psychological Perspective*. Taylor & Francis Group.
- Clegg, S. (1981). Organization and Control. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 545-562.
- Clegg, S., & Hardy, C. (1996). Introduction. Organizations, Organization and Organizing. S. Clegg, C. Hardy y W. Nord. (Ed.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 1-28). Sage.
- Coca-Cola FEMSA. (2015a). *Procedimiento Entrega de Producto Manual*. [Procedimiento interno]. Dirección de Operaciones, Dirección de RH, Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional. Ciudad de México: Coca-Cola FEMSA.
- Coca-Cola FEMSA. (2015b). *Procedimiento Manejo de cargas con Apoyo de Carretilla*. [Procedimiento interno]. Dirección de Operaciones, Dirección de RH, Seguridad, Higiene y Salud ocupacional. Ciudad de México: Coca-Cola FEMSA.
- Coca-Cola FEMSA. (2016). *Manual del participante KOFresponsable*. Coca-Cola FEMSA.
- Coca-Cola FEMSA (2017a). *Integrated report*. www.coca-colaFEMSA.com

- Coca-Cola FEMSA. (2017b, septiembre). Yo soy KOF Distribución Digital. Evolucionando el reparto, Ciclo Estándar de Reparto, Cápsula 1-Vendedor / Ayudante [Presentación de PowerPoint]. Coca-Cola FEMSA.
- Coca-Cola FEMSA. (2018). *Manual de inducción*. Coca-Cola FEMSA
- Coca-Cola FEMSA. (2019a). *Curso de inducción. El guardián de la fórmula* [Video Número 1]. Coca-Cola FEMSA.
- Coca-Cola FEMSA. (2019b). *Seguridad Industrial y Salud ocupacional*. <https://coca-colaFEMSA.com/noticias/seguridad-industrial-y-salud-ocupacional/>
- Coca Cola-FEMSA. (2022a). *Coca Cola - FEMSA México. Presencial Internacional*. <https://coca-colaFEMSA.com/en/about/international-presence/?pais=mexico>
- Coca-Cola FEMSA. (2022b). *Coca-Cola FEMSA reporta resultados*. <https://coca-colaFEMSA.com/wp-content/uploads/2022/04/Coca-Cola-FEMSA-2022-1T-Resultados-2.pdf>
- Coca-Cola FEMSA. (2023). *Informe Integrado 2023*. <https://coca-colaFEMSA.com/wp-content/uploads/2024/03/KOF-AR-2023-SPA.pdf>
- Coca-Cola FEMSA (2024a). *Vacante de chofer y ayudante de reparto* [Publicación de WhatsApp]. Archivo personal.
- Coca-Cola FEMSA. (2024b). *Vacante de trabajo en los centros de distribución Mixcoac, Tlalpan y Zaragoza*. [Publicación de whatsapp]. Archivo personal.
- Coca-Cola FEMSA. (s.f.). *Manual Kofresponsable*. Coca-Cola FEMSA.
- Coca-Cola FEMSA. (s.f.). *Manual de facilitadores internos*. Coca-Cola FEMSA.
- Cook, N., & Yanow, D. (1993). Culture and Organizational. Learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4), 373-390.
- Coriat, B. (2000). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Siglo XXI.

- Cota, I. (2023, julio 17). El robo de carga en México: un crimen al alza que se cobra vidas y miles de millones en pérdidas. *El País*. <https://elpais.com/mexico/economia/2023-07-17/el-robo-de-carga-en-mexico-un-crimen-al-alza-que-se-cobra-vidas-y-miles-de-millones-en-perdidas.html>
- Crozier, M. (1974). *El fenómeno burocrático*. Amorrotu.
- Crozier, M., y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. Alianza.
- Cruz, F. (2016). *La capacitación una visión desde el Aprendizaje Organizacional. El caso del Hotel Courtyard - Marriott Aeropuerto Ciudad de México* [Tesis de Maestría en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana]. Sin publicar.
- Cruz, F. (2022a). *Zona de descarga en almacén*. [Fotografía]. Archivo personal.
- Cruz, F. (2022b). *Manejo de botellas de vidrio sin gafas de seguridad*. [Fotografía]. Archivo personal.
- Cruz, F. (2022c). *Control Organizacional, capacitación en el puesto de trabajo y aprendizaje de bucle doble*. [Fotografía]. Archivo personal.
- Cruz, F. (2023). *Uso de faja y chaleco fluorescente* [Fotografía]. Archivo personal.
- Czarniawska, B. (1992). *Exploring complex organizations: a cultural perspective*. Sage Publications.
- Das, T. (1989). Organizational Control: An Evolutionary Perspective. *Journal of Management Studies*, 26(5), 459-475.
- Das, T. (1993). A multiple paradigm approach to organizational control. *The International Journal of Organizational Analysis*, 1(4), 385-403.
- De la Rosa, A. (2002). Teoría de la organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional. *Administración y Organizaciones*, 13-44.
- De la Rosa, A. (2006). El estudio del poder en las organizaciones: hacia una reconsideración crítica. *Reflexiones. Economía y Políticas Públicas*, (10), 59-76.

- De la Rosa, A. (2007). Poder, ambigüedad e institución: repensando la concepción tradicional de las relaciones de poder en el análisis organizacional. *Administración y Organizaciones*, 9(18), 11-29.
- De la Rosa, A. (2009). Organización y Poder: un marco analítico para su estudio. *Análisis Organizacional*, 1(1), 1-27.
- Delbridge, R. (2010). Critical perspectives on organizational control: reflections and prospects. In S. Sitkin, L. Cardinal & K. Bijlsma-Frankema. (Ed.), *Organizational Control*. (pp. 80-108). <https://doi.org/10.1017/CBO9780511777899.005>
- Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2022). *La población mundial llegará a 8000 millones en 2022*. <https://www.un.org/es/desa-es/la-poblaci%C3%B3n-mundial-llegar%C3%A1-8000-millones-en2022#:~:text=La%20poblaci%C3%B3n%20mundial%20llegar%C3%A1%20a%208000%20millones%20en%202022%20%7C%20Naciones%20Unidas>
- DiBella, A. (2011). Learning Portfolios: An Alternative to Learning Organizations. In M. Easterby, & M. Lyles. (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge management* (183-198). John Wiley & Sons.
- Dimovsky, V. (1994). *Organizational learning and competitive advantage: a theoretical and empirical analysis* [Doctoral thesis, University of Ljubljana]. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/doktor/dimovski.pdf>
- Dixon, N. (1992). Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals. *Human Resource Development Quarterly*, 3(1), 29-49.
- Dunbar, R. (1981). Designs for organizational control. In P. Nystrom, & Starbuck, W. (Eds.), *Handbook of organizational design: Remodelling organizations and their environments volume 2* (pp. 85-115). Oxford University Press.

- DuPont. (2008). *STOP™ Training Materials Presentation*.
https://www.academia.edu/21479714/PROGRAMA_STOP_PARA_TODOS
- DuPont. (2013). *Stop Get Safety Going. Reduciendo lesiones durante más de 30 años, construyendo observaciones de seguridad y habilidades de comunicación*.
www.latam.training.dupont.com
- Easterby, M. (1997). Disciplines of organizational learning: Contributions and Critiques. *Human Relations*, 50(9), 1085-1113.
- Easterby, M., & Lyles, M. (2011). The evolving field of organizational learning and knowledge management. In M. Easterby & M. Lyles (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (pp. 1-20). Wiley.
- El Universal. (2017). México campeón mundial en consumo de refresco. *El Universal*.
<http://www.eluniversal.com.mx/articulo/nacion/sociedad/2017/03/29/mexico-campeon-mundial-en-consumo-de-refresco>.
- Escudero, J., Delfín, L., y Gutiérrez, L. (2008). El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias sociales. *Ciencia Administrativa*, 2008(1).
<http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/estudio2008-1.pdf>
- Etzioni, A. (1972). *Organizaciones Modernas*. UTEHA.
- Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, Universidad Nacional Autónoma de México [FES Zaragoza, UNAM]. (2019). *Salud en el trabajo información general*.
<https://www.zaragoza.unam.mx/posgrado/especializacion-salud-trabajo/>
- Fiol, M., & Lyles, M. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management*, 10(4), 803-813.
- Franco, J., Noriega, M., Pérez, L., y Velasco, R. (2011). La violación de los derechos laborales y de salud de los trabajadores en México. En M. Chapelo y Contreras. M. (Eds.), *Colección*

- Conmemorativa de las Revoluciones Centenarias* (p.p 277-302). Universidad Autónoma Metropolitana Rectoría Unidad Xochimilco, División Ciencias Sociales y Humanidades.
- Gamella, C. (2013). Seguridad basada en conductas mediante liderazgo en seguridad. La estrategia más eficaz para la reducción de accidentes. *Seguridad y medio ambiente*, 130(2º trimestre 3), 28-32.
- Garratt, R. (1987). *La organización de aprendizaje*. Fontana - Collins.
- Gea-Izquierdo, E. (2017). *Seguridad y salud en el trabajo*. Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://bv.unir.net:2769/es/ereader/unir/125562?page=18>
- Gherardi, S. (1999). Learning as problem-driven or learning in the face of mystery. *Organization Studies*, 20(1), 101-124.
- Gherardi, S. (2011). Organizational Learning: The Sociology of Practice. En M. Easterby & M. Lyles (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge management* (pp.43-66). John Wiley & Sons.
- Gobierno de México, Comité Nacional para el Desarrollo Sustentable de la Caña de Azúcar. (2020, 07 de agosto). *El consumo de bebidas azucaradas causa más de 40,000 muertes al año en México, según el Instituto de Salud*. <https://www.gob.mx/conadesuca/prensa/el-consumo-de-bebidas-azucaradas-causa-mas-de-40-000-muertes-al-ano-en-mexico-segun-el-instituto-de-salud?idiom=es>
- Gonzalez, J. & Sawicka, A. (2003). *The Role of Learning and Risk Perception in Compliance*. [Manuscript submitted for publication, Faculty of Engineering and Science. Department of Information & Communication Technology, Agder University College].
- Gore, E. (2004). *La educación en la empresa: aprendiendo en contextos organizativos*. Granica.
- Gore, E., y Dunlap, D. (2006). *Aprendizaje y organización: una lectura educativa de las teorías de la organización*. Granica.

- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Grupo Banco Mundial. (2022). *Tasa de población activa, total (% de la población total mayor de 15 años) (estimación modelado OIT)*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.CACT.ZS>
- Guber, R. (2011). *La etnografía: Método, campo y reflexividad*. Siglo XXI.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall.
- Hernández, A. (2017). *Control y Medición del desempeño en las organizaciones gubernamentales*. FCPyS-UNAM, Ediciones La Biblioteca.
- Hernández, A., y Ramírez, G. (2010). El Control Administrativo de F. W. Taylor, Cien años después. *Gestión y estrategia*, 38(Julio-Diciembre), 61-73.
- Hernández, G. (2022, Abril 28). En México hay 400,000 accidentes de trabajo cada año, ¿se pueden prevenir? *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/En-Mexico-hay-400000-accidentes-de-trabajo-cada-ano-se-pueden-prevenir-20220427-0094.html>
- Hjorth, T., Horst, H., Postill, J., Lewis, T., Pink, S., y Tacchi, J. (2019). *Etnografía digital Principios y práctica*. Ediciones Morata.
- Instituto Nacional de Salud Pública [INSP]. (2020, agosto 16). *Bebidas azucaradas y muertes en México*. <https://www.insp.mx/avisos/bebidas-azucaradas-y-muertes-en-mexico>
- Johnson, J., & Ouchi, W. (1978). Types of organizational control and their relationship to emotional well being. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 293-317.
- Johnson, P., y Gill, J. (1993). *Control de Gestión y Comportamiento Organizacional*. Paul Chapman.
- Jorgensen, K. (2015). Conceptos del análisis de accidentes. En S. Jorma. Ed.), *Prevención de Accidentes y Gestión de la Seguridad* (pp. 56.3-56.6). *Enciclopedia de Salud y Seguridad*

- en el Trabajo. Organización Internacional del Trabajo.
<https://www.iloencyclopaedia.org/es/part-viii-12633/accident-prevention/item/893-concepts-of-accident-analysis>
- Keith, N., & Wolff, C. (2014). Encouraging Active Learning. In K. Kraiger, J. Passmore, N. dos Santos, & S. Malvezzi (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement* (pp. 92-116). John Wiley & Sons. Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118736982.ch6>
- Kloot, L. (1997). Organizational learning and management control systems: Responding to environmental change. *Management Accounting Research*, 8(1), 47-73.
- Kraiger, K., Salas, E., & Tannenbaum, S. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science*, 13(2), 74-101.
- Ley Federal del Trabajo. (2024, 30 de septiembre). Cámara de Diputados del H. Congreso General de la Unión. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>
- Lineamientos Para La Operación del Programa de Apoyo Para La Productividad. Disposiciones Generales. (2013, 3 de julio). Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS]. Diario Oficial De La Federación. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5076268
- López, E., y Manzano, E. (2016). Relación del sobrepeso y obesidad con el rendimiento laboral en trabajadores de una empresa metal mecánica en México. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 6(4), 103-108. https://doi.org/10.18041/2322-634X/rc_salud_ocupa.4.2016.4940
- Maguire, S. (1999). The discourse of control. *Journal of business ethics*, 19(1), 109-114.
- March, J. & Levitt, B. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1988), 319-340. <http://www.jstor.org/stable/2083321>

- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Trillas.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 20(julio), 165-193.
- Marshak, R., & Grant, D. (2008). Organizational Discourse and New Organization Development Practices. *British Journal of Management*, 19, S7-S19.
- Merton, R. (1984). *Teoría y estructuras sociales*. Fondo de Cultura Económica.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Editorial El Ateneo.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Ariel.
- Moguel, M. (2003). *Aprendizaje Organizacional: Naturaleza, evolución y perspectivas. Estudio de caso en cuatro organizaciones en México* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa].
<http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=10556&docs=UAMI10556.PDF>
- Montaño, L. (2004). *Los estudios organizacionales en México*. Cambio, poder, conocimiento e identidad. Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa, Universidad de Occidente y Miguel Ángel Porrúa.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Sage Publications.
- Morgan, G (1991). *Imágenes de la organización*. Alfaomega.
- Mouzelis, N. (1975). *Organización y Burocracia*. Ediciones Península.
- Muñoz, R. (2011). *Formar en administración. Por una nueva fundamentación filosófica*. Siglo del Hombre Editores, Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Muñoz, R. (2017). Administración, estudios organizacionales y argumentación: ¿una vía epistemológica? En G. Ramírez y D. Gonzales. (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales Volumen 1. Teorización sobre el campo* (pp. 869-886). Editorial EAFIT,

Universidad Autónoma Metropolitana, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, SAGE.

Navarrete, E., Feliu, N., y Bahamondes, G. (2017). Influencia de la Carga Organizacional y Trastornos del Sueño en la Accidentabilidad de Conductores de Camiones. *Cienc Trab*, 19(59), 67-75.

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press.

Norma Oficial Mexicana [NOM-030-STPS-2009]. (2009, 30 de junio). Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS] Servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo- Funciones y actividades. Diario Oficial de la Federación.

<https://www.dof.gob.mx/normasOficiales/3923/stps/stps.htm%23:~:text=3DNORMA%2520Oficial%2520Mexicana%2520NOM%2520D030%2Cel%2520trabajo%2520Funciones%2520y%2520actividades%26text%3DEstablecer%2520las%2520funciones%2520y%2520actividades%2Caccidentes%2520y%2520enfermedades%2520de%2520trabajo.#:~:text=3.14%20Seguridad%20y%20salud%20en,los%20trabajadores%2C%20as%2C3%AD%20como%20de>

Noriega, M., Franco, J., Sefchovich, S., Montoya, A., Garduño, M., León, L., Martínez, S. y Cruz, A. (2009). Deterioro de las condiciones de trabajo y de salud en México. *Salud de los Trabajadores*, 17(1), 61-68. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375839293006>

O'Reilly, K. (2005). *Ethnographic Methods*. Routledge.

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (1996–2022). *Trabajo decente*. <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2004, 9 de agosto). *¿Qué es el trabajo decente?* https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang--es/index.htm

- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2017, 28 de abril). *La seguridad y salud en el trabajo esencial para un país moderno*. https://www.ilo.org/lima/sala-de-prensa/WCMS_551846/lang-es/index.htm
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2019). *Seguridad y salud en el centro del futuro del trabajo. Aprovechar 100 años de experiencia*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_686762.pdf
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo-Tendencias 2020*. Oficina Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@public/documents/publication/wcms_757163.pdf
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2021, 17 de septiembre). *Salud y seguridad en el trabajo. OMS/OIT: Casi 2 millones de personas mueren cada año por causas relacionadas con el trabajo*. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_819802/lang-es/index.htm el 2/09/22
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2022, enero). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo*. <https://www.ilo.org/wesodata/chart/p1pBTpGnM> el 19 de septiembre de 2022.
- Ouchi, W. (1977). The relationship between organizational structure and Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 95-113.
- Ouchi, W. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Ouchi, W., & Maguire, M. (1975). Organizational control: Two functions. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 559-569.

- Pawlowsky, P. (2001). The Treatment of Organizational Learning in Management Science. In M. Dierkes, A. Berthoin-Antal, J. Child & I. Nonaka. (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* (pp. 61-88). Nueva York: Oxford University Press.
- Peñalva, L. y Ramírez, H. (2007, 2010). Barreras para el Aprendizaje Organizacional, estudio de caso método. *Producción económica*, 2-28.
- Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo [PROFEDET]. (2022). *Mediaciones Iniciadas y Solicitud de Conciliación por Motivo del Conflicto*. https://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/web/302_0945.xls
- Ramírez, M., Peña, A., y Tejada, L. (2020). *Seguridad laboral y salud ocupacional*. Universidad Abierta para Adultos [UAPA]. <https://bv.unir.net:2769/es/ereader/unir/175898?page=49>
- Reason, J., Parker, D., & Lawton, R. (1998). Organizational controls and safety: The varieties of rule-related behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 289-304. doi:10.1111/j.2044-8325.1998.tb00678.
- Reed, M. (1996). Organizational Theorizing: a historically contested terrain. In S. Clegg, C. Hardy y W. Nord. (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 31-56). SAGE.
- Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo (2014, 13 de noviembre). Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS]. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n152.pdf>
- Rodríguez, D. (2006). *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega.
- Rodríguez, L. (2018). *Aprendizaje Organizacional como mecanismo de transferencia de conocimiento en las instituciones de educación superior. Caso de estudio Instituto Tecnológico Metropolitano-ITM* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma Metropolitana]. <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=22663&docs=UAMI22663.pdf> el 13 de septiembre de 2024.

- Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1966). *Management and the worker: An account of a research program conducted by the Western Electric Co., Hawthorne Works, Chicago*. Harvard University Press.
- Saldaña, J. (2012). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage Publications.
- Schein, E. (1997). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS]. (2017). *Seguridad y Salud en el Trabajo en México: Avances, retos y desafíos*. Gobierno de la República, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Secretaría del trabajo y previsión social [STPS]. (2022). *Riesgos de Trabajo Terminados por año de ocurrencia por sexo y tipo de accidente en Riesgos de trabajo registrados en el IMSS. Empleo y desempleo (ENOE), Indicadores mensuales*.
<https://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/riesgos.htm>
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Bantam Doubleday.
- Silíceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Limusa.
- Simon, H. (1988). *El comportamiento administrativo*. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa. Aguilar.
- Singleton, W. (1998). Naturaleza y objetivos de la Ergonomía. L. Wolfgang, y V. Joachim. (Eds.), *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el trabajo* (pp.3-4). Organización Internacional del Trabajo.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.
- Stake, E. (2007). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.

- Suárez, T. (1998). An inquiry into the historical meaning of "The Fifth Discipline". *Systems Practice and Action Research*, 11(5), 2-19.
- Tannenbaum, A. (1962). Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 7(2), 236-257.
- Tannenbaum, A. (1968). *Control en Organizaciones*. McGraw-Hill.
- Torres, Z. (2017). *Desarrollo del talento humano*. Grupo Editorial Patria.
- Weber, M. (1992). *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Witten, M. (1997). Narrativa y cultura de la obediencia en el lugar de trabajo. En D. Mumbi. (Ed.), *Narrativa y control social* (pp. 132-160). *Perspectivas críticas*. Amorrortu.
- Yin, R. (1989). *Case study Research: Design and methods*. Sage Publications.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications.
- Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods*. Sage Publications.
- Zey-Ferrell, M. (1981). Criticisms of the dominant Perspective on Organizations. *The Sociological Quarterly*, 22(spring), 181-205.
- Zubiría, J. (2002). *Teorías contemporáneas de la inteligencia y la excepcionalidad*. Aula abierta. Editorial Magisterio.
- Zubiría, J. (2006). *Los modelos pedagógicos: hacia una pedagogía dialogante*. Cooperativa Editorial Magisterio.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00254

Matricula: 2163801618

Del Control al Aprendizaje Organizacional. Estudio de Caso sobre Seguridad Ocupacional en un Centro de Distribución de Coca-Cola FEMSA.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 12:00 horas del día 30 del mes de enero del año 2025 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. ARTURO HERNANDEZ MAGALLON
DR. DAVID SALVADOR CRUZ RODRIGUEZ
DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO



FABIOLA RUBI CRUZ ROMERO
ALUMNA

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: FABIOLA RUBI CRUZ ROMERO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

APROBAR

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

REVISÓ

MTRA. ROSALBA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH

DRA. SONIA PÉREZ TOLEDO

PRESIDENTE

DR. ARTURO HERNANDEZ MAGALLON

VOCAL

DR. DAVID SALVADOR CRUZ RODRIGUEZ

SECRETARIO

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO