



# Rutinas y Aprendizaje: el caso de Talleres de Cerámica ubicados en Morelos, México

## Routines and Learning in Ceramic Workshops located in Morelos, Mexico

Alejandro García Garnica<sup>a\*</sup>, Miguel Ángel Gallardo Estrada<sup>b\*</sup>

\*Universidad Autónoma  
del Estado de Morelos

### RESUMEN

El objetivo de este artículo es analizar la importancia que tienen las rutinas y el aprendizaje en talleres de cerámica ubicados en el estado de Morelos, México. La investigación es de tipo cualitativa, y fue el resultado de entrevistas a profundidad y observación directa; se entrevistaron a seis informantes clave. Se concluye que el aprendizaje se transmite de generación en generación y es resultado de las experiencias transmitidas cara a cara entre los trabajadores y de la repetición de las rutinas. No hay capacitación del personal y existe escasa innovación en procesos o en productos. El conocimiento y las experiencias son personales, pero son monitoreadas y difundidas por los maestros. Del estudio se desprende que estos talleres necesitan formalizar las rutinas asociadas a los procesos de fabricación, promover cursos de actualización, alentar la innovación en procesos y en diseño de productos, así como integrar personal administrativo o buscar algún tipo de asesoría en gestión de negocios.

### ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the importance of routines and learning in ceramic workshops located in Morelos, Mexico. The research is qualitative and is the result of in-depth interviews and direct observation; six key informants were interviewed. It is concluded that learning is transmitted from generation to generation and it is the result of the experiences passed on face to face among workers and the repetition of routines. There is no staff training and there is little innovation in the processes or product. Knowledge and experiences are personal, but they are monitored and disseminated by teachers. The study shows that these workshops need to formalize the routines associated with manufacturing processes, promote refresher courses, encourage innovation in processes and product design, as well as integrate administrative personnel or seek some type of business management advice.



Recibido: 27 de agosto de 2017;  
aceptado: 6 de marzo de 2018



*Palabras clave:*  
*rutinas, aprendizaje, organización, conocimiento, productos de cerámica.*



*Keywords:*  
*Routines, learning, organization, knowledge, ceramic products.*



Se autoriza la reproducción total o parcial de los textos aquí publicados siempre y cuando se cite la fuente completa y la dirección electrónica de la publicación. CC-BY-NC-ND



DOI: 10.22201/enesl.20078064e.2018.16.63810

© ENES Unidad León/UNAM

## INTRODUCCIÓN

En la literatura académica existe una amplia tradición por estudiar las rutinas desde diferentes ángulos sociales; ejemplo de ello es el trabajo de Simon (1988) que destaca la importancia de diseñar esquemas o programas de trabajo para facilitar la toma de decisiones organizacionales; el libro de Nelson y Winter (1982), es importante en la comprensión de las rutinas y en la evolución de la empresa; el artículo de Dimaggio y Powell (1991), se enfoca en resaltar el estudio de la rutina dentro del institucionalismo sociológico; y los libros de Giddens (1989), Berger y Luckmann (2001) y Goffman (1997) buscan explicar la importancia de las rutinas en el contexto de la vida cotidiana, solo por citar algunos trabajos clásicos.

Hoy el debate en torno a la definición, importancia y las características de las rutinas en la vida social y organizacional, continúa en tanto se considera que son la memoria en las empresas, y éstas pueden actuar como, un instrumento de coordinación, un medio de estandarización de los procesos, así como un regulador y controlador del comportamiento. Las rutinas son el resultado del aprendizaje, pero también son un mecanismo a partir del cual se generan innovaciones y son la pauta para solucionar conflictos organizacionales (Argote y Gou, 2016; Wohlgemuth y Wenzel, 2016; Vala, Pereira y Caetano, 2017; Salvato y Rerup, 2017).

Si bien el estudio de las rutinas es socialmente interesante para entender y reflexionar sobre la cotidianidad de la vida tanto de los individuos como de las organizaciones, al indagar en la literatura especializada encontramos que dicho concepto tiene varias acepciones. Este puede comprender: las prácticas aceptadas o métodos de trabajo (incorporadas en manuales o procedimientos prácticos) que coadyuvan a resolver problemas cotidianos (Simon, 1988); un patrón regular y predecible de comportamientos y de funciones que definen y realiza la empresa ante cambios en el mercado y modificaciones organizacionales internas (Nelson y Winter, 1982); técnicas que se establecen en condiciones de escasa variabilidad, respecto a las tareas o actividades a realizar, y de certidumbre (Perrow, 1982); un conjunto de métodos habituales, aprobados y aceptados para resolver problemas prácticos (Simon, 1988); y como patrones de acción (Feldman *et al.*, 2016). En este sentido, el concepto de rutina es ambiguo en tanto puede tomar la forma de un

procedimiento, una práctica o técnica, un método, un esquema, patrón o hábito de comportamiento repetido o estandarizado.

A pesar de la amplia literatura teórica que hay respecto a las rutinas y su vinculación con el aprendizaje, existen pocos estudios en México que den evidencia empírica de estos procesos, sobre todo en el ámbito organizacional. Algunos ejemplos son los trabajos de Dutrénil (2001), Jiménez (2003), Nieto (2007) y Martínez (1999; 2006). En este marco, el propósito este artículo es analizar la importancia que tienen las rutinas y el aprendizaje en el caso de algunos talleres ubicados en Morelos, los cuales se dedican a la elaboración y venta de productos de cerámica.

Algunas de las preguntas que guían este documento son las siguientes: ¿Qué son las rutinas organizacionales y cuál es su relevancia?, ¿De qué manera se relacionan las rutinas con el aprendizaje?, ¿Qué tipo de rutinas son las más comunes en la producción de productos de cerámica?, ¿Cómo se vinculan las rutinas y el proceso de aprendizaje en los talleres de cerámica que fueron objeto de estudio de caso? Este trabajo es resultado de una investigación de tipo cualitativa basada en tres estudios de casos.

El artículo se divide en cinco secciones. En la primera se sintetiza, a nivel conceptual, las relaciones que existen entre las rutinas, la cotidianidad y el aprendizaje organizacional. La segunda describe los aspectos y herramientas metodológicas que se consideraron para obtener la información; la tercera enfatiza el contexto y la ubicación en la que surgen los talleres de cerámica considerados. En la cuarta se analizan las características de los procesos que involucran la fabricación de productos de cerámica y el tipo de rutinas involucradas; finalmente se plantean los vínculos que existen entre el aprendizaje y la rutinas a nivel de la evidencia empírica.

## RUTINAS, COTIDIANIDAD Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

El concepto de rutina ha sido abordado desde el ámbito sociológico, organizacional y empresarial. Desde el punto de vista social, Goffman (1997) analiza las relaciones

sociales a partir de una metáfora teatral, en donde las interacciones sociales se conciben como encuentros cara a cara entre distintos actores, quienes actúan de acuerdo con el rol (*performance*) que se les asigna dentro de un grupo social y se ajustan a las normas y valores sociales acordados. Estos encuentros también están permeados por reglas y rituales que son respetados a fin de facilitar la cooperación entre los individuos involucrados (Herrera y Soriano, 2004). Cabe mencionar que en su vida diaria, cada actor desempeña distintos papeles o rutinas, es decir, “pautas de acción preestablecidas que se desarrollan durante la actuación y que puede ser presentadas o actuadas” (Goffman, 1997, p. 27). Este autor añade que al desempeñar su papel, los actores comprometen su legitimidad y su reputación, sobre todo en aquellos casos en los que la rutina no se cumple como se esperaba; esto sucede cuando surgen situaciones no previstas, las cuales pueden derivar de la escasez de información (Goffman, 1997).

No obstante, como señala Zamora (2005):

La rutina y la transgresión interactúan de manera compleja en un mismo proceso conocido como vida cotidiana, en donde las actividades de la vida cotidiana desembocan en patrones de repetición, al mismo tiempo que generan sus posibilidades de cambio y transformación. La rutina es importante en la vida cotidiana porque establece las bases necesarias para la continuidad y la construcción de la identidad personal y colectiva de los sujetos. Además, es un requisito indispensable en la generación de la acción social al dotar de certezas ontológicas sobre la realidad material y social (p.129).

Una de las formas de observar directamente y dar cuenta de la vida cotidiana, además de las rutinas que en torno a ésta emergen, es a través de los denominados métodos conversacionales y documentales, los cuales son considerados como la base para abordar el conocimiento del sentido común en la vida diaria (Izquierdo, 2007). Las actividades cotidianas, en los grupos familiares o en los espacios de trabajo se presentan y pueden ser observadas como acciones normales; aunque socialmente responden a situaciones de estabilidad, a la estandarización y a las reglas sociales (Garfinkel, 2006).

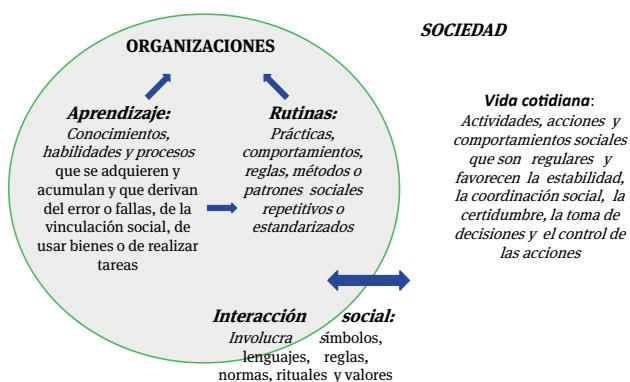
En la cotidianidad de la vida (que en general alude a

lo rutinario o a las actividades diarias de las personas) pueden surgir sucesos inesperados que originalmente no estaban considerados. En este marco, lo rutinario se asocia con algo repetitivo, conocido, previsto o identificado, pero también a una situación de seguridad, control y orden. En cambio, las irrupciones en la vida normal se vinculan más a lo único, la alteridad, lo imprevisto, lo desconocido o el descontrol (Lalive, 2008).

En el mismo sentido, Giddens (1989) afirma que las rutinas son la base de la cotidianidad, éstas estructuran el comportamiento que asumimos en la vida organizacional, aunque existe la posibilidad de enfrentar cambios que alteren dichas rutinas y se originen nuevas. Las rutinas se institucionalizan a través de la interacción social y están contextualizadas en un tiempo y un espacio concreto.

Por su parte, Berger y Luckmann (2001) mencionan que los sujetos construyen el conocimiento que delinea su conducta en la vida diaria. De acuerdo con esta propuesta, los actores interpretan su realidad y le dan un significado concreto, y ponen especial énfasis en aquellos procesos u objetos internos (dentro de la organización) o externos (sociedad) que afectan directamente sus tareas. En su quehacer diario, los sujetos se interrelacionan, comparten actividades, normas, valores y significados, y se comunican entre sí. En este marco, la vida cotidiana emerge como resultado de rutinas (pautas recurrentes o de instrucciones familiares que se desarrollan sobre todo a partir de la interacción social y del lenguaje), las cuales son aprendidas y repetidas de manera continua tanto en la vida social como en la organizacional (figura 1).

**Figura 1. Vinculación entre organizaciones y sociedad**



Fuente: elaboración propia.

Las rutinas pueden ser modificadas cuando surgen nuevos problemas sociales o tecnológicos que obligan a los sujetos o a las organizaciones a romper con su cotidianidad, reinterpretar sus acciones o a reformular los conocimientos, los significados y las experiencias que previamente habían acumulado de manera selectiva; fundamentalmente se eligen y se recuerdan los saberes y las recetas que contribuyen a solucionar problemas cotidianos. Desde este punto de vista, la vida social y sus prácticas diarias se construye en torno a procedimientos o reglas heurísticas (rutinas) que tratan de ser interpretadas y explicadas socialmente, de acuerdo con las experiencias subjetivas y el lenguaje que comparten históricamente los sujetos (Luckmann, 1996). Dichas experiencias tienen su origen en los procesos de aprendizaje que las personas adquieren durante la interacción social. Una vez que el aprendizaje se logra internalizar y dominar, las acciones y el comportamiento se vuelven automáticas o se rutinizan. Pero, las rutinas dominantes tienen que desaprenderse cuando éstas ya no responden a nuevos retos o ante las dificultades que trastocan la vida normal de las personas o las organizaciones.

Por otra parte, y considerando los estudios organizacionales, Barba y Solís (1997), mencionan lo siguiente:

Los investigadores organizacionales han sido lentos para apreciar el valor del estudio de las rutinas cotidianas que constituyen la vida organizacional porque, para la mayoría, estas rutinas han sido consideradas como dadas (como los encuentros y reuniones) o como desecharables y sin importancia. En cambio, algunos investigadores han comenzado a darse cuenta que las rutinas y las formas como las reuniones y las historias les proporcionan información importante sobre la estructura social y la cultura de las organizaciones y la sociedad (p.191).

Desde esta perspectiva, las rutinas se asocian a la convivencia social que se repite en un grupo determinado. A decir de Perrow (1982), las organizaciones son un grupo social que se diferencian no solo por el tipo de actividades que realizan, sino también por cómo éstas son manejadas. En estas estructuras sociales coexisten actividades y comportamientos rutinarios y no rutinarios. Las organizaciones buscan estandarizar sus procedimientos y establecer normas mínimas que faciliten la

ejecución e interdependencia de las tareas, pero también fijan rutinas que reducen la incertidumbre y facilitan la coordinación entre los procesos y entre los individuos.

Sin embargo, aún dentro de la teoría de las organizaciones no hay un acuerdo respecto al concepto y tratamiento de las rutinas. Por ejemplo, Simon (1988) señala que, como resultado de la práctica, los individuos adquieren habilidades que a futuro evitan poner atención y concentración en una tarea que se repite de manera continua. Este aprendizaje favorece la adquisición de hábitos que facilitan la realización de las tareas, reducen la atención consciente y apoyan la toma de decisiones. A diferencia de los individuos, las organizaciones acumulan rutinas o programas que son resultado de las prácticas aceptadas; las cuales se reflejan en los manuales y los procedimientos. Las rutinas favorecen la solución de los problemas organizacionales cotidianos.

De igual forma Levitt y March (1988), mencionan que muchas de las acciones de las organizaciones están orientadas por rutinas (formas, procedimientos, reglas, convenciones y estrategias) y son el resultado del aprendizaje. Las rutinas se acumulan a lo largo de una trayectoria histórica y de dependencia, y son el producto de los éxitos y fracasos de cada organización. Las rutinas reflejan las creencias, los valores, los conocimientos y los paradigmas que asumen las organizaciones. Cohen y Bacdayan (2015), por su parte, consideran que las rutinas son patrones consecutivos de comportamiento o acciones. Añaden que las rutinas son la base de las competencias organizacionales en tanto favorecen la eficiencia y facilitan la transmisión de experiencias.

Particularmente, para la Teoría Económica Evolutiva, las empresas son consideradas “depósitos” estructurales en los que se coordina, concentra, crea, acumula y difunde conocimientos que contribuyen a resolver problemas tecnológicos, comerciales y productivos (Coriat y Dosi, 2002). Dada la complejidad de las múltiples actividades que se presentan en las organizaciones se hace necesario descomponerlas en tareas y rutinas más simples y separables, las cuales puedan ser cognitivamente manejables y coordinadas de acuerdo con las distintas arquitecturas de ejecución (Dosi, Hobday y Marengo, 2000). Dentro de este paradigma, las empresas funcionan porque acumulan y difunden conocimientos y saberes (aprendizaje), los cuales se encuentran incorporados en las rutinas de la organización y en las habilidades que adquieren los

individuos. Las rutinas impulsan y desarrollan la capacidad de integración y coordinación de tareas productivas (Nelson y Winter, 1982). En efecto, al igual que la autoridad, los contratos, la comunicación cara a cara y los estándares de confianza, las rutinas son un mecanismo importante de coordinación dentro de las organizaciones (García, 2009).

En las empresas, las rutinas cumplen tres funciones importantes de coordinación, en tanto son mecanismos que:

- a) Contribuyen a la solución de conflictos; la rutina se expresa como tregua en tanto permite estabilizar y estandarizar el comportamiento de los individuos ante el ejercicio de las tareas, la movilidad salarial, las sanciones y los premios. Esta tregua tiene como base las normas, la disciplina, la supervisión o el contrato previamente establecido.
- b) Difunden y conservan información y conocimiento; al repetir las tareas se crean rutinas de aprendizaje automáticas o estandarizadas que permiten saber qué hacer y cómo hacer una actividad específica.
- c) Sirven como medio de control. Las rutinas permiten mantener el orden y evitar mutaciones o modificaciones que rompan con la forma en que se integran las actividades de la empresa. La ruptura del orden, dentro de la empresa, se asocia principalmente a la integración de recursos externos que en general se caracterizan por ser heterogéneos y causar incertidumbre (Nelson y Winter, 1982).

Por otro lado, también las rutinas capturan las formas típicas en que las organizaciones cumplen sus tareas (Becker, 2008). Las rutinas consisten en una serie de patrones conductuales dentro de la producción organizacional y, al mismo tiempo, se consideran como una serie de repeticiones continuas, es decir, son patrones conductuales que en algún momento pueden modificarse. Las condiciones de cambio son determinados por las necesidades de la misma organización (Becker, 2004), sobre todo en condiciones en que los procedimientos y reglas existentes ya no contribuyen a solucionar problemas más complejos. Las rutinas como patrones no son actividades inamovibles, por el contrario toman en cuenta ciertos rasgos de flexibilidad (Becker, 2004).

Dada la flexibilidad que pueden poseer ciertas rutinas, contribuyen al desarrollo de las capacidades dinámicas de las organizaciones (Wohlgemuth y Wen-

zel, 2016). Las rutinas también se han conceptualizado como un medio de cooperación y coordinación, y se dice que forman parte de la memoria organizacional (Miner, Ciuchta, y Gong, 2008). Éstas son, entonces, el resultado de la experiencia organizacional traducida en la solidificación del aprendizaje en curso (Miner *et al.*, 2008). Asimismo, son los procedimientos operativos estandarizados que cumplen la función de almacenar lo aprendido por la organización. Siguiendo la metáfora de la memoria, las rutinas son dispositivos estructurales o la “red neuronal” que afianza lo aprendido. En este sentido, la multiplicidad de acciones que se desarrollan en un proceso organizativo, pasa por un proceso de institucionalización, que llega a establecerse como una rutina (Miner *et al.*, 2008; Manzanero, 2006).

En el mismo sentido, Argote y Gou (2016) señalan que la forma como las rutinas derivan en aprendizaje solamente pueden ser entendido a través del ensayo y error. Precisamente es a partir de las fallas como las rutinas muchas veces suelen cambiarse o perfeccionarse. Aunque también éstas pueden modificarse como resultado de la adquisición de nueva información, de las mejoras introducidas o de generar nuevas variaciones a partir de la repetición o de la transferencia de rutinas aprendidas en otros lugares de trabajo. Así se menciona que algunos medios a través de los cuales los trabajadores obtienen nuevos conocimientos y habilidades en la empresa son: la capacitación formal, observando cómo lo hacen, y repitiendo las rutinas o prácticas asociadas a cada puesto laboral (Martínez, 2006).

Pero, ¿Cuáles son los tipos de aprendizaje a partir de los cuales pueden emergir rutinas organizacionales? Además de las habilidades, experiencias y conocimientos que derivan de los errores y las fallas (*learning through failure*), se han identificado otros tipos de aprendizaje tales como, por interacción (*learning by interacting*), es decir, intercambio de experiencias y transferencia de conocimientos que son resultado de la convivencia laboral o el trabajo en equipo; por uso (*learning by using*), conforme los trabajadores laboran de manera continua con las materias primas y las herramientas modifican su aplicación o utilización e incluso puede sustituirlas por otras mejores; aprender aprendiendo (*learning to learn*), al adquirirse nuevas habilidades en el trabajo, el personal modifica sus esquemas de interpretación y puede crear nuevas combinaciones u obtener nuevos

conocimientos que le permitan simplificar o mejorar sus propias tareas; y aprender haciendo (*learning by doing*), esto es, en la medida que se realizan tareas de manera cotidiana se logra un nivel de especialización que permite superar los saberes y las destrezas que inicialmente se tenían (García, 1999). Estos tipos de aprendizaje favorece la emergencia de rutinas, las cuales contribuyen a reducir la incertidumbre, facilitar la toma de decisiones, controlar las acciones sociales, estandarizar los productos y procesos, así como aumentar la eficacia de las tareas que desempeñan los sujetos tanto en su vida cotidiana como en la organizacional (figura 1).

El aprendizaje organizacional es un proceso que engloba transferencia de conocimiento tácito,<sup>1</sup> capacidades y habilidades que son resultado de errores y éxitos seleccionados, aunque se asocia también a pautas e interacción social, esquemas cognitivos que sirven de base para tomar decisiones y a la forma de adoptar una cultura (Uday y Mishra, 2017). Este tipo de aprendizaje se manifiesta a través de métodos, mecanismos o procesos organizacionales, es importante porque mejora el desempeño, favorece la creatividad y la innovación, y da lugar a nuevos conocimientos (Saadat V. y Sadaat Z., 2016). Es decir, cuando se hace referencia al aprendizaje organizacional, la unidad de análisis se centra en los procesos que se ejecutan dentro o fuera de la empresa (Miner *et al.*, 2008; Hodgson, 2008; Cohen, 1991).

El aprendizaje en las organizaciones trata de una serie de cambios con acciones esquemáticas en el tiempo, donde el aprendizaje está relacionado con la experiencia previa como un importante motor de la acción (Argyris, 1999; Kim, 1993; Senge, 1990). La experiencia es entendida aquí como aquella habilidad motora adquirida a causa de obstáculos de la realidad en relación con las intenciones y deseos de los sujetos, que se elevan a la estructuración abstracta en los niveles de conciencia (Bachelard, 1982). Es por eso que el aprendizaje visto desde las rutinas, tiene mayor peso entenderlo desde la experiencia previa, más que como expectativas.

Una característica interesante de las rutinas es que no desaparecen por el cese de las actividades de la organiza-

<sup>1</sup> El conocimiento tácito incluye dos niveles: "... dimensión técnica que comprende las habilidades no formales y difíciles de definir que se expresan en el término *Know-how* (saber llevar a cabo una tarea o trabajo)... contiene una importante dimensión cognitiva. Ésta incluye esquemas, modelos mentales, creencias y percepciones tan arraigadas en cada persona que casi siempre las ignoramos." (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 7). Sobre la importancia del conocimiento tácito y las aportaciones de Nonaka a la teoría organizacional véase también García (2016).

ción (descansos, vacaciones, alejamientos de los actores del lugar de la actividad), éstas quedan potencialmente incrustadas en su estructura (Miner *et al.*, 2008). Por lo que, las rutinas son el conjunto de habilidades que un individuo o grupo de individuos adquieren dentro de los procesos organizacionales, estas habilidades se instalan en la estructura cerebral de la memoria individual como una serie de procesos automatizados, los cuales se comparten con el colectivo (Manzanero, 2006; Cohen, 1991). Las rutinas pueden ser modificables, mejoradas o desechadas de acuerdo con el nivel de funcionalidad, el propósito, y el contexto social y cultural en el que son utilizadas.

Llegado este punto, ¿cuál es la definición que mejor debería asociarse a la rutina? A decir de Stanczyk, E., Piorkowska y Stanczyk, S. (2017), las rutinas pueden considerarse como patrones de comportamiento, reglas, procedimientos, esquemas o dispositivos dado el nivel de complementariedad que existe entre estos elementos. Es decir, lo importante es que se considere que las rutinas están asociadas a la repetición, la estabilidad, la permanencia, a las sendas de dependencia, a la dinámica, a lo colectivo y que están incrustadas tanto en las organizaciones como en marcos sociales específicos de la vida diaria.

## METODOLOGÍA

La investigación que se llevó a cabo fue de corte cualitativo. Para Flick (2015), esta metodología "parte de la noción de la construcción social de las realidades sometidas a estudio y se interesa en las perspectivas de los participantes, en las prácticas cotidianas y el conocimiento cotidiano que hace referencia a la cuestión estudiada" (p. 20).

De acuerdo con Katayama (2014) existen diferentes perspectivas sobre las que se fundamenta la metodología cualitativa: historias de vida, etnográfica, etnometodología, hermenéutica, entre otras; para elaborar este trabajo se optó por los estudios de casos. Estos se utilizan, no sólo para investigar las acciones, ideas y el comportamiento de los individuos; también se recurre a estos para analizar las organizaciones y destacar sus singularidades y su complejidad holística. Bajo este marco metodológico, no interesa como resultado la creación

de leyes que den pauta a la generalización de principios, por el contrario, su prioridad es brindar mayor riqueza interpretativa y analítica de la información asociada a cada caso concreto (Stake, 2005; Balcázar *et al.*, 2013).

Los instrumentos que se utilizaron fueron la observación participante<sup>2</sup> y las entrevistas a profundidad;<sup>3</sup> éstas se aplicaron a propietarios y a empleados de tres talleres de cerámica de la colonia Tres de Mayo en el municipio de Emiliano Zapata del estado de Morelos. Los talleres fueron seleccionados a partir de la técnica “bola de nieve”, la cual consiste en elegir a un informante calificado para ser entrevistado, de acuerdo con los criterios y el perfil que previamente se ha delineado. Se realizaron varias entrevistas a profundidad al elegido y se le pidió que mencionara y recomendara, de acuerdo a su experiencia y a las redes sociales en las que se encontraba inserto, posibles candidatos para ser entrevistados (Biernacki y Waldorf, 1981). Es por ello, que al inicio del trabajo de campo se contactó el taller de una familia fundadora del mercado de cerámica de la región por afinidad y, posteriormente se visitaron los otros dos talleres recomendados por el dueño del primero (Taylor y Bogdan, 1987).

Se entrevistaron a seis informantes clave (tres propietarios y tres trabajadores), elegidos tomando en cuenta los siguientes criterios: conocen y dominan la mayor parte de los procesos de la cerámica, tienen amplia experiencia en el ramo o por su antigüedad en el negocio. En la tabla 1 se presentan las características generales de los informantes.

**Tabla 1. Características generales de los informantes clave**

Clave de identificación	A1	A2	B1	B2	C1	C2
Rango de Edad	35-40	30-35	60-65	25-30	38-42	35-40
Género	Hombre	Mujer	Mujer	Mujer	Hombre	Hombre
Colaborador		X		X		X
Dueño	X		X		X	
Años trabajando en el taller	5	2	26	3	7	5
Nivel de estudio	Preparatoria	Secundaria	Secundaria	Secundaria	Licenciatura	Preparatoria
Jornada laboral	Completa	Completa	Completa	Medio tiempo	Completa	Completa
Actividades dentro del taller	Administra	Pulidora y decoradora	Administra	Pulidora y decoradora	Administra	Vaciador y hornero

Fuente: elaboración propia a partir de la información recabada en el trabajo de campo.

## UBICACIÓN Y CONDICIONES QUE CONTRIBUYERON AL SURGIMIENTO DE TALLERES DE CERÁMICAS EN LA COLONIA TRES DE MAYO

El municipio de Emiliano Zapata se ubica dentro de la zona metropolitana del estado de Morelos, México; colinda al norte con los municipios de Temixco y Jiutepec; al este con Jiutepec, Yautepec y Tlaltizapán; al sur con Tlaltizapán y Xochitepec; y al oeste con Xochitepec y Temixco.<sup>4</sup>

En el año 2010, el municipio contaba con una población cercana a las 83 mil personas, con una composición de 51% hombres y 49% mujeres. De su población total, 57% es económicamente activa; además, 37% vive en condición de “pobreza moderada” (Poder Ejecutivo, 2015).

Tomando en cuenta el Diagnóstico Municipal 2015, en Emiliano Zapata existen 3,367 unidades económicas, de las cuales, 1,776 se ubican en el comercio, 1,089 en servicios, 466 en la manufactura y 36 en otras actividades. En estas unidades económicas laboran alrededor de 10 mil personas. En el comercio y los servicios se concentra el mayor número de establecimientos que generan

<sup>2</sup> Esta es una técnica cualitativa de recolección de datos de un determinado campo de estudio. Su objetivo central es tener los primeros acercamientos a los sitios que de alguna manera el investigador tiene cierto interés de indagación y en el cual reconoce bajo determinados campos teóricos que se desarrolla el fenómeno investigado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

<sup>3</sup> A diferencia de las entrevistas clínicas o de trabajo, la entrevista a profundidad y semi-estructurada tiene la intención de recuperar información de manera directa de las personas involucradas en determinados campos sociales. Una de sus principales características radica en sus estructuras formales de diálogo con informantes clave y sigue un guión previo directamente relacionado con el objetivo de la investigación (Hernández *et al.*, 2010).

<sup>4</sup> Consultado en el Plan de Desarrollo Municipal 2016-2018, Recuperado de <http://zapatamorelos.gob.mx/home/evento/planmunicipal.pdf>

empleos.

El inicio del comercio de cerámica en la colonia Tres de Mayo forma parte de los mitos fundacionales de la comunidad. De acuerdo con los propietarios de los talleres entrevistados, comienza, a finales de los años ochenta, a partir del cierre de la empresa “Cerámicas de Cuernavaca” localizada en Cuernavaca. Al respecto uno de los entrevistados señaló:

.... cuando mi antiguo patrón me dio trabajo hace muchos años y me enseñó el oficio, me platicaba cuando empezó su tallercito, y también me platicaba cuando él trabajaba en el taller más grande ... Al cerrar dicha empresa, algunos desempleados, que habían adquirido conocimientos y experiencias asociadas al arte de la cerámica, instalaron talleres improvisados en sus propias casas. (A1, Comunicación personal, 5 de mayo de 2015).

Una de las colonias donde habitaban estos trabajadores, fue la colonia Tres de Mayo, que en ese tiempo comenzó a poblarse. Cabe mencionar que sobre la empresa “Cerámicas de Cuernavaca” no existen mayores datos o documentos que den cuenta de la misma, solo se encontró la evidencia de los entrevistados.

Según se mencionó en las entrevistas, “Cerámicas de Cuernavaca” operó por alrededor de 30 años. En ese lapso, muchos trabajadores lograron adquirir habilidades que antes no tenían: “mi papá trabajó en ese taller grande de cerámica desde muy chico, como ayudante, y ya después aprendió bien el oficio” (B2, Comunicación personal, 6 de mayo de 2015). De los trabajadores que laboraron en dicha empresa, 16 personas radicaban en la colonia Tres de Mayo, y trabajaron, por lo menos entre 15 y 20 años en ella; cuando la empresa cierra, estos trabajadores ya contaban con edades de entre 45 y 50 años, por lo que les fue difícil encontrar un nuevo empleo. Por lo que, la mejor opción fue abrir su propio negocio sobre la base del oficio que durante años habían adquirido: la producción de la cerámica.

Los relatos de los entrevistados refieren que estos pequeños talleres elaboraron de manera rústica sus propios hornos de cocción y diseñaron sus propios moldes. Los entrevistados, coinciden en que cada pequeño taller tuvo que adecuar la estructura de operación a sus propias condiciones de espacio y a sus propios recursos, a dife-

rencia de las amplias dimensiones y de las distintas áreas que tenía “Cerámicas de Cuernavaca”. A este respecto, un entrevistado relató:

Dice mi papá que la fábrica donde trabajaba era grande y que había mucho lugar para poner todas las herramientas y mesas de pulidos y secados de las piezas... y que había mucho lugar para estacionar los camiones de material y bodegas para el material y guardar las piezas de cerámica (A1, Comunicación personal, 9 de noviembre de 2015).

Con este fragmento de entrevista del informante A1, se intuye que el taller industrial en donde estas personas aprendieron los procesos productivos, se encontraba dividido por distintas áreas de producción o departamentos. Mientras que en los pequeños talleres que se crearon fueron instalados en los patios de las casas del personal que fue desempleado. Esta limitación llevó a los nuevos empresarios de cerámica a crear sus propias estrategias de infraestructura, producción y venta.

Los entrevistados mencionaron, también, que los fundadores de los nuevos talleres recurrieron a los antiguos clientes que la empresa “Cerámicas de Cuernavaca” dejó de atender. De hecho, uno de los entrevistados menciona que: “uno de mis tíos era el ayudante del chófer que repartía las piezas a tiendas... y cuando abrieron su propio taller se dedicaron a seguir repartiendo con algunos clientes” (C2, Comunicación personal, 11 de noviembre de 2015).

Entre los factores detonadores que contribuyeron a impulsar la concentración y expansión de algunos de los talleres que hoy existen en la Colonia Tres de Mayo, se pueden mencionar: los clientes recurrentes y potenciales de cerámicas en la región, la necesidad de los trabajadores despedidos de buscar un nuevo empleo, la experiencia y conocimientos acumulados por estos trabajadores durante su estancia en la empresa.

En la siguiente sección se aborda el perfil de los tres talleres de cerámica estudiados.

## CARACTERÍSTICAS DE LOS TALLERES Y PRINCIPALES RUTINAS DE PRODUCCIÓN

En esta sección se describen las características de los tres talleres en los que se realizó el trabajo de campo.

### Taller A

El taller A inició sus operaciones en 1989, fue uno de los primeros que se instalaron en la colonia Tres de Mayo con este giro. En los 27 años de vida del taller han pasado una cantidad no registrada de personas que, en promedio, se renuevan cada dos a tres años.

En la actualidad, la dueña de esta empresa sólo se encarga de conseguir los insumos, mantener en condiciones óptimas el taller, así como también de la contabilidad y abrir el espacio en donde se muestra los artículos que vende. En pocas palabras, la propietaria se responsabiliza de una parte importante de la administración. Actualmente la empresa cuenta con seis personas en el área de operación: cuatro mujeres y dos hombres.

### Taller B

Esta empresa familiar tuvo su origen en 1991, el fundador fue el hijo mayor de la familia. Actualmente su madre se encarga de este negocio, porque él emigró a Estados Unidos. El dueño obtuvo conocimientos sobre la cerámica porque trabajó en algunos talleres de la Colonia Tres de mayo. Dentro de la empresa se encuentran laborando cinco personas.

### Taller C

El taller C tenía siete años de actividad en la producción de cerámica al momento de la investigación de campo. La empresa se instaló a partir de conocer el alto éxito de venta de cerámica en la zona y el prestigio regional de los productos. En su estructura organizativa, el dueño se encarga de las funciones administrativas al igual que del control de la producción. En el taller laboran 6 personas, tres hombres y tres mujeres.

Cada taller elige su propio producto “bandera” o líder

que lo identifica ante los consumidores que visitan la región. Por ejemplo, para el “Taller A” su mayor fortaleza de producción es la fabricación de la “familia elefante”; en cambio para el “Taller B” es el “nido”; y para el “Taller C”, las “fachadas” (decoración de interiores).

Si bien existen diferencias respecto al tipo de producto que los talleres de cerámica ofrecen en el mercado, en términos generales los procesos que implica elaborar cada una de las piezas antes mencionadas es el mismo. A través del trabajo de campo se pudo identificar las actividades, que en términos generales, los tres talleres llevan a cabo para hacer los productos de cerámica antes mencionados.

El proceso de elaboración de los productos de cerámica se compone de los siguientes pasos:

- 1) Generar una idea respecto a la creación de una pieza o producto.
- 2) Diseño y elaboración del molde.
- 3) Elaboración de la pasta.
- 4) Relleno y/o vaciado del molde
- 5) Raspado de las piezas
- 6) Pulido de las piezas
- 7) La pieza se seca y se introduce al horno para cocerla (6 horas aproximadamente)
- 8) Enfriado y extracción de la pieza
- 9) Decorado del producto
- 10) Empacado del producto para su venta.

En su conjunto forman parte de las actividades que deben dominar quienes elaboran estos productos como parte de su proceso de aprendizaje. La mención de estas 10 etapas es importante porque, de acuerdo con Wohlgemuth y Wenzel (2016), una de las formas como se puede operacionalizar el concepto de rutinas es a través de la observación e identificación de aquellos procesos, actividades o tareas que se repiten continuamente en la organización. Sin embargo, en los 3 talleres, las actividades mencionadas no se formalizan, es decir, no se documentan las características, los procedimientos, ni las variables que intervienen en la elaboración de cada pieza.<sup>5</sup>

En la mayoría de las ocasiones, la transmisión de los saberes contenidos en cada una de estas etapas se dan “cara a cara” y son resultado del ensayo y error, el cual contribuye a generar la experiencia en cada individuo

<sup>5</sup> De acuerdo con Scott (2005) “La formalización implicaba la creación de reglas y rutinas generales para guiar las decisiones y las acciones” (p. 441).

(Goffman, 1997).

## EL VINCULO ENTRE APRENDIZAJE Y RUTINAS EN LOS TALLERES DE CERÁMICA

Los trabajadores que de manera inicial ingresan a estos talleres realizan ejercicios de incorporación práctica. Esto quiere decir que se les dota de aspectos cognitivos y técnicos asociados a los procesos de pulido, el mezclado, el cocido y el decorado de las piezas. La incorporación técnica y abstracta de los conocimientos en estos casos puede entenderse como aprendizaje organizacional práctico, es decir, no es necesario hacer consciente los movimientos corporales, por el contrario, se aprenden los procesos priorizando la reducción del tiempo. Es decir, al entrar a trabajar a estos talleres cada empleado es asignado a realizar una actividad específica de manera continua hasta que logra dominarla, en un tiempo promedio.

La principal forma de rutinizar las tareas que se realizan en los talleres de cerámica es mediante el trabajo práctico, es decir, la especialización de las actividades. Este proceso de aprendizaje es una labor individual, en tanto cada trabajador tiene que aprender a dominar la tarea asignada según las instrucciones recibidas. La información asociada a qué actividades realizar, en qué secuencia y el cómo realizarlas son transmitidas y socializadas mediante el sistema “cara a cara” ya sea por el encargado del negocio, el responsable del taller o el trabajador más antiguo. Al respecto uno de los entrevistados afirma que:

La mayor parte de los conocimientos se transmiten de boca en boca, esto es porque no hay una escuela para vaciadores o para pulidores, hay talleres para decorar, pero no para las demás actividades, así que por lo general llegas como aprendiz y mediante la enseñanza de los demás (ya expertos) aprendes los procesos. (A1, Comunicación personal, 15 de marzo de 2016).

La comunicación durante el proceso de aprendizaje y la comunicación continua es una de las formas como se transmite el conocimiento tácito (Nonaka y Takeuchi,

1999; Martínez, 2006; García, 2016) en estos talleres. En este proceso de enseñanza-aprendizaje son importantes la experiencia y la actitud del maestro: al respecto el informante A1 del Taller A menciona:

[En este taller enseña] la persona que está a cargo del área es la que tiene más experiencia o paciencia: porque también es importante que sea paciente para enseñar ya que el trabajo es delicado (A1, Comunicación personal, 15 de marzo de 2016).

Quien enseña a los trabajadores que inicialmente entran a estos talleres, además de contar con experiencia, también debe tener la facilidad para comunicar y expresar sus ideas, pero también paciencia para repetir los pasos que implica cada proceso y saber corregir o indicar cuando alguien comete errores en el trabajo. Uno de los factores que facilitan estas tareas es la confianza, pues generalmente quienes ingresan a estos talleres son recomendados de alguien que labora en estos talleres o son familiares de algún trabajador. En la mayor parte de los casos se trata de personas que viven dentro de la comunidad y que sus familiares o ellos mismos ya tienen cierta experiencia en la elaboración de la cerámica. La familiaridad, la confianza, la especialización laboral, la repetición de rutinas y la experiencia previa y los conocimientos que cara a cara transmiten los maestros de la cerámica a los nuevos trabajadores. Hay que recordar que las rutinas son los principales ejes asociados al aprendizaje y éste es la forma a través de la cual se afianza el conocimiento tácito. Es decir, el conocimiento que se genera en los talleres de cerámica es resultado de la adquisición de experiencias personales (*learning by doing*), de la repetición de las tareas que diariamente se les asignan a los trabajadores (*learning by using*), pero también de la transmisión de saberes colectivos que se han heredado generacionalmente (*learning by interacting*). El aprendizaje en las organizaciones es resultado de la acción individual y colectiva.

Al actuar se generan errores que al corregirse generan aprendizaje, éste lleva implícito repetición de tareas, nuevos conocimientos, intuiciones y percepciones personales (Miner *et al.*, 2008; Manzanero, 2006) que son aprobadas o sancionadas dentro de la organización. De esta forma, cada individuo tiene que resolver los problemas que van surgiendo sobre la marcha, asimilando los

conocimientos que le son transmitidos colectivamente, haciendo uso de su experiencia previa, de sus intuiciones y de su actitud hacia el trabajo:

(...) No siempre te sale igual aunque sea la misma pieza. Por ejemplo, en el horno tienes que saber a qué temperatura ponerlo y cuánto tiempo dejar la pieza (...) Revisar que el horno esté limpio porque a veces si hay alguna basura adentro se flamea y eso afecta la pieza. De esa forma aprendes a ser cuidadoso, aprendes que de no limpiar el horno tu pieza se puede flamear y salir negra o manchada, etc. (A1, Comunicación personal, 15 de marzo de 2016).

La posibilidad de aprender de cada trabajador depende de repetir las tareas y de seguir las instrucciones del maestro encargado de enseñar a elaborar las piezas (*learning by interacting*) o de la detección de fallas (*learning through failure*) que se señalen al supervisar la actividad. Si bien no hay cursos formales de capacitación, en estos talleres se dan charlas de inducción en donde el trabajador más antiguo o el dueño del negocio indican al empleado qué tareas y cuidados hay que seguir en cada etapa del proceso. Al respecto uno de los entrevistados mencionó: “(...) cuando tenemos que enseñar a alguien, lo mandamos con el que lleva más tiempo aquí. Y se le enseña así, platicándole. Y se le supervisa para que no eche a perder las cosas” (B1, Comunicación personal, 15 de marzo de 2016). El trabajador sin experiencia se mantiene en la actividad asignada hasta que logra dominar la rutina.<sup>6</sup>

En función de la demanda del mercado, los encargados o dueños del taller varían el tipo de productos que hacen y, por lo tanto, también cambia la mercancía que se tiene que elaborar en el taller. De esta manera el gerente planea qué tipo de productos y de tareas va a realizar cada persona durante la semana. Es decir, si el objetivo es elaborar 1, 000 piezas de tazas para entregar en dos semanas, con un decorado específico, se

<sup>6</sup> Algo similar sucede en la industria del zapato, en donde los obreros o encargados han heredado el oficio, aprenden de manera informal en el mismo proceso de producción o a través de la interacción con sus compañeros. De hecho, se afirma que: “...en las pequeñas empresas los trabajadores más antiguos capacitan a los nuevos, mientras que en las *pícas* la transmisión es por tradición, el oficio se hereda dentro de la familia. Esta forma de transmisión de conocimientos permiten que las empresas trabajen con una calidad no estandarizada y obtengan como productos bienes de diferentes clases, lo cual se intensifica al no contar con los registros de sus saberes técnicos” (Martínez, 1999, pp. 43-44).

designan tareas y se coordinan los trabajadores para cumplir con la meta. La posibilidad de adaptarse a los cambios y necesidades del mercado se facilita porque a lo largo de la trayectoria de los trabajadores que entran a estos talleres, se especializan; y una vez que dominan las rutinas son removidos a una actividad distinta a la que ya aprendieron, pues se busca que el personal logre dominar no uno si no varios procesos en la elaboración de la cerámica:

El trabajo que aquí hacemos, es que cuando tenemos pedidos fuertes, nos acomodamos dependiendo las necesidades. Por eso todos sabemos hacer algo de todo... La pulidora presiona al vaciador para tener piezas que pulir y la decoradora presionaría a la pulidora para tener más piezas que decorar etc., es como una cadena (C1, Comunicación personal, 11 de noviembre de 2015).

Esta rotación laboral también favorece la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Se trata de una cadena de producción, ligada a la cerámica, en donde la calidad de los procesos y los conocimientos de cómo hacer las piezas o realizar las tareas es fundamental. Si un eslabón de la cadena falla, o si alguien no tiene la experiencia y elabora mal una parte del proceso, hay consecuencias en el resultado final. Por ejemplo, si la persona que pule la pieza no logra percibir que ésta no cumple con la calidad exigida, esto puede generar efectos negativos en el proceso de cocido. Por eso quién mezcla la pasta debe poner atención en la consistencia de la misma.

Al preguntarle a uno de los entrevistados cómo se aprende a cocer las piezas, la respuesta fue:

(...) Pues es a ensayo y error, no tienes forma de saber si está lista o no. Por ejemplo, apenas nos quedó una pieza un poco rasposa, ahora ya sabemos que le falta o que le sobra. Si una pieza sale bien cocida entonces llevas una bitácora y pones ahí las condiciones en que se coció, por ejemplo, se coció con la puerta abierta, tanto tiempo, a tanta temperatura etc., pero solo al salir te das cuenta. (Pero) nosotros no llevamos ninguna bitácora porque no tenemos forma de medirla (la temperatura). Además, los procesos son diferentes de acuerdo a la pieza que

vayas a cocer (...) (A1, Comunicación personal, 15 de marzo de 2016).

El uso de una bitácora para realizar los registros empíricos de la cocción representa una forma de codificar el conocimiento. Pero si bien el trabajador entrevistado reconoce que la elaboración de estos procesos es importante, en general, en los talleres de cerámica pequeños que se visitaron no se formalizan los procedimientos asociados al vaciado, raspado, pulido o las condiciones del cocido, es decir, no se documenta el conocimiento adquirido.<sup>7</sup>

Incluso en otro taller de cerámica, ante la pregunta expresa al entrevistado sobre si en esa organización se documentaban los procesos de cerámica, este comentó:

No porque la gente que trabaja aquí ya tenían idea del negocio. No dudo que en algún momento haya existido algo así, sin embargo, el conocimiento se transmite de boca en boca, es decir, es oral. Cuando yo llegué a un taller a trabajar era como ayudante de hornero o pastero (...) de todas maneras los manuales nunca mencionan cómo resolver problemas que se presentan diario. A lo mejor (estos ayudan) sí para tener las bases pero no para resolver problemas diarios de las piezas (A2, Comunicación personal, 15 de marzo de 2016).

Cabe resaltar que, si bien las rutinas afianzan el aprendizaje, la repetición de las tareas puede convertirse en un obstáculo o crear resistencias cuando se pretende hacer algo distinto a lo que los trabajadores estaban acostumbrados. Al respecto, una de las entrevistadas mencionó: “En el otro taller donde trabajaba, estos floreros los hacíamos con otra forma y se vendía mejor que estos. Yo no estoy acostumbrada a hacerlos así, y por eso me sale mal pintarlos” (B2, Comunicación personal, 16 de marzo de 2016).

<sup>7</sup> Cabe destacar que parece existir en las empresas una escasa preocupación por documentar el conocimiento tácito y procesos (rutinas organizacionales) no solamente en la pequeña sino también en empresas grandes. Un ejemplo de ello es Vitro Envases de Norteamérica que es una unidad de negocio del grupo Vitro. Como resultado de un estudio realizado en dicho negocio se detectaron dos problemas que afectan la innovación: “1) la falta de preocupación para codificar el conocimiento tácito codificable, lo cual está relacionado con la falta de comprensión de la importancia de la codificación, la falta de rutinas y la poca claridad sobre cuál es el conocimiento tácito codificable; y 2) la dificultad para transformar las rutinas existentes y adoptar nuevas prácticas de compartir y codificar conocimiento” (Dutrénit, 2001 p. 227).

En efecto, las rutinas crean hábitos de comportamiento y generan formas mecánicas de hacer las cosas, como resultado del aprendizaje adquirido. Pero una vez que este último es asimilado se convierte en una rutina que se reproduce y es difícil de modificar, por lo tanto, al cambiar de un taller a otro la forma de hacer una pieza de cerámica, el trabajador se ve obligado a desaprender la rutina anterior y aprender la nueva. Este proceso exige un ensayo y error personalizado. De ahí que la primera vez que un trabajador “decora” un artículo (dotarle tonalidades a una pieza de cerámica), sin experiencia previa, lo realiza con especial interés y lentamente en tanto no logre aprender la rutina: “cada vez que pinto piezas nuevas, las primeras veces me tardo, ¡Uff! ¡Muchísimo! Porque además hay que hacerlo bien cuidadoso. Pero ya una vez que agarras la práctica lo haces ‘de volada’ (...)” (B2, Comunicación personal, 10 de noviembre de 2015).

Por lo tanto, las rutinas generan certidumbre y facilitan la eficiencia en aquellas condiciones en donde hay estabilidad o se logra dominar la tarea, pero se convierten en un obstáculo cuando el proceso o el producto se modifican (o surge un nuevo problema no contemplado); porque el cambio de condiciones implica desaprender, es decir, dejar de lado parte de las habilidades y de los conocimientos que anteriormente el individuo había adquirido.

## CONCLUSIONES

El propósito de este trabajo fue analizar la importancia que tienen las rutinas y el aprendizaje en algunos talleres de cerámica ubicados en Morelos. A partir de los resultados del trabajo de campo obtenidos, se encontró que en los talleres de cerámica se destaca la existencia de procesos de trabajo rutinizados que son comunes a las tres organizaciones y que forman parte de los procesos críticos por los que atraviesan los productos asociados a dicha actividad económica. Sin embargo, de acuerdo con la evidencia de las entrevistas realizadas se observa que en estos talleres pocas veces se logra formalizar dichos procesos. Los conocimientos tácitos que poseen las personas más experimentadas generalmente son transmitidos “cara a cara” y se difunden a través de la práctica y la interacción social.

El aprendizaje en el negocio de la cerámica se trans-

mite de generación en generación y es resultado, inicialmente, de la experiencia que algunos trabajadores han adquirido a lo largo de su trayectoria laboral. Quien ingresa en estos talleres repite de manera continua las tareas para las que fue asignado hasta que logra dominarlas, una vez que esto sucede es removido a otra parte del proceso, sobre todo si falta algún trabajador o la demanda del mercado se incrementa. No hay en el sentido explícito del término capacitación laboral. El conocimiento y las experiencias son personales, pero son monitoreadas por los maestros. La cerámica es una actividad económica en la que existe alta rotación externa de personal, por lo que estos talleres necesitan impulsar sistemas de incentivos que faciliten la estabilidad laboral.

De acuerdo con la teoría, la formalización de las rutinas facilita la cooperación, reduce la incertidumbre y la toma de decisiones, aumentan la eficiencia y puede promover la innovación. En los tres casos analizados se observa que si bien hay rutinas informales bien establecidas que se han logrado adquirir como resultado del aprendizaje organizacional y que favorecen la especialización y la eficiencia en las tareas, no se han logrado incorporar nuevos esquemas de trabajo, prácticas o patrones de comportamiento que den pie al desarrollo continuo de la innovación en proceso, diseño o producto. Es decir, si bien tanto el aprendizaje como las rutinas son un factor que coadyuva a estandarizar, coordinar y hacer más eficiente algunas tareas, estos procesos son muy limitados y son poco aprovechados para mejorar la competitividad.

En este marco, se requiere ampliar el trabajo de campo en los talleres de cerámica ubicados en esta región a fin de conocer esta actividad económica y comprender mejor los problemas socioeconómicos y culturales que enfrentan estos talleres.

También, es importante que estos negocios busquen alternativas de apoyo gubernamental o algún tipo de asesoría para capacitar a su personal, tanto en actividades de gestión organizacional, marketing y procesos tecnológicos. Esto con el fin de ampliar su producción, localizar sus productos en nuevos mercados y de impulsar innovaciones tanto en diseño, productos, procesos y marketing.

## REFERENCIAS

- Argote, L., y Gou, J. (2016). Routines and transactive memory systems: Creating, coordinating, retaining, and transferring knowledge in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 36, 65-84.
- Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción*. México: Ediciones Granica.
- Bachelard, G. (1982). *La formación del espíritu científico*. México: Siglo XXI.
- Balcázar, P., González, N., Gurrola, G., y Moysén, A. (2013). *Investigación cualitativa*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Barba, A., y Solís, P. (1997). *Cultura en las organizaciones*. México: Vertiente Editorial.
- Becker, M. (2004). Organizational routines: A review of the literature. *Industrial Corporate Change*, 13(4), 643-678.
- Becker, M. (2008). *Handbook of organizational routines*. United Kingdom: MPG Books.
- Berger, P., y Luckmann, T. (2001). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Biernacki, P., y Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods and Research*, 10(2), 141-163.
- Cohen, M. (1991). Individual learning and organizational routine: Emerging connections. *Organization Science*, 2(1), 135-139.
- Cohen, M., y Bacdayan, P. (2015). Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. *Organization Science*, 5(4), 554-568.
- Coriat, B., y Dosi, G. (2002). Problem-solving and coordination-governance: Advances in a competence-based perspective on the theory of firm. *Revista Brasileira Inovação*, 1(1), 49-84.
- Dimaggio, P., y Powell, W. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma del Estado de Morelos y FCE.
- Dosi, G., Hobday, M., y Marengo L. (2000). Problem-solving behaviors, organizational forms and the complexity of tasks. *Working Paper Series*. Sant'Anna School of Advanced Studies: Labora-

- tory of Economics and Management.
- Dutrénit, G. (2001). El papel de las rutinas en la codificación del conocimiento en la firma. *Análisis Económico*, 17(34), 211-230.
- Feldman, M., Pentland, B., D'Adderio, L., y Lazaric, N. (2016). Beyond routines as things: Introduction to the special issue on routine dynamics. *Organization Science*, 27(3), 505-513.
- Flick, U. (2015). *El diseño de la investigación cualitativa*. México: Ediciones Morata.
- García, A. (1999). Cambio tecnológico y aprendizaje laboral: autopartes, un caso de estudio. En M. A. Rivera (Ed.), *Reconversión Industrial y aprendizaje tecnológico en México* (pp. 165-188). México: UNAM-Facultad de Economía.
- García, A. (2009). Mecanismos de Coordinación en la empresa. *Inventio*, 5(9), 33-40.
- García, A. (2016). Creación, conversión, facilitación y espacios del conocimiento: las aportaciones de Ikujiro Nonaka a la teoría organizacional. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4(9), 73-87.
- Garfinkel, H. (2006). *Estudios en Etnometodología*. España: Anthropos Editorial.
- Giddens, A. (1989). *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial.
- Gobierno de Emiliano Zapata. (2016). *Plan Municipal de Desarrollo 2016-2018*. Recuperado de <http://zapatamorelos.gob.mx/home/evento/planmunicipal.pdf>
- Goffman, E. (1997). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amarrortu.
- Hernández, S. R., Fernández, R., y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Herrera, M., y Soriano, R. (2004). La teoría de la acción social en Erving Goffman, *Papers*, 73, 59-79. Recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/papers/article/viewFile/25784/25618>
- Hodgson, G. (2008). The concept of a routine. En M. C. Becker (Ed.), *Handbook of Organizational Routines* (pp. 15-28). United Kingdom: MPG Books.
- Izquierdo, M. (2007). Reseña de estudios en etnometodología de Harold Garfinkel. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 118, 212-219.
- Jiménez, A. (2003). Rutinas organizacionales: Un medio para estudiar los cambios recientes en las prácticas de la gerencia estratégica de recursos humanos. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 30, 57-86.
- Katayama, R. (2014). *Introducción a la metodología cualitativa: Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas*. Perú: Fondo Editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Kim, D. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 37-50.
- Lalive, C. (2008). La vida cotidiana: construcción de un concepto sociológico y antropológico. *Sociedad Hoy*, 14, 9-31.
- Levitt, B., y March, J. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Luckmann, T. (1996). Nueva sociología del conocimiento. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 74, 163-172.
- Manzanero, A. (2006). Procesos Automáticos y Controlados de Memoria: Modelo Asociativo (HAM) vs. Sistema de Procesamiento General Abstracto. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 59(3), 373-412.
- Martínez, A. (1999). Dinámicas de aprendizaje en la industria del calzado: el caso de un distrito industrial. *Revista CIECAS*, 1(4), 41-54.
- Martínez, A. (2006). *Capacidades competitivas en la industria del calzado en León. Dos trayectorias de aprendizaje tecnológico*. México: Plaza y Valdés Editores, UAM, ITESM, Concytec.
- Miner, A., Ciuchta, M., y Gong, Y. (2008). Organizational routines and organizational learning. En M. C. Becker (Ed.), *Handbook of organizational routines* (pp. 152-186). United Kingdom: MPG Books.
- Nelson, R., y Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*, USA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Nieto, F. (2007). *Rutinización e innovación organizativa: Estudio exploratorio de los procesos de cambio en las organizaciones públicas* (Tesis para licenciatura). Recuperado de <http://smtp2.colmex.mx/downloads/8623j006q>
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Perrow, C. (1982). *Análisis de la organización*. México: Cecsa.

- Poder Ejecutivo (2015). *Diagnóstico Municipal: Emiliano Zapata, Morelos, México.* Recuperado de <http://www.ceieg.morelos.gob.mx/pdf/Diagnosticos2015/EMILIANO%20ZAPATA.pdf>
- Saadat, V., y Saadat, Z. (2016). Organizational learning as a key role of organizational success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 219-225.
- Salvato, C., y Rerup, C. (2017). Routine regulation: Balancing conflicting goals in organizational routines. *Administrative Science Quarterly*, 62(4), 1-40.
- Senge, P. (1990). The leader's new work: Building learning organization. *Sloan Management Review*, 32(1), 7-23.
- Scott, R. (2005). Organizaciones: características duraderas y cambiantes. *Gestión y Política Pública*, 14(3), 439-463.
- Simon, H. (1988). *El comportamiento administrativo.* Argentina: Editorial Aguilar.
- Stake, R. (2005). *Investigación con estudios de casos.* España: Ediciones Morata.
- Stanczyk, E. Piorkowska, K., y Stanczyk, S. (2017). Demystifying emergence of organizational routines. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 525-547.
- Taylor, S., y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación.* Nueva York: Paidós.
- Uday, B., y Mishra, B. (2017). Exploring relationship between learning organizations dimensions and organizational performance. *International Journal of Emerging Markets*, 12(3), 593-609.
- Vala, L., Pereira, R., y Caetano, I. (2017). Innovation management processes and routines for business success and value creation. *Management Studies*, 5(5), 471-481.
- Wohlgemuth, V., y Wenzel, M. (2016). Dynamic capabilities and routinization. *Journal of Business Research*, 69(5), 1944-1948.
- Zamora, I. (2005). La importancia de la vida cotidiana en los estudios antropológicos. *Líder: Revista Labor Interdisciplinaria de Desarrollo Regional*, 14, 123-143.

## NOTAS DE AUTOR

- <sup>a</sup> Doctor en Estudios Organizacionales. Profesor investigador de Tiempo Completo de la FES-UAEM. Líneas de investigación: Teorías de las organizaciones y las empresas e industria automotriz. Correo electrónico: agg67@hotmail.com  
**\*Autor de correspondencia**
- <sup>b</sup> Doctor en Ciencias Sociales. Profesor de la FES-UAEM. Líneas de investigación: Teoría de las organizaciones, aprendizaje e innovación. Correo electrónico: harryelpueblo@hotmail.com