

Conocimiento, rutinas y aprendizaje organizacional en la producción de cerámicas: tres estudios de casos

Knowledge, routines and organizational learning in the production of ceramics: three case studies

Recibido: 19/02/2018

Aceptado: 06/06/2018

Miguel Ángel Gallardo Estrada*
ORCID: 0000-0003-0521-0069

Alejandro García Garnica**
ORCID: 0000-0003-4755-4644

RESUMEN

Este documento se ubica en el campo de la Teoría de las Organizaciones y tiene como propósito central, describir y analizar de qué manera se dan los vínculos entre el aprendizaje organizacional, las rutinas y el conocimiento en tres talleres de cerámicas localizados en Morelos. Esta investigación es resultado de tres estudios de casos, los cuales fueron abordados a través de un metodología cualitativa donde se emplearon entrevistas a profundidad y observación participante para obtener la información de campo. Como parte de los resultados se observa que los talleres analizados son pequeños, en cuanto al número de personas que la integran; el entrenamiento que se da es breve y no se documentan los procesos. Se aprende a través de la práctica, los conocimientos tácitos se comunican de manera informal y las mejoras que se realizan son más de tipo mercadológico.

Palabras claves: aprendizaje, organización, conocimiento.

ABSTRACT

This document is located in the field of Theory of Organizations and its main purpose is to describe and analyze how links between organizational learning, routines and knowledge occur in the cases of some ceramics workshops located in Morelos. This research is the result of three case studies, which were addressed through qualitative methodology, in which in-depth interviews and participant observation are used as means to obtain field information. As part of the results, it can be seen that the workshops analyzed are small in terms of the number of people involved, the training given is brief and the processes are not documented. It is learned through practice, tacit knowledge is communicated informally and the improvements that are made are more of a mercadological type.

Keywords: learning, organization, knowledge

Como referenciar el artículo: Gallardo, M. A. y García, A. (2018) Conocimiento, rutinas y aprendizaje organizacional en la producción de cerámicas: tres estudios de casos. En *Administración y Organizaciones*, 21 (41), 125-135.

* Investigador. Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México

** Investigador. Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México

Introducción

El aprendizaje cimentado en rutinas es la base del conocimiento. No hay aprendizaje si no existe una estructura organizativa que lo respalde y legitime su dirección. Pero no hay organización si no existe una característica social y una actividad como las rutinas que cohesionan y solidifican el conjunto de las acciones individuales (Feldman, 2000; Feldman y Rafaeli, 2002).

Desde esta perspectiva, las organizaciones son espacios en los cuales los individuos enfrentan la incertidumbre y aprenden. La organización no se amolda de manera inmediata a su contexto económico social, ésta busca adaptarse a su medio creando y/o modificando sus rutinas, o explorando nuevas oportunidades que faciliten la innovación (Feldman, 2000; Argyris, 2002; Hodgson, 2008)

No obstante, aún son escasos los trabajos empíricos publicados sobre cómo el aprendizaje, las rutinas y la innovación se vinculan, o no, en la producción artesanal de México. Según los datos más actuales, en el 2016: “las artesanías en su conjunto presentan... una contribución de 17.8% del PIB del sector de la cultura, esto es, el 0.6% del PIB nacional, con una aportación de 110 mil 121 millones de pesos” (INEGI, 2017: 7). De acuerdo con esta misma fuente, en México, había 683,316 personas que se dedicaban a la producción artesanal, el 5.4% de ellas se ocupaban en 2013, en actividades de alfarería y cerámica. Sin embargo, no hay evidencia sobre investigaciones referidas a la cerámica¹, desde el punto de vista organizacional, y particularmente para el caso de Morelos.

En dicho contexto, el objetivo central de este trabajo es describir y analizar de qué manera se dan los vínculos entre aprendizaje organizacional (AO), conocimiento y rutinas en el caso de tres talleres de cerámica ubicados en el municipio de Emiliano Zapata, estado de Morelos. Esto con el fin de comprender cómo funcionan la organización de estos talleres e identificar su problemática principal. Las preguntas que guían este trabajo son: ¿De qué manera se transmite el AO en los talleres analizados?, ¿cómo se documentan los procesos en los talleres? y ¿cómo se vinculan el conocimiento, el aprendizaje y las rutinas?

El trabajo está dividido en tres secciones: la primera aborda, desde la teoría, la relación entre el AO, las rutinas y el conocimiento; la segunda describe los aspectos metodológicos; la tercera alude a las características de los talleres analizados y analiza como se dan los procesos antes mencionados.

1. Marco Teórico

Las organizaciones son espacios que facilitan la producción, la cooperación entre individuos y grupos, la toma de decisiones, la coordinación de recursos y la reducción de la incertidumbre. Las organizaciones no son grupos cerrados, crean vínculos con otros actores sociales y buscan adaptarse a su ambiente mediante rutinas que favorezcan el desempeño o la innovación (Argyris, 1999; Feldman, 2000; Hodgson, 2008). Respecto a la innovación, ésta

¹ Para INEGI (2017: 11), los negocios que se dedican a la alfarería y la cerámica integran: “la producción de objetos elaborados con barro al natural, alisado, bruñido y decorado con engobes tanto de uso cotidiano, ritual o de ornato.” Cabe mencionar que, en general, la producción artesanal incluye productos que deriven de las siguientes actividades: fibras vegetales y textiles; madera, maque y laca; lapidaria, cantería y vidrio; talabartería; cartón y papel; joyería y orfebrería; y alfarería y cerámica.

puede presentarse en: productos, en procesos, organizacional, en diseño o, a nivel de mercadotecnia (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2006).

En este marco, el AO se define como el conjunto de mecanismos, formas de comportamiento, habilidades, competencias críticas, y patrones que facilitan el desarrollo de las capacidades, la acumulación de saberes y flujos de información que contribuyen a la ventaja competitiva. El AO constituye la memoria institucional de una empresa y facilita la coordinación de sus recursos (Belle, 2016). Cada organización emprende una construcción de conocimientos pertinentes a sus propias condiciones inter-adaptativas de sobrevivencia (Medina y Espinosa, 1996; Argyris, 1999)². Particularmente, March y Levitt (1988) plantean que el desarrollo y la evolución de las organizaciones están basados en las rutinas, las cuales son pautas que regulan el conflicto organizacional y facilitan el aprendizaje (Salvato y Rerup, 2017). Por su parte, Feldman y Petland (2005) consideran a las rutinas como un punto de partida para el estudio del aprendizaje y el conocimiento organizacional. El AO implica procesos de creación, retención y transferencia de conocimientos (Argote y Hora, 2017).

El AO incrustado en las rutinas es resultado de la experiencia, éste se sistematiza y se conserva mediante la socialización de los conocimientos y de las prácticas repetidas, así como a través de las pautas institucionales (March, 1994). El aprendizaje refleja una modificación en las acciones que se concretan en el tiempo y espacio, y se asocia a las experiencias adquiridas por los sujetos (percepciones, habilidades y conocimientos) (Argyris, 1999; Kim, 1993). Los conocimientos derivan de la observación, la imitación o de la práctica, y son resultado de la socialización. El proceso cognitivo implica compartir experiencias, a nivel organizacional, a través del leguaje o sin necesidad de él, ya que existen elementos emocionales que van más allá de este (Nonaka y Takeuchi, 1999). El intercambio y combinación de conocimientos también se adquiere a través de documentos, conversaciones telefónicas, reuniones o equipos de trabajo. Las organizaciones crean conocimiento y uno de sus propósitos es la innovación continua (Nonaka, 2007; Angulo, 2016). El conocimiento es uno de los principales insumos en el aprendizaje de las organizaciones, aunque también es su producto (Serrat, 2017).

Una organización es un sistema que funciona, porque posee conocimiento y saber-hacer. Estos saberes, los cuales están incorporados en las rutinas y en las habilidades de los individuos, impulsan y desarrollan la capacidad de integración y la coordinación de tareas productivas e innovativas (Nelson y Winter, 1982). Las capacidades organizacionales están estrechamente relacionadas con el tipo de rutinas que desarrolla cada negocio (Nájera, 2017). Argyris (1999) considera que sólo hay aprendizaje cuando es posible detectar o corregir un error a nivel organizacional. Dicho error es la distancia entre lo previamente imaginado en la abstracción de lo que es y puede ser posible, frente a los resultados obtenidos por la acción de las tareas (Argyris, 1999; 2002).

² El desarrollo de los procesos de aprendizaje organizacional está asociado a múltiples factores, tales como: la cultura, la gestión del conocimiento, el liderazgo, las capacidades adquiridas, los flujos de información y de comunicación y la confianza; entre otros aspectos (Fassio y Ruffy, 2017).

El aprendizaje se instala en la rutina y ésta a su vez, permea o modifica la operacionalidad motora de los individuos. La organización reconoce e inscruta las rutinas a partir de sus marcos institucionales (creencias, reglas, normas y valores) que definen y limitan el tipo de prácticas o habilidades que son exitosas a nivel organizacional. Por lo tanto, la vida de la organización está regida por las rutinas (Cohen, 1991; Manzanero, 2006). Las rutinas se encuentran constituidas por el conjunto de formas, reglas, procedimientos de estándares de operación, convenciones, estrategias y tecnologías que seleccionan, y se aplican en las organizaciones para solucionar sus problemas (March, 1994; Feldman, Pentland, D'Adderio, Lazaric, 2016). Una rutina es una capacidad ejecutable para el rendimiento repetido, en algunos contextos, que ha sido aprendida por una organización en respuesta de una serie de presiones exógenas (Hodgson, 2008). Las rutinas tienen una estrecha relación con el aprendizaje: dan soporte a las estructuras organizacionales y son fuentes de información y conocimiento que favorecen la innovación (Miner, Ciuchta, y Gong, 2008).

2. Metodología

El tipo de investigación y las herramientas que se utilizan en este trabajo se basa en la metodología de estudio de caso (Yin, 1993). El estudio de caso tiene como fin describir, analizar y observar cada sujeto u organización como una unidad o sistema integrado que interactúa en un contexto específico y con características propias. La observación, la entrevista, los cuestionarios, son algunas de las herramientas que se usan para extraer la información (Harrison, Birks, Franklin y Mills, 2017).

Para este trabajo se revisaron tres estudios de caso y se utilizaron dos herramientas fundamentales: la observación participante y las entrevistas a profundidad. Las entrevistas se hicieron a tres propietarios y a tres empleados que se dedican a la profesión de la cerámica; se aplicaron 25 preguntas guías y éstas se estructuraron considerando los siguientes ejes: perfil del negocio, principales actividades cotidianas, procesos de aprendizaje, rutinas y formas de transmitir los conocimientos.³ La edad de los entrevistados fluctuaba entre los 30 y los 65 años, y con experiencia mínima de dos años. Tres de ellos hombres y tres mujeres. Algunas de las características más importantes que fueron identificadas en estos talleres se resumen en el cuadro 1.

3 De acuerdo con INEGI (s/a: 111), las personas que se dedican a la cerámica, junto con los alfareros, constituyen una profesión que “diseñan y fabrican con métodos tradicionales los objetos de cerámica como: macetas, vajillas, ollas, tazas, etcétera. Algunas de sus tareas consisten en: preparar la arcilla, vaciar en moldes o moldear en tornos, el cocido y el esmaltado de la pieza; manejar una prensa para convertir, por extrusión, la masa de arcilla en una tira continua destinada a un tratamiento posterior; diseñar o fabricar moldes de arcilla; moldear el barro en torno semiautomático o con las manos; mezclar colores y metales para el esmaltado o decorado de las piezas; y vaciar la arcilla semilíquida en moldes y hornear los objetos”.

CUADRO 1. ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LOS TALLERES DE CERÁMICAS

Diseño de piezas/ empresas	Taller A	Taller B	Taller C
Año de inicio de operaciones	1989	1991	2010
Número de personas que laboran	De 6 a 10	5	De 5 a 12
Actividades que se realizan en el taller	Diseño, vaciado, pulido, horneado, decorado y esmaltado	Diseño, vaciado, pulido, horneado, decorado, esmaltado y empaquetado	Diseño, vaciado, pulido, horneado, decorado y esmaltado
Cuenta con diseños propios	No	Sí	Sí
Piezas de adorno "estrella"	Familia elefante	Nido	Fachadas
Transmisión del conocimiento por medio de manuales	No	No	Sí
Difusión de las mejores prácticas de manera empírica u oral	Sí	Sí	Sí
Se da capacitación formal y continua al personal	No	No	No

Fuente: elaboración propia a partir de intervención de campo.

Parte de la información obtenida fue resultado de visitar los tres talleres y de hacer un recorrido en los mismos; el objetivo fue conocer las etapas de fabricación de las diferentes piezas de cerámica y el funcionamiento organizacional. Los talleres a estudiar se eligieron mediante la técnica de muestreo denominada "bola de nieve"⁴ (Taylor y Bogdan, 1987). El proceso durante el cual se realizaron las entrevistas y las visitas en los talleres tuvo una duración de un poco más de seis meses.

3. Análisis de Resultados

Las organizaciones investigadas se ubican en la colonia Tres de Mayo, en el Municipio de Emiliano Zapata, en el Estado de Morelos. En esta colonia se elaboran artesanías de uso doméstico. En la mayoría de los casos, los actuales dueños de los negocios lo heredaron de algún familiar, y aprendieron el oficio en una empresa que era conocida como: Cerámicas de Cuernavaca. Al cerrar esta empresa, algunos exempleados decidieron instalar pequeños talleres, dada la amplia experiencia que habían adquirido.

⁴ El muestreo de bola de nieve es una técnica de muestreo no probabilístico utilizada por los investigadores para identificar a los sujetos potenciales en estudios en donde los sujetos son difíciles de encontrar.

Los negocios son de tipo familiar y se caracterizan por tener pocos empleados (fluctúa entre 5 y 12 dependiendo de la demanda del mercado)⁵; no tienen áreas funcionales formalmente establecidas; las tareas de los empleados son flexibles; en escasas ocasiones se documentan los procesos productivos; predominan las formas de comunicación de tipo informal; y, en general, la administración del negocio y las modificaciones en los productos son resultado del aprendizaje acumulado y la intuición. Los dueños de estos negocios contratan personal de esta región debido a que ya conocen el oficio.

En general, se prefiere contratar a mujeres en este negocio porque se dedican al pulido y al decorado de las piezas, actividades que requieren de mayor cuidado, paciencia y creatividad. La preparación de la pasta, y su vaciado en los moldes, lo hace el personal masculino. Cabe agregar que la primera vez que una trabajadora “decora” un producto, a fin de darle tonalidades, lo realiza despacio y con mucho cuidado, pero a medida que se familiariza con los insumos, repite las tareas y adquiere mayor experiencia, la labor del decorado se hace más rápida y eficiente.

Las tres empresas coinciden en ciertas actividades rutinarias⁶. Las rutinas organizativas en los distintos talleres son similares y están supeditadas a tres aspectos centrales: la compra de insumos, la fabricación de las piezas de cerámica y, la comercialización de los productos,. Respecto al proceso de fabricación se identificaron seis etapas: diseño, vaciado, pulido, horneado, decorado y, esmaltado. Por su parte, la comercialización se divide en: empaquetado y envió hacia aquellos clientes que demandan productos de otras regiones, o a la venta directa en las tiendas de los dueños de los talleres.

Estos talleres han estandarizado ya algunas etapas del proceso asociado a la elaboración de sus productos, como resultado de la práctica cotidiana. Por ejemplo, los artículos domésticos como tazas, platos, teteras, servilleteros, saleros, aceiteras y azucareras, por mencionar los más comunes, ya tienen bien definida la forma de trabajo, las características físicas de los moldes y la mezcla de insumos, lo que optimiza el proceso de cada una de las piezas citadas.⁷ Estos patrones de producción se transmiten “cara a cara” durante el proceso de enseñanza que se les da a las personas que entran por primera vez al taller, aunque algunos ya conocen el negocio y adaptan sus conocimientos a las particularidades del nuevo trabajo.

Cada taller tiene productos “estrella”, es decir, elabora un bien que lo identifica de manera particular ante sus clientes. Un taller elabora elefantes, otro fabrica nidos, y el último hace fachadas (ver cuadro no. 1). En la mayoría de los casos, el diseño de los productos se subcontrata; existen, dentro de esta comunidad, personas que se dedican al diseño y elaboración de moldes que se usan para el vaciado de la pasta. Aunque las tres empresas

5 Las empresas se clasifican, si se considera el número de empleados, en: micro (0-10), pequeñas (11-50) y medianas (51 a 250) en el sector industrial (INEGI, 2009). En caso de las empresas que nos ocupan consideramos, dado como no hay una tipología a nivel artesanal, que son microempresas pues el número de personas llega a ser mayor a 10 solamente en algunas temporadas estacionales.

6 Por rutinarias se entienden aquellas acciones que realizan los sujetos dentro de la organización, las cuales conllevan movimientos físicos, patrones de comportamiento o acciones repetitivas que favorecen la especializan y la eficiencia en las tareas.

7 La estandarización es un proceso que implica eliminar las variaciones y la incertidumbre a partir de uniformar, simplificar y establecer secuencias que favorezcan la eficiencia de la producción y la calidad de las piezas fabricadas en una organización (Russell y Vinsel, 2017).

visitadas ocupan los servicios de los “molderos” de manera regular, algunos diseños han sido elaborados por los dueños de los talleres de cerámica. Solamente un taller cuenta con algunos manuales de procedimientos, pero dicha documentación no se realiza de manera permanente, ni se da en el caso de todas las tareas o procesos. Esta actividad se impulsa cuando surge un nuevo proyecto o un nuevo diseño. El proceso se documenta a fin de estandarizar algunas tareas, como la mezcla de los insumos y los tiempos de cocción de los productos. Los dos talleres restantes no formalizan sus procesos.

Por otro lado, es difícil contratar personal profesional dedicado a coordinar las tareas, administrar el negocio, a diseñar, o estandarizar los procesos en estos talleres, dadas las limitaciones financieras que enfrentan. Aún en el caso de uno de los talleres, donde sí existe un administrador, las tareas y las actividades son tantas que continuamente se enfrentan a la falta de tiempo. Un entrevistado manifestó que no es necesario documentar los procesos porque, a su juicio, es mejor transmitir las ideas de “boca en boca”. Esta persona añadió que los manuales limitan mucho porque no contribuyen a la solución de nuevos problemas.

La acumulación del conocimiento a través de la práctica cotidiana es fundamental, y es la base de la creatividad en estos talleres. En general, se evitan los manuales o los procedimientos ya que al estandarizarse la producción se genera una desventaja en la artesanía, deja de ser un producto único para convertirse en una pieza con características genéricas. En este sentido, la cerámica es una oportunidad de obtener valor agregado basado en “errores” positivos que le dan autenticidad, originalidad y unicidad a las piezas fabricadas en este tipo de talleres.

Por otro lado, por lo menos en dos talleres se hace uso la comunicación oral para transmitir los saberes técnicos acumulados. Uno de los entrevistados mencionó que cuando ingresa un nuevo empleado, se asigna al trabajador más antiguo para que enseñe y supervise las tareas del “primerizo”. Una vez que el nuevo trabajador domina o se especializa en las tareas encomendadas, a través de la imitación y la repetición continua, se le asigna otra tarea. Este proceso de enseñanza-aprendizaje sólo requiere de pocos días (incluso de horas), dado que las operaciones a realizar no son complejas, a lo que se suma, muchas veces, la experiencia previa del nuevo trabajador. En los procesos de decorado también se realizan actividades de aprendizaje, al compartir conocimientos entre los distintos talleres de cerámica. Esto es posible aún cuando existen ciertos estándares para cada producto, ya que se busca experimentar con colores, formas y contrastes. Un entrevistado manifestó que en esta etapa de proceso se toman decisiones importantes que pueden llevar al éxito o al fracaso de los productos ofrecidos a los clientes.⁸

Si bien cada taller tiene sus productos estrellas que los diferencia de las otras organizaciones, en algunas ocasiones se dan procesos de competencia entre los tres talleres descritos. Los tres talleres ofrecen a sus clientes productos estandarizados (tazas, platos, jarras, etc.), sin embargo compiten por el decorado de las piezas. Al respecto, un entrevistado relató que se le ocurrió pintar frases de motivación en algunas tazas que tenía en bodega, esto provocó un aumento en la demanda. Pero más tarde, la idea fue imitada por otros talleres.

8 Por ejemplo, en un taller originalmente se fabricaban floreros pero, ante la escasa demanda de estos, se decidió cambiar la apariencia de estas piezas y se vendieron como bomboneras. Si bien no hubo innovación en proceso o en producto, lo que sí cambió fue la concepción en el uso del producto.

Asimismo, la propietaria de un taller mencionó que tuvo la oportunidad de diseñar tres hongos. Hizo este diseño en tres diferentes tamaños: uno chico para mesa, el mediano para habitación, y el grande para colocarse en patio o jardín de una casa. Dicha propuesta tuvo mucho éxito en el mercado e impactó positivamente en sus ventas. No obstante, un par de semanas más tarde, la dueña de este taller vio en exhibición los mismos productos que ella diseñó, aunque con algunas modificaciones en cuanto a forma y color. Los dueños de los talleres analizados denominan “fusil” a este proceso de imitación de productos de cerámica. Pero este proceso también lo ponen en práctica los dueños de estos talleres, ubicados en Emiliano Zapata, cuando acuden a otros estados de la república a fin de estar al tanto de qué se vende o qué productos de cerámica se ofrecen en el mercado nacional.

En efecto, a fin ofrecer nuevos diseños a sus clientes, en algunos talleres, los dueños acostumbra visitar otras zonas del país en las que se elaboran productos artesanales de cerámica, como el estado de Puebla. Asimismo, ocasionalmente algunos de los dueños de los talleres asisten a ferias donde se observan las novedades tecnológicas. También suelen recurrir al internet para explorar nuevos productos que sean fáciles de imitar o tener nuevas ideas que favorezcan el proceso creativo. Los dueños de los talleres realizan estrategias de mercadotecnia que les faciliten comercializar sus productos. Este proceso consiste en diseñar un producto, llevarlo a la producción a fin de experimentar con los moldes y los insumos, ofrecer el bien final en el mercado local, buscar mercados regionales a fin de ampliar las ventas y los beneficios, y modificar el decorado y los posibles usos de las mercancías, una vez que éstas son imitadas por la competencia. La estrategia consiste en ser el primero en ofrecer una novedad al mercado, dado que el beneficio obtenido es mayor. Un entrevistado señaló que, hace tiempo, en el gremio ceramista de la localidad se promovió la idea de que los productores registraran los derechos de autor de cada diseño o el decorado de productos. No obstante, de poco sirvió registrar los derechos de propiedad porque, en la cerámica, al hacerse una modificación mínima al producto se presume que ya no se replica el bien original.⁹

Finalmente, es importante destacar que los dueños de los talleres no toman cursos de capacitación relacionados con los procesos de producción, diseño o administración, que les permitan elevar la competitividad del negocio o mejorar sus productos. Estos consideran que dichos cursos son muy caros y que no tienen tiempo para ir. Tampoco planifican sus procesos de manera formal o realizan estudios de mercado, este tipo de decisiones se realizan con base en la intuición y los conocimientos adquiridos en el negocio. Es decir, se actúa con el aprendizaje adquirido, por lo que es difícil anticipar el éxito que un producto de cerámica tendrá en el mercado cuando se está en las etapas previas a su elaboración o venta.

Conclusiones

Las rutinas en la práctica cotidiana de los talleres de cerámica se encuentran estrechamente vinculadas con el conocimiento. Éstas tienen incrustado conocimiento tácito y son el resultado del aprendizaje, es decir, son la base fundamental del proceso organizacional. En los casos estudiados, las tareas y los procesos organizacionales tienen como base la

⁹ El “fusil” o “plagio”, en estos casos es tomado como procesos de adaptación, pues se considera una apropiación del objeto, bajo adecuaciones particulares de diseño. El plagio de la cerámica se da ante la necesidad de los dueños de competir y de mantenerse en el mercado.

repetición de tareas, la especialización y, la división del trabajo. Muchas de las actividades y de las acciones que se realizan en estos talleres no se traducen en manuales o protocolos formalizados como en las grandes empresas. Sin embargo, la intuición y la práctica cotidiana sirven de base para acumular conocimiento y aprender de los errores. Aunque, se dice que en los talleres de cerámica no existen “errores” en la producción o el diseño, más bien surgen nuevas oportunidades de negocio.

Por otro lado, la manera como los procesos de aprendizaje se transfieren entre los individuos de un taller, es fundamentalmente por la observación, la imitación y de manera oral. No hay procesos de capacitación que faciliten la actualización de los operarios o de los dueños, debido a los costos que esto implica. El conocimiento tácito se transfiere básicamente por imitación y de manera verbal. En cuanto a las rutinas que caracterizan a los talleres de cerámica estudiados, se dan fundamentalmente en la producción y están ligadas a los diversos roles que desempeñan los trabajadores. Cada sujeto de la organización realiza de manera continua el mismo procedimiento, de tal manera que hasta que no se domina la actividad se desempeña otra tarea diferente. Los dueños de estos talleres no tienen herramientas técnicas y metodológicas, ya sea financieras o mercadológicas, para mejorar su negocio.

Finalmente, es importante resaltar que mucha de la teoría que se ha escrito sobre las rutinas, el AO y la innovación, tiene su origen en Europa y Estados Unidos. Algo similar sucede con la evidencia empírica que se ha escrito sobre estos procesos, la cual se ha concentrado en casos de actividades industriales. Más aún el tipo de empresa, la cultura y la idiosincrasia, es diferente en los países más desarrollados que en los que transitan hacia allá, como es el caso de los latinoamericanos. Por lo anterior, es necesario seguir ampliando las investigaciones en los talleres artesanales, a fin de conocer qué sucede en estas organizaciones y apoyar sus necesidades, ya que son importantes generadoras de empleo, de hecho, para muchas personas esta actividad constituye su fuente principal de ingreso. A la luz de estas evidencias empíricas es posible reflexionar sobre la brecha que existe entre lo que la teoría señala como el deber ser y lo que realmente sucede en la práctica organizacional. Sin duda es un reto de las políticas públicas apoyar financieramente y administrativamente este tipo de negocios, tareas que es difícil ante el desconocimiento de lo que sucede en este tipo de talleres.

Bibliografía

- Argote L. y Hora M. (2017). Organizational Learning and Management of Technology. En *Production and Operations Management*, 21 (4): 579-590.
- Angulo, R. (2016). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. En *Informes Psicológicos*, 17 (1): 53-70.
- Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción*, México: Ediciones Granica.
- Argyris, C. (2002). Double-Loop Learning, Teaching, and Research. En *Academy of Management Learning and Education*, 1 (2): 206-218.
- Belle, S. (2016). Organizational learning, look again?. En *The Learning Organization*, 23 (5): 332 – 341.
- Cohen, M. D. (1991). Individual Learning and Organizational Routine: Emerging Connections. En *Organization Science*, 2(1): 135-139.
- Fassio A. y Rutty M. (2017). Hacia la identificación de dimensiones relevantes relacionadas con el aprendizaje organizacional. En *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 9 (16): 85-99.
- Feldman, M. S. (2000). Organizational Routines as a Source of Continuous Change. En *Organization Science*, 11 (6): 611-629.
- Feldman, M.S., y Rafaeli, A. (2002). Organizational Routines as Sources of Connections and Understandigs. En *Journal of Management Studies*, 39 (3): 309-331.
- Feldman, M. S., y Pentland, B. T. (2005). Issues in empirical field studies of organizational routines. En *The Handbook of Organizational Routines*, 35. Consultado en: <https://blogs.ischool.utexas.edu/iwrg/files/2012/11/Feldman-and-Pentland.pdf>.
- Feldman, M., Pentland, B., D'Adderio, L. y Lazaric, N. (2016). Beyond Routines as Things: Introduction to the Special Issue on Routine Dynamics. En *Organization Science*, 27 (3): 505–513.
- Harrison, H., Birks, M., Franklin, R. y Mills, J. (2017). Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations. En *Forum: Quality Social Research*, 18 (1): 1-17.
- Hodgson, G. M. (2008). *The concept of a routine*, Becker, Handbook of organizational Routines UK: MPG Books.
- INEGI (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa*, México. Consultado en: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_PYMES.pdf.
- INEGI (s/a), *Clasificación Mexicana de Ocupaciones*. En *Histórica 1*. Consultado en: http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/clasificadoresycatalogos/doc/clasificacion_mexicana_de_ocupaciones_vol_i.pdf.
- INEGI (2017). *Artesanos y artesanías, una perspectiva económica*, México. Consultado en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/313146/Artesanos_y_artesani_as_INEGI_doc_ver_14032018.pdf.
- Kim, D. (1993). The Link between Individual and Organizational Learning. En *Management Review*, 35 (1): 37-50.
- Nájera, L. (2017). *Relación entre rutinas, recursos de conocimiento y capacidades gerenciales dinámicas en el ensamble de capacidades de mejora de procesos, producto e innovación (Maestría en Investigación en Ciencias de la Administración)*. Universidad Escuela de Administración de negocios, Perú.
- Manzanero, A. L. (2006). Procesos Automáticos y Controlados de Memoria: Modelo Asociativo (HAM) vs. Sistema de Procesamiento General Abstracto. En *Revista de psicología general y aplicada*, 59 (3): 373-412.
- March, J. (1994). *Primer on decisions making: How decision happens*, USA: The Free Press.
- March, J., y Levitt, B. (1988). Organizational Learning. En *Annual Reviews of Sociology*, 14: 319-340.
- Medina, C., y Espinosa, M. (1996). El aprendizaje organizacional: el estado del arte hacia el tercer milenio. En *Gestión y Estrategia*, UAM (10): 60-72.
- Miner, A., Ciuchta, M., & Gong, Y. (2008). Organizational routines and organizational learning. Markus, *Handbook of Organizational Routines*, UK: MPG Books.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*, USA: The Belknap Press of Harvard University

Press.

Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. En *Harvard Business Review*: 1-9.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2006). *Manual de OSLO*, España: Tercera Edición.

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*, México: Oxford University Press.

Russell A. y Vincel L. (2017). *The Dynamic Interplay between Standards and Routines: Lessons from Industry and Government*, Edited Raff, D. y Scantron, P, The Emergence of routines, UK: Oxford University Press.

Salvato, C. y Rerup, C. (2017). Routine regulations: balancing conflicting goals in organizational routines. En *Administrative Science Quarterly*, 63 (1): 1-40.

Serrat, O. (2017). *Knowledge Solutions*, Springer Open, Asian: Development Bank.

Taylor, S., y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Nueva York: Paidós.

Yin, R. (1993). *Applications of case study research*, Londres: Sage Publications.



Fuente: Vermeer, J. (1660). La Lechera. [Imagen] Recuperado de: <https://educacion.ufm.edu/jan-vermeer-la-lechera-oleo-sobre-tela-1660/>