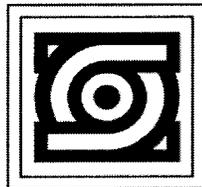


NÚMERO 4

ENRIQUE CABRERO Y DAVID ARELLANO

Éxito e innovación: Una perspectiva
desde la teoría de la organización

1992



CIDE

www.cide.edu

• Las colecciones de **Documentos de Trabajo** del **CIDE** representan un medio para difundir los avances de la labor de investigación, y para permitir que los autores reciban comentarios antes de su publicación definitiva. Se agradecerá que los comentarios se hagan llegar directamente al (los) autor(es).

• D.R. © 1992. Centro de Investigación y Docencia Económicas, carretera México-Toluca 3655 (Km. 16.5), Lomas de Santa Fe, 01210, México, D.F. **ISSN 0185-3384**
Tel. 5727•9800 exts. 2202, 2203, 2417
Fax: 5727•9885 y 5292•1304.
Correo electrónico: publicaciones@cide.edu
www.cide.edu

• Producción a cargo del (los) autor(es), por lo que tanto el contenido así como el estilo y la redacción son su responsabilidad.

BIBLIOTECA C. I. D. E.

INTRODUCCIÓN

El presente documento expone las reflexiones metodológicas que los autores realizaron para la fase piloto del proyecto Éxito e Innovación en la Gerencia, llevado a cabo con el apoyo del Canadian Consortium of Management School (CCMS), el International Management Network (Interman, Ginebra, Suiza) y el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA). Este proyecto internacional busca analizar y proponer, con base en el conocimiento de diversos casos organizacionales de todo el mundo, las necesidades de la gestión y la administración de cara al siglo XXI. En su fase piloto, iniciada en América Latina, participaron investigadores de cinco países: Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela.

Teniendo en cuenta que esta fase buscaba explorar los elementos metodológicos y prácticos pertinentes para realizar un esfuerzo de este tipo, se propuso que cada país, bajo una visión heurística de la innovación y el éxito, identificara y realizara estudios de casos —algunos en profundidad y otros en un primer acercamiento— de organizaciones de todo tipo que hubieran experimentado procesos de innovación exitosos.¹

De esta manera, para el caso mexicano se estudiaron dos organizaciones públicas a profundidad (Subdelegación Sur de Vivienda, Fovissste, y Programa de Renovación Habitacional Popular) que se consideraron innovadoras y exitosas; tres organizaciones (Facultad de Economía de la UNAM, Ayuntamiento Mexicali y Consorcio Minero Benito Juárez Peña Colorada) en un acercamiento inicial y otras nueve organizaciones a nivel de aproximación básica de estudio.

Como se apuntó antes, se presentan aquí las reflexiones metodológicas que para el caso de México se realizaron en el marco del proyecto y que tienen base tanto en una revisión bibliográfica sustantiva, como en la experiencia de acercamiento, de corte heurístico, a las organizaciones estudiadas. En el presente documento no se exploran resultados sobre los casos estudiados sino como elementos clarificadores de un diseño metodológico para un estudio de esta naturaleza. Cabe destacar que para la segunda fase del estudio que está por iniciarse, se incorporarán las premisas metodológicas aquí planteadas y se ampliará la investigación a otros países de América Latina así como de África y Asia.

1. LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL. UN CONCEPTO DIFUSO

La innovación organizacional ha venido siendo objeto de estudios que desde diversas ópticas, se preocupan por los cambios en las organizaciones, sea como resultado de una dinámica del conflicto que obliga a nuevas formas, estructuras o procesos en la organización, o como cambios internos para lograr un mejor desempeño.

La concepción de innovación ha sido diversa, yendo desde una idea mecánica que asume que ciertas técnicas o métodos de gestión son en sí portadoras de un potencial innovador, hasta visiones en las que se asume que la innovación es un "constructo social complejo, en el que una variedad de factores individuales, organizacionales y contextuales afectan su adopción" (Damanpour, 1989).

Una primera distinción que se hace es entre innovación técnica e innovación administrativa. Damanpour (1984) se preocupa por analizar la relación entre ambos aspectos y su vinculación con el desempeño organizacional. Según este autor es importante distinguir las fases de iniciación, desarrollo y ejecución, analizando —de preferencia— la innovación en su fase de ejecución, una vez que ha mostrado su capacidad de generar un mejor desempeño organizacional. La ejecución, desde esta perspectiva, es el momento en el que los miembros de la organización han asimilado el uso de un nuevo recurso, sistema, programa o política.

Por innovación técnica se entendería aquélla que afecta el sistema técnico de una organización, relacionada a la actividad primaria del sistema. Por innovación administrativa se entendería aquélla que ocurre en el sistema social de la organización, es decir, el sistema de relaciones entre los miembros de la organización.

A partir de la combinación que se da entre estos tipos de innovación se sugiere una clasificación de cuatro tipos de organización (Damanpour, 1989).

Según los trabajos de estos autores, las organizaciones del tipo "D" (cuadro 1) facilitan la adopción de innovaciones y la asociación entre estos tipos de innovación es más frecuente en organizaciones de alto desempeño. Las organizaciones del tipo "A" no conducen a una dinámica innovadora y los tipos "B" y "C" son inciertos, aunque se sugiere que en el tipo "B" habría una mayor propensión a la innovación.

En la visión de estos estudios subyace el supuesto de que los cambios sociales en la organización giran alrededor de los cambios técnicos; éstos serían los elementos más importantes en la actividad organizacional, quedando al aspecto administrativo proveer los equilibrios necesarios al sistema socio-técnico. Este planteamiento original de Woodward (1965) y Terrence (1963) dificulta el estudio de innovaciones en organizaciones no industriales o sociales en las que las innovaciones técnicas son difícilmente identificables.

Otros autores (Mintzberg, 1979) se preocupan específicamente por la estruc-

CUADRO 1

| | | <i>Innovaciones administrativas</i> | |
|------------------------------|------|--------------------------------------|---|
| | | Bajo | Alto |
| <i>Innovaciones técnicas</i> | Bajo | Tipo A Mecánico | Tipo B Administrativo Burocrático |
| | Alto | Tipo C Tecnológico Burocrático | Tipo D Orgánico |

FUENTE: Daft, 1982.

tura organizacional como una variable facilitadora o bloqueante de iniciativas innovadoras. Estudiando esta relación a partir de los seis componentes básicos de la dinámica estructural de las organizaciones (base operativa, cabeza estratégica, línea media, estructura técnica, staff de apoyo e ideología), el autor propone diversas configuraciones posibles a nivel organizacional (Mintzberg, 1991):

- a) Organización empresarial (amplia base operativa, pequeña cabeza, sin staff, sin estructura técnica)
- b) Organización máquina (amplia línea media, utilización de staff y técnica a nivel operativo y administrativo más que directivo)
- c) Organización profesional (amplísima base operativa, muy reducida cabeza, mínima estructura técnica y línea media, así como amplio staff operativo)
- d) Organización diversificada (base operativa que reproduce dentro de sí estructuras organizacionales autónomas)
- e) Organizaciones innovativas: también llamada adhocracia dominada por expertos que buscan colaborar. Releva la coordinación al mutuo ajuste que se da por el elevado entrenamiento o capacidad especializada de expertos que se une en lazos de lealtad comunados, por lo regular en estructuras matriciales. La autoridad se distribuye a lo largo de la estructura dependiendo de la experiencia y maestría requerida. Se encuentran en contextos complejos y dinámicos que requieren constantemente de innovaciones
- f) Organizaciones misioneras (línea media amplia, reducida base y cabeza, con miembros en una línea de unión muy fuerte)
- g) Organizaciones políticas (igual que la misionera, pero donde las fuerzas del disenso son las más fuertes)

visualizan. Toda innovación, finalmente, será el producto del poder de un grupo y la movilización de sus "clientelas" o recursos de poder, donde la real incorporación de ésta depende, en gran medida, del resultado de las negociaciones y percepciones de los actores respecto a la forma en que la estructura de poder se ve afectada.

2. HACIA UNA PRECISIÓN DEL CONCEPTO DE INNOVACIÓN

A partir de las referencias anteriores, es claro que el concepto de innovación organizacional es difícil de aprehender. El proyecto "Éxito e Innovación en la Gerencia en América Latina", ha definido este concepto como: "...el hacer nuevas cosas, lograr nuevas combinaciones de recursos o hacer las cosas de una nueva manera" (Dávila, 1991). Se asume como concepto relativo, sujeto a un contexto y momentos determinados. Se relaciona a "estructuras y formas organizativas no convencionales, formas novedosas de organización del trabajo, estructuras organizacionales no jerárquicas y programas de cambio planeado".

Esta amplia concepción de la innovación abarca los procesos desde su nivel funcional (Damanpour, Daft, Porter), su nivel estructural (Mintzberg) y hasta el nivel de comportamiento (Feldman, Drazin, Drucker). No abarcaría un cuarto nivel muy poco tratado en la literatura sobre el tema, que podemos denominar relacional, donde la influencia del contexto es muy importante (Mascarenhas, Porter). Estos niveles, si bien sólo es importante retenerlos desde la perspectiva analítica, dado que en la realidad los procesos innovadores se entremezclan, parecieran constituir elementos para un primer acercamiento metodológico al problema de la innovación.

a) Nivel funcional de la innovación.- Este nivel de innovación se entendería como el "hacer nuevas cosas", nuevos procesos, que no tenían antecedentes en la organización analizada y que generalmente surgen de la dinámica del contexto (competencia, dinamismo tecnológico, etc.).² Las estrategias de diversificación caerían en este nivel de análisis en la medida que sean procesos de diversificación originados en el sector de actividad de la organización. Es claro que este nivel muy posiblemente tenga su dominio en las innovaciones técnicas.

b) Nivel estructural de la innovación.- En este nivel se entienden nuevas formas organizativas, no convencionales, de organización de recursos (materiales, técnicos, humanos), es decir, nuevas articulaciones de los elementos organizacionales, un nuevo orden de referencia para la toma de decisiones, etc. Esta nueva estructura deberá observarse a partir de un "momento de cambio" en el que se puede identificar con precisión la situación anterior y la situación actual. Aquí cabría mencionar que el concepto de estructura no se refiere estrictamente al ámbito formal o a la representación normativo-legal, sino a la estructura real de los procesos decisorios, independientemente de su correspondencia con la

CUADRO 2

| <i>Nivel de profundidad de la innovación</i> | <i>Información requerida</i> | <i>Criterios para la evaluación del éxito</i> |
|---|--|---|
| FUNCIONAL | | |
| (hacer nuevas cosas de una nueva manera, nueva combinación de recursos) | <ul style="list-style-type: none"> • innovación tecnológica (tipos y frecuencia) • diseño de nuevos procesos de trabajo (tipos, frecuencia, originalidad) • diversificación (nuevos productos, nuevos mercados) | <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia interna • mejora en la relación insumo/producto • mayor calidad • menores costos • mayor productividad |
| ESTRUCTURAL | | |
| (nuevas estructuras, formas organizativas) | <ul style="list-style-type: none"> • reformas administrativas (reglamentos, manuales, programas) • diseño de nuevas estructuras, nuevas redes de comunicación y jerarquía • ampliación de grados de autonomía de decisión por niveles | <ul style="list-style-type: none"> • Eficacia de la acción cooperativa • instancias de coordinación • simplificación de procesos de comunicación • flexibilidad |

estructura formal. Además, la innovación identificable está más lejos de ser catalogada como una tecnología formal. Son, mejor dicho, espacios de reacomodo organizacional con una intencionalidad.

c) Nivel comportamental de la innovación.- Este nivel se refiere al ámbito de las expectativas individuales, la modificación de patrones de conducta, los nuevos arreglos organizacionales entendidos como rearticulaciones en la red de influencia, alianzas y coaliciones en estructuras de poder amorfas y disímbricas entre actores (Clegg, 1989). Aquí cabe igualmente la aceptación de nuevos valores, es decir, de una nueva cultura organizacional (Arellano, 1992). Este nivel de innovación sería muy profundo, donde el proceso innovador ha logrado un arraigo pleno, incluso a nivel individual. Es también de suponerse que en este caso el proceso innovador tendrá mayor probabilidad de consolidación y mantenimiento, desencadenando procesos innovadores accesorios.

d) Nivel relacional de la innovación.- Es aquel donde las complejas vinculaciones entre el contexto y organización, en su mutua dependencia e impactos recíprocos, procrean necesidades y factores innovadores, donde éstas reconfigu-

CUADRO 2 (concluye)

| <i>Nivel de profundidad de la innovación</i> | <i>Información requerida</i> | <i>Criterios para la evaluación del éxito</i> |
|--|---|--|
| COMPORTAMENTAL | | |
| (nuevas actitudes, valores y arreglos) | <ul style="list-style-type: none"> • propensión al conflicto • diseño de mecanismos de resolución de conflicto • generación de procesos de negociación • modificación en la estructura de poder • cambio de actitudes hacia la acción cooperativa • participación voluntaria • identificación con valores organizacionales | <ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional • instancias de participación • resolución de conflictos • mística de cooperación |
| RELACIONAL | | |
| (nuevas formas de relación organizacional) | <ul style="list-style-type: none"> • procesos adaptativos • nuevas formas de interlocución con agentes del entorno, organismos de tutela, competidores, etc. • creación de espacios de alianzas, acuerdos, asociación • diseño de nuevos modelos de análisis del contexto | <ul style="list-style-type: none"> • Logros organizativos • análisis de variables de desempeño propias del sector (individual y colectivo) • grado de inserción y adaptación a la dinámica del contexto • impacto sectorial económico, social regional, político, mercantil, etc., de la acción organizacional |

ran incluso la relación con las redes de actores externos y las agencias de poder e influencia que las enmarcan. Asimismo, estas redes influyen de manera determinante en algunas situaciones para generar innovaciones reactivas en apariencia.

Los niveles de innovación mencionados no pretenderían ser un instrumento de tipificación rígido para el análisis de experiencias innovadoras concretas, sino elementos que ayudan a entender una experiencia en un momento determinado a un *grado de profundidad* particular. Se parte del supuesto de que en general, los elementos detonadores de un proceso innovador se ubicarán en el nivel funcional o estructural, e incluso relacional; y que en un proceso de desdoblamiento de la dinámica innovadora, podrán arraigarse a nivel de actitudes

individuales o de comportamiento. Sin embargo, este supuesto se asume en el caso de que las innovaciones sean procesos planeados por la cúspide organizacional con un sentido de inducción arriba-abajo (*top-down*). No se excluye el caso contrario, aunque se asume menos probable, en donde el proceso innovador sea inducido por la propia base de la organización (*bottom-up*).

Otro aspecto a mencionar es que, los cuatro niveles referidos se interconectan de tal forma que, en momentos posteriores al proceso detonador original de una innovación, se van dando efectos multiplicados en el resto de la organización, afectando a su vez nuevamente, los niveles funcional, estructural, comportamental y relacional, generando muy posiblemente una dinámica innovadora de largo alcance (situación de una organización innovadora según Mintzberg o de una cultura orientada a la innovación según Feldman).

Para el caso de estudio empírico de innovación organizacional, parecería conveniente detectar los procesos innovadores originales, su gestación y naturaleza, para luego abarcar su desarrollo, es decir, el grado de profundidad (funcional, estructural, comportamental y relacional) al que llegó a efectuarse el proceso de cambio asociado al detonador de la innovación. Esta desarticulación en fases del proceso intentaría aislar el elemento que inició la innovación de los efectos del mismo sobre la dinámica organizacional; de no lograr al menos una aproximada separación en este sentido, se corre el riesgo de atribuir a una idea innovadora particular un amplio poder de generación de cambio en la organización que posiblemente, más que ser un efecto directo de la idea innovadora original, sea efecto de un proceso mucho más amplio y complejo, que por ser un espacio multirrelacionado no permite establecer causalidades lineales y simples de manera automática.

Desde esta perspectiva, el objeto de estudio en el tema de innovación organizacional se centra en entender los *procesos derivados* de la innovación organizacional y las variables o marco situacional que permiten un desdoblamiento amplio o restringido del proceso ("elementos que hacen la diferencia").

A partir de lo anterior, se asume el concepto innovación organizacional como *el elemento detonador de un conjunto de procesos de reconfiguración y cambio de uno o varios elementos de una organización (funciones, estructuras, comportamiento y relaciones con el contexto) que puede ser capaz de afectar la "agencia" organizacional*. El concepto de agencia se refiere al *locus* de calculabilidad e interpretación construido por los actores en estructuras organizacionales y en sus símbolos culturales de acción, en una relación de interpenetración actor-estructura (Giddens, 1984; Clegg, 1990; Arellano, 1992).

3. EL "ÉXITO" ORGANIZACIONAL COMO CONSECUENCIA DE LA INNOVACIÓN

Todo proceso innovador al desencadenar procesos asociados de cambio, vayan éstos desde un nivel funcional hasta uno estructural o incluso de comportamiento y relacional, adquiere una creciente multiplicación de efectos no necesariamente controlables por el grupo inductor de la iniciativa innovadora. El efecto lógico es que la innovación organizacional siempre sea portadora de un cierto grado de incertidumbre y riesgos para el grupo promotor. Este tendrá una relativa capacidad de conducción no exenta de accidentes o efectos contraintuitivos que lo obliguen a intentar, en un momento dado, un repliegue o ajuste de la iniciativa innovadora para recuperar la situación inicial ante la previsibilidad de una situación comparativamente menos deseable que la original. Incluso podría darse el caso en que la innovación sufra una "contrarrevolución" conceptual, donde el sentido inicial, primero, no era el que se buscaba realmente (posibilidad de uso de una estratagema), o segundo, donde el sentido original se fue "desviando" y el grupo promotor lo ajusta, cambiando de dirección o énfasis. Más valdría no siempre observar al proceso innovador como eso, es decir como proceso lógico y secuencial. Es claro que esto dificulta mucho el estudio, pero es de sustancial importancia.

Igualmente se dan iniciativas innovadoras que no logran desencadenar procesos de cambio, por lo cual no podrán concebirse como innovaciones organizacionales a partir de la definición propuesta. Sin embargo, en algunos casos este tipo de iniciativas "fracasadas" deben esta condición al desencadenamiento de procesos obstaculizantes o defensivos por los participantes; este tipo de situaciones de "neutralización" de iniciativas por lo regular generan procesos derivados de conflictos, aversión o rechazo.

Más allá de los objetivos implícitos o explícitos buscados por el grupo promotor de la iniciativa, la categoría de éxito organizacional aparece como un valor deseable de todo proceso innovador. El proyecto en el que se inscribe esta reflexión se ubica en el análisis de experiencias de innovación organizacional en tanto procesos generadores de un mejor desempeño de las organizaciones. Es decir, el análisis de aquellas innovaciones cuyos procesos asociados de cambio se configuraron de tal forma que permitieron un desempeño organizacional (crecimiento, beneficios, coberturas, etc.) cualitativamente superior a la situación anterior.

En este sentido se plantea otro reto metodológico para el análisis empírico. ¿Cómo evaluar el éxito? ¿Qué tipo de éxito evaluar? ¿Qué grado de madurez (consolidación) del éxito es necesario para el análisis?

Al respecto se sugiere, en una primera instancia, evaluar el *éxito interno del propio proceso innovador*; esto es, la observación del grado de profundidad y desdoblamiento que logró abarcarse a partir del detonador innovador. Lo anterior permitirá entender la naturaleza profunda de la propia innovación, análisis

sin el cual cualquier éxito organizacional que se evaluara sería asimilado como resultado causal de una iniciativa innovadora, lo cual, como se argumentaba en el punto anterior, sería una visión simplista de un proceso altamente complejo. Sin entender los reajustes que se derivan de una innovación organizacional y el sentido que adquieren, no se entendería el por qué una iniciativa innovadora logra desencadenar procesos favorables a los logros organizacionales y por qué otros no lo consiguen o sufren desviaciones marcadas. Este debe ser un punto fundamental del análisis de la relación de éxito e innovación (elementos fundamentales que hacen la diferencia).

Cabe señalar en esta perspectiva, algunos factores de éxito que servirán como criterios de evaluación. En el nivel funcional se hace referencia por ejemplo, a la optimización en el uso de los recursos técnicos, materiales y humanos de la organización. La evaluación de cómo los procesos innovadores ejecutados han logrado agilizar procedimientos de trabajo, mejor adaptación a restricciones tecnológicas, reducción de desperdicios, etc., en suma, han logrado una mejor relación insumo-producto aun cuando este análisis se haga a nivel interno a la organización. Prevalece una evaluación de eficiencia interna, la cual puede o no haberse traducido en un mejor desempeño global de la organización. Sin embargo, creemos que en este momento de análisis del éxito de la propia innovación sólo interesaría la eficiencia interna.

En el nivel estructural, la evaluación pasaría por el análisis de los efectos que la innovación ha ido teniendo en los procesos decisivos, si éstos han modificado sus premisas de referencia, su dinámica y articulaciones de análisis, su ritmo y orientación. Elementos asociados a este análisis son los circuitos y calidad de la información, la oportunidad de decisiones, la reconfiguración de redes de comunicación, así como el ajuste de los mecanismos de coordinación, dirección y control. De la misma manera, los procesos innovadores inducen en muchos casos a estructuras con un mayor grado de descentralización y participación de agentes en el proceso decisorio. Con el análisis de este conjunto de elementos, se podrá observar una reorientación de los procesos decisivos hacia logros organizacionales, que en principio podrá incrementar la eficacia de la acción colectiva en el espacio organizacional. Nuevamente en este caso el análisis se mantiene en el nivel interno.

En el nivel de comportamiento, la evaluación del éxito reviste un mayor grado de complejidad. Pretender evaluar una nueva mística y actitud individual en relación a la acción cooperativa es complejo, porque los métodos no clarifican el grado de convicción profunda que tiene un individuo al modificar su comportamiento. Sin embargo, sin pretender por el momento comprender la profundidad de la convicción, parecería válido, en una primera instancia, al menos detectar cambios de comportamiento hacia la acción cooperativa, sean éstos derivados de la adopción de valores profundos en el individuo o simplemente actitudes derivadas de una reconfiguración de la estructura de poder, de nuevos juegos o

roles de negociación por grupos e individuos. Lo fundamental aquí, sería detectar una modificación clara y aparentemente sólida del clima organizacional que facilite tanto la acción colectiva como los procesos de negociación y acuerdo para el logro de fines organizacionales. Si fuera posible, en este sentido, observar los cambios en los espacios estratégicos de actores cuando sus roles funcionales o legales cambian de hecho, sería de suma utilidad para este nivel.

La evaluación interna del éxito de la innovación permite realizar un juicio sobre el potencial generador de cambio de las iniciativas innovadoras y las condiciones que permiten que dichos procesos de cambio se den en un sentido y grado de profundidad determinados. Una organización particular pudo haber efectuado un proceso innovador altamente exitoso que permitió lograr mayores niveles de eficiencia interna, eficacia en su acción, mejor clima organizacional y, sin embargo, no ser espectacularmente exitoso a causa de una gran diversidad de factores propios de la dinámica contextual. La teoría de la contingencia, por ejemplo, enfatiza que si bien hay factores propios al perfil de la organización y su desempeño, también condiciones propias a la dinámica y "accidentes" del contexto son las que determinan, en conjunto, las causas del éxito organizacional. En cierto sentido, el éxito es una categoría relativa que debe de ser explícita en términos de quien la observa, en qué sentido o parcela de la realidad y con qué alcances temporales se está hablando.

De no pasar por un análisis detallado del éxito de una innovación, se podría cometer el error de, pretendiendo estudiar innovaciones que explican el éxito, estar en realidad estudiando "accidentes" contextuales que en ocasiones son los determinantes. La fase del análisis externo o global del éxito organizacional se deberá evaluar por tanto, estableciendo relaciones con el análisis interno. De no encontrarse una relación explicativa del desdoblamiento de un proceso innovador, no se podría concluir de ninguna manera que la iniciativa innovadora sea el origen del éxito. En estos casos habría que buscar eventos contextuales que muy posiblemente explican la situación de éxito.

Ahora bien, en cuanto a la evaluación del éxito global de la organización habría que, inicialmente, relativizar su valor como categoría de análisis, esto es, llevar la reflexión al ámbito situacional. Dado que el éxito como tal depende tanto de esfuerzos organizacionales como de la evolución de un sector de actividad y de un conjunto de variables externas mercantiles, tecnológicas, económicas, etc., sería pertinente hablar de *situación de éxito* en la que se ubica una organización, lo cual implica que si alguna variable o un conjunto de ellas evoluciona repentinamente a otro tipo de situación, la organización focal podrá perder su posición de éxito sin necesariamente dejar de ser una organización exitosa, a menos que fuera incapaz, en el mediano plazo, de volver a colocarse en una situación de éxito.

Esta acotación cobra gran validez en el análisis empírico, en el cual se corre el riesgo de seleccionar casos de estudio a partir de situaciones exitosas que

pueden ser temporales, efímeras o aparentes y dejar de lado el estudio de organizaciones exitosas que en el momento del análisis, sin embargo, no ostentan una clara posición de éxito. La enseñanza para la gestión de organizaciones, que surge del análisis de experiencias, tiene un mayor valor en el caso de organizaciones que sobreviven, perduran y han logrado innovaciones oportunas que pudieron llevar a situaciones de éxito en varios momentos de la historia de una organización, y no tanto en el caso de organizaciones que accidentalmente pudieron posicionarse como exitosas y en las que no se garantiza una consolidación de mediano o largo plazo, y a partir de las cuales la improvisación, los imprevistos, un liderazgo personal efímero y, por qué no, la "suerte" (eventos accidentales) fueron factores claves.

A partir de lo anterior, la evaluación global del éxito organizacional deberá incorporar un análisis en el tiempo, que arroje información relevante, no tanto sobre la situación de éxito (sin dejarlo de lado totalmente) sino de la *propensión de la organización al éxito*.

La evaluación del desempeño global podrá estudiar comparativamente el nivel de logros en un sector de organizaciones similares, así como el grado de cumplimiento de objetivos que se ha fijado. Ambos aspectos estudiados en una perspectiva de evaluación temporal, detectando procesos innovadores en el trayecto, darán cuenta de experiencias innovadoras exitosas.

4. UNA ALTERNATIVA METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO DE LA INNOVACIÓN Y EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

Sin pretender esquematizar un procedimiento metodológico complejo como el que se ha descrito hasta este momento, se propone una guía secuencial para abordar estudios empíricos a nivel organizacional.

Elección de experiencias a estudiar

En este punto siempre se plantea el dilema de la elección de organizaciones a estudiar. ¿Se parte de experiencias exitosas o de la detección de organizaciones innovadoras? En el primer caso el riesgo es seleccionar organizaciones en situaciones de éxito que no necesariamente tengan una propensión estructural al éxito o elegir casos que no sean organizaciones particularmente innovadoras; ambas situaciones mencionadas quedarían fuera del interés central del estudio. El segundo caso tiene el riesgo de elegir organizaciones de características innovadoras que, sin embargo, no han presentado un desempeño particularmente destacado. Esta situación igualmente quedaría fuera del estudio, a menos que se tome como variable de control.

CUADRO 3. *Matriz para la elección de experiencias a estudiar*

| | | <i>Innovación</i> | |
|--------------|--|---|--|
| | | Proceso inicial | Proceso ampliado |
| <i>Éxito</i> | Estructural (propensión al desempeño exitoso) | <i>Situación riesgosa "A"</i> El análisis puede sobredimensionar el valor de una iniciativa innovadora poco desarrollada | <i>Situación central del estudio "B"</i> Existe mayor poder demostrativo de la experiencia Asimismo, mayor riqueza para el análisis al tratarse de procesos de amplia integración lógica |
| | Coyuntural (Situación de éxito) | <i>Situación aparentemente no deseable para el proyecto</i> El análisis tiene poca base en procesos no maduros en situaciones poco claras de impacto | <i>Situación riesgosa "D"</i> El análisis puede llevar a conclusiones prematuras sobre el éxito organizacional (posible como situación de referencia o control) |

Por lo tanto, se trata de detectar ya sea organizaciones exitosas (situación de éxito con una definición explícita y aceptada, con indicador de un desempeño destacado en el sector de actividad, precisando la relatividad en tiempo y espacio del término) que además de ser estructuralmente propensas a destacar, quepa suponer que están asociadas a procesos innovadores en marcha o ya consolidados, o bien, organizaciones en una dinámica de innovación (proceso de reconfiguración) y que han mostrado un desempeño particularmente destacado.

Los casos fuera de estas situaciones no garantizan reunir las dos condiciones del proyecto (innovación y éxito) ni estudiar los elementos que "hacen la diferencia" (relación entre ambas, situación que posibilita un desarrollo favorable de procesos innovadores, desdoblamiento de la innovación, etc.) y sólo cabría estudiarlas como experiencias de referencia.

Metodología para el diagnóstico de situaciones

En cuanto a los criterios de análisis y la información requerida para el diagnóstico de situaciones, se propone, sin pretensión exhaustiva sino sólo como una guía, lo que se muestra en el cuadro 3.

5. OBSERVACIONES, COMPLEJIDADES METODOLÓGICAS Y RECOMENDACIONES A LA LUZ DEL ESTUDIO EMPÍRICO DE ORGANIZACIONES (CASO MÉXICO)

Cabe señalar que la matriz propuesta fue surgiendo en la medida en que el estudio de campo se enfrentaba a complejidades que debían irse aclarando.

Las organizaciones analizadas surgieron de una percepción subjetiva por parte de los investigadores y de la posibilidad concreta de acceso a dichas organizaciones, aun así, al abarcar las diversas situaciones señaladas en la matriz, fue posible cubrir situaciones centrales de estudio.

De los casos seleccionados, se eligieron los que más potencial podrían tener y, a partir del objetivo de la investigación, algunos se dejaron de lado al existir problemas operativos para negociar con los dirigentes de las organizaciones.

Este hecho dio como resultado que sólo algunos de los casos estudiados se hayan ubicado en la "situación central" del estudio (cuadrante "B"). En cuanto a los casos en profundidad, en lo referente a Fovissste se tiene un proceso innovador profundo (reconfiguración ampliada) que, sin embargo, no observaría una situación estructural de éxito (cuadrante "D") sino más bien coyuntural, por lo que las enseñanzas de este caso son apenas tentativas. El otro caso en profundidad, el Programa de Renovación Habitacional Popular (RHP), sí podría considerarse estructuralmente exitoso y en una dinámica innovadora ampliada, que aun siendo una organización temporal se basa en el supuesto de que vive un proceso y una experiencia de alta intensidad, lo que puede servir para hablar de éxito estructural.

En cuanto a los acercamientos iniciales ("minicases"), se encuentran los casos de Peña Colorada (empresa minera) y Ayuntamiento de Mexicali, que se ubican en la situación central del estudio. El caso del estudio de la Facultad de Economía todavía puede considerarse riesgoso por ser una experiencia de éxito coyuntural, donde habría que esperar algún tiempo para ver los resultados.

En cada uno de los casos estudiados surgieron dilemas respecto al alcance del efecto en cadena a partir de un proceso innovador. Identificar esto con precisión en ocasiones fue casi imposible dado que no se tenía documentación suficiente sobre la situación *ex ante* a la iniciativa innovadora, sin embargo, se confió en las argumentaciones dadas por los directivos entrevistados. La guía metodológica presentada en el apartado anterior sí permitió, en aproximación, diferenciar los tipos y niveles de impacto de la innovación.

Igualmente, la hipótesis de que más allá de atribuir un valor a la innovación en sí misma lo relevante del proceso es estudiar los efectos asociados que inducen un cambio real, parece corroborarse en las experiencias hasta este momento realizadas. Sin embargo, como se mencionó, el objetivo de este documento no es analizar los casos estudiados, lo cual sería bastante prematuro, sino los esquemas metodológicos a utilizar para estudios de esta naturaleza.

Será necesario que en la segunda fase del proyecto se parta de las bases metodológicas aquí planteadas para observar fundamentalmente experiencias de las que se puedan extraer conclusiones y enseñanzas sólidas. En este sentido, se intentará que la mayor parte de los casos a estudiar en el futuro se ubiquen en el cuadrante de Situación Central para, con ello, asegurar que se están analizando las experiencias más relevantes.

Otro aspecto que queda claro, una vez que se ha logrado entusiasmar a los dirigentes de la organización identificada, es la necesidad de hacer énfasis en que el estudio a profundidad de la innovación, de lo que a fin de cuentas "hace la diferencia", tiene que acercarse metodológicamente al estudio de los procesos decisivos. Es fundamental ir más allá de la simple perspectiva de los actores involucrados, para observar las reconfiguraciones en las redes de poder y acción que se dan en la organización. Una alta capacidad de análisis es necesaria aquí. Queda claro que en las experiencias estudiadas para el caso mexicano en esta fase el nivel trascendente no se buscó de manera sistemática, aunque estuvo presente como trasfondo directriz de las entrevistas.

Por otra parte, se recomienda ser cautelosos en la fase que sugiere la transferibilidad de innovaciones. Sin negar esta posibilidad, la profundidad de los estudios deberá ser suficiente como para sugerir esta opción más allá de una visión mecánica. La transferibilidad de tecnología administrativa ha sido fuertemente cuestionada por los riesgos de sufrir sobresimplificaciones (Cabrero, 1989). En todo caso, parecería ser que la transferibilidad está más en el entendido de la particularidad de la experiencia y del proceso real vivido en situaciones concretas, que en la simple abstracción analítica de una nueva técnica o un nuevo proceso.

Por último, el proyecto debe hacer, posiblemente, más énfasis en la originalidad organizacional, la cual puede basarse en las tradiciones culturales y en modelos autóctonos (Arellano-Cabrero, 1991), cuestión que en el planteamiento actual del proyecto, si bien se contempla, no ha intentado explícitamente detectar como un elemento central este tipo de cuestiones, pensándolas en su especificidad cultural. En la actualidad el proyecto hace énfasis preferentemente, en el estudio de organizaciones modernas y admiradas. No cabe duda de que el cabal entendimiento de las diferencias profundas que se observan entre organizaciones y regiones dará más elementos para entender la acción organizacional que la simplificación y abstracción de particularidades para caer en una generalización mecánica.

Puesto que el proyecto pretende sugerir nuevos modos de gestión y nuevas estrategias para la enseñanza, deberá insistir más abiertamente en la búsqueda de las especificidades culturales y en las experiencias no ortodoxas; en esa medida este proyecto podrá transitar, de ser un estudio trascendente, a constituir un replanteamiento en la concepción de la administración contemporánea.

NOTAS

¹ Los detalles básicos de los resultados por país pueden verse en Dávila, C. (coord.), *Final Report. Latin American Pilot Study*, CCSM/Interman/CLADEA. Bogotá, abril de 1992.

² En el caso donde además la innovación sea un referente recién creado como tecnología administrativa, este nivel se hace más complejo ante la poca experiencia que se tenga de los posibles resultados y efectos de una nueva tecnología. En este sentido, sería necesario poner mucha atención en los efectos causados, en un sentido de análisis particular de la situación específica, donde las generalizaciones deben ser muy cautelosas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abravanel, H. et al., 1988, *La culture organisationnelle: aspects théoriques, pratiques et méthodologies*, Québec, Gaetan Morin E.
- Advisory Committee on Industrial Innovation: *Final Report*, 1979, Washington, U.S. Government Printing Office.
- Aiken, M. y J. Hage, 1971, "The Organic Organization and Innovation" *Sociology*, núm. 5, pp. 63-82.
- Arellano, D., 1992, *Teoría de la organización y análisis organizacional: hacia nuevos paradigmas (Agency y cultura organizacional. Una revisión crítica)*, México, CIDE.
- , 1991, *Planeación y gestión estratégica de organizaciones mexicanas. Un énfasis en el sector público*, México (en prensa).
- Arellano, D. y E. Cabrero, 1991, "Modelos organizacionales autóctonos en América Latina. ¿Utopía o realidad?", en CIDE-UAM-HEC, *Modelos organizacionales en América Latina*, México, (en proceso de publicación).
- Berlew, D. E. y D. T. Hall, 1964, "The Management of Tension in Organization: Some Preliminary Findings", en *Industrial Management Review*.
- Bouwen, R. y D. Fry, 1988, "An Agenda for Managing Organizational Innovation and Development in the 1980's", en Lambercht, M. (ed.), *Corporate Revival*, Leuven, Bélgica, Catholic U. Press.
- Brunsson, N., 1985, *The irrational Organizations*, Ohilchester, Wiley.
- Burns, T. y G. M. Stalker, 1961, *The Management of Innovation*, London, Tavistock.
- Cabrero, E., 1989, "La importación de tecnología administrativa en México y sus efectos en la dinámica de las organizaciones", *Contaduría y Administración*, núm. 161, México, UNAM, julio-agosto.
- Clegg, S., 1989, *Frameworks of Power*, London, Sage.
- , 1990, *Modern Organizations*, London, Sage.
- Daft, R. L., 1978, "A Dual-Core Model of Organizational Innovation", *Academy of Management Journal*, núm. 21, pp. 193-210.
- , 1982, "Bureaucratic versus Nonbureaucratic Structure and the Process of Innovation and Change", *Research in the Sociology of Organizations*, Connecticut, JAI Press.
- Daft, R. L. y S. W. Becker, 1978, *The Innovative Organization*, Nueva York, Elsevier.

- Damanpour, F., 1987, "The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors", *Journal of Management*, núm. 13, pp. 675-688.
- , 1989, "The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance", *Journal of Management Studies*, vol. 26, núm. 6.
- Damanpour, F. y T. Childers, 1985, "The Adoption of Innovations in Public Libraries", *Libraries and Information Science Research*, núm. 7, pp. 231-246.
- Damanpour, F. y W. M. Evan, 1984, "Organizational Innovation and Performance: the Problem of Organization Lag", *Administrative Science Quarterly*, núm. 29, pp. 392-409.
- Drazin, R., 1990, "Professionals and Innovation: Structural-Functional versus Radical-Structural Perspectives", *Journal of Management Studies*, vol. 27, núm. 3.
- Drucker, P., 1990, *La innovación y el empresario innovador*, Buenos Aires, Hermes.
- Evan, W. M. y G. Black, 1967, "Innovation in Business Organizations: Some Factors Associated with Success of Failure", *Journal of Business*, núm. 40, pp. 519-530.
- Feldman, S. P., 1989, "The Broken Wheel: The Inseparability of Autonomy and Control in Innovation within Organizations", *Journal of Management Studies*, vol. 26, núm. 2.
- Giddens, A., 1984, *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge, Polity Press.
- Ginsberg, A. y E. Abrahamson, 1991, "Champions of Change and Strategic Shifts: the Role of Internal and External Change Advocates", *Journal of Management Studies*, vol. 28, núm. 1, septiembre.
- Hickman, C. R. y M. A. Silva, 1984, *Creating Excellence: Merging Corporate Culture, Strategy and Change in the New Age*, London, Allen & Unwin.
- Hickson, D. et al., 1986, *Top Decisions. Strategic Decision-making in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass P.
- Kimberly, J. y M. Evanisko, 1981, "Organizational Innovation: the Influence of Individual Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations", *Academy of Management Journal*, núm. 24, pp. 689-713.
- Mintzberg, H., 1979, *The Structuring of Organizations*, Nueva York, Prentice Hall.
- Mintzberg, H. y J. M. Quinn, 1991, *The Strategy Process*, Nueva York, Prentice Hall (especialmente cap. 13: "The Innovation Context").
- Nicholson, N. et al., 1990, "Strategy, Innovation and Performance", en *Journal of Management*, vol. 25, núm. 5, septiembre.
- Nord, W. R. y S. Tucker, 1987, *Implementing Routine and Radical Innovations*, Lexington, Lexington Books.
- Porter, M., 1991, *La ventaja competitiva de las naciones*, México, Javier Vergara.
- Rogers, E. M., 1982, *Diffusion of Innovation*, Nueva York, Free Press.
- Rogers, E. M. y F. F. Shoemaker, 1971, *Communication of Innovations*, Nueva York, Free Press.
- Schon, D., 1966, "The Fear of Innovation", en R. Hainer et al. (eds.), *Uncertainty in Research, Management and New Product Development*, Nueva York, Conover-Mast.
- Smith, J. et al., 1990, "May I Make a Suggestion?: Corporate Support for Innovation", *Journal of Organizational Behavior Management*, vol. 11.
- Starkey, K. y A. McKinlay, 1988, *Organizational Innovation: Competitive Strategy and Management of Change in Four Major Companies*, Gower, Aldershot.
- Vand de Ven, A. H., "Central Problems in the Management of Innovation", *Management Science*, núm. 32, pp. 590-607.
- Walton, R. E., 1987, *Innovation to Complete: Lessons for Diffusing and Managing Change in the Workplace*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Whittington, R., 1979, *Corporate Strategies in Recession and Recovery*, Londres, Unwin.
- Wilson, J. Q., 1966, "Innovation in Organization: Notes Toward a Theory", en Thompson, J. (ed.), *Approaches in Organizational Design*, Pittsburgh, University of Pittsburgh.

Zaltman, G. *et al.*, 1973, *Innovations on Organizations*, Nueva York, Wiley.

Zmud, R. W., 1973, "Diffusion of Modern Software Practices: Influence of Centralization and Formalization", en *Management Science*, núm. 128, pp. 1421-1431.

———, 1984, "An examination of Push-Pull, Theory Applied to Process Innovation in Knowledge Work", en *Management Science*, núm. 30, pp. 727-738.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| Introducción | 5 |
| 1. La innovación organizacional. Un concepto difuso | 6 |
| 2. Hacia una precisión del concepto de innovación | 9 |
| 3. El “éxito” organizacional como consecuencia de la innovación | 13 |
| 4. Una alternativa metodológica para el estudio de la innovación y el éxito organizacional | 16 |
| Elección de experiencias a estudiar | 16 |
| Metodología para el diagnóstico de situaciones | 18 |
| 5. Observaciones, complejidades metodológicas y recomendaciones a la luz del estudio empírico de organizaciones (caso México) | 18 |
| Referencias bibliográficas | 20 |

Novedades

DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Yarahuán Pérez , Gabriela *Social Programs and Electoral Competition: The Political Economy of the Mexican National Fund for Social Enterprises (1992-2000)*. AP-123

Carrillo, Laura y Juan Pablo Guerrero Amparán, *Los salarios de los altos funcionarios en México desde una perspectiva comparativa*. AP-124

Piedras, Ernesto, *Infrastructure Capital and Economic Growth: The Long Term Mexican Experience*. AP-125

Tamayo Flores, Rafael y Antonio de Haro Mejía, *El proceso de mejora regulatoria en el municipio urbano mexicano: Una primera aproximación*. AP-126

Moreno, Carlos L., *Fiscal Performance of Local Governments in Mexico: The Role of Federal Transfers*. AP-127

Cabrero Mendoza, Enrique, *Políticas de modernización de la administración municipal. Viejas y nuevas estrategias para transformar a los gobiernos locales*. AP-128

Cabrero Mendoza, Enrique, *Los cambios en la agenda de políticas públicas en el ámbito municipal: Una visión introductoria*. AP-129

Arellano Gault, David & J. Ramón Gil García. *Public Management Policy and Accountability in Latin America: Performance-Oriented Budget in Colombia, Mexico and Venezuela*. AP-130

Graizbord, Boris, Allison Rowland & Adrián Guillermo Aguilar, *Spatial and Distributive Impacts of Globalization on Mexico City*. AP-131

Carter, Nicole, *Water Conflict and Governance in the Río Bravo Basin*. AP-132

DIVISIÓN DE ECONOMÍA

Castañeda , Alejandro y Georgina Kessel , *Autonomía de Gestión de PEMEX y C F E* . E-255

Rubalcava , Luis y Graciela Teruel, *Escalas de equivalencia para México*. E-256

Guerrero , César L. , *Chaos Vs. Patience in Macroeconomic Models of Capital Accumulation: New Applications of a Uniform Neighbourhood Turnpike Theorem*. E-257

García , Francisco y F. Alejandro Villagómez, *Reforma al sistema de pensiones del ISSSTE*. E-258

Rosellón, Juan and Dagobert L. Brito, *Strategic Behavior and the Pricing of Gas*. E-259

Rosellón, Juan, *Different Approaches Towards Electricity Transmission Expansion*. E-260

Guerrero-Luchtenberg, César & C. Alós-Frerrer, *The Selection of Preferences in OLG Models with Endogenous Heterogeneity*. E-261

Guerrero-Luchtenberg, César, *Alternative Dynamics and Stability Results in a Standard OLG model: An Interpretation*. E-262

Parker, Susana W, *Evaluación del impacto de OPORTUNIDADES sobre la inscripción escolar: primaria, secundaria y media superior*. E-263

Rubalcava Peñafiel, Luis N. y Graciela Teruel Belismelis, *Análisis sobre el cambio en variables demográficas y económicas de los hogares beneficiarios del programa OPORTUNIDADES*. E-264

DIVISIÓN DE ESTUDIOS INTERNACIONALES

Chabat, Jorge, *Mexico's War on Drugs: No Margin for Maneuver*. EI-88

Schiavon, Jorge A., *International Relations and Comparative Politics: Cooperation or Conflict?*. EI-89

Jones, Adam, *Reforming the International Financial Institutions*. EI-90

Schiavon, Jorge A., *Bicameralismo en América Latina: ¿Hace alguna diferencia?* EI-91

Jones, Adam, *Paramilitarism, Death and Squads and Governance in Latin America*. EI-92

Ortiz Mena, Antonio, *Mexico's Trade Policy: Improvisation and Vision*. EI-93.

Mahon, James, *Fiscal Contracts, International Capital and the Quest for a Liberal*. EI-94

Kahhat, Farid, *Democracy as a Collective Problem In the Western Hemisphere: The Case of Peru During the 1990s*. EI-95

Ortiz Mena, Antonio, *Mexico in the Multilateral Trading System*. EI-96

Minushkin, Susan, *De Banqueros a Bolseros: La transformación estructural del sector financiero mexicano*. EI-97

Schiavon, Jorge Alberto, *Cohabitando en el Consejo de Seguridad: México y Estados Unidos ante la Guerra contra Irak*. EI-98

DIVISIÓN DE ESTUDIOS JURÍDICOS

Magaloni, Ana Laura y Layda Negrete, *El poder Judicial federal y su política de decidir sin resolver*. EJ-1

Pazos, María Inés, *Derrotabilidad sin indeterminación*. EJ-2

Pásara Pazos, Luis, *Reforma y desafíos de la justicia en Guatemala*. EJ-3

Bergman S., Marcelo, *Confianza y Estado de Derecho*. EJ-4

Bergman S., Marcelo, *Compliance with norms: The Case of Tax Compliance in Latin America*. EJ-5

DIVISIÓN DE ESTUDIOS POLÍTICOS

Benton, Allyson, *Economic Reform in Decentralized Systems: When Institutions work to Protect Subnational Politicians from Economic Reform.* EP-150

Benton, Allyson, *The Strategic Struggle for Patronage: Political Careers, States Largesse and Factionalism Latin American Parties.* EP-151

Lehoucq, Fabrice and Clark C. Gibson, *The Local Politics of Decentralized Environmental Policy in Guatemala.* EP-152

Benton, Allyson, *Dissatisfied Democrats or Restrospective Voters? Economic Hardship, Political Institutions and Voting Behavior in Latin America.* EP-153

Colomer, Josep M., *Taming the Tiger: Voting Rights and Political Instability in Latin America.* EP-154

Colomer, Josep M., *Voting in Latin America: Low Benefits, High Costs.* EP-155

Colomer M., Josep, *Policy Making in Divided Government: A Pivotal Actors Model with Party Discipline.* EP-156

Dion, Michelle, *Mexico's Welfare Regime before and after the Debt Crisis: Organized Labor and the Effects of Globalization.* EP-157

Nacif, Benito, *Instituciones políticas y transición a la democracia en México.* EP-158

Langston, Joy, *Senate Recruitment and Party Organizational Change in Mexico's PRI.* EP-159

DIVISIÓN DE HISTORIA

Meyer, Jean, *Guerra, violencia y religión.* H-16

Meyer, Jean, *Guerra, religión y violencia, el contexto salvadoreño de la muerte de Monseñor Romero.* H-17

Pipitone, Ugo, *Caos y Globalización.* H-18

Barrón, Luis, *Un civil en busca del poder: La carrera política de José Vasconcelos 1910-1924.* H-19

Barrón, Luis, *La tercera muerte de la Revolución Mexicana: Historiografía reciente y futuro en el estudio de la revolución.* H-20

García Ayluardo, Clara, *De tesoreros y tesoros. La administración financiera y la intervención de las cofradías novohispanas.* H-21

Medina Peña, Luis, *Porfirio Díaz y la creación del sistema político.* H-22

Sauter J., Michael, *Visions of the Enlightenment: Johann Christoph Woellner and Prussia's Edict on Religion of 1788.* H-23

Sauter J., Michael, *Preachers, Ponytails and Enthusiasm: On the Limits of Publicness in Enlightenment Prussia.* H-24

Bataillon, Gilles, *Guatemala: de L'instauration du terrorisme d'état au réagencement du pouvoir militaire.* H-25
