

Título: Legitimidad y formas de control en el contexto de las relaciones entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales

Modalidad: proposición de tesis doctoral. Eje temático: Administración

Resumen

En esta propuesta de tesis de doctorado se identifican las corrientes teóricas desde las cuales se abordará el problema de investigación sobre la legitimidad y las formas de control y su incidencia en las relaciones entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales. En la corriente radical del control y en el institucionalismo se ha reconocido la relevancia de la legitimidad sobre el ejercicio del control. Adicionalmente se define la legitimidad como una percepción o juicio generalizado de los actores de la organización sobre la solidez de procedimientos, resultados o comportamientos; por su parte, las formas de control son una combinación de sistemas, mecanismos y objetivos de control. En relación con éste último, se explican los fundamentos o criterios que condujeron a la elección de la aproximación de control como sistema natural abierto a fin de delimitar el marco teórico de esta investigación. Se pretende identificar y caracterizar patrones, mecanismos y cursos de acción, considerando sucesiones de historias singulares los vínculos y la dinámica de la legitimidad y el control. Se plantea como metodología un estudio múltiple de casos en dos grandes empresas colombianas.

Palabras claves: Legitimidad, control, centro corporativo, unidades de negocio, confianza, justicia

Abstract proposal

In this doctoral thesis proposal theoretical currents from which the research question about the legitimacy and the forms of control and its impact on relations between headquarters and local business units will be addressed are identified. In the radical current of control and the institutionalist theory it has recognized the importance of legitimacy for the exercise of control. Additionally legitimacy is defined as a generalized perception or judgment of the actors of the organization about the soundness of procedures, results or behaviors; For its part, the forms of control are a combination of systems, mechanisms and control objectives. It is also shown foundations and criteria that led to the choice of approach of control as open natural system for define the theoretical framework of this research. The purpose is to identify and characterize patterns, mechanisms and courses of action, considering sequences stories and dynamics of legitimacy and control. It intends a multiple case study in two large Colombian companies as methodology.

Keywords: Legitimacy, control, headquarters, business units, trust, fairness

INTRODUCCIÓN

En este documento se identifican las corrientes teóricas desde las cuales se abordará el problema de investigación sobre la legitimidad y las formas de control como elementos condicionantes de las relaciones entre un centro corporativo y las unidades de negocio

locales. Se plantea un enlace entre legitimidad y formas de control ya que se reconoce la actividad política de la organización y la importancia de la congruencia en el ejercicio de la autoridad en la evaluación y respaldo de los actores; adicionalmente, la legitimidad implicaría la promoción de confianza y equidad, así como el uso apropiado de una variedad de controles. Se considera la legitimidad como una cualidad esencial para el uso de controles formales e informales, lo cual ayudaría a una mejor comprensión de estos dos fenómenos de manera conjunta en la operación de la organización.

De manera inicial se aborda el tema de la legitimidad, asociándola al ejercicio congruente de la autoridad, incluyendo fuentes de legitimidad como la confianza y la equidad, así como objetos de legitimidad que se refieren a los procesos de institucionalización, regímenes (grupos) y mecanismos de control; entendiendo legitimidad como las percepciones o juicio generalizado de los actores de la organización sobre la solidez de procedimientos, resultados o comportamientos.

Posteriormente se profundiza en lo atinente a las formas de control y específicamente se mira el control como sistema natural abierto. Lo anterior, a partir de la corriente radical del control ya que ésta reconoce la actividad política de la organización; por otro lado, se integra al marco del control como sistema natural abierto, la corriente configuracional del control, la cual se inspira en conceptos de la configuración organizacional y centra su interés en patrones de acción, arquetipos y características del control; asuntos que podrían ser observados a través de individuos, grupos, subunidades o gerencias.

La legitimidad ha sido reconocida como un factor crítico que explica la manera de ejercer la autoridad, especialmente relacionada con la dinámica de control. La legitimidad puede tener diferentes objetos, como la misma autoridad, los procesos de institucionalización, los mecanismos de control o los regímenes (grupos o colectivos); así como distintas fuentes, como lo son la confianza y la justicia (Zelditch, 2001).

Entre la legitimidad y el control hay un nexo, ya que las formas de control son un conjunto de maneras de actuar sobre comportamientos, costumbres, modos de vida y la formación de reglas de acción; además, las formas de control son diversas, según las maneras de pensar, filosofías, ideologías, creencias o valores, que son aceptados, compartidos y transmitidos socialmente (Zilber, 2012, pág. 90). Hay un vínculo entre legitimidad y formas de control, ya que esta se entiende como aceptación generalizada de procesos, comportamientos y resultados, y precisamente el control actúa sobre estos mismos elementos.

El texto se estructura en seis partes: En la primera parte, se hace una revisión de la literatura presentando una síntesis sobre las corrientes teóricas del control. En la segunda parte se hace la discusión de la propuesta de investigación desde el control como sistema natural abierto, con base en la corriente radical del control y se propone introducir elementos del nuevo institucionalismo sociológico y político. Luego se reflexiona sobre las relaciones de poder, autoridad y conflicto, considerando las implicaciones en las opciones de control. Posteriormente, se describe la corriente configuracional del control. En la tercera parte, se presentan las corrientes teóricas elegidas, los fundamentos o criterios que llevaron a esta elección, las particularidades que las hacen distintas de las demás, las posibles limitaciones

y se hace una distinción entre conceptos. Como cuarto punto se presentan los objetivos. Quinto, se plantea la metodología y finalmente se exponen los resultados esperados.

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

No hay una definición unificada sobre las formas de control, pero sí parece existir un origen común y es la distinción de Ouchi (1979) entre tipos de control de mercado, control de clanes y control burocrático, quien además distingue entre objetivos de control como el control de resultados y control de comportamiento (Ouchi W. G., 1979). La literatura convencional del control se ha centrado en explicar la eficiencia de los sistemas de control. De igual manera, concibe el control como una función de la administración, basada en la medición de resultados. Históricamente las definiciones convencionales de control se han centrado en los directivos (controladores) como únicos individuos que ejercen control y autoridad en la organización, desconociendo las reacciones, motivaciones y aceptación de los demás miembros de la organización.

1.1 CORRIENTES DE CONTROL CIBERNÉTICO Y BUROCRÁTICO: CONTROL COMO SISTEMA RACIONAL CERRADO

El control como sistema racional cerrado busca encontrar una mejor forma de diseñar y operar un sistema de control, logrando su autorregulación automática o mecánica basada en retroalimentación o aprendizaje del sistema de control, su comparación con objetivos y resultados, discrepancias y acciones correctivas (Dahlgaard Park, 2008). El control como sistema racional cerrado también se sustenta en la corriente de control burocrático o mecánico, cuyo interés es eminentemente prescriptivo; es decir, se centra el cómo hacer para ejercer el control como una función de la administración, apoyándose a su vez en el paradigma funcionalista (Dahlgaard Park, 2008). El control como sistema racional cerrado, se basa en la formalidad, estandarización y predictibilidad, así como en el establecimiento de reglas, procedimientos y despliegue de la autoridad formal en manos de los directivos, quienes cuidan de la estabilidad y seguridad de una estructura centralizada. En síntesis, las corrientes de control cibernético y burocrático, de una manera muy limitada las formas de control y su evolución; tampoco consideran cómo se relaciona el control con aspectos como la formación de legitimidad y la gobernanza en el contexto de las relaciones entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales.

1.2 CORRIENTE DE CONTROL DE LA CONTINGENCIA: CONTROL COMO SISTEMA NATURAL ABIERTO

La corriente del control de la contingencia es quizás la corriente contemporánea más utilizada por los investigadores que buscan encontrar formas de control adecuadas y explicar los procesos de elección estratégica ante la interacción de la organización con factores del medio ambiente externo. Su interés principal está en la causalidad de factores, reconociendo que el medio externo determina el sistema de control en particular y la estructura y los cursos de acción de la organización en general. El control como sistema racional abierto, basado en la corriente del control de la contingencia, hace énfasis en cómo la administración debe encontrar la forma de control adecuada, en sus relaciones internas y con su medio. De acuerdo con Dufour y Steane (2006), la premisa básica de la corriente de la contingencia es que una organización tiene una variedad de formas estructurales eficaces desiguales y procesos entre los cuales elegir, según la implementación de una estrategia particular. La corriente de la contingencia, según Rathnasiri (2012), considera que en la

organización aparecen procesos no planificados y espontáneos, por lo cual es importante el desarrollo de estructuras orgánicas y el reconocimiento de la influencia del medio ambiente en las actuaciones empresariales (Rathnasiri, 2012).

1.3 CORRIENTE DE COMPORTAMIENTO: CONTROL COMO SISTEMA NATURAL CERRADO

El control como sistema natural cerrado está asociado con la corriente de comportamiento, la cual reconoce la importancia de mecanismos de control administrativo, controles sociales y auto-controles. La corriente de comportamiento, supone que un cierto grado de control es necesario para mantener el orden; por lo tanto, el control se utiliza como un medio para asegurar que los participantes van a hacer lo que la organización quiere y no quiere hacer; lo cual implica influir en el comportamiento humano e implica que los directivos toman medidas para ayudar a garantizar que los seres humanos hacen lo que es mejor para la organización (Siriyama, 2006).

Rathnasiri (2012), describe los modelos de control de sistema natural cerrado como aquellos que reconocen la importancia de la corriente de la conducta humana en el ámbito del control, así como el surgimiento de relaciones informales emergentes. Así, la corriente de comportamiento se fundamenta en la posibilidad de incidir en el comportamiento de los participantes de la organización a través de sistemas de control de gestión y medición del desempeño (Rathnasiri, 2012). En resumen, esta corriente concibe el control como un conjunto de mecanismos de control del comportamiento. De esta manera, el control cumple una función básica para ayudar a regular y garantizar comportamientos propios de las personas de la organización que sean coherentes con los objetivos.

2. DISCUSIÓN DE LA PROPUESTA

Se busca identificar los conceptos que ayuden a hacer inteligible el relacionamiento entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales. Como parte del proceso de implementación de la estrategia corporativa, los directivos requerirían de una mayor consistencia en la intervención del centro corporativo sobre la base de principios de formación de legitimidad y gobernanza. La comprensión de las relaciones de formas de control y legitimidad interna como factores de relacionamiento entre el centro corporativo y las unidades de negocio locales podría constituir una perspectiva integradora sobre cómo las organizaciones pueden desarrollar reglas y procedimientos eficaces para regular procesos y relaciones internas en el caso específico de grupos empresariales. De allí que surja la pregunta: ¿Cómo es la dinámica conjunta de las formas de control, la legitimidad y la gobernanza en el contexto del relacionamiento entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales?

Se hará énfasis en la importancia del poder y los conflictos asociados con el ejercicio del control, los intereses divergentes, las luchas entre diferentes grupos que persiguen diferentes objetivos y las tensiones como consecuencia de luchas de poder (Rathnasiri, 2012). Las relaciones entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales no son ajenas al conflicto, ya que los objetivos de los miembros de la organización son diversos y contradictorios, ante lo cual el ejercicio del poder se torna necesario para conseguir la cooperación. Hay necesidad de ir más allá del tratamiento convencional sobre la regulación,

la coordinación, la alineación, la retroalimentación, la supervisión, el monitoreo o seguimiento; conceptos en apariencia neutrales, pero que ocultan la naturaleza política de la organización y la manera como emerge el control social o cultural, ideológico o político (Alvesson & Karreman, 2004).

Una aproximación bajo la corriente radical del control, plantea un desafío a las órdenes y convenciones naturales sobre asuntos como la necesidad y el propósito del control, así como también invita a problematizar sobre el supuesto de considerar los directivos como detentores absolutos de la posición de autoridad legítima (Delbridge, 2010, pág. 89).

El control también se fundamenta en la noción de organización como cultura. Según Dent (1991), “la cultura puede llegar a ser una importante fuente de poder, porque efectivamente altera la legitimidad de criterios aceptados para la acción” (Dent, 1991, pág. 708). De esta forma la cultura se concibe como un sistema de significados que hacen que las normas de la organización sean aceptadas e impulsen a la acción. En el contexto de esta investigación, se contribuiría a comprender cómo las formas de control, la legitimidad, la gobernanza, están condicionadas por la “congruencia y el ajuste cultural” (Dent, 1991, pág. 709). Así, las formas de control se conciben como un conjunto de maneras de actuar sobre comportamientos, costumbres, modos de vida y la formación de reglas de acción; además, las formas de control son diversas, según las maneras de pensar, filosofías, ideologías, creencias o valores, que son aceptados, compartidos y transmitidos socialmente. Además se considera que el control se fundamenta en la internalización y el compromiso moral de las normas, valores, objetivos y formas de hacer las cosas de la organización; específicamente el desempeño es controlado por las normas comunes de funcionamiento, mientras que el comportamiento está guiado por una filosofía de gestión compartida (Jaeger & Baliga, 1985).

2.1 CORRIENTE RADICAL DEL CONTROL Y ELEMENTOS DEL NUEVO INSTITUCIONALISMO SOCIOLOGICO Y POLÍTICO

El comportamiento de los individuos en el ámbito organizacional, las relaciones de autoridad, reglas y rutinas, lo cultural y lo político, constituyen elementos cruciales que propone el nuevo institucionalismo para comprender como se configuran los ambientes socio-culturales, útiles en la comprensión de las formas de control, la formación de legitimidad y la gobernanza como elementos conjuntos en el contexto de las relaciones entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales. El nuevo institucionalismo sociológico contribuye a entender cómo los actores promulgan roles sociales con estabilidad suficiente para preservar los acuerdos institucionales.

Según Zucker (2001) desde el nuevo institucionalismo sociológico se permite pensar la organización como una institución en sí misma en la medida que las prácticas organizacionales y en particular las formas de control se transmiten socialmente (Zucker L. C., 2001). Otro aspecto a destacar dentro del institucionalismo sociológico es la consideración de efectos institucionales y relacionales de la adopción de prácticas por parte de las unidades de negocios en condiciones de dualidad institucional. Por tanto, la dependencia, la confianza y la identidad afecta el grado de la adopción de práctica. Implícita en el noción de dependencia está la subordinación y control (Kostova & Kendall, 2002). Las acciones de las unidades de negocios son visibles y transparentes cuando se considera el medio intra-organizativo. Las actividades de subunidades son susceptibles de

ser supervisados y controlados internamente a través de mecanismos formales e informales (Kostova, Roth, & Dacin, 2008).

Por su parte, el nuevo institucionalismo político se interesa esencialmente en qué es lo que regula el comportamiento de los individuos en un ámbito organizacional, donde la regla es el fundamento del proceso de institucionalización en la organización. De acuerdo con March y Olsen (1997) “Las organizaciones institucionalizadas son “conjuntos de reglas y rutinas que definen adecuadamente las acciones en términos de las conexiones entre las funciones y las situaciones” (March & Olsen, 1997, pág. 252). El poder y la política en el nivel micro u organizacional; son estudiados como sistemas políticos donde las decisiones estratégicas tiene que ser legitimadas (Kostova & Zaheer, 1999), lo que lleva a política, la resistencia y las negociaciones entre unidades, directivos y empleados.

Un punto de partida común entre el nuevo institucionalismo sociológico y el nuevo institucionalismo político, lo constituye el papel de las reglas y la conducta en el ambiente organizacional. La manera como se conforman las estructuras organizacionales a través de reglas y la influencia de éstas en regulación del comportamiento en un ámbito organizacional, son procesos de crucial importancia en el contexto de las formas de control, la legitimidad, la gobernanza y las relaciones entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales. El institucionalismo en general presta atención a los criterios que rigen la forma de las decisiones y las normas que guían el comportamiento, la autoridad y la mejora de la confianza (Sitkin & George, 2005). De este modo, “la teoría institucional también puede ayudar en la profundización de nuestro entendimiento de los aspectos políticos de la cultura organizacional” (Zilber, 2012, pág. 90). El institucionalismo sociológico y político, podrían ayudar a entender las formas de control y las relaciones de autoridad, tensión y colaboración entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales, debido a su interés en la interacción entre cultura, estructura y procesos, así como a su conexión con los significados culturales. En esta investigación, el nuevo institucionalismo sociológico y político, son dos corrientes complementarias que asocian con la corriente radical del control, por permitir una comprensión ampliada de las formas de control como un conjunto de reglas que regulan la acción y como un sistema de valores y significados que hacen parte de la organización como cultura. De esta manera, elementos de ambas corrientes, contribuirían a la explicación de las formas de control, la formación de legitimidad y las relaciones de autoridad, tensión y colaboración entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales.

2.2 CORRIENTE RADICAL DEL CONTROL Y RELACIONAMIENTO

De acuerdo con, Kirsch y Choudhury (2010) es importante examinar cómo la estructura de las relaciones influye en la elección de controles. Desde el control como relacionamiento, se examinarían las diferentes relaciones, teniendo en cuenta la interdependencia entre controlador y controlado, considerando además el grado de importancia y de contacto de la relación (Kirsch & Choudhury, 2010). La importancia del control como relacionamiento consiste en considerar la interacción entre controlador y el controlado, así como el efecto de las diferentes formas de relacionamiento sobre la elección de controles, conllevando hacia una comprensión integradora del control y su dinámica.

2.2.1 RELACIONES DE PODER, AUTORIDAD Y CONFLICTO: IMPLICACIONES EN LAS OPCIONES DE CONTROL

Las relaciones de poder y conflicto reflejan condiciones no simétricas y de naturaleza jerárquica entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales (Kostova & Kendall, 2002); donde entran en juego aspectos institucionales y presiones de un centro corporativo para adoptar diferentes rutinas y reglas con el fin de cumplir con objetivos y metas. Estas relaciones también podrían emerger como consecuencia de la necesidad de las partes de coordinar actividades, dar sentido y congruencia a los lineamientos corporativos en el proceso de implementación de la estrategia.

El poder es una relación y una categoría general que subsume el concepto de autoridad, que es un tipo específico o mecanismo de poder (Uphoff, 1989). Se hace énfasis en el concepto de autoridad por su relación inherente al concepto de legitimidad, sobre el cual se ampliará más adelante. En esta investigación, el concepto general de poder se refiere a una relación y se equipararía además con las estructuras por medio de las cuales se logra la dominación de ciertos intereses (Clegg & Hardy, Some dare call it power, 1996; Hardy, 1994).

Poder y conflicto están conexos, puesto que lo que da origen al ejercicio del poder es el conflicto, cuya esencia está en los intereses contrapuestos; sin embargo, el poder, no siempre se evidencia a partir del conflicto consciente y abierto. Según De la Rosa Alburquerque (2008), una “característica esencial de las relaciones de poder es la inherencia del conflicto (sea éste abierto, encubierto o latente)” (De la Rosa Alburquerque, 2008, pág. 16). Por otra parte, “la noción de control, debe ser considerada como un elemento esencial, e inherente a las relaciones de poder; es decir, debe ser considerada como parte integral de las relaciones de poder”; (...) “el control se considera una forma de ejercicio del poder, secundaria o alterna. Por ello se puede establecer que poder es control y control es poder; es decir, el efectivo ejercicio del poder requiere control y el control es a su vez, una forma de ejercicio del poder” (De la Rosa Alburquerque, 2008, pág. 19). En palabras de Lukes (2005), una relación de conflicto consiste en una relación de poder que se fundamenta y gana significancia en el hecho de que para realizar los objetivos propios se tenga que modificar la conducta de los demás, y que además dicha modificación afecte los intereses de los demás (Lukes, 2005). Al lado de ello, la actividad micro-política y los actores que constituyen la base de las relaciones de poder y el conflicto, condicionarían las relaciones entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales.

De acuerdo con Kristensen y Zeitlin (2001) las relaciones entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales son escenarios de conflicto y contradicción. Las relaciones entre sede y unidades de negocio, pueden ser vistas como una configuración muy compleja de conflictos. La causa del conflicto es la dualidad institucional, donde se estudian variedad de niveles de análisis, organización, relaciones e intereses individuales bajo el enfoque de poder (Kristensen & Zeitlin, 2001). Existe una conexión amplia entre poder y conflicto en una perspectiva dinámica, la cual incorpora el conflicto de actores según condiciones contextuales específicas. Es necesario acudir a “enfoques que miren la dimensión procesual del conflicto, ayudando a entender su origen, puntos de intervención para la gestión y prevención de éste” (Blazejewski & Becker-Ritterspach, 2011). En resumen, en esta investigación, las relaciones de poder, autoridad y conflicto se asocian con las formas de

control y su dinámica en el contexto de las relaciones entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales.

2.2.2 LEGITIMIDAD

En esta investigación se plantea que lo que define a la autoridad es el logro de la legitimidad. Es decir, que la autoridad se fundamenta en situaciones, acciones concretas u otros medios reconocidos como válidos por una colectividad; mientras que el poder es una forma de dominación que se impone sin acudir necesariamente a la legitimación. Según Bjilmsma-Frankema y Costa (2010), la legitimidad implica la aceptación voluntaria del ejercicio de la autoridad, la credibilidad basada en las acciones directivas acorde con pilares normativos y el ejercicio del control como fenómeno multifacético, que implica la gestión tensiones y contradicciones (Bijlma-Frankema & Costa, 2010). La autoridad, se refiere al origen y el “derecho de una persona para ejercer el poder basado en la creencia de que sus acciones son legítimas y en coherencia con las normas aceptadas de conducta apropiada” (Long, 2010, pág. 365). La legitimidad de la autoridad administrativa, de los mecanismos de control y de los procesos de institucionalización en la organización no es vista como la aceptación de un individuo sino que “es una interpretación construida socialmente, una característica percibida por un grupo o colectivo” (Bijlma-Frankema & Costa, 2010, pág. 400).

2.2.2.1 CORRIENTE SOCIOLOGICA DE LA LEGITIMIDAD

Desde la corriente sociológica, la legitimidad es crucial para el ejercicio de la autoridad, la puesta en marcha de procesos institucionales, el uso de controles de resultados y comportamientos, la aceptación de decisiones y el balance de las relaciones de poder en la organización (Brenner & Ambos, 2013). La legitimidad es una construcción social, la cual se sustenta en el cumplimiento de los actores con un orden social que surge de un conjunto de obligaciones sociales, o como un modelo deseable de acción (Walker, 2004). La legitimidad facilitaría una efectiva gobernanza. La legitimidad contiene las evaluaciones sobre lo institucional, lo relacional y lo moral. Ésta puede implicar un respaldo consciente a la organización o una mera aceptación, según sea necesario o inevitable; es decir la legitimidad puede ser de una condición evaluativa o puede una condición de aceptación pasiva (Tost, 2011). La comprensión de legitimidad interna exige tener presente la idea de trabajo institucional; referido a la forma como las personas en las organizaciones considera las acciones, prácticas y valores como algo que es beneficioso para su organización, desde posición pragmática y moral (Drori & Honig, 2013). El análisis de la legitimidad sugiere la consideración de la formación de normas sociales generales y reglas formales, así como la congruencia con normas y valores (Deephouse & Suchman, 2008). Si bien, hay puntos de vista diferentes sobre la legitimidad, en esta investigación se considera que la legitimidad está íntimamente ligada con los procesos de institucionalización en la organización; es decir, que se asocia con la formación de reglas, creencias, valores, cultura, la distribución del poder, el ejercicio de la autoridad y las formas de control.

2.2.2.2 CORRIENTE DE MÚLTILES FUENTES Y OBJETOS DE LA LEGITIMIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Las fuentes de legitimidad pueden ser múltiples y dependen del interés del investigador, los objetos de legitimidad son entidades sociales, estructuras, procesos, mecanismos, acciones e ideas, cuya aceptabilidad está siendo evaluada (Deephouse & Suchman, 2008). La corriente de múltiples fuentes y objetos de la legitimidad en las organizaciones, permite examinar y ampliar las diversas fuentes y objetos de legitimidad, introduciendo el concepto de regímenes legitimados. Sería posible describir los mecanismos para establecer la legitimidad de los regímenes nuevos o controvertidos y facilitar la difusión de legitimidad a estructuras y procesos en unidades dependientes (Walker, 2004). El concepto de régimen se aplica a “cualquier grupo o colectividad que tiene un mínimo grado de organización” (...) “Un régimen es un conjunto de reglas que definen un sistema de posiciones, actos específicos de posición y las relaciones entre posiciones” (Walker, 2004, pág. 242).

Este concepto es pertinente en el contexto de esta investigación ya que incluye la descripción de las posiciones y de las relaciones entre posiciones o unidades en su estructura y procesos. En consecuencia, se reconoce que los actores poderosos tratan de legitimar los acuerdos sociales como una forma de reducir o gestionar conflictos y lograr un orden social estable (Zelditch, 2001). Sin embargo, “la legitimidad no requiere necesariamente un consenso completo; esta idea implica que los regímenes pueden establecer las obligaciones y funciones sin problemas, sin consentimiento unánime” (Walker, 2004, pág. 245). La corriente teórica de múltiples fuentes y objetos de legitimidad proviene de Dornbusch y Scott (1975) quienes se centraron en los mecanismos por los que se legitimaron los regímenes y los elementos de los regímenes que afectan la eficacia y la estabilidad de los sistemas de autoridad (Dornbusch & Scott, 1975)

En esta investigación se adoptará la confianza como una de las fuentes principales de legitimidad. La confianza, porque permite explorar similitudes y diferencias entre formas de control basadas en confianza y gobernanza frente a formas de control estricto o coactivo. Según Zucker (1986) se distinguen tres tipos de confianza: i) la confianza basada en similitudes sociales y códigos morales compartidos; ii) la confianza basada en el proceso y experiencias de reciprocidad y iii) la confianza basada en la institución, que fluye de los arreglos institucionales, que evocan y sostienen comportamientos dignos de confianza (Zucker L. G., 1986). También se puede entender que las actividades de fomento de la confianza, son mecanismos que las personas utilizan para asegurar a otros de sus capacidades, su interés en satisfacer las necesidades de los demás, y su disposición a cumplir las promesas hechas a los demás (Long, Sitkin, & Cardinal, 2005)

La relación entre la confianza como fuente de legitimidad y las formas de control es compleja, y la investigación en este campo ha dado lugar a diversas y contradictorias interpretaciones sobre la manera en que la confianza y el control se relacionan. En particular se distingue entre quienes plantean que confianza y control son sustitutos y aquellos que plantean que son complementarios (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005). Los primeros, sugieren que la confianza y el control formal están inversamente relacionados; es decir, los resultados más formales de control se traducen en menos confianza, y viceversa. Los segundos, consideran que la confianza y el control permiten el desarrollo de las expectativas con respecto a los comportamientos futuros de los actores sociales, planteando

que son rutas alternativas para llegar a órdenes o regímenes estables. En particular, se sugiere que la confianza y el control puede reforzarse mutuamente, argumentando que los mecanismos de control formal pueden incrementar la confianza al proporcionar a las personas con reglas objetivas y medidas claras sobre las que basar sus evaluaciones y evaluaciones de los demás; del mismo modo, la confianza y el control pueden contribuir tanto al nivel de la cooperación necesaria en una relación (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005). En esta investigación, se parte de este segundo punto de vista de la complementariedad entre confianza como fuente de legitimidad y complementaria con el ejercicios de la autoridad y el control. Una fuente adicional de legitimidad a considerar en esta investigación es la justicia. Esta se entiende como la creencia de que los directivos siguen procedimientos justos y que lo hagan de un modo predecible y confiable (Tyler, 2006). De manera concreta se hará énfasis en la justicia procedural como fuente de legitimidad. La justicia procedural es una fuente de legitimidad en la medida que los miembros de la organización valoran la imparcialidad de los procedimientos mediante los cuales se ejerce autoridad y cuando se promueven procedimientos políticos deliberativos (Tyler, 2006).

2.2.3 GOBERNANZA

Se plantea que las relaciones de poder, autoridad y conflicto se asocian con ajustes y variaciones en el sistema de gobierno en la organización y las formas de control en el contexto de las relaciones entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales. Se adopta el concepto de gobernanza relacional (Zahher & Venkatraman, 1995). La gobernanza relacional se fundamenta en un “gobierno bilateral y la posibilidad de una estructura descentralizada, basada en confianza y valores compartidos entre las partes” (Zhou & Xu, 2012, pág. 682). La gobernanza se entiende como una forma particular de relacionamiento entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales, distinta de los modos tradicionales de mercados, clanes o jerarquías. En esta investigación, se hace énfasis en la gobernanza como sistema de interacción social, coordinación y congruencia entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales.

2.3 CORRIENTE CONFIGURACIONAL DEL CONTROL

La corriente configuracional del control se centra en examinar cómo se combinan mecanismos específicos de control en la organización según los objetivos perseguidos; se inspira a su vez en conceptos fundamentales de la teoría de la configuración organizacional, cuyo interés son los patrones de acción, eventos, arquetipos y características inherentes a una organización (Meyer, Tsui, & Hinings, 1993). En esta investigación se considera que los elementos de la estructura y la estrategia se cohesionan, haciendo énfasis en la congruencia interna de factores estratégicos y formas de control. Las configuraciones se entienden como arquetipos que se dan en contextos específicos y se identifican con base en una serie de características organizativas. Las configuraciones podrán hacerse representar en tipologías desarrolladas conceptualmente o capturando taxonomías derivadas empíricamente; además los patrones comunes que representan pueden ser analizados en diferentes niveles a través de individuos, grupos, departamentos, subunidades o gerencias.

Esta investigación se fundamenta en una postura holística; al considerar que las partes de una entidad social como la organización, toma su significado del conjunto y no puede entenderse de manera aislada. En lugar de explicar cómo el orden está diseñado en las

partes, se intenta explicar cómo el orden surge de la interacción de las partes; por lo tanto, los sistemas sociales, son vistos como amalgamas fuertemente acopladas (Meyer, Tsui, & Hinings, 1993). De acuerdo con Dauber, Fink y Yolles (2012), se usa el término de “configuración organizacional, para denotar cualquier constelación multidimensional de características conceptualmente distintas que comúnmente ocurren juntos” (Dauber, Fink, & Yolles, 2012, pág. 1). En particular la corriente configuracional del control busca conocer cómo emergen diferentes controles singulares en una organización con el fin de tener una mejor comprensión de las relaciones organizacionales, actuaciones y comportamientos de personas o grupos, procesos institucionales y la evolución del control en el tiempo. Se supone que las organizaciones se ajustan de manera discontinua entre equilibrio y desequilibrio en el uso de controles de resultados, procesos o comportamientos (Kolehmainen, 2010). Según Doty y Glick (1994), el principio holístico supone simultáneamente múltiples características, donde las configuraciones cumplen un doble papel en el desarrollo de la teoría del control. En primer lugar, la explicación de la consistencia interna dentro de tipos ideales; lo cual implica el desarrollo de una comprensión de cómo y por qué los elementos se interrelacionan entre sí. En segundo lugar, los modelos de configuración típicamente postulan un efecto del ajuste entre tipos ideales y organizaciones reales (Doty & Glick, 1994). No obstante, señalan Cardinal, Sitkin y Long (2010), que a pesar de la invitación a sintetizar (integrar) y poner a prueba las ideas de control, poco se ha hecho para establecer interrelaciones (Cardinal, Sitkin, & Long, 2010).

La investigación contemporánea basada en la corriente configuracional del control, sugiere que los controles formales e informales pueden convivir juntos control (Long; Cardinal, Sitkin, & Long, 2004). El control formal se base en la definición de objetivos estratégicos y operacionales, reglas y procedimientos escritos, el establecimiento de metas, estándares, indicadores y normas de referencia; así como en los resultados, su medición, análisis, comparación y acciones correctivas. Mientras que el control informal, comprende normas no escritas, valores no oficiales, creencias y formas no codificadas de control (Long; Cardinal, Sitkin, & Long, 2004).

No obstante, en la literatura se ha estudiado la integración de sistemas de control formales e informales, por lo cual se considera que el grado de dichos controles depende de los objetivos de control perseguidos (procesos, resultados o comportamiento). De este modo, los sistemas de control están basados en tres pilares: el control burocrático, el control cultural y el control de mercado (Lebas & Weigenstein, 1986). Por lo tanto, los sistemas de control podrían formar configuraciones según los controles formales o informales predominantemente utilizados, o según los procesos de transformación a los que se dirigen (Cardinal, Sitkin, & Long, 2010). Una de las ventajas del enfoque configuracional del control es la posibilidad de describir las fases y explicar desde el proceso cómo evolucionan los sistemas de control y porqué evolucionan de esa manera. Esta idea de las fases de evolución del control, se basa en la teoría de proceso de Langley (1999), quien se ocupa principalmente de secuencias de "eventos", o sea, entidades conceptuales con las que los investigadores están menos familiarizados; que además involucran a menudo múltiples niveles y unidades de análisis cuyos límites son ambiguos; haciendo también que la intensidad o frecuencia de las formas de control varíe en función de la precisión y relevancia de las tipologías y los datos asociados. (Langley, 1999).

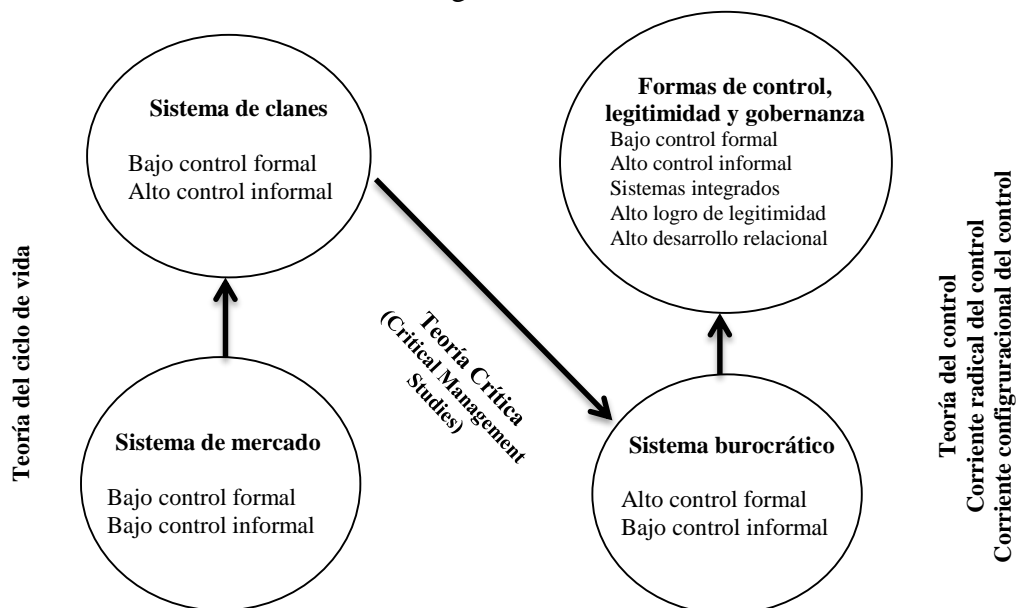
3. CORRIENTES ELEGIDAS Y CRITERIOS DE SELECCIÓN

Las corrientes seleccionadas entender la dinámica conjunta de las formas de control, la legitimidad y la gobernanza en el contexto de las relaciones entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales son la corriente radical del control y la corriente configuracional del control.

3.1 FUNDAMENTOS O CRITERIOS QUE LLEVARON A LA ELECCIÓN

Se selecciona la corriente radical del control porque reconoce la actividad política de la organización y permite incorporar las relaciones de poder y autoridad. Adicionalmente, se plantea incorporar algunos elementos esenciales del nuevo institucionalismo sociológico y político, principalmente porque se considera que el control es una construcción social basada en la formación de reglas que inciden en el comportamiento. La gobernanza también se enmarca en una aproximación sociológica que permite entenderla como interacción social entre las partes donde se promueven relaciones de reciprocidad, justicia y confianza en congruencia con las metas y objetivos organizacionales. Se elige la corriente configuracional porque permite identificar tipologías de control mediante el análisis de equilibrio entre controles formales e informales o atributos específicos de los sistemas de control, mecanismos y objetivos; además, porque permite el análisis conjunto de las formas de control, la legitimidad y la gobernanza. Adicionalmente permite identificar patrones de acción y formas de control según la secuencia de acontecimientos y los factores resultantes en el contexto de las relaciones entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales. Con base en Cardinal, Sitkin y Long (2010), en la figura 1 se muestra la secuenciación de los sistemas de control y se ubica de manera ampliada en el contexto de esta investigación la aplicabilidad de las diferentes teorías en explicación de la dinámica del control en la organización (Cardinal, Sitkin, & Long, 2010).

Figura 1. Aplicabilidad de las diferentes teorías en la explicación de la dinámica del control en la organización



Fuente: Elaboración propia basada en (Cardinal, Sitkin, & Long, 2010, pág. 71. Figura 3.2)

La secuencia de control en el contexto de las relaciones entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales podría caracterizarse en su desarrollo temprano por un sistema de mercado, pasando luego por un sistema de control de clan y luego a un sistema de control burocrático renunciando por completo al uso de mecanismos de controles informales. La primera fase ha sido foco de estudio de los teóricos del ciclo de vida y el espíritu empresarial para hacer frente a cuestiones de evolución organizativa (Cardinal, Sitkin, & Long, 2010); pero la empresa ha evolucionado a partir de un sistema de control de mercado hacia un sistema de control de clan, que conserva algunas características de control de mercado, pero con altos niveles de control informal. La fase siguiente muestra el paso de un sistema de clanes hacia uno más burocrático. Finalmente el foco de la teoría del control y en particular, la integración entre la corriente radical del control y la corriente configuracional del control proporciona una manera de examinar la dinámica del desarrollo de formas de control y su desarrollo conjunto con la legitimidad y la gobernanza en el contexto de las relaciones entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales.

3.2 PARTICULARIDADES O CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS DE LAS CORRIENTES SELECCIONADAS

La corriente radical del control reconoce la naturaleza de la actividad política de la organización, considera que el medio ambiente externo no determina los sistemas de control. Es una corriente que permite incorporar las relaciones de poder y autoridad, el conflicto y da importancia a la construcción social de reglas que afectan el comportamiento y contribuyen a los procesos de institucionalización de la organización. La corriente configuracional tiene un enfoque dinámico sobre el control organizacional, frente a enfoques estáticos y estudios de corte transversal. Esta corriente mejora la manera en que teóricos han considerado tradicionalmente el control en las organizaciones ya que refleja cómo se combinan controles formales e informales y se fundamenta en una noción integradora del control.

3.3 POSIBLES LIMITACIONES

La corriente radical del control considera las relaciones de poder, las cuales en su forma concreta podrían tornarse ambiguas e imprecisas según la diversidad de formas que pueden adoptar. Las tipologías del control hasta el momento han tenido formas muy generales. Se parte de las tipologías de Ouchi de mercado, clanes y jerarquías. El desbalance entre tipologías conceptuales y taxonomías empíricas, sugiere tomar algunos correctivos planteando las configuraciones como cualidades o atributos que requiere de constructos muy bien elaborados que permitan orquestrar las formas de control con la legitimidad y la gobernanza en el contexto de las relaciones entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales. Hecha esta consideración, desde la configuración como enfoque metodológico, es importante indicar que las tipologías son ante todo productos de la síntesis con una alta búsqueda de sentido, caracterización y profundidad en la descripción; son fundamentales ya que reúnen las principales distinciones y relaciones teóricas, aportando a la conceptualización a la vez que facilitan el progreso empírico; las tipologías contribuyen a cohesionar las temáticas. Por otro lado, para poder establecer eventos o fases en la dinámica del control se necesita de datos que representen procesos y precedencias, donde se requieren puntos de interrupción temporal que sean claros para definir las fases y poder dar una explicación analítica o comprensiva de etapas a través de la construcción de

sentido. Se necesitan dos o más casos densos, la precisión, la simplicidad y la generalidad pueden ser moderadas.

3.4 DISTINCIÓN ENTRE CONCEPTOS

La revisión del concepto de formas de control a partir de la corriente radical del control se refiere a naturaleza política de la organización y la manera como emerge el control social o cultural, ideológico o político (Alvesson & Karreman, 2004). Las formas de control son un conjunto de dispositivos o mecanismos para monitorear y evaluar la acción individual y colectiva donde se mezcla la autoridad ejecutiva y las relaciones de poder (Alvesson & Karreman, 2004). La corriente radical del control reconoce que la cultura puede llegar a ser una importante fuente de poder y un importante atributo que es inherente a los sistemas de (Dent, 1991, pág. 708). Las formas de control a partir de una aproximación institucional se refiere a un conjunto de reglas que regulan la acción y como un sistema de valores y significados que hacen parte de la organización como cultura (Zilber, 2012, pág. 90). En otras palabras, las formas de control se conciben como un conjunto de maneras de actuar sobre comportamientos, costumbres, modos de vida y la formación de reglas de acción; además, las formas de control son diversas, según las maneras de pensar, filosofías, ideologías, creencias o valores, que son aceptados, compartidos y transmitidos socialmente.

Desde la corriente configuracional de control, se entienden las formas de control como el ajuste discontinuo entre equilibrio y desequilibrio en el uso de controles de resultados, procesos o comportamientos (Kolehmainen, 2010). En esta corriente, también se entienden las formas de control como los diferentes procesos mediante el cual los gestores directos prestan atención, motivan y alientan a los miembros de la organización a actuar en formas deseables para el logro de los objetivos de la organización (Jaeger & Baliga, 1985 (Merchant, 1985). Esta corriente se centran en la naturaleza sistémica de los fenómenos de control, describiendo un patrón común de elementos dentro y a través de un conjunto de dimensiones globales (Cardinal, Sitkin, & Long, 2010). Así, se puede entender las formas de control como el equilibrio entre controles formales e informales; la combinación entre sistema, mecanismos, objetivos de control y la configuración como secuencia de acontecimientos, elección de controles y factores resultantes.

En cuanto a la legitimidad esta se define como la coherencia de actuaciones de acuerdo con las normas, los valores, las creencias, prácticas y procedimientos aceptados por un grupo (Zelditch, 2001). De manera similar, Suchman (1995) plantea la legitimidad como una percepción generalizada de que las acciones son deseables y apropiadas dentro de un sistema socialmente estructurado de normas, valores, creencias y significados (Suchman, 1995). De esta manera, la legitimidad se entiende como como la valoración positiva de la organización y sus actividades, sustentada en valores socialmente construidos. Desde la sociología, la legitimidad es una construcción social, la cual se sustenta en el cumplimiento de los actores con un orden social que surge de un conjunto de obligaciones sociales, o como un modelo deseable de acción (Walker, 2004). En el marco de una aproximación sociológica de la legitimidad, ésta también podría ser definida como la “aceptación o validación normativa de una estrategia organizativa a través del consenso de sus participantes, que actúa como una herramienta que refuerza las prácticas organizativas y moviliza a los miembros de la organización en torno a una visión ética, estratégica o ideológico común” (Drori & Honig, 2013, pág. 347).

Respecto a la gobernanza, esta se define como una relación de “gobierno bilateral con la posibilidad de una estructura descentralizada, basada en confianza y valores compartidos entre las partes” (Zhou & Xu, 2012, pág. 682). La gobernanza comprende la manera como se forman y sostienen las normas sociales, reciprocidad y procesos equitativos en el contexto de las relaciones entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales. En esta investigación, se hace énfasis en la gobernanza como sistema de interacción social, coordinación y congruencia entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales.

Tabla 1. Aporte de los diferentes autores y relevancia para el objeto de estudio

	Radical del control	Configuracional del control
Corrientes teóricas del control	<ul style="list-style-type: none"> - Poder como relación y estructuras por medio de las cuales se logra la dominación de ciertos intereses (Clegg & Hardy, 1996; Hardy, 1994). Medio para controlar la toma decisiones, procesos, ajustes en la agenda y lineamientos corporativos, percepciones, cogniciones y preferencias (Clegg & Hardy, 1996). - Naturaleza política de la organización y la manera como emerge el control social o cultural, ideológico o político (Alvesson & Kärreman, 2004) - Cultura como fuente de poder y como sistema de significados, control cultural, control por valores (Dent, 1991) - Necesidad y propósito del control, posición de la autoridad legítima. Aspectos ocultos del poder, dualismo de las estructuras de dominación y las acciones (Delbridge, 2010) - Poder y autoridad como fundamentos del control, influencia de la teoría organizacional en la teoría del control (Rathnasiri, 2012). 	<ul style="list-style-type: none"> - Doble papel en el desarrollo del control (consistencia interna y ajuste entre tipos ideales y organizaciones reales). Teorías de rango medio, restringidas a tipos singulares, teorías tipológicas (Basadas en el principio holístico donde se consideran simultáneamente múltiples características) (Doty & Glick, 1994). - Influencia de la configuración organizacional y estratégica en las formas de control, patrones de acción, eventos, cualidades y características inherentes al control (Meyer, Tsui, & Hinings, 1993). Configuraciones como cualidades emergentes en esencia dinámicas (Miller, 1996). - Control como integración multidimensional de características conceptualmente distintas que ocurren juntas. Relación cultura, estrategia, estructura y operaciones (ambiente interno). Relación entre estructura y comportamiento (Dauber, Fink, & Yolles, 2012). - Coexistencia de controles formales e informales, sistemas integrados de gestión, control y procesos de transformación a los que se dirigen, dinámica del control (Cardinal, Sitkin, & Long, 2010; Cardinal, Sitkin, & Long, 2004; Sitkin & George, 2005).
Objetivo	Comprender las cualidades del control normativo y cultural y su relación con el ejercicio de la autoridad, relaciones de conflicto y poder.	Entender la dinámica del control y sus factores resultantes, la relación entre controladores y controlados, la relación entre sistemas de control, mecanismos específicos y objetivos, y luego especificar el papel que cada uno juega en la configuración particular de control.
Énfasis	Actividad política de la organización, propiedades culturales de la organización y control.	El equilibrio entre controles formales e informales, las relaciones entre sistemas de control, mecanismos y objetivos de control. La implementación coherente del control. Los sistemas integrados.

Supuestos básicos	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamiento político de los individuos. - Tensiones entre autonomía y control. - Las acciones individuales y sociales dan forma a los sistemas de control (conjunto interrelacionado de controles). 	<ul style="list-style-type: none"> - Nexos entre sistemas de control, mecanismos y objetivos de control (No emergen de manera aislada). - Los tipos de relaciones de dependencia o interdependencia condicionan las opciones de control.
Dimensiones analíticas básicas	<ul style="list-style-type: none"> - Control normativo y cultural. - Poder, autoridad, conflicto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de control, mecanismos de control, objetivos de control. - Control de mercado, control de clanes, control burocrático, sistemas integrados.
Corrientes teóricas complementarias	Nuevo Institucionalismo sociológico	Nuevo Institucionalismo Político
	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos de institucionalización, confianza y su relación con las formas de control (Zucker L. C., 2001; Zucker L. G., 1986). - Normas como guía de comportamiento, ejercicio de la autoridad y mejora de la confianza (Sitkin & George, 2005). - Efectos institucionales y relacionales de la adopción de prácticas (Kostova & Kendall, 2002). <p>Entornos intra-organizativos de las empresas multinacionales. Tensión entre institucionalización, difusión de un modelo de negocio compartido e isomorfismo (Kostova, Roth, & Dacin, 2008).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamiento político de los individuos. Reglas, rutinas. (March & Olsen, 1997). - Poder y política en la organización. Proceso decisional y legitimidad (Kostova & Zaheer, 1999).
Objetivo	Identificar procesos de institucionalización y su relación con la estructura, construcción de reglas, rutinas, similitud y difusión de prácticas.	Relaciones de poder, decisiones y procesos decisorios
Énfasis	Procesos de institucionalización, confianza, ambiente organizacional y estructura.	Procesos de institucionalización u los factores que regulan el comportamiento político.
Supuestos básicos	<ul style="list-style-type: none"> - Las actividades de subunidades son susceptibles de ser supervisados y controlados internamente a través de mecanismos formales e informales. - El sentido y el éxito organizacional está más allá de los factores de eficiencia técnica. Estos factores y los mecanismos de control son en esencia construidos socialmente. - Los actores en ejercicio de autoridad pueden dar forma a las instituciones a pesar de presiones estructurales del entorno externo para lograr legitimidad. 	Las actividades normativas y cognitivas proporcionan estabilidad y significado a la conducta social.
Dimensiones analíticas básicas	Reglas, ambiente organizacional. Pilar cognitivo (Significado-sentido que se le atribuye a objetos y actividades).	Pilar normativo (Reglas) Pilar cognitivo (Significado-sentido que se le atribuye a objetos y actividades).
Corrientes teóricas	Sociológica de la legitimidad	De múltiples fuentes y objetos de Legitimidad

de la legitimidad organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Legitimidad como construcción, orden social, obligaciones sociales y modelo deseable de acción (Walker, 2004). Legitimidad como manera eficaz de gobernanza. Dos maneras en las que se desarrollan los juicios: evaluativa y pasiva (Tost, 2011). - Legitimidad e importancia de la autoridad y el gobierno como construcción de sentido y aceptación consciente de ciertos comportamientos y creencias de los actores sociales (Drori & Honig, 2013). Legitimidad y balance de poder; institucionalización y legitimidad de control de procesos y resultados en empresas multinacionales (Brenner & Ambos, 2013). - Legitimidad y consideración de normas sociales generales y reglas formales, así como la congruencia con normas y valores (Deephouse & Suchman, 2008). Legitimidad como congruencia con normas y valores (Suchman, 1995). Legitimidad de la autoridad con base en normas y valores (Zelditch, 2001). 	<ul style="list-style-type: none"> - Legitimidad de regímenes nuevos o controvertidos. Difusión de la legitimidad a estructuras y procesos en unidades independientes (Walker, 2004). - Evaluación de la autoridad (Scott, Sandford, & Dornbusch, 1967). Legitimidad de los regímenes. Validez, decoro, autorización y aprobación para establecer la legitimidad de un régimen. (Dornbusch & Scott, 1975). - Fuentes y objetos de legitimidad de los mecanismos de control. (Brenner & Ambos, 2013). Relación entre legitimidad y realización de objetivos de control (Bijlma-Frankema & Costa, 2010; Bijlma-Frankema & Costa, 2005). - Relación ente legitimidad de la autoridad y los procesos de institucionalización con la confianza. Confianza basada en similitudes sociales y códigos morales compartidos, en la reciprocidad y en arreglos institucionales (Zucker L. G., 1986). - Legitimidad basada en confianza como cumplimiento (Long, Sitkin, & Cardinal, 2005). - Justicia como fuente de legitimidad (Tyler, 2006).
Objetivo	Establecer relaciones entre legitimidad, ejercicio de la autoridad e institucionalización en la organización.	Describir mecanismos para establecer legitimidad.
Énfasis	Ejercicio de la autoridad, normas, valores, creencias, prácticas aceptadas por un grupo.	Fuentes de legitimidad (En esta investigación las fuentes a tratar son la confianza y la legitimidad). Objetos de legitimidad (En esta investigación los objetos a tratar son la autoridad, los procesos de institucionalización, los mecanismos de control y los regímenes - grupos o colectivos -).
Supuestos Básicos	Legitimidad como construcción y validación social.	Legitimidad como construcción y validación social
Dimensiones analíticas básicas	Autoridad, normas, creencias, prácticas.	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza y justicia - Autoridad, procesos de institucionalización, mecanismos de control, regímenes (grupos o colectivos).
Corriente teórica sobre gobernanza	Relacional de la gobernanza	
	<ul style="list-style-type: none"> - Gobernanza relacional como forma distintiva de los modos tradicionales de mercado y jerarquía; gobernanza como estructura y proceso (Zahher & Venkatraman, 1995). - Institucionalismo y legitimidad como manera eficaz de gobernanza (Tost, 2011) - Gobierno bilateral, confianza y valores compartidos (Zhou & Xu, 2012). 	
Objetivo	Describir los mecanismos y procesos de integración y relacionamiento	
Énfasis	Relacionamiento	
Supuestos básicos	Relaciones de dependencia, interdependencia, conflicto y colaboración	
Dimensiones analíticas básicas	Estructura de gobierno, mecanismos de gobierno, relacionamiento	

Fuente: Elaboración propia (2015)

3.5 NIVELES DE ANÁLISIS

En esta investigación se manejarán tres niveles de análisis: las formas de control, la legitimidad y la gobernanza. Las formas de control comprenden la dependencia de controles formales o informales; pero adicionalmente incluyen cualidades distintivas sobre los mecanismos de control, objetivos de control y sistemas de control. La legitimidad comprende por un lado como fuentes, la confianza y la justicia; por otro lado como objetos de legitimidad a explorar son la autoridad, los procesos de institucionalización, los mecanismos de control y los regímenes (grupos o colectivos). Finalmente la gobernanza comprende el sistema cultural, el sistema socio-estructural, los mecanismos de gobernanza y las relaciones. En la tabla 2 se hacen explícitos los niveles de análisis.

Tabla 2. Niveles de análisis

	Mecanismos	Objetivos	Sistemas	Fuentes de influencia y relacionamiento
Formas de control	- Controles formales - Controles informales	- Los actores y sus acciones: • Roles de trabajo. • Políticas y procedimientos. - Comportamientos: • Institucionalizados (reflejan reglas y significados). • Administrativo (deberes). • Político (poder-autoridad). • Reacción y actitud hacia el control. - Resultados: • Estándares. • objetivos y estrategias	- Mercado - Burocrático - Clanes-subculturas - Sistemas integrados	- Legitimidad - Gobernanza - Cultura - Regímenes (grupos o colectivos) - Institucionalización
	Fuentes de legitimidad		Objetos de legitimidad	
Legitimidad	- Confianza - Justicia		- Autoridad - Procesos de institucionalización - Mecanismos de control - Regímenes (grupos o colectivos)	
	Sistema cultural	Sistema socio-estructural	Mecanismos	Relacionamiento
Gobernanza	- Mitos - Valores - Ideologías	- Estructura - Estrategias - Políticas - Procesos	- Códigos de gobierno - Controles formales e informales - Colaboración - Confianza	- Legitimidad - Institucionalización

Fuente: Elaboración propia (2015)

4. OBJETIVOS

4.1. General

Explicar la dinámica conjunta de las formas de control, la legitimidad y la gobernanza en el contexto de las relaciones entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales.

4.2. Específicos

- Caracterizar formas de control según elementos de interdependencia entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales.
- Examinar la formación de confianza y justicia como fuentes de legitimidad y la autoridad, los mecanismos de control, los procesos de institucionalización y los regímenes como objetos de legitimidad.
- Identificar fases específicas de la dinámica conjunta entre formas de control, legitimidad y gobernanza a través de hechos singulares, patrones y mecanismos utilizados.

5. METODOLOGÍA

Se propone como enfoque predominante, el estudio de caso cualitativo de carácter longitudinal combinado con datos de sección cruzada a partir de entrevistas. La recolección de datos se realizará a través de múltiples fuentes o triangulación de técnicas de recolección de datos: Entrevistas semi-estructuradas, observación no participante y revisión documental. Inicialmente se tendrán conversaciones informales para tener una mayor contextualización sobre el campo del control, la legitimidad y la gobernanza en la

organización. Luego se utilizará la entrevista con una guía de preguntas, acorde con el marco teórico y las corrientes seleccionadas, con el fin de profundizar en los hallazgos preliminares y refinar constructos teóricos emergentes.

La observación no participante se llevará a cabo en los comités de dirección del centro corporativo y en las sesiones de planeación donde se traten asuntos en el nivel corporativo y su relación con las unidades de negocio locales. La información documental permitirá una aproximación mayor al sistema de control, los mecanismos y objetivos de control, la manera como se ejerce la autoridad, las relaciones de poder y conflicto, así como al sistema de gobierno en la organización. La investigación se llevará a cabo en dos grandes empresas diversificadas con sus correspondientes centros corporativos y dos de sus unidades de negocio locales. La selección de los casos se llevó a cabo según los siguientes criterios: i) Grandes empresas con diversificación no relacionada donde se vislumbren manifestaciones de un constructo teórico de interés sobre las formas de control, la legitimidad y la gobernanza en el contexto de las relaciones entre su centro corporativo y dos de sus unidades de negocio locales ii) El acceso a información de al menos dos unidades de negocio locales para cada grupo empresarial y el interés en la manera como los directivos usan diferentes maneras de control en el tiempo para regular las relaciones entre el centro corporativo y las unidades de negocio locales iii) La pertinencia y posibilidad de contextualizar las formas de control y su asociación con la legitimidad y la gobernanza con la posibilidad de identificar grupos y micro-prácticas en el contexto de las relaciones entre el centro corporativo y las unidades de negocio locales.

6. RESULTADOS ESPERADOS

Con base en el propósito de esta investigación, se espera tener impacto en el campo del control como configuración, su papel en la congruencia de lineamientos corporativos y la implementación de la estrategia, así como su dinámica conjunta con la formación de legitimidad y la gobernanza en el contexto de las relaciones entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales. Para las empresas, se espera caracterizar dicha dinámica conjunta como una interacción (acción contextualizada) de diferentes sistemas, mecanismos y objetivos que conducen a resultados singulares en la conducción del conjunto, pudiendo distinguir fases, eventos, mecanismos y patrones que conducen a una configuración o forma de control.

Esta investigación se diferencia de enfoques convencionales que privilegian la cosmovisión de los directivos de manera unilateral, permitiendo establecer relaciones entre controladores y controlados. La propuesta apunta a trascender la mirada fragmentada y mecánica sobre las formas de control, la legitimidad y la gobernanza, mediante la articulación de perspectivas teóricas y la configuración de fases específicas para describir transiciones de las formas de control con sus ajustes y pormenores, destacando la importancia de controles sociales, la legitimidad y la gobernanza en el contexto de las relaciones entre un centro corporativo y las unidades de negocio locales. La investigación contribuiría a mejorar la comprensión de estas relaciones en ambientes constituidos por élites propietarias o regímenes centralizados con fuerte autoridad administrativa. La manera como los directivos usan diferentes formas de control y ejercen autoridad de manera legítima incide en los procesos y cursos de acción de la organización. Es por esto que hay oportunidades de

reflexión conceptual, metodológica y posibilidades de discusión sobre implicaciones prácticas de tipo directivo.

REFERENCIAS

- Alvesson, M., & Karreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting Organizations and Society*, 29, 423-444.
- Ambos, B., & Schlegelmilch, B. (2007). Innovation and control in the multinational firm: a comparison of political and contingency approaches. *Strategic Management Journal*, 28(5), 473-486.
- Bijlma-Frankema, K. M., & Costa, A. C. (2010). Consequences and antecedents of managerial and employee legitimacy interpretations of control: A natural open system approach. En S. B. Sitkin, L. B. Cardinal, & F. Bijlma, *Organizational Control* (págs. 396-433). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Bijlma-Frankema, K., & Costa, A. C. (2005). Understanding the trust-control nexus. *International sociology*, 20(3), 259-282.
- Blazejewski, S., & Becker-Ritterspach, F. (2011). Conflict in headquarters-subsiary relations: A critical literature review and new directions. En C. Dörrenbächer, & M. Geppert, *Politics and power in the multinational corporation. The role of institutions, interest and identities* (págs. 139-191). Cambridge: Cambridge University Press.
- Brenner, B., & Ambos, B. (2013). A question of legitimacy? A dynamic perspective on multinational firm control. *Organizations Science*, 24(3), 773-795.
- Caglio, A., & Ditillo, A. (2008). A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 865-898.
- Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., & Long, C. P. (2010). A configurational theory of control. En L. B. Cardinal, S. B. Sitkin, & C. P. Long, *Organizational control* (págs. 51-79). Cambridge: Cambridge University Press.
- Cardinal, L., Sitkin, S., & Long, C. (2004, Jul-Aug). Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control. *Organization Science*, 15(4), 411-431.
- Clegg, S. R., & Hardy, C. (1996). Some dare call it power. En S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord, *Handbook of Organization Studies* (págs. 622-641). Londres: Sage.
- Clegg, S. R., Courpasson, D., & Phillips, N. (2006). *Power and organizations*. SAGE.
- Conrad, C. (1991). Organizational Power: Faces and Symbolic Forms. En L. Putman, & M. E. Pacanowsky, *Communication and organizations. An interpretative approach* (págs. 173-194). Newbury Park, California: Sage.
- Dahlgaard Park, S. M. (2008). Reviewing the European excellence model from a management control view. *The TQM Journal*, 20(2), 98-119.
- Dauber, D., Fink, G., & Yolles, M. (22 de Marzo de 2012). *A configuration model of organizational culture*. Recuperado el 8 de Marzo de 2015, de SAGE Open: <http://sgo.sagepub.com/content/early/2012/03/21/2158244012441482>
- Davies, G. F. (2005). New directions in corporate governance. *Annual Review of Sociology*, 31(1), 143-162.
- De la Rosa Alburquerque, A. (2008). Organización y poder: un marco analítico para su estudio. *Análisis Organizacional*, 1(1), 1-27.

- Deephouse, D., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. En R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin, *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (págs. 49-78). London: SAGE Publications.
- Delbridge, R. (2010). Critical perspective on organizational control: reflections and prospects. En L. B. Cardinal, S. B. Sitkin, & C. P. Long, *Organizational Control* (págs. 80-109). Cambridge: Cambridge University Press.
- Dent, J. (1991). Accounting and organizational cultures: A field study of the emergence of a new organizational reality. *Accounting, Organizations and Society*, 16(8), 705-732.
- Dornbusch, S. M., & Scott, W. R. (1975). *Evaluation and exercise of authority*. San Francisco: Jossey Bass.
- Doty, D. H., & Glick, W. H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19, 230-251.
- Drori, I., & Honig, B. (2013). A process model of internal and external legitimacy. *Organization Studies*, 34(3), 345-376.
- Dufour, Y., & Steane, P. (2006). Competitive paradigms on strategic change: mapping the field and further research development. *Strategic Change*, 15, 129-144.
- Hardy, C. (1994). Power and politics in organizations. En C. Hardy, *Managing strategic action. Mobilizing change, concepts, readings and cases* (págs. 220-237). London: Sage.
- Jaeger, A. M., & Baliga, B. R. (1985). Control system and strategic adaptation: Lessons from the Japanese experience. *Strategic Management Journal*, 6(2), 115-134.
- Jepperson, R. (1991). Institutions, institutional effects and institutionalism. En W. W. Powell, & P. J. DiMaggio, *The new institutionalism in organizational analysis* (págs. 143-164). Chicago: Chicago University Press.
- Kirsch, L. J., & Choudhury, V. (2010). Toward a theory of relational control: how relationship structure influences the choice of controls. En L. B. Cardinal, S. B. Sitkin, & C. P. Long, *Organizational Control* (págs. 301-324). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kolehmainen, K. (2010). Dynamic strategic performance measurement systems: balancing empowerment and alignment. *Long Range Planning*, 43, 527-554.
- Kostova, T., & Kendall, R. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporation: institutional and relational effects. *The Academy of Management*, 45(1), 215-233.
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *The Academy of Management Review*, 24(1), 64-81.
- Kostova, T., Roth, K., & Dacin, T. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of Management Review*, 33(4), 994-1006.
- Kristensen, P. H., & Zeitlin, J. (2001). The making of global firm: local pathways to multinational enterprise. En Morgan, Kristensen, & Whitley, *The multinational firm. Organizing across institutional and national divides* (págs. 172-195). Oxford: Oxford University Press.

- Kuosa, T. (2010). Futures signals sense-making framework (FSSF): A start-up tool to analyse and categorise weak signals, wild cards, drivers, trends and other types of information. *Futures*, 42, 42-48.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Lebas, M., & Weigenstein, J. (1986). Management control: the roles of rules, markets and culture. *Journal of Management Studies*, 23(3), 259-272.
- Long, C. P. (2010). Control to cooperation: examining the role of managerial authority in portfolios of managerial actions. En L. B. Cardinal, S. B. Sitkin, & C. P. Long, *Organizational Control* (págs. 365-396). Cambridge: Cambridge University Press.
- Long, C. P. (s.f.). Control to cooperation: examining the role of managerial authority in portfolios of managerial actions.
- Long, C. P., Sitkin, S. B., & Cardinal, L. B. (2005). *Managerial action to build control. Trust and fairness in organizations: The effect of conflict*. Recuperado el 19 de Marzo de 2015, de Proceedings of the sixty-fifth annual meeting of the Academy of Management AOM: <http://apps.olin.wustl.edu/workingpapers/pdf/2004-10-004.pdf>
- Lukes, S. (2005). *Power: A radical View*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Luo, Y., Shenkar, O., & Gurnari, H. (2008). Control-cooperation interfaces in global strategic alliances: A situational typology and strategic responses. *Journal of International Business Studies*, 39(3), 428-453.
- March, J., & Olsen, J. (1997). *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. México: Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública.
- Merchant, K. (1985). Organizational controls and discretionary program decision making: a field study. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 67-85.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational Approaches to Organizational Analysis. *The Academy of Management Journal*, 36(6), 223-240.
- Miller, D. (1996). Configurations Revisited. *Strategic Management Journal*, 17, 505-512.
- Otley, D., Broadbent, J., & Berry, A. (1995). Research in management control: an overview of its development. *British Journal of Management*, 6, 31-44.
- Rathnasiri, C. (Octubre-Diciembre de 2012). *Sage Open*. Recuperado el 7 de Marzo de 2015
- Scott, R. W., Sandford, M., & Dornbusch, B. (1967). Organizational evaluation and authority. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 93-117.
- Siriyama, K. H. (2006). A framework for management control research. *Journal of management development*, 26(9), 895-915.
- Sitkin, S. B., & George, E. (2005). Managerial trust-building through the use of legitimating formal and informal control mechanism. *International Sociology*, 20(3), 307-338.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Tost, L. P. (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of Management*, 36(4), 686-710.
- Tyler, T. R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375-400.
- Uphoff, N. (1989). Distinguishing power, authority and legitimacy. *Pollity*, 22(2), 295-322.

- Walker, H. A. (2004). Beyond power and domination: legitimacy and formal organizations. *Research in the sociology of organizations*, 22, 239-271.
- Zaher, A., & Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an inter-organizational strategy-An empirical test of the role of trust in economic. *Strategic Management Journal*, 6, 373-392.
- Zelditch, M. (2001). Theories of legitimacy. En J. Jost, & B. Major, *The psychology of legitimacy: emerging perspectives on ideology* (págs. 33-53). Cambridge: Cambridge University Press.
- Zhou, K. Z., & Xu, D. (2012). How foreign firms curtail local supplier opportunism in China: Detailed contracts, centralized control and relational governance. *Journal of International Business Studies*, 43, 677-692.
- Zilber, T. B. (2012). The relevance of institutional theory for the study of organizational culture. *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 88-93.
- Zucker, L. C. (2001). El papel de la institucionalización en la persistencia cultural. En W. Powell, & P. Di Maggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (págs. 126-153). México: Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma del Estado de México.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: institutional sources of economic structure. En B. M. Staw, & L. L. Cummings, *Research in organizational behavior* (Vol. 8, págs. 53-112). Greenwich: JAI Press.