

Las creencias socialmente compartidas presentes en el discurso del control: caso de EPM

Marco Antonio Machado Rivera

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de Magíster en
Ciencias de la Administración

Asesora
Carmen Alejandra Ocampo Salazar

Universidad EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
Maestría En Ciencias de la Administración
Medellín
2020

Las creencias socialmente compartidas presentes en el discurso del control: caso de EPM

Por: Marco Antonio Machado Rivera

Resumen

Las creencias compartidas en las organizaciones se incorporan al discurso de los agentes de la organización, hacen parte de la cultura y tienen consecuencias en sus acciones cotidianas; en ello radica la importancia de comprender los elementos presentes en el discurso sobre el control en EPM, E.S.P. (Empresas Públicas de Medellín, Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios).

Este artículo presenta los resultados de una investigación de corte cualitativo, en la perspectiva interpretativa y el enfoque socio-cognitivo de Teun van Dijk. En la parte conceptual se han revisado y analizado textos, en la aproximación al discurso se ha realizado una entrevista a diversos agentes representativos (nivel directivo, medios-asesores y técnico-operativo) en torno al control organizacional, del discurso se caracterizaron las creencias compartidas por los agentes representativos del caso EPM. El análisis del discurso se realiza mediante el abordaje de las categorías en que se manifiesta el control (conceptual, óptica, metodológica y teleológica).

En términos generales, las creencias presentes en el discurso sobre el control se inscriben, en su orden, en el enfoque de procesos, humanista, resultados y en el de recursos. Las creencias en la categoría del significado (conceptual) se ubican en el enfoque humanista, en su realidad a controlar en el enfoque de resultados y en lo metodológico en el enfoque de procesos, en tanto que lo teleológico se ubica en el enfoque de resultados.

Finalmente se discute en torno a la asimetría entre lo real representado en las creencias del control y lo formal representado en los esfuerzos de EPM por institucionalizar el control.

Palabras clave: Creencias compartidas, discurso organizacional, control organizacional, análisis del discurso, enfoque socio-cognitivo

Introducción

Existen creencias compartidas en materia de control en las organizaciones que se incorporan al discurso de los agentes en los diversos niveles de la organización, a saber: el ápice estratégico, la línea media, la tecnoestructura, el “staff” de apoyo y la base operativa (Mintzberg, 2001). Dichas creencias se manifiestan en el discurso organizacional, no son ideas inocuas o expresiones nimias, pese a ser conocimiento tentativo de carácter declarativo, pueden constituirse en factor de armonía y de conflicto en las organizaciones. El desconocimiento y la falta de comprensión de las creencias compartidas puede conllevar problemas de cohesión, falta de efectividad del control y, en síntesis, aumento del riesgo de no lograr los objetivos de la organización.

Es necesario identificar, caracterizar y, en general, comprender las creencias que subyacen en el discurso sobre el control; de no hacerlo la organización incurriría en una situación de “estancamiento de las creencias” lo cual conlleva consecuencias en el estilo de vida y las actitudes de las personas (Nilsson, 2019).

Comprender las creencias como conocimiento tentativo (no definitivo) permite a la organización evaluarlas con respecto a tres aspectos: las ideas institucionales del control (formalizadas por la Institución) en torno al enfoque de riesgos, las creencias que comparten mayoritariamente en torno al enfoque de procesos y las ideas del control con las que se identifican las personas de manera individual (enfoque de procesos, humanista, de resultados o recursos); de esta manera, la organización le apostaría a su visión institucional desde la

Dirección, a los compartido por las personas colectivamente o a lo que cada individuo construye desde sus subjetividad.

La literatura contemporánea no ofrece trabajos que indaguen sobre las creencias en materia de control específicamente, se encuentran alusiones a algunos de los elementos conceptuales que esta investigación aborda, vale decir, control organizacional, discurso organizacional y creencias, muchas veces cohesionados por el concepto de cultura organizacional.

Para la Empresa que se ha elegido como caso en esta investigación, denominada Empresas Públicas de Medellín, Empresa de Servicios Públicos (EPM E.S.P.) es evidente que el control ocupa un lugar preponderante en su cotidianidad y devenir lo cual se evidencia en los diversos enfoques que han venido divulgando desde sus instancias institucionales (Gerencia de Auditoría, Oficina de Control interno, directrices de autocontrol, documentos institucionales - boletines e instructivos-, etc.) a través del tiempo; ello indica que el tema del control no es -ni ha sido- ajeno o extraño en el discurso y comprensión de las personas que trabajan directamente vinculadas y como contratistas en la Empresa (En adelante, por sus siglas, EPM).

Sin embargo, indagados los agentes que representan la institucionalidad en materia de control (Directivos de Auditoría corporativa y de Control interno) por estudios que tomen por objeto las creencias compartidas, no mencionan trabajo alguno al respecto, más bien al referirles el concepto de “creencias” uno de los directivos (Director de Gestión y desarrollo de Auditoría corporativa) recomienda no hacer referencia a “creencias en el control” sino, más bien, a “cultura del control” (Protocolo del 20-09-2018). Adicionalmente, las evaluaciones que se hacen del control en EPM, regularmente abordan el conocimiento procesal y no el declarativo (Nilsson, 2019) en materia de control.

Si bien es posible establecer una relación conceptual entre las creencias compartidas y el discurso del control o entre éstas y la formalización del control en EPM, es preciso identificar y caracterizar las creencias compartidas a partir de la lectura, el análisis y la interpretación de los diversos textos, así como del trabajo de campo en la Empresa. En términos de estos tres aspectos se ha construido el problema de investigación que gira en derredor de la comprensión de las creencias compartidas por las personas representativas de la organización.

En este artículo se presentan los resultados de una investigación en que se ha pretendido analizar como unidad, el discurso en el que se comparten las creencias en materia de control (a nivel general) y control organizacional (a nivel específico) en aspectos relacionados con lo descriptivo (es) y normativo (deber ser), en cuanto al referente “organización” (en general) y “EPM” (en particular).

Con esta investigación se ha realizado una aproximación a las categorías de análisis del discurso de los diversos agentes privilegiados que participan como informantes; en ese sentido, emergen las categorías de análisis del discurso desde la perspectiva sociocognitiva que refiere las creencias desde los cuales las personas procesan sus ideas del control.

Para su comprensión ha sido necesario identificar y caracterizar las creencias compartidas en EPM; en esa medida, se aborda lo conceptual (idea o metáfora con la que identifican el control) y las diversas manifestaciones del control: lo óntico (aspecto sobre el cual recae el control) del término (significante) “control”, lo metodológico (la concepción de la ejecución del control y relación controlador-controlado) y lo teleológico (consecuencias del control). Se abordará el enfoque sociocognitivo para analizar el discurso del control y comprender las creencias que comparten los agentes representativos de los diversos grupos de interés dentro de la organización EPM. El significado que le dan diversos agentes al control desde sus creencias,

se manifiesta para comprender la cultura organizacional y lo compartido por ellos en el día a día, en general, y particularmente, la cultura del control organizacional.

A continuación, se presenta una exposición que contiene un desarrollo de tipo deductivo contentiva de una investigación de enfoque cualitativo, desde la perspectiva interpretativa y estudio de caso. La exposición contiene elementos conceptuales y teóricos, seguida de algunas consideraciones metodológicas, los resultados fruto del trabajo de campo, su discusión y las respectivas conclusiones.

Revisión de literatura y referentes teóricos

Discurso sobre el control organizacional

El control como objeto de estudio brinda oportunidades y contenidos a los investigadores en los diversos espacios donde el lenguaje toma sentido; como significante, el control es un factor estructurante de las creencias compartidas ya que desde sus diversas concepciones evoca la relación entre seres humanos el poder, la autoridad y las acciones cotidianas. La cercanía entre agentes sociales los diversos protocolos-mecanismos de verificación, seguimiento, vigilancia e intervención se constituyen en un campo de tensiones y de posibilidades de construir realidades. Las intermediaciones que cumple el control entre seres humanos, así como entre estos y los protocolos-mecanismos de control (creados por seres humanos) son las que hacen del control un tópico esencial al hacer referencia a grupos sociales, organizaciones sociales y prácticas complejas (verificación, evaluación, seguimiento, corrección, etc.).

Dado que en la vida cotidiana las personas tienen contacto con las actividades de la administración y diversos procesos que a su amparo se desarrollan en el mundo empírico, es lógico que las personas se refieran a la planeación, organización, dirección y control como

términos con contenido referente a sus actividades cotidianas. Tratándose de aspectos relativos a la organización y al control organizacional, igualmente emergen significados de fácil evocación (inspección, revisión, sanción, etc.) por parte de los agentes, los cuales se convierten en elementos que se comparten en la cotidianidad.

Al acotarle la idea del control al ámbito de las organizaciones (en particular un caso), los agentes transfieren la idea general a un escenario en el cual el control se vuelve más complejo y envolvente de todo lo que piensan, dicen o hacen los seres humanos. En esa medida el control se aborda aún desde un enfoque emocional aun cuando las organizaciones preferirían que fuese abordado más racionalmente dadas las consecuencias que se persiguen con su diseño, implementación y desarrollo en las organizaciones. Emergen, entonces, diversos tipos de conocimientos que se comparten en una organización en torno al control entre los que se encuentran las percepciones, las concepciones, las actitudes y las creencias.

Para van Dijk (2008-b) el discurso es una “forma de acción” o un “acto de habla” que representa los diversos aspectos que comparten las personas; de ahí que el discurso se convierte en el “principal medio por el cual los miembros de una organización crean una realidad social coherente que encuadra la percepción que tienen de su propia identidad” (Mumby & Clair, 2000, p. 263).

La noción de discurso puede ser ubicada en un contexto de interacciones entre diversos agentes en torno a temas de interés. En el contexto de la nueva retórica se hace referencia al discurso interorganizacional como una integración entre la retórica y la dialéctica algo así como un nuevo diálogo retórico entre dos o más personas y no la exposición de un solo orador (Ramírez, 2013, pp. 6-7).

Diversos aspectos de la vida cotidiana se convierten en tópicos del discurso y a través de este acto de habla se comparten diversas estructuras, tal como lo plantea Van Dijk (2008-a) "... a través del discurso, los usuarios del lenguaje pueden realizar, confirmar o desafiar estructuras e instituciones sociales y políticas más amplias" (p. 59). Quizás los aspectos que se comparten en el discurso cotidiano sean muy disímiles con respecto de los que se comparten en el discurso institucional (empresarial) y es posible que sólo algunos de éstos tengan presencia en ambos planos (cotidianidad e institucionalidad). Esa es la situación que presenta el control como objeto de discurso y es precisamente su carácter presencial en la cultura lo que produce tal dualidad.

El discurso sobre el control organizacional es un constructo que como acto de habla hace referencia a lo pensado, escrito y hablado por parte de los seres humanos en referencia a uno de los aspectos más relevantes de las ciencias de la administración, bien como proceso, sistema o función.

La diversidad de significados y tópicos que relacionan los estudios y el discurso sobre el control, permiten dimensionar una serie de concepciones diversas en torno a su comprensión en el diario transigir de las organizaciones, su entorno y sus estructuras internas.

Como constructo, el acervo contenido en el discurso sobre el control, no sólo hace parte del conocimiento compartido por los miembros de una organización, sino que se constituye, además, en el resultado de los procesos de cognición de los seres humanos en torno al control en toda su complejidad.

La importancia del discurso sobre el control presente tanto en la vida de las organizaciones como de las sociedades, hace que este término despierte el interés investigativo y se acentúa cuando se hace referencia al tránsito de una sociedad disciplinaria a una sociedad del control (Deleuze, 1991).

El control organizacional como referente de investigación

El control es un vocablo que representa diversas complejidades y diversas orientaciones en su significación, de ahí su carácter polisémico que lo convierte en un término que brinda diversos matices de comprensión y aplicación. Una de las aplicaciones más comunes es su uso en las organizaciones para referirse desde actividades simples como el cuidado, el “chequeo” y la inspección hasta más complejas como la revisión, la verificación, la supervisión y la vigilancia, entre otras, las cuales involucran seres humanos en torno a procesos con los que se pretende asegurar el logro de un cometido previamente definido.

El control es un objeto de referencia en diversos espacios. Tratándose de una sociedad del control, éste es emerge de la necesidad de garantizar situaciones deseadas mediante la realización de diversas actividades sobre diversos aspectos que interrelacionan a sendos seres humanos de manera individual o colectiva. Ello hace que los espacios de control sean organizacionales y que sus connotaciones sociales demarquen su naturaleza compleja y arraigada a las dinámicas de diversos grupos humanos.

Así como el control se desenvuelve en las organizaciones, puede constituirse en un motivante de procesos de descripción, comprensión y crítica y, en términos generales, de investigación en procura de satisfacer el interés por informar, interpretar o transformar la realidad (Habermas, 1984). Tales procesos de creación de investigación y creación de conocimiento permiten abordar el control de sus aspectos fundantes hasta sus aspectos más operativos de una manera profusa en procura de resolver problemas organizacionales.

En las organizaciones se ha intentado normalizar el discurso del control como una actividad unidireccional e impositiva mediante la cual un jefe ejerce su poder sobre un subordinado; ello ha derivado en una corriente que ubica el control como un ejercicio del poder.

En el discurso administrativo el discurso del control se reduce a una función correctiva que no merece un desarrollo teórico por parte de las diversas escuelas y enfoques de manera profunda.

El discurso sobre el control y el control organizacional (como objeto de dicho discurso), implican en su abordaje realizar una breve aproximación a algunos referentes que ilustrarán esta investigación en materia de control organizacional y su discurso. Estos referentes son: Gómez (2013), Bohórquez (2011), Jiménez y Ortiz (2007), Dillard y Macintosh (1999), Flamholtz (1996), Flamholtz y Tsui (1985), Ouchi (1979) y Pérez (1974).

Al analizar estos textos se encuentra una situación de borrosidad del concepto de control que se traslada al discurso de los agentes en los diversos niveles en que se estructura la organización. Tal situación de borrosidad se relaciona con la característica polivalente de los términos “control” y “control organizacional”. Adicionalmente, es posible sustentar que los desarrollos del control no presentan un avance significativo en comparación con otras temáticas del discurso administrativo (planeación, ejecución, organización, etc.).

Las dinámicas investigativas permiten evidenciar diversos diagnósticos del conocimiento desarrollado en materia de control organizacional. En ese sentido,

las teorías de la organización y de la administración enfocan el problema del control (con base en Foucault) como ejercicio del poder sobre la empresa (concebida bajo la metáfora del cuerpo) y seres humanos, mediante la vigilancia (desde el panóptico) y el castigo; ello exige posteriormente la intervención de la organización para alcanzar sus metas (Machado, 2009, p. 8).

En referencia al avance de este objeto del discurso, según Gómez (2013-a, p. 160) “el control organizacional tiene un rezago conceptual, metodológico, y sus mecanismos carecen de robustez en comparación a los sistemas técnicos” además que “no existe investigación en control organizacional lo cual explica el rezago de los mecanismos de control, su carencia de robustez y ausencia de respuesta a las necesidades empresariales (2013-a, p. 160).

A continuación, se realizará un breve resumen de algunos estudios realizados en materia de control organizacional, a partir del cual se evidencian diversos niveles de avance conceptual y teórico. De resaltarse en esta relación el ejercicio investigativo orientado a la perspectiva descriptiva de la ciencia administrativa y el incipiente abordaje de las perspectivas interpretativa y crítica; sin embargo, emergen propuestas desarrolladas desde el enfoque cualitativo, la propuesta de modelos y el avance en estudios de corte empírico.

De resaltar es que actividad investigativa no ha sido profusa en el campo administrativo ni en el de los estudios de la organización. De ahí que los retos demanden la necesidad de analizar el discurso sobre el control en las organizaciones para descubrir sus lógicas, sus contrasentidos, las borrosidades en materia de control, las diversas orientaciones en aras de un ejercicio práctico más efectivo, el análisis de los discursos en materia de control y cultura del control que encubren con eufemismos los intereses ideológicos de algunos grupos de interés, la carencia de actividades lógicas que procuren la eficiencia en el uso de los recursos o en el desarrollo de los sistemas-procesos-actividades así como el diseño de sistemas de evaluación y control en entornos donde la corrupción es la norma y no la excepción.

En cuanto a los estudios sobre el control organizacional, el discurso y la cultura, Barley & Kunda (1992) asumen el “control de organizaciones complejas” como “uno de los problemas centrales de la administración”; plantean la alternancia del control normativo y el racional,

prevaleciendo en la actualidad, el primero. Definen el primero como “la idea de que los administradores podrían regular más efectivamente a los trabajadores atendiendo no solamente a su comportamiento sino también a sus pensamientos y emociones” (Barley & Kunda, 1992), aspecto que, a su vez, “comenzó con el movimiento de relaciones humanas”. El control normativo se relaciona además con “mejoramiento industrial” y “cultura organizacional”. El control racional refleja la “administración científica” y el “racionalismo de sistemas”. Plantean que “la vía hacia la ganancia, el control y la paz industrial radican en poner los intereses, valores y creencias de los trabajadores en coincidencia con los propietarios”.

Raineri (1998) relaciona valores con normas de comportamiento imperantes en el trabajo plateando que los sistemas de creencias de los empleados y los procesos de cambio organizacional se relacionan con la modernización del Estado. Plantea que los empleados de las organizaciones privadas distinguen los valores y normas de conducta que llevan a los objetivos organizacionales (flexibilidad, productividad, eficiencia y equidad).

La función de control, según Garcés (2002) se ha desarrollado desde dos corrientes (normativa y racional) la relación con el fenómeno organizacional. Una alternativa de la sociedad occidental moderna es de corte disciplinario. Concluye que la ideología del control contemporánea se inscribe en el racionalismo y el carácter disciplinario (condición natural) de las teorías (siglo XX). Reconoce la existencia (efectiva y necesaria) de dispositivos de poder como base para construir las organizaciones.

Garcés (2004) hace referencia a la ideología del autocontrol como orientación de los sistemas de control. Cuestiona que en el discurso administrativo el autocontrol se conciba como una construcción que parte de los individuos que se subjetivan; éste es más bien una censura

instalada, una ideología, razón por la cual se invita a una verdadera construcción que involucre a los sujetos desde la práctica administrativa.

En relación con el aspecto ideológico del discurso Bermeo (2008) demuestra que la argumentación (a manera de organización del discurso) es uno de los recursos que mejor da testimonio de la movilización de posicionamientos ideológicos, lo cual conlleva soterradas transformaciones para introducir la flexibilidad laboral.

Hernández, Ruiz & García (2008) mencionan el papel de la cultura en el comportamiento organizativo en las cooperativas, analizando la existencia de rasgos culturales propios y ajenos a otras formas empresariales. Relaciona cultura y control concibiendo la primera como mecanismo para desarrollar el segundo.

Rivera & Barrios (2009) reflexionan en torno al control y su ejercicio en los contextos que son propios de los sistemas contables administrativos (SCA). Denotan estos escenarios y prácticas a controlarse, como espacios de interacción por excelencia, en que los agentes subordinados tienen acceso al poder de tal forma que ejercen el control, es decir, que exhiben formas para constreñir y sancionar a través de la exhibición de patrones de actuación formalmente admitidos, modelos de autoridad, así como un ejercicio práctico y discursivo.

Revilla & Tovar (2011) concibe el control como dispositivos diseñados para hacer que los trabajadores aporten más tiempo, esfuerzo y adaptación al entorno, es decir, como algo más que autodisciplinamiento. Estas lógicas del control organizacional presentes en el discurso, dejan entrever un alejamiento de la fuente de poder que hace difícil identificar el control en la organización, una tendencia al trabajador autodisciplinado.

Cisneros, Ramírez & Hernández (2011) se refieren a la forma en que las empresas familiares adoptan mecanismos formales de control orientados hacia los resultados; los controles de la familia son de carácter informal y ejercidos con un sistema compartido de valores y creencias.

López (2012) refiere desde una perspectiva lingüística y social, la estructura del discurso del control divulgado en internet y documentos oficiales de empresas con relaciones multinacionales. Se destaca la necesidad de reconocer en el discurso organizacional el significado del control.

Cantillo (2013) plantea que en la mayoría de los estudios se plantea la relación entre la cultura organizacional y el desempeño en términos de incidencia; al respecto identifica la falta de consenso en la definición de la cultura organizacional y de determinación de las dimensiones constitutivas de los conceptos que componen esta relación.

Marín-Idárraga & Losada (2015) establecen una relación entre la estructura organizacional y las relaciones interorganizacionales de cooperación en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) públicas de Colombia. Defienden que la descentralización favorece el intercambio de información, la complementariedad de recursos y la congruencia de objetivos y valores, mientras que la formalización solo lo primero relaciona el intercambio de información y la congruencia de objetivos y valores con el desempeño de la relación interorganizacional (satisfacción).

Antonini, Anzilago & Lunkes (2019) relacionan la formación de estrategias con el uso del sistema de control gerencial moderado por la cultura organizacional; encuentran que esta relación no presenta significancia. Analizan el uso del SCG de forma diagnóstica (cuando es planeada) e interactiva (cuando es emergente).

A partir de los planteamientos de Barley & Kunda (1992) emerge la necesidad de conocer “la fuente de poder” -para identificar el control- (Revilla & Tovar, 2011) y los “intereses, valores y creencias de los trabajadores en coincidencia con los propietarios” a partir del “ejercicio discursivo” (Rivera y Barrios, 2009) todo ello en procura de construir “una práctica administrativa que realmente involucre a los sujetos” (Garcés, 2004).

La urgencia gira en derredor de identificar, caracterizar, comprender y transformar los conceptos esenciales en materia de control, los discursos que se postulan desde diversos enfoques, las contradicciones que se presentan y el uso discursivo con el cual se pretende incorporar ideologías que, regularmente, contrarían los intereses de los agentes sociales que desenvuelven sus actos de habla en una organización, así como su condición humana y sus interacciones sociales. La emergencia es, precisamente, el fomento de estudios que desde las perspectivas interpretativa y crítico-social contribuyan a comprender y a transformar las relaciones que se construyen socialmente en materia de control organizacional.

De resaltarse en esta breve descripción la necesidad de analizar el discurso sobre el control para descubrir sus lógicas y sus diversas orientaciones para mejorar su ejercicio práctico y discursivo evitando las ideologías y las expresiones de poder en que regularmente redundan el discurso sobre el control en las organizaciones.

Creencias socialmente compartidas presentes en el discurso

“La simple certeza es una creencia, la verdad es un conocimiento”

M. Globot

Asumir que en el discurso se encuentran implícitas unas creencias y que muchas de éstas son compartidas en el marco de una cultura organizacional es una asunción que permite realizar

una aproximación a los aspectos cotidianamente compartidos por los diferentes niveles de la organización. Las creencias pueden ser concebidas desde un enfoque individual y desde uno más colectivo o social, connotando así una expresión de la cognición individual y social, respectivamente. Dado el carácter colectivo que asume la doxa representada en las opiniones y creencias de las personas es que estas manifestaciones se conciben desde una naturaleza social como “una construcción desde los sujetos” (Garcés, 2004).

La “cognición social” puede ser concebida como aquella que dinámica del conocimiento desde la que se entiende el conocimiento humano como un producto social bajo un régimen de propiedad compartida. (Condor y Antaki, 2008-1, p. 465). Las representaciones individuales se tornan en constructos colectivos a partir de que los sujetos comparten o coordinan las primeras mediante los modelos de contexto.

La “cognición social” según esta orientación promete identificar cómo se formula el discurso de manera conjunta y descubrir qué fines locales e institucionales persigue. (Córdor y Antaki En Van Dijk, 2008-a, p. 473). En el marco de los procesos de socio cognición “... los modelos de contexto y otras representaciones mentales relevantes también se coordinan precisamente para permitir esas acciones y discursos coordinados” (Van Dijk, 2011, p. 183); es precisamente desde este enfoque sociocognitivo que lo individual tiene sentido en lo colectivo-social mediante construcciones que emergen de las relaciones entre los sujetos desde los diversos niveles de la organización.

Los individuos o sujetos al compartir intereses, valores y creencias están compartiendo elementos importantes de su cultura, aspectos que se vivencian en la cotidianidad laboral. Según Mumbi y Clair (en Van Dijk, 2008-b)

el enfoque cultural tiende a operar en un nivel descriptivo y se concentra en la manera como las prácticas discursivas de los miembros de una organización contribuyen a desarrollar un significado compartido. Así, el principal objetivo de esta línea de investigación es demostrar la conexión entre las normas y los valores compartidos de una organización, por un lado, y los medios por los cuales se expresan esas normas y valores, por el otro (p. 264).

Como objeto de análisis de la cultura y de los discursos relacionados con las expresiones culturales, podrían mencionarse aspectos tanto de la doxa como de la episteme de diversos grupos sociales. Estos aspectos son igualmente concebidos como factores por parte de Van Dijk (2010) al plantear que

tanto la producción como la comprensión de discurso como texto y como acto de habla dependen de varios factores cognoscitivos importantes, que incluyen los conocimientos, las creencias, los deseos, los intereses, los objetivos, las actitudes, las normas y los valores de los usuarios de la lengua (p. 98).

Las creencias son ideas que a pesar de tener un vínculo con el individuo no son realidades independientes del contexto en que éste comparte con otros sujetos. Para Le Bon (1911) “una creencia es un acto de fe de origen inconsciente que nos induce a admitir en bloque una idea, una opinión, una explicación, una doctrina.” Agrega este mismo autor que la razón no se relaciona con la génesis de la creencia. Sin embargo, es claro que las creencias se evidencian a partir del discurso de los individuos y, con el desarrollo de la cognición y los significados compartidos, es posible que se conviertan en conocimiento.

Las creencias son representaciones que los seres humanos se hacen para construir una imagen del universo y los aspectos que motivan su conocimiento; dichas representaciones son

construcciones que las personas realizan fruto de compartir una cultura. Las creencias son estados mentales que se constituyen en expresiones del conocimiento y que denotan formas de interpretar los diversos aspectos de la vida cotidiana. Cuando las creencias son compartidas mediante procesos de socialización se convierten en parte de la cultura de un grupo o de una comunidad.

En la medida en que las creencias son individuales se tornan en representaciones mentales y cuando se comparten o coordinan grupalmente se tornan en representaciones sociales. Las creencias no están fundamentadas en conocimientos pues son, más bien, opiniones sobre aspectos relevantes para quienes las comparten o para diversos sujetos en el ambiente en que se desenvuelven.

Para Martin (2017) la creencia es más un estado mental dotado de contenido representacional, es más que un contenido; la creencia es conocimiento que se asume como verdad cuando es “adecuadamente justificada”. Agrega que estas pueden clasificarse en primarias (no suelen cuestionarse), intermedias (se les atribuye “autoridad epistémica”) y de nivel periférico (son elaboradas por el sujeto a partir de información).

Para Martin (2005, p. 2) la creencia “es un estado mental dotado de un contenido representacional y, en su caso, semántico o proposicional y, por tanto, susceptible de ser verdadero o falso ...”; en ella juega un papel importante la intencionalidad y su carácter simbólico.

Desde la perspectiva de la cognición la importancia de las creencias radica en que a diferencia del conocimiento procesal (limitado a acciones específicas) las creencias son conocimiento de tipo ‘declarativo’ “... y puede emplearse para dirigir muchas acciones diferentes” (Nilsson, 2019, p.p. 17-18).

La creencia en marco del enfoque sociocognitivo de van Dijk (1999) tiene relación con el conocimiento dado que el conocimiento es un producto del pensamiento considerado como verdadero; considera el conocimiento como una categoría de la creencia dado que esta es una idea que los miembros de un grupo o colectivo humano considera como verdadera con base en ciertos criterios de verdad.

A pesar de la referencia que se hace a las creencias como ideas individuales, es necesario precisar que las creencias se unen a otros aspectos que constituyen el sistema de creencias, el cual regulan tanto el pensar como las actuaciones de individuos y colectividades, incluidas las que involucran el habla.

Van Dijk (1999) concibe que las creencias se almacenan en la memoria episódica donde se almacenan hechos o situaciones en que los sujetos han participado o en los que han compartido con otros; estas pueden ser ideológicas (relacionadas con el sistema de valores), fácticas (subjetivas) y evaluativas (en términos de falso o verdadero). Dado que las creencias expresan la manera como los sujetos conciben o representan su mundo cotidiano con sus episodios frecuentes surge la importancia de develar las categorías presentes en las estructuras sociocognitivas. Si además reconocemos que al igual que las actitudes la creencia implica predisposición a la acción y se manifiesta en los actos de habla y otros actos, se justifica que sean develadas a través del análisis de los discursos que representan la cotidianidad de las organizaciones.

Aspectos metodológicos: aproximación a lo imaginario compartido

Análisis del discurso organizacional: en busca de lo cualitativo compartido

La construcción de una estrategia metodológica depende de las características del estudio a partir de la pregunta y los objetivos (generales y específicos). Este punto de partida es esencial para garantizar el criterio de coherencia en desarrollo de la investigación, aspecto que parte de enuncia el problema de investigación (¿Cuáles son las creencias compartidas subyacentes en el discurso de control en EPM?) con el objetivo general de comprender las creencias compartidas en materia de control organizacional en EPM. Dos objetivos específicos que se derivan de allí son los de identificar tales creencias y caracterizarlas.

Para resolver la pregunta (problema de investigación) y lograr los objetivos, la investigación tuvo dos momentos metodológicos a saber: uno relacionado con la recolección y análisis de las fuentes (bibliográficas y hemerográficas) y otro concerniente a la obtención y análisis del discurso sobre el control organizacional.

En el primer momento, se realiza una investigación bibliográfica y hemerográfica para construir un marco referencial sobre temas relacionados con las creencias, el discurso organizacional, el control organizacional y análisis del discurso. La técnica de recolección utilizada fue la revisión de libros y revistas mediante el instrumento brindado por las matrices de síntesis de contenido, en tanto que la técnica de análisis fue el análisis documental y su instrumento fueron las matrices de análisis (Ver: Tabla 1).

Tabla 1

Momento Metodológico 1: Análisis Documental (Fuentes: Bibliográficas y Hemerográficas)

Categoría	Subcategoría de análisis	Técnica		Fuente	Instrumento	
		Recolección	Análisis		Recolección	Análisis
Creencias	En general Compartidas En materia de control					
Discurso	En general En materia de organización En materia de control organizacional	Revisión de libros y revistas	Análisis documental	Textos de libros y revistas	Matrices de síntesis de contenido	Fichas de lectura y Matrices de relación de contenidos
Control	En general En materia de organización					
Análisis del discurso						

Fuente: Elaboración propia

En segunda instancia, se diseñó e implementó una metodología cualitativa desde una perspectiva interpretativa (desde taxonomía de Burrell y Morgan, 1979) desarrollada con la estructura de análisis del discurso. La modalidad de la investigación se ubica en la etnografía al seleccionar tres Grupos en EPM por niveles jerárquicos –directivos, mandos medios y operarios. Se ha escogido como estrategia el estudio de caso con una orientación metodológica cualitativa dado que es importante comprender las creencias que sobre el control se encuentran presentes en el discurso de los diferentes participantes que prestan sus servicios a la empresa que sirvió de caso en el presente estudio.

Para indicar el eje central de la investigación desde el enfoque cualitativo, Galeano (2004) plantea que “los estudios cualitativos ponen especial énfasis en la valoración de lo

subjetivo y lo vivencial y en la interacción entre sujetos de la investigación; privilegian lo local, lo cotidiano y lo cultural para comprender la lógica y el significado que tienen los procesos sociales ...” (p.p. 20-21). El carácter de subjetividad de los contenidos de los discursos radica en que el ser humano es constructor de realidad y que la consecuencia de sus actos de habla no sólo incita a ciertas acciones, sino que desarrolla en si una acción.

La técnica de recolección utilizada fue la entrevista la cual según Seidman (2013, p. 8) “... is a basic mode of inquiry. Recounting narratives of experience has been the major throughout recorded history that humans have made sense of their experience” (Traducción sugerida: “... es un modo básico de investigación. Recordar que las narrativas de la experiencia han sido lo más importante a través de la historia registrada con que los humanos le han dado sentido a su experiencia”), razón por la cual es el más propicio para desentrañar las creencias que, en materia de control, comparten los servidores de la empresa caso de estudio.

La Empresa escogió un grupo de directivos, profesionales y operarios que consideró representativos desde su Vicepresidencia de Talento Humano y Tecnología; estas personas son los Informantes o Agentes Privilegiados (AP) que permitieron la aproximación al discurso sobre el control. EPM dispuso de la locación y del tiempo para los Agente Privilegiados de AP-1 a AP- La información se maneja desde la confidencialidad y los resultados se analizan de manera general sin hacer especificidad de los Agentes Privilegiados.

Los instrumentos utilizados en la recolección de textos, en este segundo momento, fueron las guías de entrevista y las matrices de contenido, en tanto que la técnica de análisis fue el análisis del discurso mediante la categorización, en tanto que sus instrumentos fueron las matrices dimensionales, matrices de análisis, los diagramas de Edwards, la ubicación categorial y las tablas de frecuencia (Ver: Tabla 2).

Tabla 2

Momento Metodológico 2: Análisis del Discurso

Categoría de Análisis	Subcategoría de Análisis	Dimensión	Subdimensión	Técnica		Participante	Instrumento	
				Recolección	Análisis		Recolección	Análisis
Conceptual (Noción de Control)	Icono de control	Idea	Aspecto sustantivo-sujeto Aspecto fin-predicado	Entrevista semiestructurada	Análisis del discurso	15 Servidores de EPM	- Guías de entrevista - Matrices de contenido	- Matrices dimensionales - Matrices de análisis - Diagramas de Edwards - Ubicación categorial - Tablas de frecuencia
	Palabra asociada al control	Imagen						
Ontico (Objeto de Control)	Objeto de control en general Objeto de control en EPM (positivo) Objeto de control en EPM (normativo)							
Metodológico (Desarrollo del Control)	Desarrollo del control en general Desarrollo del control en EPM (positivo) Desarrollo del control en EPM (normativo)							
Teleológico (Consecuencias del Control)	Consecuencias del control en general Consecuencias del control en EPM							

Fuente: Elaboración propia

La perspectiva interpretativa se basa en los desarrollos de la hermenéutica alcanzados en materia de comprensión del discurso de los miembros de la organización caso de estudio con el fin de identificar y comprender las creencias subyacentes que se comparten por parte de los participantes representativos de la empresa caso.

El análisis del discurso se realiza bajo los preceptos teóricos y metodológicos proveídos por Teun A. Van Dijk desde el enfoque sociocognitivo que se caracteriza por profundizar en las diversas manifestaciones que son esenciales para la producción de conocimiento y la interpretación en los procesos de comunicación teniendo en cuenta el contexto social en que se desenvuelve el discurso como acto de habla. En el discurso juegan un papel preponderante los

modelos mentales y los modelos de contexto a partir de una serie de categorías enunciadas y detalladas más adelante.

Diversos aspectos cognitivos son compartidos a través del discurso tales como ideas, concepciones y creencias las cuales son componentes de la cultura organizacional desde sus diversos niveles y grupos. El compartir ideas, concepciones y creencias se hace evidente cuando existe coherencia en un nivel global o general; en términos de Van Dijk (2010, p. 45) “ahora diremos que un discurso es coherente sólo si es coherente en un nivel más global, y que esta coherencia global se da en cuanto se pueda asignarle un tema o un asunto al discurso”.

El conocimiento social es asumido por los miembros de la sociedad y los grupos como conocimiento compartido siendo la acción influenciada por tales conocimientos asumidos de manera coherente; en palabras de Van Dijk (2011, p. 183) “de la misma manera que la acción individual se coordina para producir una acción conjunta o un discurso colectivo, los modelos de contexto y otras representaciones mentales relevantes también se coordinan precisamente para permitir esas acciones y discursos coordinados”.

Esta relación entre discurso y acción está incidida por las formas de interpretar la realidad que al decir de Van Dijk (2011, p. 25) “en suma, el discurso y la interacción presuponen que los usuarios del lenguaje han aprendido a construir modelos de contexto que sean situacionalmente relevantes y que estén en sintonía mutua con los otros participantes”. A su vez, es necesario acotar que las creencias y tras cogniciones inciden en tales modelos de contexto.

Hasta aquí puede connotarse que las creencias emergen como un aspecto clave en la cognición social pues su coherencia no sólo define a las personas, sino que lo hace con los grupos y colectividades; tal como lo plantea Van Dijk (2011, p. 219) las creencias

definen los grupos, las comunidades y las instituciones, y conforman una de las fuerzas organizativas más potentes en los colectivos sociales: los miembros pertenecen a colectividades y actúan como tales cuando comparten parte de esas creencias sociales. Las creencias sociales y las colectividades sociales se constituyen y se reproducen mutuamente.

La unidad de análisis fueron los textos que en el primer momento metodológico se aproximan a los 50 documentos (entre libros y artículos de revista) en tanto que en el segundo momento superan los 500 minutos de grabación de las 15 entrevistas realizadas a participantes representativos de EPM. Nueve de los participantes fueron seleccionados por EPM dado su criterio de representatividad; posteriormente se adicionaron seis entrevistas más en el nivel operativo con los contratistas dado que la empresa caso de estudio utiliza esta modalidad continuamente.

Dadas las pretensiones de esta investigación, a continuación, se hará énfasis en el momento metodológico que conlleva el ejercicio del análisis del discurso desde el enfoque de la cognición social o socio cognición.

Las entrevistas que fueron semiestructuradas se realizaron con base en una guía contentiva de diez preguntas desde lo positivo (percepción de lo que hay) y normativo (percepción del deber ser). Las preguntas se han organizado en función de las categorías y subcategorías que fueron emergiendo de las pruebas piloto que se realizaron en la empresa caso de estudio a partir de la conversación con directivos y previas conversaciones con servidores públicos de auditoría, control interno y comités de control.

Las entrevistas fueron grabadas previo permiso de EPM y los participantes, a quienes se les manifestó que el tratamiento de la información iba a ser agregado y no personalizado; una vez

realizadas las entrevistas se transcribieron para obtener el texto escrito y, con base en este, poder realizar el análisis del discurso. Al respecto es menester resaltar lo señalado por Galeano (2004, p. 80) cuando plantea que

sobre la información que los sujetos poseen no existen derechos previos del investigador, quien puede lograr con ellos sólo acuerdos y negociaciones. Al hacer un trabajo investigativo, cualquiera que sea el propósito del mismo, no se otorga licencia para invadir la privacidad de los informantes.

Si bien en Van Dijk no existe un procedimiento para realizar el Análisis del Discurso desde la dimensión sociocognitiva si es necesario enfrentar los textos en su interpretación sin abandonar los preceptos teóricos enunciados. Una vez obtenidos los textos mediante la transcripción se desarrolla el siguiente procedimiento:

- a) Identificar los aspectos del texto de cada entrevista correspondiente a cada elemento categorial (categoría, subcategoría, dimensión y subdimensión) dispuestos en la Matriz respectiva.
- b) Resaltar con color diferente en los textos las creencias que emergen desde cada subcategoría o subdimensión para cada participante.
- c) Identificar las creencias compartidas desde cada dimensión o subdimensión en una tabla de frecuencia.
- d) Representar las diversas creencias emergentes del texto para verificar las creencias compartidas de manera visual.
- e) Se analizan las diversas respuestas individuales en relación con los elementos categoriales para citarlas por su carácter revelador de la creencia respectiva.

- f) Se identifican las creencias compartidas emergentes desde cada nivel jerárquico de la organización (directivo, mando medio y operario)
- g) Se cotejan las creencias compartidas en relación con la categoría agregando sus elementos categoriales (subcategorías, dimensiones y subdimensiones).

Es posible observar que con el uso de los instrumentos se fueron identificando las creencias individuales desde cada una de las categorías, subcategorías, dimensiones y subdimensiones (proveídas por los diversos ítems de la entrevista) para identificar las categorías emergentes compartidas por los diversos participantes a nivel general y a nivel de los directivos, mandos medios y operarios.

El tema de la familiaridad de los participantes en la entrevista con el tema del control no parece ser tan evidente lo cual es coherente con la situación académica del tema en el caso de las investigaciones y artículos publicados en las redes informáticas, pues encontrar este tema en el discurso como objeto de estudio no es tan común como se podría pensar. Este fenómeno de poca familiaridad con el control contextualiza la construcción de un objeto de investigación como el abordado en este proyecto en torno a las creencias compartidas en materia de control.

El control como objeto discursivo: la construcción del caso

La Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios (En adelante, EPM) que se ha tomado como caso de esta investigación es un ente público que tiene su domicilio principal en la ciudad de Medellín (Antioquia) en la República de Colombia. Para esta empresa es importante el tema de control es muy importante dado que lo ubican en la temática del Gobierno Corporativo y los modelos de gobierno. La diversidad de modelos que ha agenciado enmarcan su historia como una búsqueda de los modelos de control adecuados delineados por lo que normen los entes de

control y regulación de Colombia, tales como la Contraloría General de la República, los Ministerios (de Minas y Energía, de Tecnologías de la información y las comunicaciones, de Vivienda, ciudad y territorio), las Superintendencias (de Servicios y de Valores), las Comisiones de Regulación (de Agua potable y saneamiento, de Comunicaciones, de Energía y gas combustible). A ello se le agrega el control interno, las Auditorías externas y las interventorías configurando así una concepción de una estructura de control compleja, de alta participación y de amplia cobertura.

El investigador principal realizó sesiones previas con los directivos para exponerles las intencionalidades y los aspectos generales, metodológicos y operativos del Proyecto. En la primera sesión, realizada el día 20 de noviembre de 2018), el Director de Gestión y desarrollo de auditoría corporativa manifiesta que el modelo de control de la Empresa está articulado con el modelo organizacional y de ahí se desprende el Sistema de control interno, la Oficina de control interno, la Auditoría interna y la Auditoría externa. Adicionalmente, manifiesta que se ha venido implementando el modelo de “tres líneas de defensa” articulado con el “Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) bajo la orientación externa del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) e internamente bajo la coordinación de Planeación-Vicepresidencia de estrategia y crecimiento.

En la sesión realizada con los *controllers* de EPM, el día 22 de noviembre de 2018, se les plantea a los directivos (Vicepresidencia de Talento humano, Vicepresidencia y Gerencia de Auditoría corporativa) que la investigación se orienta a dos aspectos:

- a) La formalización del control a través de las directrices de EPM tales como “modelo de la línea de las tres defensas”, “sistema de gestión MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión), orientaciones de control interno, así como directrices de autocontrol, entre otras, y

- b) Las preconcepciones (creencias) compartidas presentes en el discurso sobre control, las cuales se identificarán mediante entrevistas a personas representativas desde los diversos niveles de la organización.

Por parte de los directivos de estas sesiones previas y participantes en general, se reconoce que EPM tiene liderazgo a nivel latinoamericano y que es “un ejemplo a seguir”, en palabras del Director de Gestión y Desarrollo de Auditoría Corporativa “en asuntos de control y gestión”. Comentan los directivos que hay otras personas realizando investigaciones sobre control en la Empresa.

En las sesiones previas con los *controllers* se les expusieron los aspectos generales del Proyecto de investigación y las intencionalidades del investigador quedando con compromisos como la retroalimentación de los resultados finales una vez sean aprobados por la Universidad EAFIT. Consideran que esta investigación es importante para EPM y manifiestan el interés de “colaborar con el desarrollo del Proyecto” luego de diligenciar las formalidades correspondientes.

Los criterios de selección de los participantes como fuente a través de la técnica de la entrevista fueron tres:

- a) Estar actualmente trabajando con EPM
- b) Ser seleccionados por EPM por su representatividad y con antigüedad mínima de dos años, y
- c) Ser parte de las líneas de defensa como modelo que actualmente EPM agencia entre sus diversos niveles de la organización.

Se contó con el apoyo de la Vicepresidencia de talento humano y tecnología que seleccionó a los participantes de 1-9 (IP-1 a IP-9), programó las fechas, dispuso el sitio de

entrevista y dio el tiempo de permiso a sus funcionarios para realizarla. Los participantes de 10-15 (IP-10 a IP-15) fueron seleccionados por estrategia de “referido” pues EPM informó que no tenía contacto con los contratistas para seleccionarlos y programar las sesiones, razón por la cual tal actividad la debería realizar el mismo investigador. Se realizaron en total 15 entrevistas en el período de tiempo comprendido entre el 11 de diciembre de 2018 y el 15 de enero de 2019.

Las entrevistas 1-9 fueron realizadas en la sede principal de EPM y de la 10-15 en un lugar de la ciudad de Medellín convenido por vía telefónica con el agente participante referido previo contacto. Todas las entrevistas fueron realizadas directamente por el investigador principal en el orden ascendente.

Los Agentes privilegiados (AP) que fungen como informantes, son descritos en la Tabla 4, en la cual se distinguen características como sexo, cargo actual, línea de defensa, el nivel y su antigüedad con la Empresa.

Tabla 3

Características de los Agentes Privilegiados (AP) en la Entrevista

No.	Sexo	Cargo Actual	Línea de Defensa	Nivel	Antigüedad (Años)
1	Feme.	Técnica Administrativa	2	Técnico-Operativo	5
2	Feme.	Tecnóloga Administrativa	1	Técnico-Operativo	6
3	Feme.	Técnica Administrativa	1	Técnico-Operativo	4
4	Masc.	Jefe Unidad-Vinculación Cliente Gas	3	Directivo	20
5	Feme.	Profesional C-Desarrollo Humano	1	Medio-Asesor	13
6	Masc.	Profesional A-Desarrollo Humano	2	Medio-Asesor	2
7	Masc.	Jefe Unidad-Operación Mantenimiento Provisión Aguas	3	Directivo	10
8	Masc.	Vicepresidencia de Auditoría- Gerencia de Proyectos	3	Directivo	6
9	Masc.	Profesional Planeación	2	Medio-Asesor	12
10	Masc.	Contratista-Operario Proyecto HidroI	1	Técnico-Operativo	7
11	Masc.	Operario de Telecomunicaciones	1	Técnico-Operativo	2
12	Masc.	Operario de Telecomunicaciones	1	Técnico-Operativo	3
13	Masc.	Operario de Telecomunicaciones	1	Técnico-Operativo	25
14	Feme.	Interventora proyecto HidroI (Ing. Forestal)	3	Técnico-Operativo	3
15	Masc.	Operario de Aguas	1	Técnico-Operativo	4

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de EPM

Queda claro que el tema del control para la estructuración y el desarrollo de la empresa es muy crucial a través del tiempo, en cada momento administrativo y en cada proceso llevado a cabo por los diferentes agentes que participan de su devenir. De ahí que la Empresa caso de estudio atienda en su pertinencia una invitación a ser objeto de investigación en torno a las creencias que subyacen en materia de control en su entorno cultural y en su discurso cotidiano.

Creencias socialmente compartidas sobre el control en el discurso organizacional: lo conceptual, óntico, metodológico y teleológico

El análisis del discurso (En adelante, AD) articula los diversos enfoques en relación con un campo, tema o concepto, y permite identificar las expresiones de la cognición, así como el sentido que personas y grupos le dan al lenguaje y sus expresiones. Para esta investigación el concepto sobre el cual gira el discurso es el control y, en este caso, permitirá profundizar en el lenguaje para identificar y caracterizar las creencias compartidas en torno al control organizacional.

Esta investigación parte de considerar los discursos en el marco de los modelos de contexto cuyo carácter mental los ubica en el campo de la cognición. Estos modelos permiten la interpretación de la realidad y en ellos inciden las creencias, tal como lo plantea Van Dijk (2011)

los modelos de contexto de los receptores, no solo se basan en el conocimiento sociocultural compartido (acerca del lenguaje y la interacción), sino también en propiedades situacionales y personales *ad hoc* de los participantes, tales como objetivos, intereses, creencias e inferencias (p. 27).

Para realizar una aproximación a tales creencias se requiere de la construcción de abstracciones comunes denominadas categorías conceptuales o discursivas, para esta investigación, en materia de control organizacional. Las categorías de conceptos hacen parte de la estructura sistemática que contribuye a comprender el problema investigado; estos conceptos son abstracciones que sirven para analizar los datos e interpretar los resultados obtenidos en aras de lograr los objetivos de la investigación (describir, explicar, comprender o criticar). Dichas categorías son conceptos generales y abstractos que permiten agrupar y asociar los conceptos más complejos según su naturaleza.

Las categorías de análisis e interpretación, según Hurtado de Barrera (2000), se definen como

las relaciones entre los objetos, y en este caso, por las relaciones entre los contenidos de las unidades informativas y el tema. Implican la identificación de diferencias y semejanzas y la agrupación en conjuntos. Una categoría de análisis, es la abstracción de una o varias características comunes de un grupo de objetos o situaciones, que permite clasificarlos (p. 112).

La construcción de categorías permite encontrar lo común, lo coherente y lo compartido para facilitar el análisis.

Dos aspectos previos han permitido construir las categorías de esta investigación; a continuación se enuncian brevemente:

- a) Entrevistas realizadas a directivos y personas representativas de tres entes público del Departamento de Antioquia, y
- b) Dos series de encuestas previas aplicadas a participantes de eventos a nivel nacional y personas se forman en universidades en asuntos de control (especializaciones de auditoría y de control de gestión y asignatura de “teoría de control”) preferentemente de la ciudad de Medellín.

Lo compartido por parte de los participante entrevistados se evidencia a través de categorías; en Edwards (1991) se afirma que los mecanismos en apariencia universales de “categorización” que los seres humanos supuestamente comparten pueden ser reemplazados con éxito por una concepción de las categorías como descripciones contingentes y localizadas que tiene una función en la promoción de ciertos proyectos a costa de otros, y cuyos supuestos

universales deben tomarse no como “verdaderos” sino como parte de su carga retórica (Córdor & Antaki, citado en Van Dijk, 2008-a, p. 477).

La propiedad o adecuación de estos discursos se definen no solo por el contexto, sino también por la aplicación de las reglas y creencias socioculturales generales (esquemas, prototipos, etc.) que tenemos acerca de las categorías de participantes, así como de las opiniones personales acerca de los participantes (Van Dijk, 2011, p.103). Dada la complejidad del concepto de control y sus relaciones con las organizaciones, las categorías, subcategorías, dimensiones y subdimensiones surgen de manera tal que permiten identificar y caracterizar las creencias compartidas en torno a tal concepto desde el entorno organizacional; en ese sentido surgen cuatro categorías, diez subcategorías, dos dimensiones de la subcategoría “ícono de control” y dos subdimensiones de la dimensión “idea” (Ver: Tabla 4).

La complejidad del concepto de control está representada en las diversas aristas y conexiones de diversa índole que dejan entrever las categorías, subcategorías, dimensiones y subdimensiones que son esenciales para el análisis del discurso y la interpretación de los resultados.

Las categorías que emergen son la noción de control (lo conceptual), la noción de objeto de control (lo óntico), la forma de hacer control (lo metodológico) y los fines que se persiguen con el control (lo teleológico).

En la categoría “conceptual” (noción de control) emergen como subcategorías los aspectos relacionados con “ícono de control” y “palabras asociadas al control”. De la subcategoría “ícono de control” surge las dimensiones “Idea de control” e “Imagen del control”. Finalmente, en la dimensión “idea de control” emergen las subdimensiones “Aspecto sustantivo-sujeto” y “Aspecto fin-predicado”.

En la categoría de lo “óntico” emergen como subcategorías de análisis e interpretación los aspectos relacionados con el objeto de control a nivel “general”, “en la Empresa-lo que es” y “en la Empresa-deber ser”.

En la categoría de lo “metodológico” emergen como elementos subcategoriales el “desarrollo del control” a nivel “general”, “en la Empresa-lo que es” y “en la Empresa-deber ser”.

En la categoría de lo “teleológico” emergen como conceptos subcategoriales las “consecuencias del control” en términos generales y particulares con respecto a la Empresa caso de estudio.

Tabla 4

Categorías y Subcategorías de Análisis

Categoría de Análisis	Subcategoría de Análisis	Dimensión	Subdimensión
Conceptual (noción de control)	Ícono de control	Idea Imagen	Aspecto sustantivo-sujeto Aspecto fin- predicado
Óntico (objeto de control)	Palabra asociada al control Objeto de control en general Objeto de control en EPM (positivo) Objeto de control en EPM (normativo)		
Metodológico (desarrollo del control)	Desarrollo del control en general Desarrollo del control en EPM (positivo) Desarrollo del control en EPM (normativo)		
Teleológico (consecuencias del control)	Consecuencias del control en general Consecuencias del control en EPM		

Fuente: Elaboración propia

Con base en los anteriores niveles categoriales y sus dimensiones se han organizado y analizado los datos derivados del texto transcrito correspondiente a las entrevistas realizadas; ello indica que la entrevista ha sido estructura con base en tales categorías (Ver: Tabla 5).

Tabla 5

Relación Categoría – Entrevistas

Elementos Categoriales		Ítems de la Entrevista
Categoría de Análisis	Subcategoría de Análisis	
Conceptual (Noción de Control)	Ícono de control	Item 1A (Idea) y 1B (Imagen)
	Palabra asociada al control	Item 2
	Objeto de control en general	Item 3
Óntico (Objeto de Control)	Objeto de control en EPM (positivo)	Item 4.1
	Objeto de control en EPM (normativo)	Item 4.2
	Desarrollo del control en general	Item 5
Metodológico (Desarrollo del Control)	Desarrollo del control en EPM (positivo)	Item 6.1
	Desarrollo del control en EPM (normativo)	Item 6.2
	Consecuencias del control en general	Item 7
Teleológico (Consecuencias del Control)	Consecuencias del control en EPM	Item 8

Fuente: Elaboración propia

Reconocer tales elementos categoriales conlleva la comprensión del discurso y la identificación de las creencias socialmente compartidas por parte de los participantes desde los tres niveles antes señalados (directivos, mandos medios y operarios). Para tal reconocimiento (identificación y caracterización) es necesario reconocerlas como conocimiento declarativo que “establecemos empleando oraciones ... acotadas por los lenguajes que empleamos para construir oraciones” (Nilsson, 2019, p. 19).

Bajo estos preceptos se representa la relación establecida entre las “categorías de análisis” y la entrevista, en tanto que las primeras contribuyeron a estructurar y aplicar los ítems de la segunda.

**Resultados: Creencias compartidas sobre el control en el discurso organizacional de EPM
(lo conceptual, lo óptico, lo metodológico y lo teleológico)**

“Las ideas se tienen; en las creencias se está.”

José Ortega y Gasset (1934)

Las creencias compartidas se encuentran manifiestas en el discurso de los miembros de la empresa caso EPM en cuatro categorías de análisis a saber: conceptual, óptica, metodológica y teleológica. Cada una de estas categorías permite encontrar una serie de creencias que representan las nociones de control, los aspectos controlados, las formas de controlar y las consecuencias del control.

Los enfoques que son compartidos en las diversas creencias asumen el control desde los procesos, los resultados, las personas

En primera instancia, en términos agregados (todas las categorías) y generales (todos los grupos de interés) el discurso revela que los participantes presentan una serie de creencias que relacionan el control en sus aspectos conceptuales (noción de control) y sus manifestaciones (objeto, método y consecuencias) desde los siguientes enfoques:

- 1) Procesos (se agrega “guía metodológica o marco”)
- 2) Personas (se agrega “ejercicio, cargo o actividad”)
- 3) Resultados

- 4) Recursos (se agrega “herramienta, mecanismo o dispositivo)
- 5) Dependencias de control
- 6) Figura reconocida de control, y
- 7) Riesgos de control

En este nivel de agregación y generalidad es evidente la presencia de diversos enfoques cuando en la organización se habla de control por parte de los 15 agentes participantes, prevaleciendo desde las diversas categorías y agentes privilegiados (AP) el enfoque de procesos, seguido de los enfoques de personas y de resultados (Ver: Tabla 6).

Tabla 6

Creencias Compartidas: Recurrencia por Categoría

Categoría	Conceptual	Óptico	Metodológico	Teleológico
Enfoque				
Procesos	Guía Metodológica o Marco [9]	Procesos [26]	Procesos [39]	Gestión y Mejoramiento de Procesos [18]
Personas	Ejercicio, Cargo o Actividad [21]	Personas [20]	Personas [22]	Personas y Cultura [11]
Resultados		Resultados [30]	Resultados [13]	Resultados y Logro de Objetivos [22]
Recursos	Herramienta, Mecanismo o Dispositivo [7]	Recursos [18]		
Dependencias de Control			Dependencias [10]	
Figura Reconocida de Control, y Riesgos de Control	Figura [4]			Riesgos [2]

Fuente: Elaboración propia

El análisis que se presenta a continuación enfatiza en primera instancia en la dimensión conceptual para posteriormente hacer referencia a las creencias que se analizan en el discurso desde las categorías óptica, metodológica y teleológica, para luego hacer referencia a cada una de ellas por separado como creencias generales, compartidas y como creencias compartidas desde cada grupo de interés (directivos, nivel medio-asesor y técnico-operarios).

En el análisis de cada nivel de la organización se agregará la cita más reveladora de las creencias compartidas por los participantes de la Empresa caso de estudio.

Se hará referencia a los “participantes” en el análisis con el nombre de “Agente privilegiado” y se enumerarán de 0 a 15 en el orden que fueron entrevistados y se codificarán con la sigla “AP” seguida de su número asignado de acuerdo al orden de la entrevista (según Tabla 3)

Aproximación a lo conceptual

De resaltar es que en la categoría conceptual se presentan dos subcategorías de análisis (“ícono de control” y “palabra asociada al control”), en tanto que la subcategoría “ícono de control” se manifiesta en dos dimensiones (“Idea de control” e “Imagen del control”) y, a su vez, desde la dimensión de la idea se expresan dos subdimensiones a saber: desde el sustantivo (¿qué es el control?) y desde el predicado (¿para qué sirve el control?). Igualmente, se resalta que las categorías óptica, metodológica y teleológica analizadas en el discurso sobre el control permiten identificar una serie de creencias que son coherentes y que permiten realizar abstracciones que denotan similitud en las opciones presentes.

En la categoría conceptual se realiza una aproximación al control profundizando en una noción representada en un ícono de control (una idea y una imagen) y una palabra que evoca en

los participantes y que funge como el significado de este vocablo. Con ello se asume que la creencia está denotada por una noción compuesta de íconos (ideas e imágenes) y palabras como conocimiento acerca del vocablo “control”.

La noción de control se fundamenta en la idea que plantea, desde la perspectiva cognitiva, que una noción es el “conocimiento o idea general que se tiene de algo” (RAE, 2019) y dicho conocimiento se connota en representaciones de tipo icónico [mental (idea) e ideográfica (imagen)] y gramatical (palabra).

Las nociones de control, expresadas por los participantes, a partir de los tres aspectos señalados (idea, imagen y palabra) permite denotar, en términos agregados, tres creencias a desde las que se concibe el control como:

- 1) Ejercicio, actividad o cargo
- 2) Guía, metodología o marco
- 3) Herramienta, mecanismo o dispositivo, y
- 4) Autoridad, poder o figura reconocida (adjetivo)

La creencia en el control como “ejercicio, actividad o cargo” es, en general, la más compartida pues todos los informantes privilegiados aluden a esta en alguno de los tres aspectos que componen la noción (Ver: Tabla 7).

La segunda creencia compartida es la del control como “guía, metodología o marco”, la cual es compartida por los agentes privilegiados AP-5, AP-6, AP-7, AP-10, AP-12 y AP-13. En tercera instancia se manifiesta la creencia del control como “herramienta, mecanismo o dispositivo” (AP-1, AP-3, AP-4, AP-8, AP-9 y AP-11). Otra creencia es la del control como

“autoridad, poder o figura reconocida (adjetivo)” la cual es compartida por algunos de los agentes privilegiados (AP-3, AP-5, AP-11 y AP-15) -Ver: Tabla 8-.

Tabla 7

Lo Conceptual: Noción del Control

Icono del Control			
Idea		Imagen	Palabra
Idea (Sustantivo-Sujeto)	Fin-Predicado		
Ejercicio-Actividad 		Dispositivo-Guía 	Cargo-Empresa
Herramienta o Mecanismo 		Cargo 	
Guía o Metodología 		Marco-Guía 	
	Logro de fin-Objeto 		
	Mejorar o ejecutar tarea 		
	Detectar, corregir desviaciones y errores 		
		Orden 	
		Autoridad-Poder 	Figura Reconocida- Adjetivo

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las creencias compartidas por cada uno de los niveles de la organización, en el nivel técnico-operativo la creencia más compartida enuncia que el control es un “ejercicio, actividad o cargo” (todos los informantes comparten esta creencia), igual sucede en el nivel medio-asesor; para los directivos, prevalece la creencia del control como “ejercicio, actividad o cargo” (todos los directivos comparten esta creencia).

En segunda instancia, para los participantes del nivel técnico-operativo se presenta la creencia del control como “guía, metodología o marco” (AP-10, AP-12 y AP-13) y la del control como “herramienta, mecanismo o dispositivo” (AP-1, AP-3 y AP-11). Para los mandos medios la segunda creencia que prima es que el control es una “guía, metodología o marco” (AP-5 y AP-6), en tanto que para los directivos aparece, en esta segunda instancia, la creencia del control como una “herramienta, mecanismo o dispositivo” (AP-4 y AP-8). En la Cuadro 1 se sintetizan las nociones compartidas señaladas anteriormente.

A continuación, se describen las creencias compartidas desde tres representaciones en que se manifiesta la noción de control, en su orden: Ícono-Idea-Sujeto, Imagen (ideográfica) y palabra (gramatical). Igualmente, se señalará la creencia compartida para cada una de estas tres representaciones desde cada nivel de la organización (técnico-operativo, mandos medios y directivos).

La noción de control como idea se manifiesta en dos aspectos que son una parte relativa al sujeto (sustantivo) y otra relativa al predicado verbal que denota la acción del sujeto. La noción de control manifiesta, entonces, una relación entre sujeto (sustantivo) y predicado verbal. La parte relativa a la idea que evoca el control como Sustantivo-Sujeto se tratará a continuación, mientras que la parte relativa al Fin-Predicado se describirá en la sección relacionada con la categoría de “lo teleológico”. A continuación, se describirán las creencias relativas al sujeto,

primero a nivel general, y luego desde los niveles de la organización, resaltando las citas más reveladoras.

En cuanto a la noción de control que hace énfasis en el sujeto (sustantivo) la principal creencia compartida por los agentes privilegiados identifica al control como “ejercicio, actividad o cargo” (AP-2, AP-5, AP-11, AP-12, AP-13, AP-14 y AP-15); en segundo lugar se manifiesta la creencia de control como “herramienta, mecanismo o dispositivo” (AP-1, AP-3, AP-4, AP-8 y AP-9) y un tercer (último) lugar lo ocupa la creencia del control como “guía, metodología o marco” (AP-6, AP-7 y AP-10).

La creencia en materia de significado del control más compartida por los técnicos-operarios es la que lo identifica como “ejercicio, actividad o cargo” (AP-2, AP-11, AP-12, AP-13 y AP-15); la cita más reveladora en este nivel referida a esta parte conceptual identifica al control como “la revisión periódica de todos los sistemas y quehaceres en una empresa ...” (AP-12).

En el nivel de mando medio-asesor también la creencia más compartida en la parte sustantiva, es la del control como “ejercicio, actividad o cargo” (AP-5 y AP-14), de la cual la cita más reveladora señala que “el control es como supervisar, vigilar que las cosas que se planteen salgan bien” (AP-14).

En referencia a los directivos la creencia más compartida es la del control como “herramienta, mecanismo o dispositivo” (AP-4 y AP-8), siendo la cita más reveladora la que plantea que “el control es como algún mecanismo, ... algún tipo de herramienta ...” (AP-4).

La noción de control como imagen que se viene a la mente o que evocan los agentes privilegiados cuando se les habla de control, emerge desde cinco creencias, a saber, control como:

- 1) Marco o guía
- 2) Cargo (ejercicio)
- 3) Dispositivo (herramienta)
- 4) Autoridad (poder), y
- 5) Orden.

La creencia que en general es más compartida por los agentes privilegiados es la que concibe el control como un “marco o guía” (AP-5, AP-6, AP-7, AP-10, AP-12 y AP-13); en segunda instancia emerge la creencia de que el control está asociado con un “cargo” (AP-1, AP-2 y AP-9).

En cuanto a la imagen con que se asocia el control, la creencia más compartida desde el nivel técnico-operativo es que el control es un “marco o guía” (AP-10, AP-12 y AP-13) siendo la cita más reveladora la que asocia el control con “una casa por ser el primer lugar donde nos enseñan a respetar las normas y donde aprendemos de control y de las responsabilidades de cada miembro de la familia para que todo marche bien” (AP-13).

Desde el nivel medio-asesor también la principal creencia compartida es la que concibe el control es un “marco o guía” (AP-5 y AP-6). La cita más reveladora señala que la imagen que evoca el informante cuando se le habla de control es “enmarcarse en una tarea, en un conjunto de tareas ... no desbordarse en ... actividades o tareas que no estén dentro de las obligaciones o aquellas actividades que no le competen, en este caso, a la persona que está controlada” (AP-6).

En el nivel directivo, no es compartida creencia alguna, más bien existe diversidad; se destaca la cita reveladora que plantea que la imagen que se le viene a la cabeza cuando le hablan de control es “límite, ley, ordenamiento ...” (AP-7).

La noción de control como palabra con la cual se lo identifica, se manifiesta en tres creencias, que lo conciben como:

- 1) Cargo (Sustantivo)
- 2) Figura reconocida (relacionada con adjetivo)
- 3) Cargo y figura reconocida (1 y 2).

A nivel agregado la creencia más compartida es la que asocia el control con la palabra “Cargo” (Todos excepto AP-5, AP-11, AP-14 y AP-15). En segundo lugar, emergen las creencias que asocian el control con una palabra relacionada con una “Figura reconocida” (AP- 5 y AP-11) y con los dos aspectos mencionados (“cargo” y “figura reconocida”) en una mixtura (AP-14 y AP-15).

Para los técnico-operarios la creencia más compartida es la que asocia el control con palabras relacionadas con un “cargo” (AP-1, AP-2, AP-3, AP-10, AP-12 y AP-13). La cita más reveladora en relación con la palabra que evoca el control plantea la palabra *jefe* al enunciar que “yo evoco la persona o la palabra control con *jefe*, quien está a cargo o al mando de una situación o un proceso. ... también identifico ... superiores como supervisores, como líderes, ... como ordenadores ... todas las personas que estén por encima de mi rango ...” (AP-15).

Para los informantes del nivel medio-asesor, también la creencia más compartida es la que asocia el control con palabras relacionadas con un “cargo” (AP-6 y AP-9). La cita más reveladora esgrime la creencia de que el control tiene que ver con una persona al plantear que la palabra que evoca el control “es como medio policía, que tiene que ver con ... el rol de auditoría en lugar de ser un rol de consejería ... de consultoría, ... usualmente uno los ve ... o los percibe como en un rol policivo; vienen a ver si estamos cumpliendo la norma, ... si hicimos como

deberíamos hacer un procedimiento y, en el peor de los casos, a encontrar el punto en el mantel blanco ...” (AP-9).

Para los directivos, la creencia compartida es la que asocia el control con palabras relacionadas con un “cargo” (todos sus miembros comparten la creencia). Debe destacarse a cita reveladora que plantea que “auditor o, en el caso particular nuestro, interventor, que son esas personas que validan esas acciones o esos planes que se tienen previstos en nuestro día a día y que están validando permanentemente que lo que se ejecute esté de acuerdo a esas normas, leyes, a esos comportamientos que tenemos previstos cumplir” (AP-7).

Aproximación a lo óptico

En la categoría óptica se realiza una aproximación a los objetos del control profundizando, precisamente, en esos aspectos (Realidad) que son controlados en una organización (en términos agregados), luego los que son objeto de control (en términos descriptivos) en general, los que son (enfoque descriptivo) y los que deben ser (enfoque normativo) controlados en EPM, caso de estudio de la presente investigación.

De esta manera, se aborda el discurso del control en referencia a lo que se controla en general, respecto al “es” (aspecto descriptivo) de la empresa caso (EPM) y su “deber ser” (aspecto normativo).

En términos agregados a partir de la abstracción de los tres aspectos mencionados (general, “es” y “deber ser”) es posible identificar cinco creencias que manifiestan que en las organizaciones (en general y en el caso de estudio EPM) se controla(n):

- 1) Los resultados
- 2) Los procesos

- 3) Las personas
- 4) Los recursos
- 5) Todo (“muchas cosas” y diversos aspectos)

La creencia en el ejercicio del control sobre “los resultados” es la más compartida pues todos los agentes privilegiados (excepto AP-1 y AP-2) aluden, en alguno de los aspectos antes mencionados, que el objeto que se controla (lo descriptivo en general, así como lo descriptivo y normativo en el caso de estudio) en las organizaciones son los objetivos, la eficacia, el servicio, etc. La segunda creencia compartida es la que defiende que en una organización (en general y en el caso de estudio) lo que se controla (y debe ser controlado) son los aspectos relacionados con los procesos, tales como actividades, sistemas de producción y seguridad industrial, entre otros, al decir de todos los agentes privilegiados (aunque con menor recurrencia de la creencia en los resultados, exceptuando al informante AP-10) -Ver: Tabla 8-.

Tabla 8

Lo Óptico: Objeto (Realidad) de Control

Enfoque \ Categoría	Objeto de Control (General)	Objeto de Control EEPPM	Objeto de Control (Deber Ser)
Personas			
Procesos			
Resultados			
Recursos			
Todos			

Fuente: Elaboración propia

Para los agentes privilegiados en los diversos niveles existe una variedad de opciones respecto de las cuatro primeras creencias, en la dimensión óptica. A continuación, se describirán las creencias desde cada grupo o nivel administrativo.

Respecto de las creencias de los informantes del nivel técnico-operativo la más compartida en la dimensión óptica es que el objeto de control son los resultados (AP-3, AP-10, AP-11, AP-12, AP-13 y AP-15), en primera instancia, así como los recursos (todos los informantes sin excepción), los procesos (Todos excepto AP-10) y las personas (Todos excepto

AP-15), en segunda. La cita más reveladora en este nivel plantea que se deben controlar "... el ahorro, la eficiencia, el mejoramiento continuo ... para una mayor productividad ... ayudando al logro de sus objetivos ..." (Informante AP-12).

Para el grupo de los agentes privilegiados del nivel medio-asesor la creencia más compartida es la que plantea que se controlan los resultados (AP-5, AP-6, AP-9 y AP-14) en primera instancia y los procesos (AP-5, AP-6, AP-9 y AP-14) en segunda. La cita más reveladora esgrime que "tenemos es que verificar cuáles son los mínimos en los que debemos asegurar el logro de nuestros objetivos y dejar el máximo de libertad para que la creatividad humana funciones ..." (AP-5).

Para los directivos la creencia que emerge como la más compartida es que en las organizaciones se controlan los resultados (AP-4, AP-7 y AP-8), en primer lugar, y los procesos (AP-4 AP-7 y AP-8) en segundo. La cita más reveladora en este nivel enuncia que "se empieza por controlar ... los responsables ... los objetivos planteados por que es que yo creo que están en medición. ... uno controla como las metas, los objetivos ..." (AP-4).

A continuación, se hará referencia a cada uno de los aspectos que denotan en forma desagregada esta categoría, en su orden: el objeto descriptivo en general, descriptivo en EPM y el objeto normativo en EPM.

En términos de los objetos que son controlados en general, los informantes creen que son las personas (todos excepto AP-8 y AP-15) y en segunda instancia que son los procesos (AP-2, AP-4, AP-6, AP-8, AP-9, AP-12, AP-13, AP-14 y AP-15) y los resultados (AP-4, AP-5, AP-7, AP-8, AP-10, AP-11, AP-12, AP-13 y AP-15). Otros aspectos que se mencionan como creencia en cuanto a los objetos que son controlados plantea que son los recursos (AP-1, AP-2, AP-3, AP-

4, AP-5, AP-9 y AP-10) y la creencia de que todo se controla (AP-1, AP-2, AP-4, AP-7, AP-10, AP-11 y AP-13).

Para los informantes del nivel técnico-operativo la creencia más compartida a nivel general es la que asume como objeto de control a las “personas” (todos excepto AP-12, AP-13 y AP-15) y en segunda instancia los resultados (AP-1, AP-2, AP-10, AP-11 y AP-13).

La cita más reveladora de los agentes del nivel técnico-operativo es la que plantea la creencia de que en general lo que se controla es el “el ahorro... el mejoramiento continuo, el buen comportamiento de las personas, el aprendizaje continuo” (AP-12).

Para los participantes del nivel medio-asesor la creencia más compartida plantea que el control se ejerce sobre las “personas” (AP-5, AP-6, AP-9 y AP-14). La cita más reveladora de los agentes privilegiados destroza la creencia de que “hay que cuidar tu última contratación, hay que controlar incluso todo el tema de personal... el desempeño de las personas...” (AP-9).

Para los informantes del nivel directivo la creencia más compartida es la que plantea que el objeto de control son los resultados (AP-4, AP-7 y AP-8). La cita más reveladora de los agentes de este nivel es la que plantea la creencia de que en general se controlan “hasta las variables técnicas de un producto o un servicio que prestamos a nuestros clientes...” (AP-7).

En términos de los objetos que son controlados en el caso EPM la creencia refiere los resultados (todos excepto AP-1, AP-2 y AP-3) en primer lugar y, posteriormente, los procesos (AP-1, AP-2, AP-3, AP-4, AP-8, AP-9, AP-11, AP-13 y AP-14) los recursos (AP-1, AP-4, AP-5, AP-10, AP-12, AP-13, AP-14 y AP-15). Adicionalmente las creencias en estos términos refieren como otros objetos de control a las “personas” (AP-3, AP-4, AP-5, AP-11 y AP-12) y todo (AP-1, AP-4, AP-9, AP-11 y AP-13).

Para los informantes del nivel técnico-operativo, la creencia más compartida a nivel del caso EPM es en cuanto a lo óptico, es la que plantea que el control se ejerce sobre resultados (AP-10, AP-11, AP-12, AP-13 y AP-15) los procesos (AP-1, AP-2, AP-3, AP-11 y AP-13) y los recursos (AP-1, AP-10, AP-12, AP-13 y AP-15). La cita más reveladora plantea que en el caso EPM se controla “si salió bien el porcentaje de eficacia... se les dice pues a las personas que el consumo promedio de una persona es X o Y metros cúbicos” (AP-15).

Para los informantes del nivel medio-asesor en esta dimensión óptica referida al caso EPM, la creencia compartida por todos los agentes es que en éste se controlan los resultados; la cita más reveladora al respecto plantea que en el caso se controla “cualquier impacto, cualquier asunto, cualquier impase que pueda deteriorar la reputación del grupo... entonces ahorita no nos podemos dar el lujo de fallar en ninguna perspectiva, en ninguna dimensión de la organización” (AP-9).

Para los informantes del nivel directivo también la creencia más compartida es que en el caso EPM se controlan los resultados (creencia compartida por todos los agentes del nivel). La cita más reveladora en este nivel y dimensión es que se controlan “los servicios públicos, que se presenten con calidad, que se presenten con continuidad, que obviamente los ingresos provenientes de un precio de venta al cliente sean los adecuados, los justos...” (AP-4).

En términos de los objetos que deben ser controlados en el caso EPM se cree en general que son los resultados (AP-3, AP-4, AP-5, AP-6, AP-7, AP-8, AP-13, AP-14 y AP-15) los procesos (AP-1, AP-4, AP-5, AP-6, AP-7, AP-8, AP-13, AP-14 y AP-15) y los recursos (AP-10, AP-11 y AP-12). Otros objetos desde estos términos normativos son las personas (AP-3 y AP-13) y todo (AP-2 y AP-6).

Para los agentes privilegiados del nivel técnico-operativo la creencia más compartida con respecto a esta categoría (en términos normativos) es que el control se debería aplicar sobre los resultados (AP-1, AP-10, AP-12 y AP-15). La cita más reveladora en este nivel y dimensión permite evidenciar que en el caso EPM se debería controlar "... todos nuestros productos, nuestros negocios tienen que operar con el mínimo de fallos posibles... calidad, hay que controlar continuidad, hay que controlar tarifas, hay que controlar funcionamiento... indicadores de carácter financiero..." (AP-9).

Para los agentes del nivel medio-asesor la creencia más compartida es la que esgrime que en el caso EPM deberían ser controlados los resultados (AP-5, AP-6 y AP-9) y los procesos (AP-5, AP-6 y AP-14). La cita más reveladora plantea que en el caso EPM "tenemos que verificar cuáles son los mínimos en los que debemos asegurar el logro de nuestros objetivos y dejar el máximo de libertad y de opción para que la creatividad humana funcione..." (AP-5).

Para los agentes del nivel directivo la creencia más compartida es que deberían controlarse los procesos (todos en el nivel comparten esta creencia). La cita más reveladora plantea que "no tenemos ninguna actividad, ningún proceso que se nos quede por fuera..." (AP-8).

Aproximación a lo metodológico

Desde la categoría metodológica que refieren las creencias sobre lo positivo (descriptivo) y normativo del control en cuanto a su ejecución en las organizaciones (en general y en EPM); en este acápite se realiza un abordaje de las formas de desarrollar el control a nivel general y con respecto a la empresa del caso de estudio en el momento actual (descriptivo en EPM) y en

términos normativos (debe ser en EPM). En primera instancia el análisis se realizará desde lo general y luego para cada grupo de interés.

En términos agregados y con base en los tres aspectos antes señalados (general, empresa caso-descriptivo y empresa caso-normativo) las creencias compartidas en referencia al desarrollo del control hacen énfasis en los siguientes aspectos al referirlo; entonces, el control se desarrolla con base en:

- 1) Los procesos
- 2) Las personas
- 3) Los resultados
- 4) Las dependencias y los sistemas

En esta dimensión metodológica la creencia más compartida por los agentes privilegiados es la que plantea que el control es desarrollado con base en procesos, en primera instancia, y con base en las personas en segunda, aspecto que todos comparten excepto (AP-2 y AP-11). Ello indica que en referencia al control los agentes privilegiados creen que el control se desarrolla con base en el enfoque de proceso y el de las personas, preferiblemente. En tercer lugar, los informantes evocan en su discurso el logro de los resultados como aspecto esencial que guía el desarrollo del control y en general esta creencia la comparte los informantes AP-2, AP-3, AP-4, AP-5, AP-6, AP-9, AP-12, AP-13 Y AP-14. Por último, los diversos participantes creen que el desarrollo del control está relacionado con sistemas o alguna “dependencia” de la organización (la oficina de Control Interno y la Auditoría) así como los sistemas (de control interno, de control de calidad y de gestión); creencia compartida por los informantes AP-3, AP-6, AP-7, AP-8, AP-12, AP-13, y AP-14. Estos aspectos generales y agregados se representan en la Tabla 9.

Tabla 9

Lo Metodológico: Desarrollo del Control

Categoría \ Enfoque	Desarrollo del Control (General)	Desarrollo del Control EEPPM	Desarrollo del Control Deber Ser EEPPM
Procesos			
Personas			
Resultados			
Dependencias			

Fuente: Elaboración propia

Haciendo referencia al primer aspecto de análisis en este nivel agregado, vale decir, el desarrollo del control en general, la creencia más representativa es la que plantea que el control debe desarrollarse bajo el enfoque de los procesos (todos los informantes, excepto AP-2, AP-3 y AP-10), en primera instancia y con base en aspectos relacionados con las personas (AP-3, AP-4, AP-6, AP-7, AP-8, AP-10, AP-12, AP-13, AP-14), en segunda. Otra creencia se presenta en cuanto a que el control debe ser desarrollado bajo el enfoque de los resultados (AP-2, AP-3, AP-12 y AP-13).

A nivel de los participantes técnicos-operarios la creencia más representativa respecto de la forma como debe ser desarrollado el control es la del enfoque de procesos (AP-1, AP-11, AP-12, AP-13 y AP-15). La cita más reveladora defiende que “el control en una organización se debería hacer pensando en la gestión del control de la calidad, estandarizar los procesos a través de un sistema de gestión de buena calidad” (AP-15).

En el nivel medio-asesor también la creencia más representativa se ubica en el enfoque de los procesos (todos los informantes de este nivel la comparten). La cita más reveladora plantea que “los controles deben hacerse para evaluar cómo se están ejerciendo las cosas; a veces puede que las cosas estén y los proyectos se estén desarrollando, pero también el control debe ir con una evaluación, mirar cómo se podría mejorar...” (AP-14).

En el nivel directivo las creencias más representativas son las que enfocan el desarrollo de control en el marco de los procesos y en el de las personas; todos los agentes privilegiados en este nivel comparten por igual ambas creencias.

Refiriendo en el análisis de la forma del control desarrollado (en términos descriptivos) en el caso EPM, emerge como la creencia más representativa la que ubica este aspecto metodológico en el enfoque de los procesos; todos los agentes privilegiados comparten a nivel agregado tal creencia. Las otras tres creencias son compartidas de igual manera por los informantes, vale decir: personas (AP-5, AP-7, AP-9, AP-12, AP-13 y AP-15), resultados (AP-3, AP-4, AP-5, AP-6, AP-13 y AP-14) y dependencias-sistemas (AP-3, AP-6, AP-7, AP-8, AP-13 y AP-14).

En cuanto a los técnico-operativos la creencia más representativa que emerge del análisis de discurso en este aspecto descriptivo para EPM, es la que enfatiza en el enfoque de los

procesos; todos los agentes privilegiados la comparten. La cita más reveladora del nivel técnico-operativo plantea que

los proyectos... los controlan a nivel de que podamos entregar ese bien que estamos interviniendo... hoy en día trabajamos sobre metodologías de gestión de proyectos... para la gestión de riesgo... evitamos que errores que nos hayan sucedido en proyectos anteriores los podamos cometer en estos proyectos... (AP-10).

En el nivel medio asesor la creencia más compartida por sus miembros es también la que ubica el desarrollo del control en el enfoque de los procesos; todos los informantes en este nivel comparten tal creencia. La cita más reveladora de los agentes en este aspecto y desde este nivel esgrime que

el control está muy enmarcado aquí en la gestión integral de riesgos y en la gestión de verificación independiente que hace auditoría... seguimiento al desempeño corporativo... al cuadro de mando integral... se definen pues como pasos a seguir o ajustes... (AP-9).

En el nivel directivo también emerge como la creencia más compartida la que ubica el desarrollo del control en el enfoque de procesos; todos los agentes privilegiados del nivel así lo evidencian. La cita más reveladora enuncia diversos procesos relacionados con marcos normativos (Ley 87 del año 1993, decretos reglamentarios que han venido ajustando el sistema de control, COSO, MECI, MIPG, etc.) lo cual "... exige la adecuación de los sistemas de control interno y la fusión de los sistemas de gestión de la calidad... también el control lo ejercen las otras líneas de defensa..." (AP-8), destacándose la referencia que hacen al final de un nuevo modelo de control.

Por último, haciendo referencia al “deber ser” del desarrollo del control en el caso EPM, la creencia más compartida que emerge del análisis del discurso se ubica en el enfoque de procesos; todos los agentes privilegiados la comparten, excepto AP-7, AP-14 y AP-15. En segunda instancia, otra creencia compartida es que el desarrollo del control se debe enmarcar en el enfoque de las personas (AP-1, AP-6, AP-7, AP-9, AP-12 AP-14 y AP-15).

Desde el nivel técnico-operativo en este enfoque normativo, la creencia más compartida es que el control debería desarrollarse desde el enfoque de los procesos; esta creencia es compartida por todos los participantes de este nivel excepto AP-15. La cita más reveladora enuncia que es necesario “interpretar, coordinar y evaluar con efectividad la forma en que quieren que se desarrolle la actividad... se requiere un adecuado sistema de control que permita detectar posibles fallas a tiempo para corregirlas y aprender también” (AP-13).

Desde el nivel medio-asesor también la creencia compartida (excepto por el informante AP-14) es la que ubica el “deber ser” del desarrollo del control en el enfoque de los procesos. La cita más reveladora del discurso de estos agentes privilegiados se representa en la idea de “prevenir acciones o consecuencias de esas acciones que pueden perjudicar de alguna manera tanto nuestra vida personal como la vida laboral y, por ende, la organización” (AP-6).

Desde el nivel directivo igualmente la creencia compartida a destacar es la que ubica el aspecto normativo del desarrollo del control en el enfoque de los procesos; así lo comparten los agentes de este nivel, excepto AP-7. Desde el aspecto metodológico normativo y desde este nivel, la cita que emerge como más reveladora enuncia que el control debe ser desarrollado en el caso EPM para

que ayude a que el proceso mejore siempre y no en cómo encontrar el error... revisar cómo están los procesos al interior de la empresa... los planes de control van desde el

proceso, desde el quehacer operativo... desde que empieza cualquier tipo de proceso hasta que se termina (AP-4).

Aproximación a lo teleológico

La categoría teleológica permite realizar una aproximación a las consecuencias (fines o propósitos) del control a nivel general y a nivel caso EPM. El análisis presenta tres aspectos a saber: el ícono-idea de control orientado al fin-predicado, las consecuencias del control en general y en EPM, la empresa de este caso. El análisis se realizará en primera instancia a nivel agregado y luego desde cada grupo de interés haciendo énfasis en la cita más reveladora en el discurso de los agentes privilegiados.

En términos agregados y con base en los tres aspectos anteriormente señalados (ícono-fin, consecuencias en general y con respecto al caso EPM) las creencias compartidas en referencia a las consecuencias del control hacen énfasis en los siguientes aspectos sobre los cuales impacta el control:

- 1) Resultados y logro de objetivos
- 2) Gestión y mejoramiento de procesos
- 3) Personas y cultura
- 4) Desviaciones o errores (detectar o corregir) y
- 5) Riesgos.

En esta categoría la creencia más compartida por los agentes privilegiados (en términos agregados) es la que plantea que el control tiene por consecuencia principal el logro de los resultados u objetivos de una organización (aspecto que no es señalado por el informante AP-6).

La segunda creencia compartida es la que plantea que la consecuencia que tiene el control es la gestión y el mejoramiento de procesos, mejorar o ejecutar una tarea (aspecto que no comparten los participantes AP-1 y AP-3). La creencia que ocupa un tercer lugar es la de que el control tiene consecuencias en las personas y las culturas (aspecto que no es compartido por los informantes AP-4, AP-5, AP-6, AP-9, AP-10 y AP-14). La cuarta creencia ubica las consecuencias en relación con las desviaciones o errores que con el control son detectadas o corregidas, respectivamente (AP-1, AP-4, AP-5, AP-9 y AP-12). Por último, la creencia de que el control tiene por consecuencia la disminución de los riesgos tan solo es compartida por los informantes AP-4 y AP-6. Estas recurrencias se representan en la Tabla 10.

Tabla 10

Lo Teleológico: Consecuencias del Control

Categoría	Consecuencias del Control en General	Consecuencias del Control EPPM
Enfoque		
Resultados y Logro de Objetivos (Efectividad)		
Gestión y Mejoramiento de Procesos		
Personas y Cultura		
Riesgos		

Fuente: Elaboración propia

A nivel de los agentes privilegiados técnico-operativos la creencia más compartida es que el control tiene por consecuencia el logro de los objetivos y los resultados de la organización (todos los agentes la comparten). En segunda instancia, la creencia más compartida es que la consecuencia del control es la gestión y el mejoramiento de los procesos (AP-2, AP-10, AP-11, AP-12, AP-13 y AP-15) así como en las personas y la cultura (AP-1, AP-2, AP-3, AP-11, AP-12, AP-13 y AP-15).

En cuanto a los informantes del nivel medio-asesor la creencia más compartida es que el control impacta la gestión y mejoramiento de los procesos (todos comparten la creencia), en primera instancia, y los resultados y el logro de los objetivos (todos excepto AP-6), en segunda instancia.

Para los agentes privilegiados del nivel directivo la creencia más compartida es que el control tiene por consecuencia el logro de los resultados y de los objetivos (todos los informantes comparten esta creencia).

A continuación, se hará el análisis del discurso desde cada aspecto (fin-predicado verbal, consecuencias en términos agregados y, a continuación, desde cada nivel de agentes participantes de la organización.

Haciendo referencia al predicado verbal que denota la acción del sujeto (en esta parte de la noción de control que se relaciona con el ícono-fin-predicado que los participantes evocan), se señala que cumple un fin relacionado con tres aspectos para los cuales sirve el control, vale decir para:

- 1) Que las actividades estén dentro de las normas y los reglamentos
- 2) Lograr un fin, tarea u objetivo, y

3) Detectar o corregir desviaciones o errores.

La creencia más compartida señala que el control sirve para “que las actividades estén dentro de las normas y reglamentos (AP-1, AP-2, AP-6, AP-8, AP-10, AP-14 y AP-15); en segundo lugar, los diversos informantes comparten la creencia de que el control sirve para “lograr un fin, tarea u objetivo” (AP-3, AP-7, AP-11 y AP-13) y para “detectar o corregir desviaciones o errores” (AP-4, AP-5, AP-9 y AP-12).

La creencia más compartida por los técnicos-operarios es la que plantea que el control sirve para que las “actividades estén dentro de normas y reglamentos” (AP-1, AP-2, AP-10 y AP-15). La cita más reveladora enuncia que “el control se alinea en los conceptos ... pues te guían para que las actividades y todas las tareas que se desarrollan día a día estén enmarcadas dentro de las normas y reglamentos que nos rigen” (AP-6).

Para los agentes privilegiados del nivel medio-asesor la creencia más compartida fue la de que el control sirve para “detectar o corregir desviaciones o errores” (AP-5 y AP-9). Desde la cita más reveladora se plantea que el control ayuda “a identificar si efectivamente lo que se planeó se está desarrollando de la manera adecuada o si hay desviaciones ... entre lo ejecutado y lo que se planeó inicialmente ...” (AP-9).

En el nivel de los directivos se observa que éstos no comparten creencia alguna sino más bien se ubican en diferentes apreciaciones. Se destaca de estos la cita que plantea que el “control tiene como objetivo principal el mejoramiento, permitir la mejora” (AP-8).

Haciendo referencia a la relación entre los dos aspectos de la noción (sujeto-predicado) existen creencias diversas que muestran la diáspora de posibilidades en materia de relacionar en una noción el “qué” y el “para qué” del control. En cuanto a esta relación sujeto-predicado se

resalta la creencia de que existe una relación entre el control como “ejercicio o actividad” para que las “actividades estén dentro de normas y reglamentos” (AP-2, AP-14 y AP-15). En segunda instancia, aparecen tres creencias secundarias a saber (ver gráfico 1): el control como “ejercicio o actividad” sirve para “el logro de un fin, tarea u objetivo (AP-11 y AP-13) al igual que la que plantea el control como “ejercicio o actividad” sirve para “detectar o corregir errores” (AP-5 y AP-12); igualmente, aparece que el control como “herramienta o mecanismo” sirve para “detectar o corregir desviaciones o errores” y que el control como “herramienta o mecanismo” sirve para que “las actividades estén dentro de normas y reglamentos”, respectivamente.

Respecto a la relación sujeto-predicado, por niveles de agente privilegiado, permite observar que los técnico-operario comparten la creencia de que el control como “ejercicio o actividad” se utiliza para que “las actividades estén dentro de normas y reglamentos” (AP-2 y AP-15). La cita más reveladora es la que enuncia que “para mí pues el control hace referencia al seguimiento, a revisar de manera recurrente y periódica un trabajo o una tarea, para garantizar que se cumpla por completo” (AP-2).

En el nivel medio-asesor no hay una creencia compartida, más bien se observa una diversidad de creencias dentro de las cuales se resalta la que plantea que

el control es una forma de revisar qué tan cercana o qué tan lejana estoy, en lo personal, por ejemplo, de mis deseos, de mis objetivos, de mis metas ... el control es verificar su nivel de ajuste o de desviación frente a lo que está establecido (AP-5)

la cual se enmarca en la noción de control como “ejercicio o actividad” para “detectar o corregir desviaciones o errores”.

En el nivel directivo respecto a esta relación no existen creencias compartidas, pero se destaca la que plantea que

para mí el control es un mecanismo que permite la mejora desde cualquier punto de vista ... cualquier mecanismo que se denomine control tiene como objeto principal el mejoramiento, la mejora ... no solamente aplicado desde el ámbito empresarial sino desde el ámbito personal (AP-8),

la cual está enmarcada en la noción de que el control como “herramienta o mecanismo” sirve para que “las actividades estén dentro de normas y reglamentos”.

Con respecto a las consecuencias del control en general, la creencia más compartida a nivel agregado es que éste impacta los resultados y el logro de los objetivos (AP-1, AP-2, AP-3, AP-5, AP-7, AP-8, AP-12, AP-13, AP-14 y AP-15), en primer lugar la gestión y el mejoramiento de procesos (AP-2, AP-6, AP-7, AP-9, AP-10, AP-11 y AP-13), en segundo lugar, y la personas y la cultura (AP-2, AP-7, AP-8, AP-11, AP-12 y AP-13), en tercer lugar.

Para los informantes del nivel técnico-operativo en este tópico (a nivel general) la creencia más compartida es que la consecuencia del control se da sobre los resultados y el logro de los objetivos (AP-1, AP-2, AP-3, AP-12, AP-13 y AP-15). La cita más reveladora en este nivel es la que plantea que “la principal consecuencia que tiene el control es el éxito... teniendo en cada momento las vistas del control... salen alertas tempranas que permiten la solución de problemas... se van viendo resultados y la mejora de los indicadores en función del propósito (AP-11).

Para los agentes del nivel medio-asesor la creencia más compartida es que la consecuencia del control en general, se da sobre los resultados y el logro de los objetivos (AP-5 y

AP-14). La cita más reveladora de los agentes en este nivel es que “la principal consecuencia que tiene el control es seguir parámetros... preestablecidos dentro de algún pliego, algún papel o alguna norma que exista... de acuerdo a lo que está plasmado en el papel se ejecute...” (AP-14).

Para los informantes del nivel directivo la creencia más compartida es que el control tiene consecuencias en los resultados y el logro de los objetivos (AP-7 y AP-8) así como en las personas y la cultura (AP-7 y AP-8). Las citas más reveladoras son las que señalan que la principal consecuencia “sería la productividad, aumento de la productividad... si hay control hay siempre oportunidades de mejorar a todo nivel” (AP-7) y “la madurez organizacional... hemos sido... un ejemplo en el liderazgo” (AP-8).

Con respecto a las consecuencias del control en el caso EPM, la creencia más compartida a nivel de agregado es que éste impacta los resultados y el logro de los objetivos (AP-1, AP-2, AP-4, AP-7, AP-8, AP-9, AP-10, AP-11, AP-12, AP-13, AP-14 y AP-15) así como la gestión y el mejoramiento de procesos (AP-2, AP-4, AP-5, AP-6, AP-7, AP-9, AP-10, AP-12, AP-13, AP-14 y AP-15). También se identifica la creencia en que el control impacta las personas y la cultura (AP-1, AP-3, AP-8, AP-12, y AP-15).

Para los agentes privilegiados del nivel técnico-operativo la creencia más compartida en cuanto a las consecuencias del control en el caso EPM es que impacta los resultados y el logro de los objetivos (AP-1, AP-2, AP-10, AP-11, AP-12, AP-13 y AP-15). La cita más reveladora es la que plantea que

el logro de los objetivos depende de muchos factores entre los cuales está el control... que los objetivos trazados por la empresa se puedan cumplir, por lo cual el control sí ha ayudado a cumplir con los objetivos de la organización (AP-13).

Para los agentes privilegiados del nivel medio-asesor la creencia más compartida en cuanto a las consecuencias del control en el caso EPM, es que impacta la gestión y el mejoramiento de los procesos (creencia compartida por todos los de este nivel). La cita más reveladora le da importancia al control en términos de “mirar, analizar, determinar cursos de acción a seguir... hemos hecho tantas cosas buenas... porque ahí hay una oportunidad de mejora” (AP-9).

Desde los participantes del nivel directivo se destaca la creencia que sugiere que la consecuencia del control en el caso EPM es el logro de los resultados y los objetivos (todos los agentes privilegiados de este nivel comparten esta creencia). La cita más reveladora en cuanto a esta creencia plantea que el control incide en “esa cultura del autocontrol que siempre la hemos trabajado, que siempre la seguiremos trabajando porque es algo que la norma exige... básicamente es la madurez organizacional... hemos sido, podría decirse, un ejemplo en el liderazgo” (AP-8).

Luego de este análisis es posible reconocer la complejidad subyacente en el discurso sobre el control y la diversidad de creencias compartidas en las organizaciones (en general y en el caso EPM). Estas creencias se enmarcan en la denominada cultura organizacional en la cual el discurso no es más que el medio a través del cual se cimentan las relaciones sociales al interior de las organizaciones y se ponen en juego las posibilidades de transformación. Los modelos de contexto de los cuales nos habla Van Dijk no son más que los cimientos sobre los cuales se construye cultura, para este caso, en materia de control organizacional.

Discusión de resultados

Establecer una relación teórica entre el discurso del control organizacional y las creencias compartidas presentes en dicho discurso exige conceptualizar y analizar dichas creencias y su contexto. Al plantear el interés por reconocer las creencias o los supuestos inmersos en el discurso sobre control organizacional que comparten (a veces de manera diversa) los emisores del mismo, emerge la propuesta de Van Dijk desde una dimensión sociocognitiva (2008, 2008-1 y 2012) como un esfuerzo para develar el modelo mental que subyace en tales interacciones.

Al analizar desde un enfoque sociocognitivo que existen creencias, enfoques o visiones en el discurso sobre el control organizacional es necesario hacer referencia a diversas categorías desde las cuales el control se construye como un referente desde su significado (evocación del control), sus objetos (la realidad controlada), su forma de desarrollarlo (la metodología) y sus implicaciones (consecuencias) en las organizaciones. Tales categorías analíticas surgen del análisis del discurso del control y en éste subyacen las creencias compartidas por los diversos agentes privilegiados participantes de este estudio de caso en EPM.

Una función que cumple el discurso es hacer que existan puntos de encuentro a través de su emisión; en ese sentido, la comunicación es un factor importante en la condición del discurso en cuanto a ser compartido. Los modelos contextuales que incuban las creencias compartidas en la comunicación del discurso, hacen referencia al almacenamiento, su carácter, su base, lo que evidencian, lo que representan, los tiempos con los que se relacionan, su vigencia, la interacción verbal, lo que fundamentan y la forma como se organizan (Van Dijk, 2012, pp. 116-117).

Si bien se han identificado y analizado diversas creencias compartidas en el discurso sobre el control en el caso EPM, es importante señalar que algunas de ellas responden a los aspectos del control que en el discurso institucional se han querido generalizar en el marco de

una cultura del control que, a su vez, es parte de la cultura organizacional. Sin embargo, es de acotarse que es posible que los enfoques del control presentes en el discurso institucional como una intención de la administración por regular las actividades de control no impregnen de inmediato el discurso del control en cuanto a las creencias compartidas por los diversos agentes sociales.

En ese sentido, reconocer que en el caso de EPM regularmente se han institucionalizado filosofías, enfoques y modelos de control para orientar los esfuerzos en materia de control desde un enfoque pragmático. Aun así, no es lógico asumir que estos esfuerzos tienen consecuencias inmediatas en el pensamiento y el quehacer en materia de control, más bien lo que podría interpretarse aquí es que los esfuerzos que se realizan institucionalmente tardan en ser asumidos de manera generalizada por parte de los diversos agentes sociales que participan de esa complejidad llamada organización. Por tanto, es lógico pensar que los esfuerzos por regular la cultura del control organizacional no coinciden con las creencias compartidas en materia de control por parte de los agentes en sus diversos niveles jerárquicos (directivo, mandos medios y operarios).

Los esfuerzos por formalizar una cultura del control en EPM se evidencian en los intentos, en el pasado, por generar una cultura del autocontrol, comprensión de la necesidad de un sistema de control interno confiable, implementación de pautas de control interno (COSO y MECI) y conformación de equipos de control interno multidisciplinarios. Igualmente dichos esfuerzos se reconocen en el presente, por los intentos por implementar el Sistema de Administración del Riesgo para el Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT), las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control (de The Institute of Internal Auditors -IIA-), el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), la

orientación de controlar la contingencia por un proyecto hidroeléctrico y recientemente, la propuesta que activa los procesos de control en un entorno de venta de acciones de la Empresa en el mercado de valores.

Es claro que han existido intentos y esfuerzos sistemáticos en EPM por institucionalizar el control (formalizar el control en la Institución) de parte de las diversas instancias que velan por este en la organización (Junta Directiva, Gerencias, Presidencia de Auditoría corporativa, Oficina y Grupo de control interno, Dirección de gestión y desarrollo de auditoría corporativa, entre otras), al igual que instancias de carácter externo (Superintendencias y Contraloría -General y regional-, entre otras). También es cierto que las personas que desarrollan el control en las organizaciones (caso del personal de auditoría y revisoría fiscal) imprimen su propio enfoque de control en la planeación, ejecución y presentación de sus informes. Unos y otros enfoques (el institucional y el de los auditores-revisores fiscales mediante actividades diversas (de ejecución de planes de trabajo, actividades de capacitación o divulgación de los mensajes en materia de control) van influenciando las creencias de las personas y las creencias compartidas por los diversos agentes de la organización en términos generales y en los asuntos relacionados con el significado y manifestaciones (objeto, método y consecuencias) del control.

Las creencias no son conocimiento racional (ideas conscientes) sino más bien concepciones que se adoptan (sin discusión y muchas veces sin valoración ni evaluación); al no ser discutidas no responden a procesos racionales y ello no les quita su importancia desde la perspectiva de la comprensión del mundo y sus implicaciones pragmáticas.

Podría decirse que los esfuerzos de las directivas del caso EPM se connotan en una cultura institucional de carácter formal en tanto que las creencias compartidas emergen del discurso como la cultura real, muchas veces enfrentadas (con asimetrías), otras veces

armonizadas (con semejanzas). Tal dicotomía o tal coincidencia en el tiempo son la base para que el control en EPM se connote en un factor de éxito o fracaso organizacional.

De igual manera, desagregando cada nivel de la organización, ha sido posible analizar que a nivel general y desde cada categoría, no existe uniformidad en la asunción de las creencias entre todos los niveles de la organización. En todas las categorías existen convergencias que evidencian que los diversos niveles jerárquicos comparten algunas creencias, pero no es frecuente que esto ocurra entre todos los niveles (aunque si existe una tendencia a compartir algunos enfoques).

Los quince agentes privilegiados que actuaron como participantes desde los tres niveles jerárquicos mencionados, manifiestan algunas creencias compartidas que, en términos generales y agregados, por su recurrencia (Según Tabla 6), permiten interpretar que asumen, en su orden, los enfoques por procesos (gestión y mejoramiento de procesos), humanista (control orientado a personas), orientado a resultados (logro de objetivos y mejoramiento de la efectividad) y orientado a recursos (capacidades y competencias). Desde cada categoría analítica emergen creencias compartidas con mayor recurrencia desde las cuales el control en su significado se ubica en el enfoque humanista (las personas desde el ejercicio, el cargo, la actividad o cultura del control), en su realidad a controlar se ubica en el enfoque de procesos, en lo metodológico se ubica desde el enfoque de procesos, en tanto que desde lo teleológico emerge desde el enfoque de resultados (logro de objetivos).

Como puede observarse, el control genera expectativas en las personas que dan vida a las organizaciones sociales; ellas van configurando la cultura, los modelos de contexto, que les permitirá interactuar para el logro de objetivos comunes con base en sus creencias compartidas. Si es verdad que “la cultura es la forma en la que se hacen las cosas sin que la gente tenga que

pensarlo” (Laloux, 2018, p.253) entonces interiorizar el control no garantiza que siempre va a ser asumido de manera uniforme desde las creencias relativas a su significado y expresiones (objeto, metodología y consecuencias) por parte de los diversos agentes de la organización.

La triangulación de los datos permite contrastar diferentes fuentes de datos no sólo para validar los resultados sino para ganar en profundidad; al tenor de la recomendación de Denzin (citado por Flick, 2002, pp. 243-244) “estudiar los fenómenos en distintas fechas y lugares y por diferentes personas”. Los enfoques difieren desde la óptica de las creencias compartidas (por parte de los Agentes Privilegiados) y la óptica que agencia la Institución (desde las instancias de Presidencia de Auditoría corporativa, Gerencia de auditoría corporativa y Oficina de Control interno); podría decirse que hay dos visiones: la real y la formal, respectivamente.

La triangulación se realiza contrastando el discurso del control formalizado institucionalmente por los miembros del Comité de Auditoría, Oficina y grupos de control interno, Gerencia de auditoría y Directivos, contenida en los documentos más representativos en materia de control en EPM en los últimos años.

Al triangular los enfoques a partir de los resultados (con base en el análisis del discurso) con el enfoque desde las formalizaciones en que se esfuerzan por institucionalizar los agentes representativos de la organización en materia de control (con base en las reuniones-sesiones realizadas desde 2018) se evidencia que existen aspectos contradictorios entre ambos enfoques.

El modelo de control de EPM (formalizado y en proceso de institucionalización) se ubica en el enfoque de los riesgos y está articulado con el modelo organizacional, en el que se inscribe el Sistema de control interno, la Oficina de control interno, la Auditoría interna y la Auditoría externa. La Empresa viene agenciando institucionalmente el Sistema de gestión integral de riesgos basado en las tres líneas de defensa (operación, gestión del riesgo-presupuesto-

planeación y auditoría); este modelo de “tres líneas de defensa” está articulado con el “Modelo Integrado de Planeación y Gestión” (MIPG) bajo la orientación externa del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) e internamente bajo la Coordinación de Planeación de la Vicepresidencia de estrategia y crecimiento.

Por su parte, los agentes privilegiados (informantes) en términos generales comparten el enfoque de procesos-sistémico y en particular: un enfoque humanista en lo conceptual, de procesos en lo óntico y en lo metodológico, así como orientado a los resultados en lo teleológico. La caracterización general de los diversos enfoques del control a partir de las creencias presentes en el discurso del control en EPM se representa en la Tabla 11.

Tabla 11

Caracterización de las Creencias: Enfoque del Control

Categoría de Análisis	Conceptual (El Control Es ...)	Óntico (El Control se Opera Sobre ...)	Metodológico (El Control se Ejerce ...)	Teleológico (El Control Produce ...)
Enfoque				
Sistemas-gestión por procesos	Un sistema que integra subsistemas, procesos y elementos de control.	Subsistemas, procesos y elementos que integran la organización como sistema.	Integral evaluando y corrigiendo los diversos procesos.	Aportar valor a la organización y a sus diversos procesos para lograr los objetivos.
Humanista-Gestión humana	Una actividad humana realizada por personas (individual y colectivamente).	Personas, grupos y cargos (dependencias) que realizan trabajos en una organización.	Evaluando y corrigiendo las actividades con base en evaluación y comunicación.	Mejorar el trabajo humano cognitivo, las relaciones humanas para transformar la organización.
Resultados-Administración Orientada a Resultados (AOR)	Actividad que garantiza logro de objetivos y el mejoramiento.	Áreas de responsabilidad de la organización.	Seguimiento y evaluación de resultados según los metas y objetivos.	Cumplir con objetivos y resultados así como mejorar la efectividad.
Recursos-Gestión orientada a recursos y capacidades	Función periódica para asegurar cumplimiento de finalidades.	Los recursos productivos internos (humanos, materiales y financieros).	Evaluaciones sistemáticas en un período determinado.	Cadena de valor, potenciar el ambiente de trabajo y generar ventajas competitivas.

Fuente: Elaboración propia

A pesar de que los Agentes Privilegiados en EPM no asumen aún desde sus creencias manifiestas en el discurso sobre el control, el nuevo enfoque (basado en los riesgos) de la Institución y de los auditores (con base en las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento -NIAS- emitidas por *International Federation of Accountants -IFAC-* y los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), no es válido afirmar que su formalización sea un fracaso o que hayan tenido poca efectividad las labores de capacitación en desarrollo de la implementación del Sistema de Gestión Integral de riesgos basado en las tres líneas de defensa.

El tiempo de maduración de ideas y creencias juega un papel importante en la racionalización de unas y en la asunción de las otras. Probablemente la asunción de nociones como el control de los recursos, de ónticas como el control integral y de metódicas como el autocontrol no sean más que el logro en el tiempo de los intentos de formalización realizados por EPM en el pasado. También es probable que en unos años el discurso de los diversos agentes desde los diversos grupos de interés esté permeado por el deseo institucional de formalizar las nociones de control como defensa, las áreas de riesgo como ónticas del control, la visión sistémica integral como metódica y el aseguramiento como valor desde lo teleológico.

Con base en esta diacronía es posible comprender que el control aún no sea asumido (en el presente) por parte de los participantes del caso EPM desde sus creencias tal y como lo plantea recientemente (desde 2018) el discurso institucional-formal del “Modelo de las tres líneas de defensa”, el “Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MiPG-” y el concepto de “riesgo”. También permite comprender que el control no haya sido asumido como se planteó (en el pasado) en términos de “cultura del autocontrol”.

Ello indica que no existe evidencia, en el discurso real (de los agentes sociales que participaron mediante entrevista), de una referencia a las categorías de estas tres orientaciones institucionales denotadas como “líneas de defensa”, “MiPG” y concepto de “riesgo”; igualmente, en el pasado no existe una identificación plena con los preceptos del autocontrol tal y como lo plantea Garcés (2004, p. 398) al concluir que

no hay elementos de análisis que permitan afirmar que como una realidad concreta que el autocontrol es una construcción plena a partir de los individuos que se subjetivan en el desarrollo de su trabajo ... la creencia en el fraccionamiento de su configuración como sujetos y el escepticismo ante la utilización del concepto del autocontrol como discurso administrativo se opone al ejercicio del autocontrol

En términos generales, las creencias del control presentes en el discurso cotidiano se constituyen en componentes esenciales de la cultura organizacional y sus modelos de contexto. Desde un enfoque sociocognitivo se considera que al ser compartidas van instaurando la cultura del control en la organización, lo cual sólo es posible mediante la comunicación y las prácticas que se desarrollan en el tiempo. De otra parte, si bien los esfuerzos de la Empresa dejan entrever que hay una intención sistémica por “institucionalizar” una cultura del control o, al menos, de formalizar un enfoque, este parece lograrse en un efecto de “cascada” que inicialmente alcanza al directivo, dejando entrever la idea de que el control comienza por este nivel de jerarquía organizacional. De todas maneras, en cuestión de control queda claro que el tiempo juega un papel importante para hacer que exista menor asimetría entre el enfoque de control real y el formal en una institución como EPM.

Si el tiempo es el que permite que se reduzca la asimetría entre el enfoque formal (el de la institución) y el enfoque real (el de los agentes) en materia de actividades para el control (medir,

analizar, evaluar, corregir, hacer seguimiento, etc.) es posible que con un tiempo prudencial los agentes sociales desde los diversos niveles (directivo, mandos medios y operarios) pasen del creer al conocer en materia de control; dado que la creencia como “conocimiento declarativo puede discutirse y debatirse” (Nilsson, 2019, p. 20).

Las implicaciones de estas creencias se centran en la posibilidad de darle al control dentro de las organizaciones, una connotación privilegiada como factor esencial para su desenvolvimiento (dinámicas, misiones, logro de resultados y *performance*) y como forma de pensamiento en procura de los modelos mentales que podrían dar sentido a la cultura organizacional.

Las prescripciones institucionales de momento tales como las orientaciones y enunciados orientadores del modelo de las “tres líneas de defensa”, MiPG, el enfoque de riesgos, SARLAFT, Modelo Estándar de Control Interno -MECI-, Sistema de gestión de calidad, Sistema de desarrollo administrativo y autocontrol, entre otros esfuerzos formalizadores, no han sido rechazados por los agentes de la organización desde las creencias compartidas en su discurso sobre el control, más bien este fenómeno evidencia que son enfoques procedentes de un discurso institucional que aún requiere de tiempo y acciones en el tiempo para permear el “día a día” de las creencias compartidas. Este aspecto de “no rechazo” como interpretación de la asimetría en los enfoques (real-social y formal-institucional) es coherente con la asunción de creencias compartidas desde diversos enfoques a nivel individual que presentan los Agentes Privilegiados en su discurso del control; ello se evidencia en que los agentes más antiguos esgrimen diversos enfoques (por ejemplo: el de procesos en lo conceptual y el de recursos en lo metodológico) en materia de control y no sólo uno de manera coherente o, mejor, exclusiva.

La importancia de las creencias radica no sólo en que permiten construir el mundo en que las personas viven, su relevancia capital radica en que inciden en el desarrollo o ejecución de las diversas actividades en una organización, de ahí que también sea importante reconocer en estas creencias, no sólo formas primarias de conocimiento en EPM sino elementos esenciales que predisponen a las personas para la ejecución de una acción; parafraseando a Nilsson (2019, p. 20) nuestra creencia de que el control promueve la buena gestión puede animarnos a analizar, a evaluar en tiempo real o a corregir.

Comprender que las creencias (en términos agregados) son un conocimiento tentativo que se puede “cambiar algún día, si se le confronta con nueva evidencia” (Nilsson, 2019, p. 41), permite a la organización identificarlas, caracterizarlas y evaluarlas con respecto a tres aspectos: el control formalizado desde EPM (ideas institucionales del control fomentadas desde la Dirección institucional o el enfoque de riesgos), las creencias compartidas (preconcepciones que comparten mayoritariamente en su mundo real los agentes representativos o el enfoque de procesos) y las ideas personales del control (enfoques con los que se identifican las personas de manera individual o sea el de procesos, humanista, de resultados o recursos).

A partir de esta caracterización de las creencias en materia de control es posible que EPM involucre a sus diversos agentes en una concepción de control más representativa, en el reconocimiento de unos objetos de control más evidentes, en el desarrollo de actividades de control más participativas y en unos resultados del control más incluyentes. De esta manera, se podría diseñar una política de control que redujera la asimetría existente entre el enfoque formal-institucional y el enfoque real-social que existe en estos momentos, para que el tiempo no fuese el único factor que garantice el éxito en materia de control en la Empresa.

Conclusiones

Las creencias compartidas agregadas (en todas las categorías de análisis y niveles de la organización) en EPM refieren, en primera instancia, el control como un sistema (compuesto por elementos) que opera sobre sistemas y procesos de la organización mediante evaluaciones integrales a unos y a otros con el fin de agregarles valor; estas características definen la preponderancia del “enfoque de procesos” en materia de control. Si bien la mayoría de las creencias se ubican en el enfoque de procesos (gestión y mejoramiento de procesos), emergen en el discurso sobre el control organizacional creencias desde los enfoques humanista (control orientado a personas), de resultados (orientado al logro de objetivos y mejoramiento de la efectividad) y de recursos (orientado a capacidades y competencias).

Desde cada categoría analítica emergen creencias compartidas con mayor recurrencia desde las cuales el control en su significado (lo conceptual) se ubica en el enfoque humanista (el control como ejercicio de las personas, el cargo, la actividad o cultura del control), en su realidad a controlar (lo óntico) se ubica en el enfoque de resultados (objetivos, la eficacia, el servicio, mejoramiento y cumplimiento de normas, entre otros), en la forma de desarrollarlo (lo metodológico) se ubica desde el enfoque de procesos (control integral con base en la evaluación y corrección de fallas en los procesos), en tanto que desde las consecuencias (lo teleológico) se acota desde el enfoque de resultados (logro de objetivos y resultados, mejorar la efectividad, agregar a la cadena de valor, potenciar el ambiente de trabajo y generar ventajas competitivas).

Existe asimetría en EPM entre el enfoque formal-institucional (el que institucionalmente han querido incorporar los *controllers*) y el enfoque real-social (las creencias de los agentes representativos), pues mientras el primero se ubica en el enfoque de los riesgos (basado en las

tres líneas de defensa y articulado con el modelo organizacional), los agentes privilegiados (informantes) representativos de EPM, en términos generales, comparten el enfoque de procesos (basado en la concepción sistémica y haciendo parte de la cultura organizacional).

Es importante evaluar las creencias compartidas (por los agentes representativos) con respecto al control con el fin de afianzar la cultura organizacional (en general) y la cultura del control (en particular). Dado que las creencias son conocimiento de tipo declarativo (no procesal) y tentativo (no definitivo) deben ser connotadas como las preconcepciones que afianzan la cultura del control en las organizaciones y en EPM. En ese sentido, las creencias deben identificarse, caracterizarse, comprenderse, discutirse, debatirse y cambiarse no sólo en procura de superar las asimetrías entre lo institucional-formal y lo social-real sino en procura de un pensamiento más disciplinado y crítico (en términos de Nilsson, 2019) por parte de los diversos agentes que confluyen, con sus intereses y conocimientos, en la organización.

Referencias

- Angell, R. C. (1992). La sociología del conflicto humano En McNeill, Elton B. (Comp.). *La naturaleza del conflicto humano*. (pp. 126-156), Fondo de Cultura Económica.
- Antonini Bortoluzz, D., Anzilago, M. & João Lunkes, R. (2019) La influencia de la cultura organizacional en la relación entre estrategia y sistema de control gerencial. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 28(3), 675-695
- Barrera S., R. Y. (2004). *Negociación y transformación de conflictos: reto entre y bienestar*. 2ª ed. amp. Serviprensa.
- Barley, S. & Kunda, G. (1992). Plan y dedicación: oleadas de las ideologías de control normativo y racional en el discurso administrativo. *Innovar*, (6), 80-107.
- Bermeo D., W. (2008). Ideología y argumentación: análisis crítico del discurso. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, (29), 9 – 36.
- Bernal Gonzales, I., Pedraza Melo, N. M. & Sánchez Limón, M. L. (2014) El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19
- Bohórquez, L. E. (2011). Sistemas de control estratégico y organizacional. Críticas y desafíos. *Revista Ciencias estratégicas*, 19(26), 307-324
- Cantillo, J. C. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Económicas CUC*, 34(1), 131-152.
- Cisneros, L.; Ramírez, G. & Hernández, A. (2011). Control en la empresa familiar.

- De Dreu, C. K. W. & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: beyond effectiveness and performance. *European journal of work and organizational psychology*, 14(2), 105-117.
<https://doi.org/10.1080/13594320444000227>
- Deleuze, G. (1991). *Posdata sobre las sociedades del control*. OpenEdition Journals
- Dillard, J. & Macintosh, N. (1999). *Modes of management accounting and control systems: a structuralist and poststructuralist sociological problematic* [conferencia]. IPA Conference.
- Flamholtz, E. (1996). Effective organizational control: a framework, applications, and implications. *European Management Journal*, 14(6), 596-611.
[https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(96\)00056-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(96)00056-4)
- Flamholtz, E. y Tsui, A. (1996). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, organizations and society*, 10(1), 33-50. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90030-3)
- Fernández, E.; Román, S. & Martín, P. J. (2013). La influencia de la consideración social en la relación cliente-proveedor de servicios y el papel moderador del tipo de servicio. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 17(1), 39-59.
[https://doi.org/10.1016/S1138-1442\(14\)60018-8](https://doi.org/10.1016/S1138-1442(14)60018-8)
- Flick, U. (1968). *Introducción a la investigación cualitativa*. Morata
- Galeano, M. E. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa: El giro en la mirada*. La Carreta.
- Garcés U., O. L. (2002). La ideología de control en el pensamiento administrativo. *Revista AD-minister*, (1), 24-38.

- Garcés U., O. L. (2004). *El autocontrol en las organizaciones ¿una construcción desde el sujeto? Estudio del caso: Empresas Públicas de Medellín*. (Tesis de Maestría, Universidad EAFIT). Repositorio Institucional Universidad EAFIT.
- Gómez F., A. F. (2013-a). *Estado del arte del control en sistemas organizacionales y técnicos*. [Tesis de Maestría, Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario]. Repositorio Institucional E-docUR
- Gómez F., G. (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediación*. Universidad Internacional de Andalucía.
- Habermas, J. (1984). *Conocimiento e interés*. Taurus.
- Hegel, G.W.F. (2017). *Creer y saber*. Siglo del Hombre Editores.
- Hernández O., M. J.; Ruiz J., C. & García M., E. (2008). La cultura como mecanismo de gobierno y control en las organizaciones cooperativas. *Revesco. Revista De Estudios Cooperativos*, 95, 94 – 111.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. 3ª ed. Mc Graw-Hill.
- Jaffie, D. (2008). Conflict at work throughout the history of organizations. En Carter, K. W., De Dreu y Gelfand, eds. *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp 55-77). Lawrence Erlbaum Associates.
- Kusztal, I. (2002). Discourses in the use and emergence of organizational conflict. *Conflict resolution Quarterly*, 20(2), 231-247. <https://doi.org/10.1002/crq.21>
- Laloux, F. (2018). *Reinventar las organizaciones*. Arpa y Alfil editores.

- León G., C. A. (2016). *La gestión del conflicto en las organizaciones*. Universidad Internacional de Andalucía.
- López, S. (2012). *El significante del control. Características lingüísticas y sociales del discurso del control en los sitios web de algunas organizaciones empresariales ubicadas en Medellín y que tienen relaciones multinacionales*. [ponencia] Congreso Nacional y Internacional de Lingüística, Literatura y Semiótica. Universidad EAFIT.
- Machado, M. & Ocampo, C. (2019). *Las creencias socialmente compartidas en el discurso del control y su relación con el conflicto organizacional* [ponencia]. Coloquio Instituto de Investigación ISEOR. Universidad Jean Moulin.
- Machado, M. (2009). *La responsabilidad social de las ciencias administrativas frente al conflicto en las organizaciones: una mirada desde las representaciones sociales del control* [ponencia]. Conferencia ASCOLFA-Encuentro Internacional de Investigación en Administración. Bucaramanga: Asociación Colombiana de Facultades de Administración.
- Marín Idárraga, D. A. & Losada Campos, L. Á. (2015). Estructura organizacional y relaciones interorganizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 88-99
- Martínez M., M. (2008). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. 2ª. Ed. Reimp. Trillas.
- Minzberg, H. (2001). Diseño organizacional: moda o buen ajuste. En Bower, J. L. (Comp.) *Oficio y arte de la gerencia. Vol II*. Ed. Norma.
- Mumby, Dennis & Clair, Robin (2000). El discurso en las organizaciones. En: Van Dijk, Teun A. *El discurso como interacción social*. Gedisa.

- Naranjo Valencia, J. C. & Calderón H. G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223–236
<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>
- Nilsson, N. J. (2019). *Para una comprensión de las creencias*. [Traducido al español de Understanding Beliefs]. Fondo de Cultura Económica.
- Omisore, B. O. & Abiodun, A. R. (2014). Organizational conflicts: causes, effects and remedies. *International journal of academic research in economics and management sciences*, 3(6), 118-137. <http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v3-i6/1351>
- Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanism. *Management science*, 25(9), 833-848. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7138-8_4
- Pérez L., J. (1974). *Organizational control theory: a formal approach*. IESE Business School.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The international journal of conflict management*, 13(3), 206-235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>
- Ramírez, J. C. (2013). *Retórica en la sociedad de las organizaciones*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Raineri, A. (1998). Creencias y cambio organizacional en los sectores público y privado. *Estudios Públicos*, 70, 201-229
- Redorta, J. (2004). *Cómo analizar los conflictos*. Paidós.
- Revilla, J. C. & Tovar, F. J. (2011). El control organizacional en el siglo XXI: en busca del trabajador autodisciplinado. *REIS: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (135), 47-68. doi:10.5477/cis/reis.135.47

- Rivera, Y. A. & Barrios A., C. (2009). Formas de control a través de los recursos de autoridad y asignación presentes en los sistemas contables administrativos (SCA). *Contaduría Universidad De Antioquia*, (55), 41-73.
- Ruiz J., M. & Hernández O., J. (2007). El control en las organizaciones: un marco de estudio. En Ayala Calvo, J.C. (coord.). *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (pp. 3366-3382). Universidad de la Rioja.
- Ruiz, R. N. (2005). *Las organizaciones en una perspectiva de conflicto. Introducción a una sociología crítica de las organizaciones*. Tirant lo Blanch.
- Tjosvold, D. (1993). *El conflicto positivo en la organización*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Van Dijk, T. A. (2008-a). *El discurso como estructura y proceso. Estudios sobre el discurso I: una introducción multidisciplinaria*, 3ª ed. Gedisa.
- Van Dijk, T. A. (2008-b). *El discurso como interacción social*. Gedisa.
- Van Dijk, T. A. (2010). *Estructuras y funciones del discurso*, 2ª reimp. Siglo XXI.
- Van Dijk, T. A. (2011). *Sociedad y discurso*. Gedisa.
- Van Dijk, T. A. (2012). *Discurso y contexto*. Gedisa.
- Villoro, L. (2006). *Creer, saber, conocer*. Siglo XXI.