

LA GOBERNANZA CORPORATIVA Y EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN UN CONGLOMERADO EMPRESARIAL ESTATAL – EL CASO DE EPM – MEDELLÍN

RESUMEN (ABSTRACT)

Este texto analiza las estrategias de direccionamiento estratégico y las lógicas de la Gobernabilidad corporativa que han sido asumidas por la alta dirección del conglomerado de servicios públicos, EPM – Medellín, creado en torno a la empresa matriz de carácter estatal: Empresas Públicas de Medellín. En particular, el texto documenta las estrategias de internacionalización, los modos de gestión neomanageriales y las orientaciones encaminadas a fundamentar la autonomía decisional de sus burocracias empresariales, respecto de los tradicionales centros de mando político. EPM es un caso innovativo y exitoso de expansión de un cierto tipo de empresariado gubernamental, que ha sabido adaptarse e innovar frente a la liberalización de los mercados, en los mencionados servicios públicos, borrando las tradicionales fronteras entre lo público y lo privado.

Palabras clave: Gobernabilidad corporativa, direccionamiento estratégico, internacionalización.

(ABSTRACT)

This text analyzes direction strategies and the logic of corporate governance which have been assumed by the senior management of the cluster of utilities, EPM - Medellín, created around the Parent Company State: Empresas Públicas de Medellín. In particular, the text document internationalization strategies, management modes and orientations to gain the decisional autonomy from their corporate bureaucracies, respect to traditional political command centers. EPM is an innovative and successful case of expansion of a certain type of government business, which has managed to adapt and innovate to the liberalisation of the markets, in those public services, blurring the traditional boundaries between public and private.

Keywords: corporate governance, strategic orientation, internationalization.

1. Introducción

EPM – Medellín se ha convertido en los últimos años en el más importante conglomerado de servicios públicos en Colombia, y en una de las cinco empresas más grandes de la economía colombiana. Lo peculiar de este éxito, es que el conglomerado está todavía basado en una poderosa empresa matriz, de carácter totalmente estatal, adscrita a la municipalidad de Medellín, la segunda ciudad más grande de Colombia (área metropolitana: 3.200.000 Hab.). Su modelo de gestión ha evolucionado hacia un esquema neo-manAGERIAL, estructurado como un *Holding*, que provee servicios en aguas (alcantarillado y acueducto), energía (producción, comercialización, etc.), TIC's, telefonía celular incluida, ofrecido por UNE Telecomunicaciones; además de un portafolio diversificado de nuevos negocios (Consultoría, aseo, TV por suscripción, etc.) y una apuesta fuerte en la última década en pos de su inserción en el mercado regional como una Multilatina.

Lo anterior se produjo después de haberse expandido exitosamente en sus tres áreas de negocio, en diversas esferas del mercado colombiano. La estrategia de expansión y fortalecimiento empresarial más recientemente utilizada fue la conformación de UNE como una sociedad de economía mixta que desde finales del 2013 firmó el acuerdo y a comienzos del presente año concretó la fusión con la multinacional Millicom, conservando la participación mayoritaria de las entidades descentralizadas del Municipio de Medellín, con el propósito de preservar la sostenibilidad del negocio en el Conglomerado EPM, aumentar la valorización del patrimonio público invertido en UNE, ofrecer mejores precios y servicios a los clientes y ganar en escala e infraestructura para desarrollar un portafolio fijo–móvil integrado (EPM, 2013).

2. Revisión de literatura

Al estudiar los procesos de direccionamiento estratégico en EPM se precisa un énfasis muy fuerte en las teorías de liderazgo empresarial, de la mano del *New Public Management* (NPM) (Varela, 2008; Sader, 1995; Stiglitz, 2003). Otro rasgo que se destaca es el del privatismo organizacional (Vergés, 2003; Varela, 2007), presente en EPM desde 1950, cuando la empresa fue fundada, pero que arraiga mucho en la última década. Otro punto clave ha sido la profesionalización de sus burocracias (Longo, 2004), y la implantación del denominado capitalismo por proyectos (Boltansky y Chiapello, 2002). De otro lado, se observa en EPM una característica central del capitalismo global, que consiste en que los grupos de producción, que fueron siempre fuertes en las grandes corporaciones industriales, le han cedido terreno a las áreas financieras y de mercadeo (Lazzarato, 2004; Stiglitz, 2003; Harrison, 1998). Así, la lógica del *management* contemporáneo presente en el Conglomerado ha roto la diferenciación entre lo público y lo privado, porque para los gestores y los decisores de políticas no existe un *management* público en un sentido estricto de la palabra, sino el llamado NPM, en tanto extensión de los principios del *management* privado a la administración pública. Ello vino de la mano con la mercantilización de lo público; es decir, con la transferencia a mercados relativamente competitivos de la oferta de numerosos bienes y servicios públicos, implicando de suyo, la desmonopolización o desestatización de estas vitales actividades y operando la nueva oferta en esquemas de apertura e integración a los mercados mundiales, tanto en los derechos de propiedad, como en las formas o modos de gestión y en la integración de los propios mercados.

3. Objetivos

En cuanto al caso EPM Medellín, se analizan tres aspectos principales, a saber:

a) Sus políticas de direccionamiento estratégico. A lo largo de su evolución, en materia de gestión administrativa y de políticas de direccionamiento estratégico, resultan sobresalientes los efectos de estas determinaciones sobre las estructuras organizacionales de la empresa y sus filiales. El desempeño funcional de EPM en sus principales áreas de negocio ha sido transformado sustancialmente.

b) Sus modos de gestión. EPM ha sido pionera en renovar sus modos de gestión aprovechando las reglas del juego liberalizador y aperturista que se abrió con la Constitución colombiana de 1991, y las leyes 142 y 143 de 1994. Estos cambios organizacionales en la empresa se observan desde las transformaciones macro a la estructura corporativa, la aparición del *holding*, hasta los cambios organizacionales en “las tecno estructuras administrativas de la empresa” (Galbraith, 1968).

c) Las formas de gobernabilidad corporativa de la empresa propiamente tal, y del corporativo o conglomerado que ella lidera desde finales de la década de los 90, basado en un modelo de autonomía respecto de la influencia de la “dirigencia política”.

4. Metodología

Para realizar el trabajo de campo sobre EPM, se realizaron estancias de diversa duración a la ciudad de Medellín (15 veces durante los últimos cinco años), para afinar la recolección de información y el análisis de datos. Posteriormente, se ha continuado con la realización de reuniones, entrevistas y conversatorios con expertos e informantes, al igual que se ha asumido en la metodología del estudio de caso reconociendo su singularidad en términos de lo que Kuhn (1980) llamó “anomalías”. Es decir, estudiar cada caso desde una perspectiva histórica, en términos de unicidad y singularidad, lo que permite estudiar en una dimensión comparativa algunas irregularidades del isomorfismo organizacional. Los casos son asumidos como

pedagogía social y permiten la reconstrucción situacional de procesos sociales, a partir de formas hermenéuticas de comprensión de contextualidades (Eisenhardt, 1989).

5. Resultados

El esquema implementado en EPM pretende una autonomización muy grande de la compañía, respecto de su Principal (la Alcaldía de Medellín) y de sus unidades de negocios. Existe, de otro lado, en EPM un ciclo que algunos caracterizan como ciclo o círculo virtuoso (Crozier, 1963), lo que se describirá en tres puntos, a saber:

5.1. El privatismo organizacional en EPM-Medellín

El privatismo organizacional ha estado siempre presente en EPM. En especial, después de la escisión de UNE Telecomunicaciones y de la decisión de crear unidades estratégicas de negocios, consignada en el plan estratégico 2005 – 2015. El privatismo organizacional consiste en que una empresa estatal, bajo las condiciones de liberalización del mercado y de los servicios, establece la regla de la autarquía económica y la imposibilidad de recibir subsidios públicos para su funcionamiento. De este modo, se comporta como un operador privado y se rompen las fronteras entre lo público y lo privado. El privatismo organizacional es una forma de privatización de las empresas públicas, sin que éstas sean vendidas. EPM expresa históricamente la paradoja de constituir una empresa con una gran identidad estatal, pero al mismo tiempo, con la tradición de regirse por valores empresariales.

Cabe percibir la fuerza de la innovación empresarial pública en la capacidad de la alta dirección de EPM para moldear e influir de forma directa e indirecta muchos de los componentes de las políticas públicas en el campo de los servicios públicos. Las cuantiosísimas inversiones en proyectos de modernización de la infraestructura de los servicios, como el mega proyecto en curso de la Hidroeléctrica Pescadero-Ituango, el más

grande del país, al igual que los programas de modernización organizacional e institucional, le dan una preeminencia muy fuerte desde el punto de vista de su capacidad decisoria. Si recordamos que el derecho privado rige buena parte de estos procedimientos, dado el estatuto especial que se le otorgó a las empresas estatales que proveen bienes y servicios en Colombia, esta dimensión se magnifica. Los programas de capacitación de alto nivel, pagados por la empresa, los viajes nacionales e internacionales recurrentes para concretar negocios, avanzar en el aprendizaje organizacional, estudiar experiencias en la provisión de los servicios públicos en otras latitudes, constituyen sin duda otro mecanismo compensatorio significativo para estos altos funcionarios.

Un segundo rasgo de diferenciación estriba en la mayor estabilidad de los funcionarios públicos en EPM, respecto los del sector privado. Los altos gerentes, comenzando por el gerente general, ocupan funciones de tipo transitorio, generalmente acompañan los cuatro años de gestión de un Alcalde y posteriormente migran hacia altos cargos del sector público o la dirección ejecutiva de organizaciones privadas. El tránsito por la gerencia general y las diferentes gerencias del primer nivel significa un salto cualitativo para la mayor parte del personal de altos burócratas de EPM. Esto constituye un mecanismo interno de movilidad social de los altos cuadros, un proceso que se da desde adentro hacia fuera.

Posteriormente, estos cuadros ubicados estratégicamente en posiciones clave dentro del gobierno, los ministerios, las superintendencias y las comisiones, o en las empresas privadas competidoras o eventualmente asociadas en formas de *partenariat*, constituyen, en la práctica, una formidable red social de poder relacional para EPM. En tanto que los burócratas del nivel medio y medio alto tienen la garantía de la estabilidad, protegidos en cierta medida por la afiliación sindical. Si bien es cierto muchos de ellos son de libre nombramiento y remoción, en la práctica hacen carreras de larga duración en la empresa y rara vez son despedidos. No ocurre lo mismo con los funcionarios de nivel medio bajo y bajo, pues éstos resultan víctimas

propiciatorias de los mecanismos de implantación del llamado “adelgazamiento organizacional”.

En síntesis, los procesos de burocratización se han sofisticado en la empresa, pero paradójicamente implicando una ruptura del espíritu de cuerpo, típico en el corporativismo estamental. Tal fragmentación deviene posible en la medida en que la burocracia se fragmenta en su configuración jerárquica, en especial, a partir de un fenómeno de concentración del proceso decisional en sus cúpulas. La conformación del corporativo o conglomerado EPM ha acentuado esta tendencia. Las elites burocráticas expertas, tienen el control de la estructura decisional y de los modos de gestión. Han adherido fervorosamente al neomanagerialismo y han instrumentalizado sus formas de intervención sobre el propio aparato administrativo de la empresa. Los cambios en los esquemas de remuneraciones y compensaciones, la introducción de las técnicas de frontera en el control de la gestión y resultados, la informatización del proceso administrativo, han servido como factores de reforzamiento de esta tendencia centripeta.

Como contraste de ello, se encuentra un creciente porcentaje de trabajadores y empleados colocados en las márgenes de la organización, a través de la tercerización o de su adscripción a las organizaciones empresariales satélites en el conglomerado. El *outsourcing* implica también un reforzamiento de esta tendencia dual. Los procesos de inclusión/exclusión se presentan claramente en el seno del aparato burocrático. Por lo anterior, la suerte de las burocracias gubernamentales de corte empresarial en EPM no es compartida por todos del mismo modo. Más bien, cabría describirla como un fenómeno – acentuado en épocas recientes – de polarización entre burocracias beneficiarias de la política de liberalización, y otros sectores que han resultado perjudicados por la vía de la precarización. Este sector ha estructurado un modo de relacionamiento basado en la defensa de derechos “adquiridos”, imposibilitándose para incluirse como potenciales ganadores; es decir, beneficiarios del

reparto interno de las rentas acumuladas. De forma alternativa, con este fenómeno viene el arraigo de la lógica experta. En la llamada “sociedad del conocimiento” (Drucker, 2002), en la etapa del advenimiento del universo postburocrático, se asiste al fortalecimiento de las burocracias, dado que de forma intensificada el saber experto tiene la capacidad de controlar los procesos socio-técnicos en las organizaciones empresariales complejas.

5.2.El direccionamiento estratégico en EPM

De otro lado, EPM muestra como viable en el contexto de la apertura de los mercados y la liberalización económica la expansión de un cierto tipo de empresariado público – estatal. EPM ha comprobado la capacidad adaptativa e innovativa de ciertas burocracias gubernamentales de corte empresarial. La carrera administrativa y el ascenso meritocrático, la apertura en la provisión de cargos a los mejores aspirantes sin favoritismos de corte prebendario o clientelar, resultan hoy un epítome de buena gestión pública que, sin duda, influye proactivamente a la manera de paradigma sobre el desempeño del aparato público estatal. La regla central de tal desempeño se encuentra en la autonomía administrativa y política de estas altas burocracias respecto de su fuente de direccionamiento político. El logro de esta posición es resultado de una larga continuidad histórica en los patrones de la cultura política de la empresa. Éste ha sido el resultado de un consenso entre las elites empresariales, gubernamentales y en los propios sectores sociales, respecto de la viabilidad del modelo de gestión de EPM.

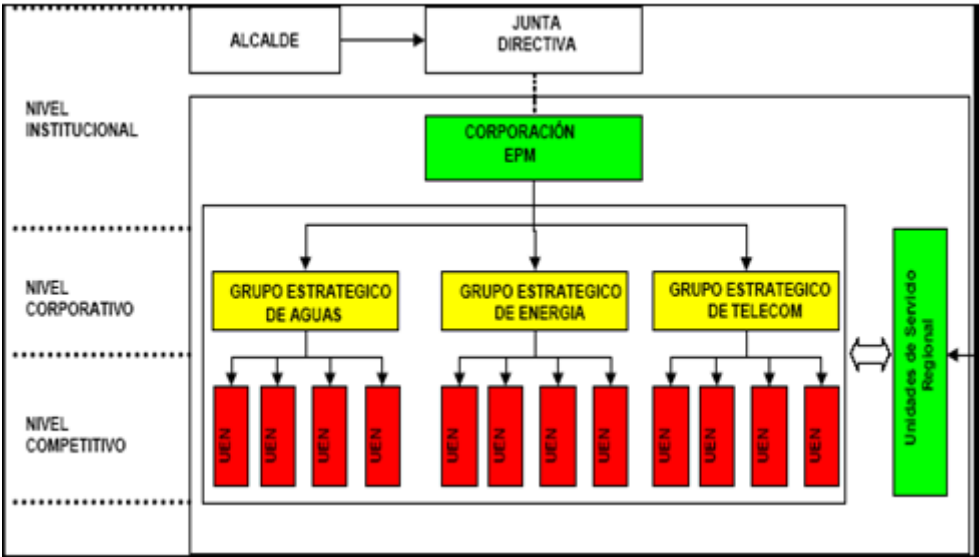
La lógica de actuación de EPM como conglomerado público, no es ajena a las dinámicas contemporáneas del capitalismo global. El *marketing* representa hoy el área clave dentro de las divisiones funcionales de la empresa, siendo el otro componente central el de los procesos de financiación o apalancamiento de recursos. Esto ha hecho que se genere una tensión entre la burocracia profesional “productiva” (aquella constituida por los ingenieros de plantas,

ocupados de las labores operacionales propiamente tales), respecto de una nueva elite de directivos provenientes del universo de la administración, el mercadeo y las finanzas. Este tipo de saber experto, se ha encumbrado en la dirección de la Compañía como efecto directo de los procesos globales de financiarización del capitalismo bajo los esquemas aperturistas y liberalizadores.

5.3. La gobernanza corporativa en el conglomerado EPM

Una de las causas del desempeño adecuado de EPM, a partir del nuevo marco regulatorio, ha sido la construcción social en el seno de la empresa de una lógica de direccionamiento estratégico de corte managerial, que ha asumido propositivamente, de forma innovativa, el reto de la competitividad. Como nunca en el pasado, EPM constituye para el imaginario de los colombianos una “joya de la corona” dentro del sector público. Por esta estatura de reconocimiento social y mediático, se entiende el origen reciente del eslogan que actúa a la manera de una utopía eficiente en EPM: la de ser una “empresa de clase mundial”.

Ilustración 1. Niveles de gobernanza en EPM



Fuente: Varela, 2007.

Hoy en día, el factor dinamizador por excelencia son las telecomunicaciones debido a que la energía tiene altos volúmenes de capital involucrados pero la rentabilidad es más baja. En cambio, las telecomunicaciones son el sector más dinámico de los servicios públicos porque es en el mundo entero el sector con la tasa más alta de retorno. La mejor proporción entre los costos de inversión y operación, versus los rendimientos tarifarios que se convierten en excedentes. ¿Qué ha sido clave en EPM? Ésta ha tenido unas reglas claras de constitucionalidad, estabilidad y modos de gestión que se han mantenido en lo fundamental desde 1950 hasta la fecha, que se han ido actualizando sin modificar los ejes que fueron configurados en la década de los 50. El propósito de la alta burocracia es hacer de EPM una empresa, no sólo controladora en sus áreas de negocio del mercado nacional, sino que se expanda al mercado internacional. Por ejemplo, a partir de 1990, comenzaron a prestar asesoría en Centroamérica. Tienen una consultoría donde transfieren tecnología y ya han hecho algunos negocios con el Perú, Venezuela, entre otros.

EPM se ve a sí misma como un gran conglomerado que tendría que aprovechar el TLC para salir hacia horizontes extranjeros. Así, en el marco de esta política de gestión, es destacable en EPM su influjo innovativo para intervenir en las dinámicas de construcción de los procesos regulatorios en el sector. Recientemente, EPM jugó un papel significativo en sus sistemas de interés multisectorial, en la negociación que finalizó con el acuerdo preliminar – aún no ratificado por los congresos respectivos – del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y los Estados Unidos. Este es el tercer episodio reconocible de una fuerza cohesionada de cabildeo, en defensa de intereses corporativos, que complementa los ya anotados del influjo de la alta dirección de EPM en la puesta en marcha del esquema de las Leyes 142 y 143 en 1994; y de la filosofía política de la gestión pública plasmada en los artículos económicos pertinentes, en la Asamblea Nacional Constituyente colombiana, en 1991.

6. Discusión

EPM es un caso paradójico de expansión de una empresa estatal en el contexto de la liberalización progresiva de los mercados, destacándose su actual curso de transnacionalización y sus dinámicas de privatismo organizacional. EPM y su conglomerado han aprovechado positivamente las políticas públicas de desmonopolización y liberalización de los mercados. Algunos de los críticos de la *performance* de EPM consideran que la expansión de esta empresa ha llegado a su límite. Afirman que “EPM tiene más pasado que presente y más presente que futuro” (Dyner, 2007; citado por www.elcolombiano.com.co).

Este tipo de predicciones pesimistas derivan principalmente de la constatación del enorme peso que sobre los mercados nacionales latinoamericanos tienen en la actualidad las grandes multinacionales del sector. Ciertamente, Colombia no ha sido una excepción en los procesos de transferencia de los derechos de propiedad de empresas nacionales, primordialmente bajo la forma de fusiones y adquisiciones que han internacionalizado los derechos de propiedad en el sector. En Colombia, la más significativa transferencia se dio con la venta de la mayoría accionaria en la empresa estatal TELECOM, hoy en manos de Telefónica de España (Movistar). En la misma línea, pueden entreverse los procesos de privatización de numerosas empresas de aseo, acueducto y alcantarillado en varias ciudades intermedias. Incluso en el caso del aseo, recuérdese que tales privatizaciones tuvieron en Bogotá una experiencia temprana en la década de 1990, a la par con las privatizaciones de las empresas de aseo y acueducto en Barranquilla y Cartagena, que fueron modelos pioneros de la asociación público – privado y de la delegación de la gestión administrativa y operacional al sector privado (Varela, 2007). Por lo tanto, desde cierta perspectiva realista se esperarían que en un futuro no muy lejano el propio conglomerado de EPM sea subastado o comprado, así sea parcialmente por algunos de los grandes operadores transnacionales en los servicios públicos.

De hecho, MILLICOM – multinacional europea – es la socia principal para la operación de la tercera empresa de telefonía celular en Colombia: TIGO S.A., de la cual EPM, a través de UNE Telecomunicaciones, es una de sus contrapartes nacionales. Aunque todavía, la política que guía a la Junta Directiva de EPM y al conglomerado EPM – incluyendo su subsidiaria UNE Telecomunicaciones – es la continuidad del control accionario por parte del municipio de Medellín, tampoco se prevé que en un corto plazo, EPM o su filial UNE Telecomunicaciones, impulsen una política para el manejo concesionado de la empresa. Esto es explicable por la fortaleza gestonaria de EPM, dado que sus burocracias profesionales acumulan décadas de gestión técnica basadas en los principios de autarquía, apoliticismo y privatismo organizacional. En este sentido, EPM en un futuro próximo mantendrá su carácter público estatal; probablemente avanzando hacia la transformación de su empresa matriz en una sociedad accionaria.

De tal modo que EPM se está apuntando estratégicamente en formas de asociación público – privado, para enfrentar el reto de la internacionalización de la Compañía. La perspectiva de internacionalización de EPM tiene, como ya se mencionó, una historia reciente, pues EPM ya ha incursionado con sus unidades de negocios en algunos mercados latinoamericanos, especialmente en Centro América. Existe además la experiencia exitosa y pionera en este campo, por parte de ISA S.A., empresa colombiana del sector eléctrico, en donde EPM es un importante socio y que se ha expandido a administrar y concesionar para su propia operación redes de interconexión eléctrica en Venezuela, Perú, Brasil y otros países latinoamericanos.

7. Conclusiones

Como EPM está constituido principalmente por tres unidades de negocios: aguas, energía y telecomunicaciones, no es viable hacer un análisis de la política empresarial de internacionalización de EPM sin diferenciar cada uno de estos ámbitos de negocio. En todos

ellos, desde luego, vienen dándose formidables procesos de transnacionalización en los modos de gestión y transferencia de los derechos de propiedad. La pregunta aquí es, si EPM tiene el capital propio o los recursos de financiamiento – obviamente manteniendo el control decisional – para entrar en la lógica transnacional, compitiendo en las subastas, procesos de fusión y dinámicas de adquisición de otros operadores latinoamericanos, tal como lo ha hecho ISA S.A. En este punto, no existe consenso entre los analistas y al respecto la propia gerencia general ha dado una interpretación cautelosa respecto de sus propias posibilidades de expansión.

En Colombia existen experiencias exitosas de expansión de conglomerados privados, la más importante de ellas las del grupo Carvajal, con sede en Cali, que ha incursionado en la industria gráfica y editorial con notable éxito, consolidando su expansión a lo largo y ancho de la región latinoamericana. No obstante, este no parece ser el caso de los operadores en el campo de los servicios públicos. En otras palabras, el gran peso que tiene la innovación tecnológica en el sector de las telecomunicaciones implica que sea difícil para un país sin una base tecnocientífica sólida como Colombia, que éste pueda – a través de una de sus empresas nacionales – competir en el mercado mundial. Colombia no produce innovaciones científicas expresadas en patentes o incluso en marcas, lo que nos diferencia de los conglomerados latinoamericanos y españoles (TELMEX y TELEFÓNICA) que sí han sido capaces de rivalizar con las multinacionales europeas, japonesas, coreanas y norteamericanas. Esta estrategia sería sólo posible con un agresivo, ambicioso y costoso programa de desarrollo tecnocientífico, de la mano con las principales universidades del país y con centros de investigación de excelencia.

En lo atinente a los servicios de provisión de agua potable, tratamiento de aguas residuales y afines, es ciertamente posible que EPM y algunos otros de los grandes operadores colombianos puedan irrumpir en el mercado latinoamericano, particularmente gestionando

empresas concesionadas en ciudades intermedias e incluso en algunas grandes capitales. Aunque esto sea previsible, no lo es el que tal expansión logre ganar una porción significativa de este mercado, visto en términos globales latinoamericanos. Finalmente, para volver al tema de la energía, las posibilidades de internacionalización en este campo ya han sido avanzadas en el espectro de la transmisión por ISA S.A., y probablemente tenga algún margen de maniobra para irrumpir en dichos mercados la empresa mixta ISAGEN S.A., aunque también sin que se espere una participación significativa en términos del contexto regional latinoamericano.

En suma, aunque EPM continuará su senda de internacionalización, los logros en este campo serán relativamente modestos. Mientras que resulta mucho más viable y realista una alternativa diferente. Ésta podría consistir en que EPM y su conglomerado – en un futuro aún no determinado – sean adquiridas, fusionadas o integradas, mediante formas diversas de *partenariat public – privé*, aun no precisadas, al ámbito de operación de las grandes multinacionales que operan con enormes tecnologías de escala y con una mayor capacidad financiera, científica y tecnológica en el mercado mundial. Desde luego, estos son asuntos que no sólo dependen de las dinámicas de la capitalización, los negocios y los mercados, sino también de factores políticos, de la movilización y el consenso entre los ciudadanos de Medellín, de la actitud de sus elites políticas y de las tendencias observables de forma global en los modos de gestión de las empresas de servicios públicos.

Referencias bibliográficas

ALVAREZ H., Carlos Guillermo, “Las reformas liberales de los servicios públicos, el caso de la reforma eléctrica colombiana”. En: Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana No. 29, agosto 2004.

BATLEY, Richard. “Asociaciones público – privadas para servicios urbanos”. En: Los retos del gobierno urbano. Bogotá: Alfaomega Grupo Editor, S.A. Mayo, (2001).

BOLTANSKY, Luc y CHIAPELLO, Eve, “El nuevo espíritu del capitalismo”. Madrid: Ediciones AKAL, (2002).

BOTERO G., J. A. y LÓPEZ A. Gustavo Adolfo. “Economía, política económica y servicios públicos. Medio siglo de las Empresas Públicas de Medellín”. En: Letras Jurídicas, vol. 10, número 1. Medellín: EPM, Secretaría General. Marzo, (2005).

BOTERO H. F. “Medellín 1890 – 1950. Historia urbana y juego de intereses”. Medellín: Universidad de Antioquia, (1996).

CARDONA, Marleny y CANO, Carlos Andrés. “Territorio, ciclo de vida y estructura empresarial: Un puente en la industrialización regional”. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT. Noviembre, (2005).

CROZIER, Michel. “Le phénomène bureaucratique”. París: Editions du Seuil, (1963).

DUARTE, M. “Los efectos de las privatizaciones sobre la ocupación en las empresas de servicios públicos”. En: Revista Realidad Económica No. 182. Buenos Aires: Agosto – Septiembre. (2001) Disponible en: <http://www.iade.org.ar>

DRUCKER, Peter, “La gerencia en la sociedad futura”. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

EE.PP DE MEDELLÍN, Informes de gestión de la gerencia general, (1955- 2013)

EE.PP DE MEDELLÍN. “Consolidación del grupo empresarial. Estrategia y estructura 2005 – 2015”. Febrero, (2005).

EISENHARDT, Kathleen M., “Building theories from case study research”. *The Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 532 – 550. Academy of Management, (1989).

GALBRAITH, John K, “The new industrial State”. USA: Penguin Group, (1968).

GARCÉS, Olga Lucia, “El autocontrol en las organizaciones ¿una construcción desde el sujeto? Estudio del caso: Empresas Públicas de Medellín”. Medellín: EAFIT, Tesis de maestría en Administración (Msc), (2004).

EPM, “Grupo EPM y Millicom cerraron negociación”, Octubre 1 de 2013. Disponible en: <http://millicomune.wordpress.com/noticias/boletines-epm-une/>

HARRISON, Fred, “The Losses of Nations”. Othila Press, (1998).

HUICI, H. “Regulación de los Servicios Públicos”. Buenos Aires: Revista Política Pública No. 11. Septiembre, (2002).

JARAMILLO. P, R. y otros. “La encrucijada de los Servicios Públicos”. Bogotá: Grupo Editorial Norma, (2005).

JIMÉNEZ M., G. “El señor de las EPM”. Medellín: Editorial Impresos El Día, (2003).

JIMÉNEZ, M., G. “Las intocables EPM”. Medellín: SINTRAMESDES, (1997).

KUNH, Thomas, “La Structure des révolutions scientifiques”. Champs/Flammarion, (1980).

LAZZARATO, Maurizio, “Les Révolutions du Capitalisme”. Paris: Editions les Empêcheurs de penser en rond / Le Seuil, (2004).

LONGO, F. “Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público”. Barcelona: Paidós Empresa, (2004).

LÓPEZ D. Juan Carlos. Entrevista con el autor, Medellín: Julio (2012)

OSBORNE, D. “Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government”. New York: Addison – Wesley, (1999).

OSBORNE, D. y GAEBLER, T. “Reinventing Government”. New York: Addison – Wesley, (1992).

OSZLACK, Oscar. “State Bureaucracies in Politics and Implementing Policies”. Handbook of Political Sociology. Cambridge: University Press, (2005).

PRÉFONTAINE, L. y otros. « Nouveaux modèles de collaboration pour la prestation des services publics. État de la situation ». Montreal: Pivot – Cefrio. Enero, (2001).

SADER, F. "Privatizing Public Enterprises and Foreign Investment in Developing Countries, 1988 – 93". Washington: World Bank – Foreign Investment Advisory Service Occasional Paper 5. Julio, (1995).

STIGLITZ, Joseph, "Globalization and its discontents". USA: Penguin Group, (2003).

VARELA BARRIOS, Edgar. "Burocratización y modos de gestión en los servicios públicos – Marco conceptual y síntesis de los Estudios de Caso", Bogotá: ECOE Ediciones, Universidad del Valle, y Universidad Libre – Cali (2008).

VARELA BARRIOS, Edgar. "Las transformaciones de la burocracia pública en Colombia – El impacto de las políticas públicas neoliberales en los servicios públicos domiciliarios". Montreal: Tesis Doctoral, HEC- U de Montreal (Canadá) (2007).

VERGÉS, J. "Las privatizaciones de empresas públicas. Un estado de la cuestión, con especial referencia al caso de España". Madrid: Supervisión y gestión de la empresa pública. Documento 6. Diciembre, (2003).