



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

¿Afectan las estructuras sociales el desempeño de las organizaciones?

Daniella Moscarella Chorny

Director:

Alexander Guzmán Álvarez

María Trujillo

Juan Santiago Correa

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Bogotá

2011

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	3
2. Desarrollo.....	4
2.1 Relación entre las organizaciones y las estructuras sociales.....	4
2.2 El imbricamiento y Clasificación de las relaciones que hay dentro de éste..	7
2.3 Categorización de las relaciones entre empresas en imbricadas y de mercado, ventajas y desventajas de cada una.....	9
2.4 GEA como caso probatorio de dicha relación.....	12
3. Conclusión.....	27
BIBLIOGRAFÍA.....	29

Lista de tablas

Tabla 1 (Empresas que conforman al grupo GEA en el sector alimentos).....	23
Tabla 2 (Empresas que conforman al grupo GEA en el sector seguros y financiero).....	24
Tabla 3 (Empresas que conforman al grupo GEA en el sector cemento y carbón).....	25
Tabla 4 (Otras empresas que hacen parte del grupo GEA).....	26

1. Introducción

Las empresas y los grupos empresariales son fenómenos que se han venido desarrollando alrededor del mundo desde hace mucho tiempo, han estado presentes a lo largo de una gran parte de la historia del desarrollo humano cobrando tal importancia que varias ciencias como lo son la economía y las finanzas han sido creadas a raíz de su aparición. Se desarrollaron las organizaciones para suplir un gran rango de necesidades que tiene el hombre debido a la existencia de la escases, escases en diferentes bienes y servicios que se hacen indispensables o simplemente relevantes en ciertos momentos de la vida de un individuo.

Nacieron entonces, estas empresas, en diferentes lugares del mundo y fueron fundadas por personas con diferentes creencias, diferentes culturas y diferentes formas de pensar. De ahí en adelante algunas sobrevivieron y otras no, sin embargo es de vital importancia resaltar que aquellas que lograron quedarse en el mercado y crecer en el mismo y con el mismo, fueron siempre manejadas por un capital humano que hacía de ellas lo que eran a cada momento.

Por todo lo anterior es de vital importancia y es el objetivo principal de ésta investigación, plantear y estudiar la siguiente pregunta: “¿Afectan las estructuras sociales el desempeño de las organizaciones?”. La respuesta posible a dicho cuestionamiento es que las estructuras sociales sí afectan de manera decidida el desempeño de las organizaciones. Son deseables y probables estos resultados puesto que varios autores como lo son Granovetter (1985), Zukín y DiMaggio (1990), Uzzi (1997), Koppot, Powell y Smith –Doerr (1996), entre otros. Han indagado sobre el tema llegando a afirmar que sí existe la relación en cuestión entre estructuras sociales y el funcionamiento de las organizaciones. Plantean también que las relaciones que se presentan se pueden clasificar en cuatro grupos diferentes como lo

son relaciones estructurales, cognoscitivas, políticas y culturales. En otras palabras lo que afirman es que la sociedad influye en el desarrollo y en el desempeño de las organizaciones y que lo hace principalmente a través de esas cuatro áreas. Hablan del término “imbricamiento” que viene a ser la palabra usada para nombrar la relación que se plantea que existe entre estructura social y organizaciones, y destacan principalmente dos tipos de relación que se pueden presentar siendo éstas las de mercado y luego las imbricadas. Las primeras son básicamente superficiales y en las cuales los intereses son los que rigen las cosas, mientras que en las segundas todo se mueve principalmente regido por la confianza y el apoyo mutuo generado por los lazos personales que se generan.

Plantean también los beneficios que trae para las organizaciones el tener relaciones imbricadas y las desventajas de tenerlas.

El trabajo se estructurará desarrollando en el siguiente orden los siguientes temas principales:

- Relación entre las organizaciones y las estructuras sociales
- El imbricamiento y clasificación de las relaciones que hay dentro de éste.
- Sobre el imbricamiento y la relación de mercado, ventajas y desventajas de cada una.
- GEA como caso probatorio de dicha relación.
- Conclusión.

2. Desarrollo

2.1 Relación entre las organizaciones y las estructuras sociales.

Vale la pena explorar en primer momento qué es lo que se entiende como estructura social y como organización. Las estructuras sociales son, según el sociólogo Georg Simmels, las diferentes formas que

adopta el sistema global de las relaciones que hay entre los individuos que viven y comparten un mismo entorno o una misma comunidad. Está compuesto principalmente por dos factores importantes de los cuales se derivan muchos otros, estos son la cultura y los valores. (SOTO 2010) Por otro lado las organizaciones se entienden como maneras de agruparse para cooperar entre individuos para trabajar en conjunto por la consecución de ciertos objetivos o fines como por ejemplo generar utilidades a partir de la producción de distintos bienes o servicios. Ésta posee algunos elementos relevantes que la hacen funcionar de manera adecuada como lo son la división del trabajo, la coordinación que es básicamente la sincronización de los esfuerzos de cada individuo que hace parte de la organización para así ser efectivos y eficientes en la consecución de los objetivos establecidos en la misma y las normas de comportamiento que se deben tener para que cada cual las cumpla y las siga de manera que las cosas funcionen debidamente y sin percances que pueden afectar de manera decisiva el desempeño y desarrollo. (BLANCO, 2011)

Es importante recalcar también que existe el fenómeno cada vez más fuerte de empresas que se agrupan para trabajar en conjunto configurando así diferentes redes organizacionales, también llamados grupos económicos, que llegan a generar gran impacto en las sociedades y en las economías en las que se desarrollan.

Un grupo económico, según lo establecido por estudiosos del tema como Lef, Strachan, Powell, Smith-Doerr y Granovetter, entre otros. Es un conglomerado de empresas que desarrollan negocios en diferentes mercados pero siempre bajo una misma administración o sistema financiero. Una asociación de larga duración de diversas firmas y de los hombres que poseen y administran estas empresas, también una red de empresas que trabajan en conjunto durante un extenso periodo

de tiempo o una cantidad de empresas unidas de manera formal o informal. Es importante notar el hecho de que las definiciones por lo general no hablan en ningún momento de aspectos legales para formalizar la unión y el trabajo conjunto que ejercen estos grupos empresariales. (SOTO, 2010)

Como éstas, hay un sin número de definiciones, sin embargo es de vital importancia resaltar que la mayoría coinciden en el hecho de que un grupo económico está siempre conformado por un número importante de empresas que trabajan en conjunto y que responden a las reglas impuestas por una administración común.(SOTO, 2010)

La relación que existe entre éstos dos factores, la estructura social y las organizaciones o redes organizacionales es muy importante puesto que las segundas nacen dentro de una estructura social que las afecta y las hace diferentes entre sí dependiendo de la sociedad o de la comunidad en la cual se desarrolla cada una. Todo lo anterior se debe principalmente al hecho de que hay varios factores de la cultura que rodea a una empresa o grupo de empresas que las llegan a afectar de manera decisiva, por ejemplo, las distintas formas de comportamiento que una sociedad puede adoptar puesto que uno de los activos más importantes de una organización es su gente, sus trabajadores. Ellos nacen dentro de dichas sociedades que tienen diferentes creencias, diferentes gustos y diferentes maneras de comportarse cosa que afecta directamente el comportamiento que hay dentro de las empresas que se desarrollan en dicha comunidad, los gobiernos también son factores que afectan puesto que dependiendo de ellos las organizaciones pueden o no comportarse de distintas maneras, un ejemplo de lo anterior son aquellas empresas que nacen dentro de un sistema capitalista y aquellas que nacen en uno comunista. Las que se desarrollan en un sistema capitalista tienen la posibilidad de moverse libremente en un

mercado, mientras que aquellas comunistas no tienen dicha libertad ni muchas otras que sí poseen las capitalistas. Los valores que se manejan en cada cultura son también relevantes en el momento de estudiar la relación en cuestión, puesto que las empresas y sus culturas propias estarán muy influenciadas por los valores que se manejan dentro de dicha sociedad y el comportamiento de sus empleados, por consiguiente, también lo estará.

El estudio como tal de ésta relación es muy reciente y no se ha tenido en cuenta en áreas económicas sino hasta hace muy poco tiempo puesto que diferentes expertos y estudiosos han llevado a cabo investigaciones empíricas que se han realizado en diferentes redes organizacionales y que han probado que dicha relación sí existe y sí afecta los resultados económicos de los grupos en cuestión y de las empresas en general.

2.2 El imbricamiento y Clasificación de las relaciones que hay dentro de éste.

El primer estudioso que habló sobre la relación entre las organizaciones o grupos de empresas y la estructura social fue Granovetter (1985). Su aporte más relevante fue el concepto de "imbricamiento" que lo tomó de la escuela substantivista en la antropología para explicar que la relación que las empresas y las estructuras sociales tienen o presentan es una en la cual las organizaciones se encuentran fijadas dentro de un entorno social con el cual deben identificarse y deben trabajar de la mano. (GRANOVETTER, 1985)

Más adelante otros estudiosos del tema Zukín y DiMaggio (1990) hicieron una clasificación del imbricamiento en 4 grupos que representan las maneras principales en las cuales el entorno social afecta a las organizaciones y sus redes, éstos son: el estructural, el

cognoscitivo, el político y el cultural, se verán más a fondo a continuación:

- ✓ Estructural: Habla principalmente de cómo afectan las redes de intercambio de una sociedad el desempeño económico de las organizaciones y redes de las mismas, es decir, si un país posee barreras para intercambiar productos con el mercado mundial, las empresas que surjan dentro de su sociedad se verán directamente afectadas puesto que no tienen la libertad de expandirse al mundo como muchas otras organizaciones en otras sociedades si pueden hacerlo para así crecer mucho más y viceversa.

- ✓ Cognoscitivo: Plantea que la manera en la que una cultura desarrolla diferentes procesos de pensamiento y conocimiento es un factor de vital importancia para las organizaciones y redes empresariales que se desarrollen dentro de dicha sociedad. Quiere decir que si en una sociedad las personas no están acostumbradas a buscar conocimientos, a innovar y a experimentar para generar nuevas maneras de pensar, las empresas que nacen en dicho entorno no tendrán la posibilidad de moverse más rápido en este sentido, es decir, si las personas en general no tienen en su ser el interés de conocer nuevas cosas y de abrirse a nuevas ideas, las empresas en las cuales ellas trabajan tampoco podrán hacerlo ya que hacen parte de la dicha cultura y ella afecta de manera relevante su desempeño.

- ✓ Político: Plantea principalmente que el entorno político que hay en la sociedad en la que una empresa se desarrolla genera un impacto fuerte sobre la misma, puesto que las decisiones

políticas siempre afectarán directamente a las empresas de manera positiva o negativa dependiendo de cuales sean las políticas que se adopten en el gobierno de dicha sociedad.

- ✓ Cultural: Habla de la relación que hay entre la cultura de una sociedad y las empresas o grupos organizacionales que se desarrollen dentro de la misma, como se mencionó con anterioridad, la cultura general dentro de una sociedad afecta a las empresas por que sus trabajadores son en su mayoría por lo general pertenecientes a dicha cultura y se comportan acorde a ella dentro de sus trabajos modificando así la cultura organizacional que posee la empresa y sus resultados.

2.3 Categorización de las relaciones entre empresas enimbricadas y de mercado, ventajas y desventajas de cada una.

Para complementar los estudios ya mencionados anteriormente Uzzi (1997) busca categorizar las relaciones que se pueden presentar entre distintas empresas en el mercado y propone las relaciones imbricadas y las de mercado, se verán más a fondo a continuación.

- ✓ Relaciones imbricadas: Propone que las relaciones imbricadas entre organizaciones se caracterizan principalmente por ahondar en la confianza y la importancia de los lazos personales, en éste tipo de relación no hay gran incertidumbre puesto que los resultados y las acciones de las empresas en el mercado son de cierta manera esperadas puesto que no hay secretos entre las organizaciones, cosa que lleva a hacer más predecibles los resultados que se dan y razón por la cual no se ve la necesidad de incurrir en distintos costos de supervisión de la competencia dentro de la empresa. En este tipo de relación las organizaciones buscan cooperar y ayudarse entre ellas, hacen acuerdos

diferentes para responder ante el mercado y para crecer de manera conjunta.

- ✓ Relaciones de mercado: Plantea que las relaciones de mercado que se presentan entre empresas se caracterizan principalmente porque cada cual es movido en el mercado por el interés propio y no el común, no hay confianza entre las organizaciones y se fomenta la competencia. Los lazos personales no son de gran importancia y se cambia permanentemente de socios dependiendo de la rentabilidad que represente para la empresa cada uno y en otras palabras la dependencia de una empresa en otra no es deseable en este tipo de relación.(UZZI, 1997)

Está claro entonces el hecho de que las empresas que hacen parte de redes organizacionales poseen entre sí una relación de imbricamiento, ya que trabajan en conjunto y se ayudan las unas a las otras para salir adelante y ser más competitivas y fuertes en el mercado al cual pertenecen. Éste tipo de relación trae varios beneficios recalcales al grupo como tal, una de ellas es el ahorro de tiempo puesto que como la información no es secreta sino transparente y abierta cada una de las empresas que hacen parte del grupo pueden moverse y responder de manera anticipada a cambios que así lo exijan en el mercado. Otra ventaja es que las organizaciones que hagan parte del grupo no tienen que salir al mercado a buscar socios que las complementen en sus procesos, sino que cuentan con el apoyo y la ayuda de las empresas que también hacen parte de dicho conglomerado y que están dispuestas a colaborar. Otra cosa recalcablemente buena de éste tipo de relación es que quienes hacen parte de la misma no se ven muy amenazadas por distintos riesgos que hay en el mercado y que pueden hacer inversiones grandes para crecer sin tener que preocuparse por dichos riesgos, y por último es importante resaltar también que las empresas que tienen éste tipo de relación tienden a

ser muy coordinadas y organizadas entre sí y dentro de ellas mismas.

Es importante tener en cuenta también que en ciertos casos la relación de imbricamiento de los grupos empresariales puede resultar peligrosa y traer problemas a quienes hacen parte de ella. Por ejemplo cuando una de las organizaciones del grupo no se comporta como debería dentro del mismo puede poner en peligro el desempeño de todas las demás compañías y a veces cuando el imbricamiento es muy fuerte las empresas pueden llegar a cerrarse tanto entre sí, en el mismo grupo, que no se abren a nuevas ideas y posibilidades que el mercado ofrece para ellas en muchas ocasiones.

Como se puede ver entonces los diferentes estudiosos no sólo han planteado una relación de imbricamiento entre la estructura social y las redes organizacionales, sino que también lo han planteado entre las mismas empresas que hacen parte de un grupo empresarial. Una de las críticas fuertes que se le han hecho a los investigadores de las épocas anteriores es el hecho de que dentro de las relaciones imbricadas que hay dentro de los grupos empresariales no se haya tenido en cuenta la relación de imbricamiento que también existe entre el grupo y la estructura social en la que el mismo se desarrolla. Es importante ver que la creación de las redes organizacionales es una respuesta al entorno que rodea a las empresas que hacen parte del mismo, es una manera de protegerse y de asegurar de cierta forma su supervivencia en el mercado. En otras palabras el imbricamiento que hay entre las organizaciones que hacen parte de un mismo grupo es una respuesta a ese entorno social que rodea a dichas empresas y que las lleva a buscar cierta protección al conglomerarse de ésta manera.

2.4. GEA como caso probatorio de dicha relación.

Uno de los grupos empresariales más importantes en Colombia es el Grupo Empresarial Antioqueño también conocido como el GEA. Su historia es un ejemplo perfecto para demostrar que la estructura social en la cual se desenvuelve un grupo organizacional sí influye de manera decidida en la creación y el desempeño del mismo, por ésta razón se estudiará a continuación.

Durante ésta época, en la que se inició el grupo, estaba en la presidencia de la República el señor Julio Cesar Turbay Ayala (1978-1982). Y en el país se vivía la etapa del bipartidismo (liberales vs conservadores) que generó grandes olas de violencia dentro del territorio y entre los miembros de ambos partidos políticos. También habían nacido ya distintos grupos guerrilleros y de narcotraficantes, así que no eran tiempos tranquilos en el país. ¹

Por el lado de desarrollo económico, se importaban de distintos países del mundo maquinarias de todo tipo, con lo cual la producción y el consumo aumentaron generando a la vez un desarrollo económico mayor que se fomentó o se vio impulsado con las entradas de cantidades importantes de capital extranjero a Colombia, cosa que incentivaba al desarrollo en general. ²

¹ Presidencia de la República de Colombia.(2010).*Julio César Turbay Ayala*. Recuperado el 29 Marzo de 2011, de <http://web.presidencia.gov.co/asiescolombia/presidentes/62.htm>.

² José Darío Uribe. (2011, 23 de Marzo). *Flujos de capital en Colombia 1978-1994*. Recuperado el 29 Marzo de 2011, de <http://ideas.repec.org/p/bdr/borrec/025.html>.

Durante éstos tiempos se dieron los descalabros financieros de los años setenta y ochenta, con ellos se corrió la voz de que existían intereses oscuros para apoderarse de las empresas antioqueñas. Los medios de comunicación ya habían informado al país sobre tres principales personas o empresarios, Jaime Michelsen Uribe, Carlos Ardila Lulle y Julio Mario Santodomingo, que eran las cabezas de varios conglomerados y que habían invertido grandes cantidades de dinero en empresas que hasta aquel momento habían estado controladas por capital antioqueño y que eran identificadas con dicha región. Todo esto se puede ver por ejemplo en el caso de Coltejer, en el año 1975 en su asamblea el grupo Postobón – Lux de Ardila Lulle tenía más de seis millones de acciones que le daban derecho a tener el control sobre el 20% de dicha empresa. Así mismo el grupo mencionado anteriormente tenía el control sobre casi la tercera parte de la empresa Peldar, tenía además dominación completa o total sobre Postobón, RCN y Sonolux, todas empresas que hasta aquel entonces habían pertenecido a empresarios de la región de Antioquia. Otro ejemplo de lo mencionado anteriormente es el grupo Santodomingo que poseía el 90% de los activos de la cervecería Unión, el 60% de Cipreses de Colombia y de Industrias Forestales Doña María, además tenía importantes inversiones en otras empresas antioqueñas como Imusa 40%, Cementos Nare 30%, Cine Colombia 15%, Tejicondor 10% y Grulla 5%, entre muchas otras. Por otro lado el grupo Grancolombiano no se quedaba atrás, manejado por Jaime Michelsen Uribe quien fue judicializado por fraude en lo que se llamó el escándalo de los autopréstamos, tenía el poder sobre el 30% de compañías mineras como Mineros Colombianos y Mineros de Antioquia, el 5% de Fabricato y el 5% de Cementos Argos, entre otras. Otro de los conglomerados que se pueden dar como claro ejemplo del fenómeno ya mencionado que se estaba presentando en el país, es el grupo Suramericana que poseía también inversiones significativas y por consiguiente gran control sobre los activos de empresas de otras regiones colombianas como Industrias Metálicas Palmira 50%, Manuelita 20%,

Avianca 15% y Forjas de Colombia 10%, entre otras. (ÁLVAREZ, MORALES 2003)

Todo éste cruce de inversiones mencionado anteriormente viene de muchos años atrás, sin embargo en dicho momento estaba en auge y era cada vez más fuerte y más frecuente, por ejemplo la presencia de Ardila Lulle en diferentes empresas de la región antioqueña data de los años 50 cuando éste empresario se casó con Eugenia Gaviria, después de terminar sus estudios en la Escuela de Minas. El padre de su mujer era el fundador junto con sus hermanos de Gaseosas Lux, Ardila vio la oportunidad entonces de hacer parte de dicha empresa y llegó a tener la presidencia de la misma, con dicho cargo pudo tener el control de Postobón. Sin embargo las relaciones de éste empresario con empresas de la región antioqueña data de 1944 cuando fue partícipe de la fundación del Banco Industrial Colombiano con un aporte de dinero significativo para dicho fin. (ÁLVAREZ, MORALES 2003)

Es importante establecer el hecho de que durante la época en cuestión los grandes empresarios antioqueños también hicieron lo mismo que venían haciendo los empresarios y grupos ya mencionados, desde principios del siglo XX, invirtieron en empresas de otras regiones del país. Evidenciando así que en aquellos años las inversiones cruzadas estaban teniendo un auge importante y eran cada vez más las que se llevaban a cabo. La respuesta de los antioqueños a dichas inversiones fue la de unirse y crear el Grupo Empresarial Antioqueño para que así las empresas emblemáticas de la región no estuvieran en manos de personas de otras regiones sino que continuaran siendo contraladas por la gente de la misma región y no se perdieran. (ÁLVAREZ, MORALES 2003)

Las diferentes empresas del país crecían día a día más y con gran velocidad, empezaron a conformarse los conglomerados empresariales y

financieros que poseían gran liquidez razón por la cual las inversiones empezaron a crecer por esa parte también.³

- **Sobre las sociedades en la región**

Es importante analizar cómo se empezaron a crear las diferentes sociedades en la región antioqueña. Para ello hay que empezar por hablar de las sociedades de negocios y las más relevantes son las mineras que se empezaron a formar desde la época de la colonia, se llevaron a cabo principalmente para compartir el riesgo que tomaban los accionistas al invertir en un negocio del cual les faltaba conocimiento y para el cual la inversión que se requería para llevarlo a cabo era muy alta.

Durante todo el siglo XIX se forman sociedades para invertir en minería de veta, la existencia de dichas compañías eran de gran importancia en el país y especialmente en la región antioqueña, trajeron expansión en producción, generación de empleo, acumulación de capital y promoción social entre otras. Este tipo de sociedades introdujeron en el medio el sentido de asociación, fueron muchos los hacendados, comerciantes, mineros, propietarios y empresarios que hicieron parte de dichas empresas que la práctica se volvió común y corriente con el paso del tiempo entre los comerciantes.(ÁLVAREZ, MORALES 2003)

Luego de las sociedades de minería y casi que al tiempo se dieron las de colonización en las que se adquirían concesiones que después se dividían entre diferentes interesados. Los hombres que hicieron parte de éste tipo de sociedades tuvieron la oportunidad de formar pueblos, construir y poseer haciendas, crear puentes y valorizar tierras. (ÁLVAREZ, MORALES 2003)

³ José Darío Uribe. (2011, 23 de Marzo). *Flujos de capital en Colombia 1978-1994*. Recuperado el 29 Marzo de 2011, de <http://ideas.repec.org/p/bdr/borrec/025.html>.

Es importante mencionar que las sociedades más conocidas y que más se llevaron a cabo fueron las familiares y comerciales, y que durante la segunda mitad del siglo XIX se formaron empresas para aventurar en los primeros establecimientos de industria, ejemplos importantes o relevantes de éstas son la Ferrería Amará y Locería de Caldas que hoy en día es la Locería Colombiana Corona. (ÁLVAREZ, MORALES 2003)

Durante éste tiempo se dieron también las sociedades bancarias en la región, el 16 de Noviembre del año 1872 se fundó el Banco de Antioquia. (ÁLVAREZ, MORALES 2003)

Es importante resaltar el hecho de que en la gran mayoría de las sociedades de los diferentes tipos que se dieron en la región participaban los mismos inversionistas, ellos diversificaban sus inversiones y así buscaban repartir el riesgo. De esta manera no sólo ganaban ellos sino que se podían crear empresas que requerían gran esfuerzo financiero para empezar a andar y se integraban como socios a las personas que podían aportar la tecnología que era necesaria en cada caso. (ÁLVAREZ, MORALES 2003)

Lo presentado sobre las sociedades con anterioridad fue esencial para crear empresa durante la colonización, para el desarrollo adecuado del comercio de productos en su mayoría de importación, para afianzarse en la actividad bancaria y en las primeras empresas de carácter industrial. (ÁLVAREZ, MORALES 2003)

Durante el siglo XX (1902 y 1920) fueron fundadas en la región antioqueña las industrias más importantes o principales que la han caracterizado durante la historia y hasta el día de hoy. Algunas de éstas son la Compañía Antioqueña de Tejidos, el Banco Popular de Medellín, Postobón, Cervecería Antioqueña, La Libertad, Compañía Nacional de Fósforos Olano, Fábrica de

Galletas y Confites Noel, Colombiana de Tabaco, Compañía Nacional de Chocolates (nacida como Chocolates Cruz Roja) y Fundición y Talleres Robledo, entre otras. (ÁLVAREZ, MORALES 2003)

- **Las crisis de los años 20 y 30:**

Durante los años 1919 y 1922 una fuerte crisis afectó gravemente a la región antioqueña junto con sus actividades empresariales. A raíz de dicha situación empezaron a formarse empresas nuevas como por ejemplo Cementos Argos que fue fundada por Jorge Arango Carrasquilla en 1934 junto con los miembros de su familia y con Carlos Sevillano, ellos además de haber creado dicha cementera se dedicaron a fundar varias más como lo fueron Cementos del Valle y Cementos el Cairo entre otras. También se empezaron a comprar compañías y a re-fundar a las mismas, nacieron también las empresas de empresas, es decir empresas que pertenecen o que son propiedad de otras empresas. La adquisición de una empresa por otra se hacía principalmente por dos caminos distintos pero que se titulan bajo el nombre de incorporación de una compañía en otra, estos son:

1. Pago en dinero o bienes.
2. Pago en acciones de la empresa que compra.

Ejemplos importantes de estos cruces entre empresas son por ejemplo la Compañía Nacional de chocolates que había adquirido para el año 1930 bajo éste sistema varias fábricas como lo eran:

- ✓ La Compañía Industrial de Chocolates.
- ✓ Chocolate Aguila.
- ✓ El trébol.
- ✓ El Yunque.
- ✓ San Bernardo.
- ✓ Sansón.
- ✓ La Compañía.

En ese entonces los fundadores de la Nacional de Chocolates fueron Don Gabriel Ángel y su padre Alejandro Ángel a través de Ángel López & Cía. Luego de incorporar a todas las firmas mencionadas la empresa abrió plantas de producción en Sonsón, Rionegro y Jericó y en distintas ciudades del país como Bogotá, Cali, Manizales y Bucaramanga. Luego en 1933 se incorporaron otras firmas importantes como Chocolate Chaves, Santafé y Tequendama Bogotá. (ÁLVAREZ, MORALES 2003)

Durante los años 1925 y 1929 el país presentó un momento económico muy favorable llamado la danza de los millones, ésta se dio principalmente debido al crecimiento del precio del café para el exterior y el aumento de las exportaciones, también por el hecho de que en aquellos tiempos el gobierno colombiano recibió la indemnización por un valor de 25 millones de dólares de la separación de Panamá y porque hubo una gran entrada de dólares por empréstitos con banca extranjera. Ésta época fue muy favorable para que se llevaran a cabo en el país grandes e importantes inversiones en obras públicas y para que se dieran un crecimiento de gran relevancia de la demanda interna que llevaba a la expansión industrial. Se generó un sistema de mutuas inversiones entre diferentes empresas colombianas cosa que traería nuevas relaciones de negocios y una novedosa dinámica empresarial. (ÁLVAREZ, MORALES 2003)

Otro efecto de gran importancia que se dio en ésta época fueron las alianzas y los pactos entre diferentes empresas como por ejemplo el que se dio entre Noel y la Nacional de Chocolates quienes se asociaron para ayudarse entre sí a salir adelante y a crecer en el país, de dicha asociación nació la Fábrica de Galletas y Confites

Noel que contaba con los activos de la fábrica de Galletas y Confites, y con los elementos de la fábrica Dux que pertenecía a la Nacional de Chocolates. (ÁLVAREZ, MORALES 2003)

Más adelante se dieron 4 principales acontecimientos que llevaron a consolidar las uniones de muchas empresas de Antioquia como grupos, la presentada anteriormente fue llamada “El Sindicato Antioqueño” que con el paso de los años y hasta el día de hoy se ha venido enriqueciendo y ha venido creciendo de manera admirable. Dichos acontecimientos fueron:

- ✓ La transformación del Banco Alemán Antioqueño en Banco Comercial Antioqueño: este banco fue fundado en el país en 1912 y quienes componían su junta eran principalmente hombres de negocios muy importantes en la región antioqueña. En medio de las hostilidades de la II Guerra Mundial el gobierno de Santos dio su apoyo a los aliados y por una serie de comentarios que se venían oyendo sobre actividad nazi dentro del país se incautaron y se puso fideicomiso a los bienes de Alemanes en Colombia, entre éstos bienes había una gran parte de acciones en el Banco Alemán Antioqueño cuya representación fue asumida por el gobierno en un principio y luego pasaron a manos de personajes de la región.
- ✓ La fundación de la Asociación Nacional de Industriales “ANDI”:
- ✓ La fundación del Banco Industrial Colombiano.
- ✓ La fundación de la Compañía Suramericana de Seguros.

Se puede decir que los tres últimos acontecimientos van de la mano puesto que fueron entidades creadas por los gerentes

de las principales empresas de la región que estaban en búsqueda de la unidad de criterios, propósitos y rumbos, además de tener una presencia más fuerte y sólida ante el gobierno y el país en general. (ÁLVAREZ, MORALES 2003)

- **Origen del grupo**

El Grupo Empresarial Antioqueño GEA, también conocido en sus inicios como “El Sindicato Antioqueño”. Es el más grande conglomerado de empresas del país, estas últimas son principalmente antioqueñas y comparten o tienen en común los nexos de patrimonio y la administración. (2) Este nace como respuesta a al intento de inversionistas nacionales cómo lo son el grupo Grancolombiano y Santo Domingo de adquirir grandes proporciones de acciones de empresas tradicionales antioqueñas y a los intentos de tomas hostiles de las mismas empresas de la región. (1)

En el año 1968, Ardilla lulle se apoderó de Postobón a través de gaseosas Lux, luego adquirió Coltejer y así comenzó a apoderarse de acciones de empresas grandes e importantes de la región antioqueña. Los Grupos Grancolombiano y Santodomingo empezaron a hacer lo mismo en el año 1978, adueñándose de grandes porcentajes de empresas como lo son Nacional de chocolates, Noel, Suramericana de Seguros, Coltabaco y Fabricato entre otras. Es importante mencionar el hecho de que el precio que estos grupos o que estas personas pagaban por acción no reflejaba en realidad lo que eran estas empresas, razón por la cual estas participaciones eran de gran interés para los grupos y personas externas ya mencionadas.(ACOSTA GONZALES, NOHRA 2003)

Estos factores principalmente fueron entonces los que llevaron a Santiago Mejía Olarte, en 1978, a invitar a una reunión a los principales administradores de la región. Esta se celebró el día 28 de Marzo del año ya

mencionado, acudieron 12 negociantes destacados en la región como por ejemplo Ricardo Ángel Villa, Jaime Molina Moreno, Fabio Rico Calle y Darío Múnera Arango, entre otros. De ésta reunión surge el grupo económico GEA como una unión de solidaridad y apoyo mutuo constante entre las empresas inmersas en él. Sin embargo es preciso afirmar que éste conglomerado nunca ha existido como una organización o como un ente jurídico constituido, que no tiene organización corporativa, ni representante legal, ni junta o gerente central. Además es vital resaltar el hecho de que jamás en la historia se han reunido todos los directivos de las empresas constituyentes del grupo.⁴

Lo que buscaban estos líderes empresariales era principalmente era evitar que la región perdiera su poder de decisión ya que, eso generaría que las determinaciones se dejaran de tomar dentro de la región y para la región o el bienestar de su gente. En aquella reunión se creó lo que se denominó como “Movimiento en defensa de la sociedad anónima y del patrimonio industrial de Antioquia”, documento en el cual se menciona lo siguiente:

“Antioquia se encuentra en la obligación de defender ese patrimonio, que es también su posibilidad para enfrentar el futuro; y para convenir qué acciones se emprenden se ha citado a quienes tienen en sus manos la responsabilidad de las principales industrias del departamento.”⁵

Se creó también un comité conformado por 6 de los 12 empresarios invitados a la reunión ya descrita y se nombró como coordinador del movimiento a Fabio Rico Calle. Desde ese mismo momento se iniciaron planes para recuperar las acciones de las empresas antioqueñas que se

⁴ Revista EIA. (S.f). *Grupo empresarial antioqueño evolución de políticas y estrategias*. Recuperado el 1 de Junio de 2011, de <http://revista.eia.edu.co/articulos1/5.pdf>

⁵ Revista EIA. (S.f). *Grupo empresarial antioqueño evolución de políticas y estrategias*. Recuperado el 1 de Junio de 2011, de <http://revista.eia.edu.co/articulos1/5.pdf>

encontraban en manos externas, éstas adquisiciones se manejarían entonces a través del grupo que se conformó de 12 empresas, todas Antioqueñas” que se regirían por valores compartidos como lo son la ética, la solidaridad y el respeto, entre otros. Esta unión de empresas se denominó el grupo empresarial antioqueño que con el paso de los años creció para llegar a ser lo que es hoy en día.

Fabio Rico Calle habla del GEA en un discurso que dio a la prensa de la siguiente manera: *“Se quería evitar que Antioquia perdiera la capacidad de decisión. Y que las determinaciones se siguieran tomando aquí, pensando en los problemas, necesidades y aspiraciones de nuestras gentes. Doce empresas se agruparon en torno a la idea y comenzaron de inmediato a buscar caminos que las condujeran a asegurarse unas con otras, a protegerse, pero sin perseguir controles accionarios en beneficio de personas y, menos aún, sin tratar de aprovecharse de las circunstancias para garantizarse pingües ganancias, como con desgraciada frecuencia hemos tenido que ver tantas veces en esta mala noche de Colombia.”*⁶

- **Conformación del grupo GEA como tal**

El Grupo empresarial Antioqueño tiene tres cabezas o tres pilares esenciales, éstas figuran en la cámara de comercio y en su registro como empresas matrices del grupo empresarial, son organizaciones que desde antes de ser parte del GEA ya tenían integración o uniones con otras empresas, así cuando entraba una de ellas a hacer parte del grupo entraban a la vez todas aquellas con las que ya tenían nexos desde un principio, los pilares son entonces la compañía Nacional de Chocolates en el sector de alimentos, Suramericana de seguros en el sector financiero y

⁶ Universidad Icesi. (2009 – 2011). Integración vertical y horizontal. Recuperado – recuperado el 1 de Junio de 2011, de http://www.icesi.edu.co/ingenieria_industrial/ingenium/images/documentos/exposiciones2010_1/integracion%20vertical%20y%20horizontal%20-%20ingenium.pdf

de seguros, y Argos en el sector de cementos y carbón. (LOZANO REYES, LUIS CARLOS 2001)

El grupo empresarial está constituido en cada uno de los sectores de la siguiente manera:

Tabla 1

Empresas que conforman al grupo GEA en el sector alimentos:	
1	Bimbo de Colombia
2	Compañía Nacional de Chocolates
3	Compañía de galletas Noel
4	Colcafé
5	Productos Alimenticios Doria
6	Dulces de Colombia
7	Frigorífico Continental
8	Frigorífico Suizo
9	Industrias alimenticias Hermo Venezuela
10	Fábrica de Café La Bastilla
11	Molino Sta. Marta
12	Industrias alimenticias Noel
13	Industrias alimenticias Noel Venezuela
14	Setas Colombianas
15	Tecniagro

7

⁷ Luis Carlos Lozano Reyes. (2001). *Estudio exploratorio sobre estrategias en composición accionaria dentro del grupo empresarial antioqueño* (primera edición). Colombia: Facultad administración de los Andes.

Tabla 2

Empresas que conforman al grupo GEA en el sector seguros y financiero:				
	Empresas de seguros	Empresas seguridad social	Empresas financieras	Empresas de inversiones
1	Alianza Compañía de Seguros y Reaseguros Bolivia	Centro para los Trabajadores IPS	Almacenar	Compañía Colombiana de Inversiones
2	Alianza vida, Seguros y Reaseguros Bolivia	Dinámica IPS	Banco Corfinsura Internacional	Inversiones CFNS
3	Crediseguro	Protección AFP	Bancolombia	Inversiones Reacol
4	Equivida Ecuador	Punto de salud IPS	Bancolombia Panamá	Inversura
5	Interoceánica Panamá	Suratep	Colcorp	Compañía de Inversiones la Merced
6	La Positiva Perú	Susalud	Comercia	Point Corp
7	Seguros Alianza Guatemala		Comicol	Portafolio BVI
8	Seguros América Nicaragua		Conavi	Compañía Suramericana de Construcciones
9	Compañía Suramericana de Capitalización		Corfinsura	Portafolio de Inversiones Suramericana
10	Compañía Suramericana de Seguros de Vida		Fiducolombia	Administradora Suramericana de Inversiones
11	Compañía Suramericana de Seguros		Fondo Suramericana de Inversiones	Suramericana BVI
12			Leasin Colombia	Tabacos Rubios de Colombia Inversiones
13			Sufinanciamiento	Valores Simesa
14			Suleasing	
15			Suleasing Internacional	

16		Administradora suramericana de Inversiones	
17		Surenting	
18		Suvalor	

8

Tabla 3

Empresas que conforman al grupo GEA en el sector Cementos y Carbón	
1	Compañía de Cementos Argos
2	Carbones del Caribe
3	Cementos del Caribe
4	Compañía Colombiana de Clíinker
5	Corporación de Cemento Andino
6	Cementos Paz del Río
7	Cementos El Cairo
8	Cementos del Nare
9	Cementos Rioclaro
10	Cales y Cementos de Tolviejo
11	Cementos del Valle
12	Colcaribe Holding
13	Panamá Cement Holding
14	Colcaribe Haití Inc.
15	La Cemento Nacional de Ecuador

(1)

- Existen otros grupo de empresas que hacen parte de las inversiones del GEA como tal, pero que no entran o no tienen lugar en ninguna de las tres matrices principales, estas son:

⁸ Luis Carlos Lozano Reyes. (2001). *Estudio exploratorio sobre estrategias en composición accionaria dentro del grupo empresarial antioqueño* (primera edición). Colombia: Facultad administración de los Andes.

Tabla 4

Otras empresas que hacen parte del grupo				
	Comercio	Servicios	Textil	Otros
1	Cadenalco	Brinks	CI Fabricato y Tejicóndor	Agrecon
2	Cativen Venezuela	Ditransa	CN Fabricato y Tejicóndor	Áridos de Antioquia
3	Dicementos	Meriléctrica	Enka	Coloidales
4	Dicente	Multienlace	Everfit	Colombiana Kimberly
5	Éxito	Promotora de Proyectos	Fabricato	Coltabaco
6	Makro	Prospección	Fabrisedas	El Guásimo
7		Reconocimientos	Fatextol	El Teatro
8		Seriauto	CI Promotora de manufacturas para exportación	Hotel Pereira
9		Sodexho	Prisma	Novaventa
10		Sodexho Pass	Tejicóndor	Odempa
11		Tipiel	Texpinal	Promotora de Hoteles de Medellín
12		Transmetano		Suinmobiliaria
13				Sura Fundación
14				Tabacos Rubios
15				Tablemac
16				Vidrio Andino
17				Promotora de Zona Franca

9

⁹ Luis Carlos Lozano Reyes. (2001). *Estudio exploratorio sobre estrategias en composición accionaria dentro del grupo empresarial antioqueño* (primera edición). Colombia: Facultad administración de los Andes.

3. Conclusión

Para finalizar se puede decir entonces que la hipótesis o la pregunta planteada en un principio como estudio de éste trabajo se prueba como verdadera, puesto que no sólo varios expertos han encontrado evidencia importante de que la relación entre las estructuras sociales y el desempeño de las organizaciones van de la mano, sino que además hay casos empresariales como el del GEA que permiten notar dicha relación y la importancia que tiene. En el caso del grupo mencionado anteriormente se puede ver cómo por cuestiones que estaban presentándose en el entorno social “antioqueño” nace la necesidad de crear el grupo como mecanismo de defensa para que aquellos grades empresarios como Santo Domingo y Ardila Lulle no se apoderaran, como venían haciéndolo en todo el país, de las empresas nacidas en la región y que éstas pudieran quedarse bajo el control de la gente de la región y no se perdieran. La creación del conglomerado también respondió a la tendencia que se presentaba en la sociedad de llevar a crecer las organizaciones y de asociarse y agruparse entre sí para eliminar diferentes riesgos que había en el mercado y para que dichas empresas trabajaran de la mano y se impulsaran mutuamente para salir adelante y desarrollarse de la mejor manera. Hay que resaltar también el hecho de que a partir de factores relevantes que afectaban la estructura social de la región como lo hicieron la crisis que se presentó y la danza de los millones, los empresarios respondían creando o modificando las estructuras organizacionales con las que buscaban nuevas oportunidades en el mercado del cual hacían parte.

Las empresas de origen antioqueño siempre se caracterizaron por ser empresas fuertes y dinámicas que buscaban crecer con esfuerzo y empeño siendo así dignas creaciones de quienes habitaban la región que se caracterizan por ser personajes con empuje y ganas de salir adelante.

Con todo lo anterior se confirma que las estructuras sociales y el desempeño de las organizaciones desde su creación están muy relacionados y que las empresas responden a los cambios y a las características que hay en la sociedad en la que se desarrollan de manera decisiva e importante. En otras palabras dichas

compañías no serían las mismas si no hicieran parte de la región y de la cultura en la que nacieron y por la cual se han visto influenciadas desde sus inicios.

BIBLIOGRAFÍA

- Soto Lauro. (2010). *Definición estructura social*. Recuperado el 2 de Octubre de 2011, de <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionEstructuraSocial>.
- Blanco, Mercedes. (2011). *Naturaleza y propósito de la organización*. Recuperado el 2 de octubre de 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml>.
- Luis Carlos Lozano Reyes. (2001). *Estudio exploratorio sobre estrategias en composición accionaria dentro del grupo empresarial antioqueño* (primera edición). Colombia: Facultad administración de los Andes.
- Nohra Elena Acosta Gonzáles. (2003). *Grupo empresarial antioqueño evolución de políticas y estrategias 1978-2002*. (primera edición). Colombia: Facultad administración de los Andes.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42: 35-67.
- Presidencia de la República de Colombia. (2010). *Julio César Turbay Ayala*. Recuperado el 29 Marzo de 2011, de <http://web.presidencia.gov.co/asiescolombia/presidentes/62.htm>.
- José Darío Uribe. (2011, 23 de Marzo). *Flujos de capital en Colombia 1978-1994*. Recuperado el 29 Marzo de 2011, de <http://ideas.repec.org/p/bdr/borrec/025.html>.
- Revista EIA. (S.f). *Grupo empresarial antioqueño evolución de políticas y estrategias*. Recuperado el 1 de Junio de 2011, de <http://revista.eia.edu.co/articulos1/5.pdf>
- Universidad Icesi. (2009 – 2011). Integración vertical y horizontal. Recuperado –recuperado el 1 de Junio de 2011, de http://www.icesi.edu.co/ingenieria_industrial/ingenium/images/document

[os/exposiciones2010_1/integracion%20vertical%20y%20horizontal%20-%20ingenium.pdf](#)

- Álvarez Morales, Víctor, “De las sociedades de negocios al `Sindicato Antioqueño`”, en Carlos Dávila (compilador), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX. Una colección de estudios recientes*, Bogotá, Editorial Norma, Ediciones Uniandes, Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, CEPAL, 2003, 2 tomos, pp. 213-246. (Este libro está en la biblioteca del CESA)