



EL EQUIPO DE ALTA GERENCIA EN UNA EMPRESA MULTINEGOCIOS. CASO SURAMERICANA S. A.*

**TOP MANAGEMENT TEAM AT A MULTIBUSINESS FIRM:
SURAMERICANA S. A.**

**A EQUIPE DA ALTA DIRETORIA EXECUTIVA EM UMA EMPRESA
MULTINEGÓCIOS. CASO SURAMERICANA S. A.**

DOI: <http://dx.doi.org/10.18566/rces.v23n33a09>

Recibido: 30/03/2015

Aprobado: 12/04/2015

Luz María Rivas Montoya

Profesora asociada del Departamento de Organización y Gerencia.
Coordinadora del Área de Estrategia de la Escuela de Administración de la
Universidad EAFIT. Economista, MBA, MSc en Administración, doctora en
Administración, miembro del Grupo de Investigación de la Gerencia en Colombia.
Correo electrónico: lrivasm@eafit.edu.co

* Esta investigación hace parte de la tesis doctoral titulada *Conocimiento gerencial y empresas multinegocios. Caso Suramericana* (Rivas, 2014).

EL EQUIPO DE ALTA GERENCIA EN UNA EMPRESA MULTINEGOCIOS. CASO SURAMERICANA S. A.

Palabras clave

Equipo de alta dirección, Suramericana, empresa multinegocios, estrategia corporativa.

Este texto presenta resultados de la investigación sobre el equipo de alta gerencia de Suramericana como empresa multinegocios. El estudio, de enfoque cualitativo, se centra en la pregunta ¿cómo se caracteriza el equipo de alta gerencia responsable por la administración de una empresa multinegocios? Las características observables de los miembros del equipo de alta dirección inciden en la manera en que el equipo enfrenta las particularidades de las empresas multinegocios. Estos directivos necesitan ir más allá de la estrategia competitiva para enfrentar los retos de la estrategia corporativa, específicamente en relación con la coordinación de la diversidad de negocios y la captura de sinergias potenciales.

Resumen

Clasificación JEL: M00, M1, M10

TOP MANAGEMENT TEAM AT A MULTIBUSINESS FIRM: SURAMERICANA S. A.

Keywords

Equipe da alta diretoria de gestão, Suramericana, empresa multinegócio, estratégia corporativa.

This article presents the results of the study on the top management team at Suramericana as a multibusiness firm. This qualitative study focuses on the question "What characterizes a top management team that manages a multibusiness firm?" The observable characteristics of the senior management team members have an impact on the way the team faces aspects specific to multibusiness firms. Management must go beyond competitive strategies to face the challenges of the corporate strategy, specifically regarding the coordination of diverse businesses and capturing potential synergies.

Abstract

A EQUIPE DA ALTA DIRETORIA EXECUTIVA EM UMA EMPRESA MULTINEGÓCIOS. CASO SURAMERICANA S. A.

Palabras chave

Equipe da alta diretoria de gestão, Suramericana, empresa multinegócio, estratégia corporativa.

Este artigo apresenta resultados de pesquisa sobre a equipe de da alta diretoria da Suramericana como empresa multinegócio. O estudo, de abordagem qualitativa, centra-se na pergunta: Como se caracteriza uma equipe de alta diretoria responsável pela administração de uma empresa multinegócio? Características observáveis dos membros da equipe de alta diretoria incidem na forma como a equipe enfrenta as particularidades das empresas Multinegócios. Esses diretores precisam ir além da estratégia competitiva para enfrentar os desafios da estratégia corporativa, especificamente em relação à coordenação dos diversos negócios e captura de sinergias potenciais.

Resumo

I. Introducción

Gerenciar una empresa multinegocios es una labor que implica la responsabilidad tanto de los directivos de nivel corporativo como de los de nivel de negocios.

Coordinar la diversidad que caracteriza a estas empresas, capturar las sinergias que justifican la administración conjunta de los negocios, innovar y cambiar al ritmo del mercado a pesar del control corporativo se constituye en un gran reto para los equipos de alta dirección de las empresas multinegocios.

Resulta paradójico que las competencias del gerente, adquiridas en el transcurrir de su historia dentro de la empresa, sean al mismo tiempo su mayor fortaleza y su mayor debilidad. La experiencia laboral adquirida con los años fortalece el criterio, el buen juicio y la intuición del directivo para tomar decisiones oportunas; pero al mismo tiempo, aquellos esquemas mentales que otorga la experiencia pueden convertirse en rigideces que obstaculizan el cambio y la innovación (Pralhad, 2004; Prahalad y Bettis, 1986).

La preocupación por la manera en que el equipo de alta dirección administra una empresa multinegocios se abordó desde el marco teórico de la gerencia (Barnard, 1938; Drucker, 1954, 1974; Drucker y Maciariello, 2009; Mintzberg, 1973, 2010) y la estrategia corporativa (Eisenhardt y Pienzunka, 2011; Hambrick y Mason, 1984; Prahalad y Bettis, 1986; Tanriverdi y Venkatraman, 2005). La revisión de literatura sobre los conceptos de gerencia, los equipos de alta gerencia y la empresa multinegocios permitió identificar relaciones que caracterizan la administración colectiva en el nivel corporativo. Las preguntas de investigación se abordaron desde un enfoque cualitativo a través del método de caso, que para el presente estudio es el de Suramericana S. A., como empresa multinegocios.

Este artículo se estructuró de la siguiente manera: en primer lugar se presenta la gerencia como marco para estudiar el equipo de alta dirección en el nivel corporativo; en segundo lugar, se describe a Suramericana S. A. como una

empresa multinegocios. En el tercer punto se contrastan las características del equipo de alta dirección estudiado con los planteamientos teóricos revisados; y, finalmente, se comentan algunas conclusiones consideradas relevantes para el campo de la estrategia corporativa.

2. Gerencia

En el campo académico de la estrategia, la gerencia se entiende como "el estudio de las decisiones y acciones del equipo de alta dirección para ser competitivos en el mercado" (Nag *et al.*, 2007, p.946). Esta definición alude a la estrategia competitiva pero no a las preocupaciones inherentes a la estrategia corporativa. Drucker (1954), por ejemplo, define la gerencia como una práctica más que como una ciencia o una profesión, aunque contiene elementos de ambas. Por su parte, Mintzberg (2010) la define como

algo que ocurre dentro de un triángulo donde se encuentran el arte, el oficio y el uso de la ciencia. El arte aporta las ideas y la integración; el oficio traza las conexiones y construye sobre las experiencias tangibles; y la ciencia, proporciona el orden por medio del análisis sistemático del conocimiento. (p.14)

Como se puede inferir de lo anterior, los autores clásicos de la gerencia revisados no establecen diferencias entre la gerencia de un negocio y la gerencia de una empresa multinegocios.

2.1. Gerencia en la empresa multinegocios

Para identificar las diferencias entre la gerencia de un negocio y la de una empresa multinegocios es necesario apoyarse en los distintos niveles de la estrategia. Aunque algunos autores refieren cuatro niveles (red, corporativa, negocio y funcional) (De Wit y Meyer, 2010), el interés de este texto se centra en los niveles de negocio y corporativo, pues estos permiten mostrar las diferencias antes mencionadas.

2.1.1. Rol en el nivel de negocio

En este nivel el énfasis está en la estrategia competitiva (Porter, 1995, 1997); es decir, además de los temas presentados anteriormente, la gerencia se enfoca en resolver preguntas relacionadas con la definición del negocio, tales como quiénes son sus clientes, cuáles son sus necesidades, molestias o sueños, cuál es el trabajo que hace la empresa para entregarle valor a esos clientes y de qué manera lo hace (Abell, 1980; Christensen, Anthony, Berstell, y Nitterhouse, 2007; Osterwalder y Pigneur, 2011; Osterwalder, Pigneur, Bernarda, y Smith, 2014).

Cuando un negocio tiene excedentes de caja y decide crecer puede hacerlo de manera orgánica, es decir, fortaleciendo el mismo negocio. Pero también puede decidir entrar a otro negocio (atender nuevos segmentos de clientes con necesidades que ameritan una promesa de valor distinta), ya sea por emprendimientos corporativos o por adquisiciones; de esta manera se configura la empresa multinegocios y con ella nuevas preocupaciones que son responsabilidad del equipo de alta dirección corporativo, como se explicará en el apartado siguiente.

2.1.2. Rol en el nivel corporativo

Las responsabilidades de la gerencia en el nivel corporativo se enfocan en actividades administrativas y empresariales. Las actividades administrativas se refieren a aquellas que favorecen la disminución de costos o el evitar pérdidas; mientras que las empresariales hacen referencia a aquellas que generan un mayor valor, como la creación de nuevos negocios, productos o servicios (Chandler, 1991; Foss, 1997).

El equipo de alta dirección en el nivel corporativo desempeña tres tipos de funciones corporativas: definición del portafolio,

gestión interna y gestión externa. La definición del portafolio se refiere a la manera en que se compone el conjunto de negocios, es decir, se centra en preguntas como ¿en qué negocios estamos?, ¿en cuáles queremos estar? La gestión interna se refiere a la definición de la estructura, la asignación de recursos, el control del desempeño, la centralización de actividades y la participación en la definición competitiva de los negocios. Mientras que la gestión externa se refiere a las actividades definidas por ley y a las de representación ante diferentes grupos de interés (Londoño, 2003).

2.2. El equipo de alta dirección en el nivel corporativo

La influencia de la gerencia en el desempeño de las organizaciones ha sido un tema central en el campo académico de la estrategia (Nag *et al.*, 2007). En relación específica con el equipo de alta gerencia en el nivel corporativo, se destacan los trabajos realizados por Hambrick y Mason (1984), Hambrick (2007), Prahalad y Bettis (1986) y Prahalad (2004). Los primeros plantean que las organizaciones son un reflejo de sus equipos de dirección, mientras que los segundos identifican las lógicas dominantes del equipo de la alta dirección como un límite a las posibilidades de diversificación de la empresa multinegocios.

La corriente de los *upper echelons*¹ (Hambrick y Mason, 1984) explica sus planteamientos desde la capacidad de predicción del desempeño de la firma y que se atribuyen a las características del equipo de alta dirección (Top Management Team, TMT). Incluso advierten que las características de este equipo son más predictivas de los resultados organizacionales que las de un ejecutivo individual (Hambrick, 2005). El trabajo de Hambrick y Mason (1984) permite inferir que el equipo de alta dirección da forma a su entorno y sus acciones (Smith y Hitt, 2005, p.4).

1 Algunas traducciones se refieren a la élite gerencial o coalición dominante.

Hambrick y Mason (1984) presentan las características observables de la alta dirección

como indicadores de los supuestos en los que un gerente se apoya ante una situación administrativa. Ejemplos de este tipo de características son la edad, la antigüedad en la organización, los antecedentes o el *background* funcional, la educación, las raíces socioeconómicas y la posición financiera (Hambrick y Mason, 1984, p.196).

Esta corriente se destaca por mostrar a los directivos desde su racionalidad limitada, su incapacidad para considerar todas las alternativas posibles para tomar decisiones y su dificultad para procesar la sobrecarga de información y las dinámicas de coalición (Hambrick, Finkelstein y Mooney, 2005). Estos directivos, además, perciben las realidades de acuerdo a sus historias de vida particulares, su conocimiento, sus valores y sus prejuicios.

La influencia que tienen las características gerenciales de la alta dirección y en particular los esquemas o mapas cognitivos que desarrollan a través de su experiencia gerencial también es abordada por Prahalad y Bettis (1986). Estos autores se preocupan específicamente por la manera en que la diversidad de los negocios incide en el resultado de la firma; y explican que las lógicas dominantes son mapas mentales que se generan a través de la experiencia en una unidad de negocio específica; es decir, se trata de "tener el negocio en la cabeza". Desde la definición que plantean es posible decir que las lógicas dominantes son

un modo de pensar, una visión del mundo o una conceptualización de la empresa y las herramientas administrativas para lograr metas y tomar decisiones sobre el negocio. Estas lógicas se almacenan como un mapa cognitivo compartido (o conjunto de esquemas) entre la coalición dominante; y se expresan como un comportamiento aprendido para resolver problemas. (Pralhad y Bettis, 1986, p.491)

El problema surge cuando una lógica dominante de un negocio se aplica en otro negocio diferente, tal como suele ocurrir en las empresas multinegocios. En sus palabras, estos mapas les facilitan a los gerentes la clasificación y la evaluación de un evento de manera que puedan tomar decisiones y emprender acciones de manera rápida y oportuna. Citando a Hambrick (1982), estos autores advierten que "los gerentes deben ser capaces de monitorear el entorno selectivamente para poder tomar decisiones oportunas" (Pralhad y Bettis, 1986, p.489), pero la manera en que perciben el entorno está influenciada por su experiencia laboral en un negocio en particular y es posible que esa lógica no sea pertinente para los demás negocios. Es así como la falta de habilidad de la alta gerencia para identificar las características estructurales cambiantes de los negocios y la necesidad de modificar la lógica dominante puede ser una explicación, al menos parcial, de las dificultades que los negocios enfrentan ante la diversificación.

Para Prahalad y Ramaswami (2004), la lógica dominante propia de un negocio facilita la toma de decisiones sobre el mismo, pero también puede convertirse en un limitador de la visión periférica de los directivos. Cambiar la lógica dominante es complicado y toma tiempo, por tanto "los gerentes deben aceptar que el capital intelectual acumulado que tienen se devalúa repentinamente. Significa aceptar que tenemos que ¡cambiar para seguir siendo inteligentes!" (Pralhad, 2004, p.172).

3. Aspectos metodológicos

Esta investigación, de enfoque cualitativo (Blaikie, 2007; Patton, 2002), se centra en la pregunta ¿cómo se caracteriza el equipo de alta gerencia responsable por la administración de una empresa multinegocios? Para abordar esta cuestión se utilizó el método de caso (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt y Graebner, 2007; Yin, 2009) desde la perspectiva compleja (Anderson, Crabtree, Steele, y McDaniel, 2005). Las técnicas de recolección de datos fueron la observación no

participante (Patton, 2002), las entrevistas (Guber, 2001) y la revisión documental (Patton, 2002).

En total se realizaron 29 observaciones de reuniones gerenciales (107 horas) —comités directivos, sesiones de planeación, grupos primarios de vicepresidencias— durante un período aproximado de dos años². Adicionalmente, se realizaron 27 entrevistas (47 horas) a directivos y exdirectivos de nivel corporativo y corporativo-negocio, así como a personal no directivo, como analistas y líderes de proyectos. La revisión documental no solo consistió en la mirada atenta de la información libre que está en las páginas web de los distintos negocios que componen la empresa, sino también en la revisión de 25 fuentes documentales confidenciales (475 páginas).

La selección de Suramericana S. A. como caso de estudio obedeció a tres criterios: el carácter de multinegocios que la empresa ha tenido desde su origen; el control de mando por parte de administradores profesionales (no es un grupo familiar); y la disposición de la empresa para permitir la observación no participante de sus rutinas organizacionales, así como las entrevistas a su equipo gerencial, expresidentes y otros empleados. Adicionalmente, fue posible acceder a toda la información que se solicitó para la revisión documental.

El tratamiento de los datos se realizó con dos técnicas complementarias: codificación (Strauss y Corbin, 2002) y juegos de frontera³ (Vélez, 2011, 2012). La codificación hizo posible

la caracterización de la empresa multinegocios (el caso) y de la sinergia como una de las mayores preocupaciones por parte del equipo de alta gerencia en el nivel corporativo. Y los juegos de frontera permitieron hacer el análisis de las interacciones entre los miembros del equipo de alta dirección.

4 Suramericana S. A.

Suramericana S. A. —compañía de seguros y seguridad social— es *subholding* del Grupo Sura⁴, que tiene el 81.1% de la propiedad de Suramericana; la reaseguradora alemana Munich Re tiene el 18.9% restante. Con más de 13 000 empleados y presencia en cuatro países latinoamericanos (Suramericana, 2015), Suramericana es líder del sector asegurador colombiano, con una participación de mercado del 24% a diciembre de 2014, seguida por Mapire con el 8.4% (Grupo Sura, 2015).

La Suramericana fue fundada en el año 1944, por representantes de prestigiosas sociedades anónimas de la ciudad de Medellín (Jaramillo y Villegas, 1994). Tres años después crean la compañía de seguros de vida, y continúan así con un gran número de emprendimientos corporativos y adquisiciones que dan cuenta de sus 70 años de historia (Campuzano y Rivas, 2013). Estos acontecimientos marcan su identidad gracias al origen “empresarial” que la distingue de otros grupos económicos colombianos cuya fundación se da en sociedades de familia (*Revista Dinero*, 2013).

- 2 La primera observación exploratoria se realizó en un grupo primario ampliado en agosto de 2011 (comité directivo más otros niveles de dirección de las distintas unidades de negocio, 60 personas aproximadamente) y la última observación se realizó en julio de 2013.
- 3 Los juegos de frontera son una propuesta de Vélez, quien se interesa en “la relevancia de las intenciones para la práctica de las intervenciones” (2012a, p.13). Estos juegos se pueden utilizar para describir la manera en que interactúan los participantes de una reunión sobre una frontera establecida inicialmente. La frontera se entiende como la diferencia entre lo que es y lo que no es relevante para una situación problemática.
- 4 Grupo Sura es una compañía *holding*, es decir, no produce bienes o servicios, sino que administra un conjunto de negocios representado en la acción del Grupo que se transa en la Bolsa de Valores de Colombia. Sus inversiones estratégicas se sitúan principalmente en el sector de servicios financieros (Grupo Bancolombia y Sura Asset Management) y de seguros con empresas como Suramericana (seguros y seguridad social).

Se destaca la influencia que las compañías reaseguradoras europeas, particularmente suizas y alemanas, han tenido en la formación de los expertos en seguros y de sus equipos de alta dirección (Rivas, 2014). Adicionalmente, existen otros dos elementos de la identidad de Suramericana que dan cuenta de las huellas que dejaron sus fundadores y primeros administradores: el compromiso ético y el interés por la cultura. En relación con el compromiso ético, el Dr. Nicanor Restrepo Santamaría⁵ recordaba a uno de los expresidentes así:

Jorge Molina, cuando lo recibía a uno, le decía: usted viene a trabajar en una organización donde nadie jamás está obligado a dormir en una almohada de piedra, acá todos duermen en almohada de plumas porque jamás la organización va a forzar la conciencia de alguien para hacer una transacción o un negocio. (Restrepo, comunicación personal, 2012)

El cumplimiento de los valores y principios está consignado en la política de gobierno corporativo, el código de buen gobierno y el código de ética de Suramericana. Pero no se trata de documentos formales sino de patrones que se han configurado en las mismas rutinas organizacionales bajo el liderazgo de equipos directivos de amplia trayectoria. Los valores de transparencia, respeto, responsabilidad y equidad, por ejemplo, son reflejo de la cultura de la organización. La adhesión a los principios corporativos hace parte fundamental de la gestión gerencial del equipo de alta dirección, puesto que, en palabras de un exvicepresidente, "eso ayuda a inmunizarlo a uno e inmunizar a las empresas en temas de corrupción y cosas así"⁶.

Los distintos presidentes que ha tenido Suramericana se han preocupado no solo por la creación de valor económico para los accionistas, sino también por la generación de desarrollo económico para Antioquia y el país. Es así como el desarrollo de una conciencia cívica o ciudadana se convirtió en una de sus principales preocupaciones, y el apoyo a la cultura fue el medio que estos directivos eligieron para ello. La relación de Suramericana con la cultura⁷ se expresa claramente en las palabras de un profesor de artes de la Universidad de Antioquia:

El testimonio más potente de la relación de Suramericana con el mundo del arte y, a través de este, con la cultura ciudadana, se presenta en la sala de arte de su sede central, en la zona de Otrabanda en Medellín. (Fernández, 2004, p.57)

El origen empresarial, la gerencia por parte de administradores profesionales, la influencia de las reaseguradoras europeas, el compromiso ético y el apoyo a la cultura son características relevantes de Suramericana que reflejan la influencia de sus directivos en los resultados que muestra la compañía actualmente.

5. El equipo de alta dirección

El equipo estudiado fue el comité directivo de Suramericana, es decir, el presidente y su grupo primario⁸. Este equipo está conformado por nueve personas, siete con rol corporativo y dos con rol corporativo/negocios. Los de rol corporativo son el presidente y cinco vicepresidentes (riesgos, admi-

- 5 El expresidente de Suramericana Nicanor Restrepo Santamaría trabajó 28 años en la compañía, 20 como presidente en el período 1984-2004.
- 6 Entrevista realizada el 29 de octubre de 2013 a un exvicepresidente que actualmente ocupa un alto cargo en otra organización del Grupo Sura.
- 7 Otras de las manifestaciones son la gran cantidad de libros que ha publicado Suramericana y el apoyo a fundaciones culturales, así como a investigaciones sobre el lenguaje creativo de las etnias en Colombia (Duque y Urbina, 2012).
- 8 Este equipo fue observado en cada uno de sus comités entre agosto de 2012 y junio de 2013.

nistrativo, financiero, de contraloría e internacional), y un gerente de desarrollo organizacional. Los directivos con rol corporativo/negocios son los vicepresidentes de seguros y seguridad social.

Este comité se reúne mínimo una vez al mes, con una agenda previamente organizada por el gerente de desarrollo organizacional, avalada por el presidente. Esta reunión, de dos horas de duración, tiene usualmente dos temas y asuntos de presidencia. Algunos temas tratados en este tipo de comités son el seguimiento a los estados financieros e indicadores, la revisión de políticas, la preparación de junta, el seguimiento a los proyectos, los productos en desarrollo, los temas más relevantes para el momento, entre otros. Adicionalmente, en el espacio de asuntos de presidencia, el presidente comparte información del Grupo Sura o de su relación con otros grupos de interés con los cuales interactúa y hace énfasis en temas que considera deben ser revisados con atención (Rivas, 2014).

El análisis de este equipo permitió identificar sus características observables (Hambrick, 2005, 2007; Hambrick y Mason, 1984) y sus lógicas dominantes (Prahalad, 2004; Prahalad y Bettis, 1986). Las características observables seleccionadas para dicho análisis fueron la edad, los antecedentes funcionales, otras experiencias de carrera, la educación formal y la heterogeneidad del grupo. El contraste entre las proposiciones teóricas de estos autores y los hallazgos en Suramericana se presentan en la tabla 1. (ver tabla 1, siguiente página)

Al confrontar las proposiciones que plantean Hambrick y Mason (1984) sobre la edad, se infiere que, a pesar de que este no es un equipo joven, ha tomado decisiones arriesgadas. Por ejemplo, este equipo ha participado en la decisión de comprar compañías de seguros en Centro

América. Sin embargo, también ha tenido dificultad para acelerar procesos de innovación dado el privilegio del conocimiento técnico especializado y el perfeccionismo que caracterizan a la compañía en general y que por extensión también caracterizan a este equipo directivo.

En relación con los antecedentes funcionales, es evidente la relevancia que tiene la antigüedad de los miembros del equipo, puesto que el que menos tiempo de trabajo tiene en Suramericana lleva quince años en la empresa, y en algunos casos, como el del presidente, llevan más de treinta años en la compañía. Durante esa amplia trayectoria estos directivos han pasado por distintas áreas funcionales, niveles y proyectos de las distintas compañías, lo que les permite tener un conocimiento profundo de la organización. La relación positiva que encontraron Hambrick y Mason (1984) entre los antecedentes funcionales o la experiencia de los directivos y los rendimientos de la empresa se pudo confirmar en el caso de Suramericana S. A.; esta compañía presentó un crecimiento del 484% del EVA desde el 2008 hasta el 2013. Además, en el 2013, Suramericana S. A. tuvo un crecimiento superior (12%) al de la industria (10%) (Grupo Sura, 2014).

Adicionalmente, se identificó que la experiencia de este equipo directivo le ha permitido tomar decisiones de integración hacia atrás⁹ y hacia adelante¹⁰, así como decisiones de internacionalización. Adicionalmente, confirman las proposiciones de los autores en relación con la complejidad administrativa que exhibe esta organización, tanto en su direccionamiento estratégico como en la implementación a través de proyectos corporativos, estratégicos y de negocios. Estos son ejemplos de dispositivos detallados y minuciosos de coordinación y asignación de recursos. Por otra parte, en coherencia con lo planteado por los autores, el pago de los directivos tiene componentes fijos y variables de acuerdo al desempeño corporativo y de negocio.

9 Por ejemplo la compra o la creación de empresas que les proveen servicios, como Enlace Operativo.

10 Como las instituciones prestadoras de salud, IPS Sura.

Tabla 1. Características observables del equipo de alta dirección (EAD) de Suramericana S. A.

Característica observable	Proposición	Evidencia en el caso Suramericana S. A.
Edad	<ol style="list-style-type: none"> Las firmas con gerentes jóvenes estarán más inclinadas a implementar estrategias arriesgadas que las empresas con gerentes mayores. Formas específicas de este tipo de estrategias son la diversificación no relacionada, la innovación en productos y el apalancamiento financiero. Las firmas con gerentes más jóvenes experimentarán mayor crecimiento y variación de rentabilidad que el promedio de la industria y que las firmas con gerentes mayores. 	En el comité directivo observado se identificaron cinco personas en un rango de edad entre 40 y 50 años y cuatro personas entre 50 y 60 años.
Antecedente funcional	<ol style="list-style-type: none"> Hay una relación positiva entre el grado de asociación de la experiencia de los directivos con la función de rendimientos y el grado en que la firma enfatiza sobre los rendimientos en su estrategia. Los indicadores del énfasis en rendimientos incluyen la automatización, la renovación de planta y equipo, y la integración hacia atrás. El grado de experiencia con funciones periféricas de los altos directivos está positivamente asociado con la complejidad administrativa, incluyendo la minuciosidad en la planeación estratégica, la complejidad de los dispositivos de coordinación y de estructura, el detalle y la minuciosidad en el presupuesto, y la complejidad de los esquemas de compensación con incentivos. 	De los nueve participantes del equipo de alta dirección, siete tienen experiencia en la compañía de seguros generales y la de vida. Dos de ellos tienen experiencia también en los negocios de seguridad social. Todos han tenido experiencia en diversos cargos, áreas y proyectos.
Otra experiencia de carrera	<ol style="list-style-type: none"> Los años de servicio interno de los altos directivos están negativamente asociados con elecciones estratégicas que involucran nuevos terrenos, por ejemplo, la innovación en producto y la diversificación no relacionada. Para una organización en un entorno estable los años de servicio interno de los directivos están positivamente asociados con el crecimiento y la rentabilidad. Para una organización que enfrenta un entorno severo y discontinuo los años de servicio interno están negativamente asociados con la rentabilidad y el crecimiento. 	Las principales características de este comité son su antigüedad y su formación interna.
Educación formal	<ol style="list-style-type: none"> La cantidad y no el tipo de educación formal de un equipo directivo está positivamente asociada con la innovación (por los lazos sociales que se logran establecer). No hay relación entre la cantidad de educación gerencial formal de los altos directivos y el promedio de desempeño (ni en crecimiento ni en rentabilidad) de las firmas. Sin embargo, las firmas cuyos gerentes tienen poca educación formal gerencial muestran una mayor variación en los promedios de desempeño de la industria que las firmas cuyos directivos son altamente educados en gerencia. Las firmas cuyos altos directivos han tenido una educación gerencial formal sustantiva son más complejas administrativamente que aquellas firmas cuyos directivos no han tenido mucho entrenamiento (las formas específicas de complejidad administrativa se listaron en la proposición 4). 	El comité está compuesto por dos abogados, cuatro ingenieros de distintas especialidades, dos administradores de negocios y un contador. Cuatro de ellos tienen estudios de maestría y dos tienen especialización.
Heterogeneidad del grupo	Equipos de alta dirección homogéneos harán decisiones estratégicas más rápidamente que los heterogéneos. En entornos estables, la homogeneidad de los equipos está positivamente asociada con la rentabilidad. En entornos turbulentos y discontinuos la heterogeneidad del equipo está positivamente asociada con la rentabilidad.	El EAD de Sura es relativamente heterogéneo en cuanto a la formación y la carrera dentro de la empresa, pero es homogéneo en el desarrollo interno de la carrera profesional, en el género, y en la antigüedad en la empresa.

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a otras experiencias de carrera, las proposiciones de Hambrick y Mason (1984) sostienen que hay una relación negativa entre los años de servicio de los directivos y las decisiones estratégicas que ellos toman frente a la incursión en nuevos mercados, el desarrollo de productos o diversificaciones no relacionadas. En contraste, el equipo de dirección de Suramericana de hace más de 25 años tomó la decisión arriesgada de entrar en la seguridad social (diversificación relativamente no relacionada).

Con respecto a la educación formal del equipo, se observa un equipo diverso en las profesiones de pregrado —ingenierías, administración, derecho—, aunque predominan las ingenierías de diversos tipos. Adicionalmente, tres de ellos tienen formación en el CEO Management Kellogg Program, dos en el Programa Presidentes de Empresa de la Universidad de los Andes y tres en el Programa de Alta Dirección del INALDE. En coherencia con las proposiciones de los autores, estos programas gerenciales son importantes porque aportan distintas visiones gerenciales y se establecen relaciones de negocios con los demás participantes.

En relación con la heterogeneidad del grupo, se puede inferir que este equipo de alta dirección es homogéneo. La homogeneidad se da particularmente en el género (masculino), en la antigüedad en la empresa y en los antecedentes funcionales (dado que siete de los miembros provienen de las compañías de seguros voluntarios). Sin embargo, la continuidad, la trayectoria y la formación interna del equipo directivo estudiado dan cuenta de una lógica dominante que no ha sido fácil superar. De los nueve participantes de este equipo, siete provienen de la compañía “madre” y solamente dos provienen de las compañías de seguridad social. Esto significa que su visión del negocio está marcada por los clientes, procesos y proyectos de estas compañías, es decir, que la lógica dominante del comité es la de los seguros voluntarios. Por tanto, ha sido difícil entender los

negocios de seguridad social o los seguros obligatorios. Solamente el tiempo y la firmeza de quienes llevan la bandera de la seguridad social han facilitado que el equipo sea consciente de su lógica dominante.

6 Conclusiones

El equipo de alta dirección de Suramericana S. A. se caracteriza, en esta investigación, desde las proposiciones de la perspectiva de los *upper echelons* (Hambrick y Mason, 1984) y las lógicas dominantes (Prahalad y Bettis, 1986) en el período de observación (2012-2013). Los resultados de este análisis permiten afirmar que este comité directivo se caracteriza por unos antecedentes funcionales y una experiencia de carrera que dan cuenta de su amplia trayectoria en la organización (antigüedad no inferior a los quince años)¹¹ y de la importancia que le otorgan a la formación interna, es decir que a este comité no pertenecen directivos con experiencias adquiridas por fuera del Grupo Sura (o al menos del Grupo Empresarial Antioqueño, GEA¹²). Además, se caracteriza por tener una mayor representación en el comité por parte de directivos cuya trayectoria ha sido en los negocios de seguros asociados a la empresa original (“La Suramericana” que dio origen a los negocios de seguridad social); solamente dos de ellos provienen de los negocios de seguridad social.

En relación con su educación formal, el equipo se caracteriza por tener un mayor número de ingenieros de distintas especialidades, pero también se encuentran administradores y abogados. Se destaca el alto nivel de educación formal alcanzado por el equipo, así como la diversidad de programas en formación gerencial nacional e internacional. Y, en cuanto a su heterogeneidad, se considera que este equipo es homogéneo en cuanto al género (masculino), la antigüedad en la organización y los antecedentes funcionales; sin

11 La edad no se consideró una característica observable relevante en este caso, dado que el rango de edad de los miembros del equipo no permite definirlo como un equipo joven y tampoco como un equipo mayor.

embargo, es heterogéneo en términos de educación formal y de experiencias de carrera.

De lo anterior se puede inferir que el equipo de alta dirección de Suramericana S. A. confirma algunas proposiciones sobre sus características observables, pero también falsea otras. Las proposiciones confirmadas corresponden a características observables como antecedentes funcionales y educación formal. Y las proposiciones falseadas son la edad, la experiencia de carrera y la heterogeneidad del grupo.

Adicionalmente se logró identificar el ADN Sura, entendido este como un conjunto de particularidades de Suramericana S. A. que puede explicarse, parcialmente, como el legado que han dejado los presidentes y directivos de Suramericana a lo largo de su amplia trayectoria en la organización. Este legado se caracteriza por tradiciones como el compromiso ético, el reconocimiento del valor del talento humano, el apoyo a la cultura, la formación interna de sus directivos, el perfeccionismo, el privilegio por el conocimiento técnico y la toma de decisiones colegiada, entre otras.

La continuidad de este equipo, la exposición que tienen en su trayectoria laboral interna, los años de educación formal, la exposición al ADN Sura, así como el acompañamiento que reciben en su proceso de formación de sucesores (a través de una relación maestro-aprendiz), parecen habilitarlos para gerenciar con éxito a Suramericana S. A. como empresa multinegocios. Este éxito está respaldado no solo por su liderazgo en el mercado asegurador colombiano, sino por el ritmo de crecimiento superior a la industria que aún sostiene.

Referencias

- Abell, D. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Anderson, R., Crabtree, B., Steele, D., y McDaniel, R. (2005). Case Study Research: The View from Complexity Science. *Qualitative Health Research*, 15(5), 669-685.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: Mc Graw Hill.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Boston: Harvard University Press.
- Blaikie, N. (2007). *Approaches to Social Enquiry*. Cambridge: Polity Press.
- Campbell, A. G. M., y Alexander, M. (1995). The Value of the Parent Company. *California Management Review*, 79-97.
- Campuzano, J., y Rivas, L. M. (2013). *Estudios realizados sobre Suramericana S. A. 1945-2003. Estado del arte*. Medellín: Universidad EAFIT-Suramericana.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chandler, A. (1977). *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chandler, A. (1991). The Functions of the HQ Unit in the Multibusiness Firm. *Strategic Management Journal*, 12, 31-50.
- Christensen, C., Anthony, S., Berstell, G., y Nitterhouse, D. (2007). Finding the right job for your product. *MIT Sloan Management Review*, 48(3), 10.
- Christensen, R., Andrews, K., y Bower, J. (1973). *Business Policy text and cases*. Homewood: R.D. Irwin.
- De Wit, B., y Meyer, R. (2010). *Strategy Sythesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. New York: Cengage Learning.
- Dinero. (2013). Las empresas familiares son mayoría. *Dinero.com*. Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/las-empresas-familiares-mayoria/178738>.

12 "En Colombia se identifica como Sindicato Antioqueño, también denominado Grupo Empresarial Antioqueño, al conjunto de firmas que integran el grupo empresarial más grande del país, cuya importancia económica es reconocida (Londoño, 2003). Según la revista *Semana*, los tres grupos empresariales que dominan el GEA son Cementos Argos (hoy Inversiones Argos), Suramericana de Inversiones (hoy Grupo Sura) y la Compañía Nacional de Chocolates (hoy Nutresa) (Semana, 2007).

- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper Collins.
- Drucker, P. (1974). *La gerencia de empresas*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Drucker, P., y Maciariello, J. (2009). *Management Revised Edition*. New York: Harper Collins.
- Duque, C., y Urbina, F. (2012). *Lenguaje creativo de etnias indígenas de Colombia*. Medellín: Grupo de Inversiones Suramericana.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. Doi: 10.5465/AMR.1989.4308385.
- Eisenhardt, K., y Graebner, M. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. Doi: 10.5465/AMJ.2007.24160888.
- Eisenhardt, K., y Pienzunka, H. (2011). Complexity Theory and Corporate Strategy. En P. Allen, S. Maguire y B. McElvey. (Eds.). *The SAGE Handbook of Complexity and Management* (pp.506-523). London: SAGE.
- Fernández, C. A. (2004). *Suramericana. 60 años de compromiso con la cultura*. Medellín: Villegas Editores.
- Foss, N. J. (1997). On the Rationals of Corporate Headquarters. *Industrial y Corporate Change*, 6(2), 313-338.
- Goold, M., y Campbell, A. (1998). Desperately Seeking Synergy. *Harvard Business Review*, 76(5), 131-143.
- Grupo Sura. (2014). *Informe anual 2013*. Medellín: Grupo Sura.
- Grupo Sura. (2015). Presentación de resultados 4T 2014. *Gruposura.com*. Recuperado de [http://www.gruposura.com/Informes Trimestrales/Presentacion_Resultados4T2014.pdf](http://www.gruposura.com/Informes%20Trimestrales/Presentacion_Resultados4T2014.pdf).
- Guber, R. (2001). *La etnografía, método, campo y reflexividad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Hambrick, D. (2005). Upper Echelons Theory: Origins, Twists and Turns, and Lessons learned. En K. Smith y M. Hitt. (Eds.). *Great Minds in Management: The Process of Theory Development* (pp.109-127). New York: Oxford University Press.
- Hambrick, D. (2007). Upper Echelons Theory: an Update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343. Doi: 10.5465/AMR.2007.24345254.
- Hambrick, D., Finkelstein, S., y Mooney, A. (2005). Executive Job demands: new insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 30(3), 472-491. Doi: 10.5465/AMR.2005.17293355.
- Hambrick, D., y Mason, P. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. Doi: 10.5465/AMR.1984.4277628.
- Jaramillo, R. L., y Villegas, L. J. (1994). *Compañía Suramericana de Seguros 1944-1994*. Medellín: Suramericana.
- Kotter, J. (1982). *The General Managers*. New York: The Free Press.
- Londoño, D. (2003). Las funciones corporativas en el Grupo Empresarial Antioqueño durante la última década del siglo xx. *AD MINISTER*, 26-42.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harpercollins College Division.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Nag, R., Hambrick, D., y Chen, M.-J. (2007). What Is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935-955. Doi: 10.2307/20141958.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., y Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. New Jersey: John Wiley y Sons.
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks: SAGE.
- Porter, M. (1995). De ventaja competitiva a estrategia corporativa. En J. Bower. (Ed.). *Oficio y arte de la gerencia* (pp.55-89). Bogotá: Norma.
- Porter, M. (1997). ¿Qué es estrategia? *Clase empresarial*, 45, 81-92.
- Prahalad, C. (2004). The blinders of Dominant Logic. *Long Range Planning*, 37, 171-179.
- Prahalad, C., y Bettis, R. (1986). The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.

- Prahalad, C., y Doz, Y. (2003). The Rationale for Multi-SBU Companies. En D. Faulkner y A. Campbell. (Eds.). *The Oxford Handbook of Strategy: Corporate Strategy* (pp.34-71). New York: Oxford University Press.
- Rivas, L. M. (2014). *Conocimiento gerencial en empresas multinegocios. Caso Suramericana S. A.* (Ph.D. Doctoral). Medellín: Universidad EAFIT.
- Semana. (2007). El mítico GEA. *Revista Semana*. Recuperado de <http://www.semana.com/especiales/articulo/el-mitico-gea/89001-3>.
- Strauss, A., y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Suramericana. (2015). Gestión corporativa. *Sura.com*. Recuperado de <http://www.sura.com/secciones/colaboradores.aspx>.
- Tanriverdi, H., y Venkatraman, N. (2005). Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms. *Strategic Management Journal*, 26(2), 97-119. Doi: 10.1002/snij.4.15.
- Vélez, J. (2011). *Boundary games: A language and intention based framework for boundary critique*. Paper presented at the 55th Annual Meeting of the International Society for the Systems Sciences, Hull, UK.
- Vélez, J. (2012). *Intention on Intervention: A Philosophical, Theoretical and Empirical Exploration*. (Doctor of Philosophy in Management Doctoral). Wellington: Victoria University of Wellington.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research Design and Methods*. Thousand Oaks: SAGE.