

Conocimiento gerencial
El caso de una empresa multinegocios:
Suramericana S.A.

Luz María Rivas Montoya
Silvia Ivonne Ponce Sagredo



Rivas Montoya, Luz María

Conocimiento gerencial: el caso de una empresa multinegocios: Suramericana S.A.
/ Luz María Rivas Montoya, Silvia Ivonne Ponce Sagredo. -- Medellín: Fondo Editorial
Universidad EAFIT, 2015.

268 p.; 24 cm. -- (Colección Académica)

ISBN 978-958-720-310-3

1. Administración de empresas. 2. Seguros Generales Suramericana (Empresa comercial) - Administración. I. Ponce Sagredo, Silvia Ivonne. II. Pérez Rojas, Gonzalo Alberto, Prol. III. Tit. IV. Serie

658.4 cd 21 ed.

R618

Universidad EAFIT- Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas

Conocimiento gerencial

El caso de una empresa multinegocios: Suramericana S.A.

Primera edición: noviembre de 2015

© Luz María Rivas Montoya

© Silvia Ivonne Ponce Sagredo

© Fondo Editorial Universidad EAFIT

Carrera 48A No. 10 sur - 107

Tel.: 261 95 23, Medellín

<http://www.eafit.edu.co/fondoeditorial>

e-mail: fonedit@eafit.edu.co

ISBN: 978-958-720-310-3

Diseño de colección: Miguel Suárez

Imagen de carátula: Carlos Salas, *TCBS # 1*, 1991. Esta obra pertenece a la Colección de arte SURA.

Prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio o con cualquier propósito, sin la autorización escrita de la editorial

Editado en Medellín, Colombia

Agradecimientos

La investigación sobre el conocimiento gerencial en Suramericana como empresa Multinegocios no sólo es el producto de mi esfuerzo como estudiante doctoral y del acompañamiento de Silvia Ponce como directora de tesis, sino del apoyo de muchas personas de Suramericana y la Universidad EAFIT. El rigor y generosidad de Silvia Ponce para dirigir mi tesis desde Montreal, Canadá, hicieron que la distancia no fuera un obstáculo en el diálogo académico que logramos construir. Nuestros encuentros me dieron la fuerza para continuar en momentos de inseguridad y confusión, así como la alegría para disfrutar cada logro alcanzado en los años de investigación. La escritura de este texto fue posible gracias a la construcción del “hilo conductor” que Silvia incentivó y salvaguardó en cada una de las etapas de la investigación y edición del texto.

El equipo de alta dirección de Suramericana me abrió las puertas de sus rutinas gerenciales sin restricción alguna. Este gesto no solo le dio un gran valor a la investigación sino que se constituye en un gesto ejemplar para que otras empresas se abran a las investigaciones sociales, que si bien no tienen un impacto directo en sus indicadores de resultados, permiten la reflexión profunda sobre su quehacer e identidad. Mi gratitud es inmensa para esta gran empresa y para cada uno de los colaboradores con quienes tuve el gusto de compartir durante el trabajo de campo.

No hay palabras suficientes para agradecerles a los profesores y compañeros de la Universidad EAFIT. El aporte que cada uno de los profesores, evaluadores de los exámenes de síntesis y jurados de la tesis le hicieron a mi investigación es invaluable. Para Silvia y para mí fue muy grato participar en un debate académico que se establece en el tiempo, desde distintos paradigmas, y que al final produce una mezcla única de ideas donde no es posible identificar quién aportó qué ni cuánto, pero sí es claro que en el proceso se desarrollan habilidades investigativas y se contribuye en alguna medida a la práctica de la administración.

Luz María Rivas Montoya, Ph.D.
Universidad EAFIT

El trabajo investigativo permite conectar al investigador con la realidad que le interesa y a la cual desea aportar. En mi calidad de directora de la tesis doctoral de Luz Maria Rivas Montoya he tenido un doble privilegio: primero, el de dirigir a una profesional de alto calibre y experimentada, que en todo momento durante la realización de su investigación no escatimó esfuerzos ni entusiasmo para profundizar en los temas de su interés y en los que pudieran aportar a la empresa que estudiaba. Y segundo, el privilegio de adentrarme en una empresa multinacional que ha llegado a convertirse en una institución colombiana ejemplar, tanto por su alto desempeño y su continuidad, como por su rol social. Suramericana se constituye, sin lugar a dudas, en una empresa pionera en el discurso y la práctica de la responsabilidad social corporativa. Es así, entonces, que al colaborar en la redacción de esta obra sobre la complejidad en la empresa Suramericana, he podido materializar y demostrar mi gran admiración e interés por esta institución, que en su desempeño y en sus funciones, da cuenta de la especificidad y de la riqueza de la preocupación social, característica de la sociedad colombiana.

Silvia Ivonne Ponce Sagredo, Ph.D.
Profesora
HEC Montréal (QC) Canadá

Contenido

El equipo de alta dirección en una empresa multinegocios. Caso Suramericana S.A	
Presentación de <i>Gonzalo Alberto Pérez Rojas</i>	15
Introducción	19
Capítulo I. Aportes tradicionales de la gerencia	29
Perspectivas de un directivo, un consultor y un universitario ..	29
Chester Barnard (1886-1961)	30
Peter Drucker (1909-2005)	33
Henry Mintzberg (1939-)	35
La gerencia: ¿un problema de definición?	37
Gerencia de un negocio	38
El modelo de negocio según Osterwalder y Pigneur	41
Gerencia de empresas multinegocios	44
La estructura de la EMN	44
Sinergias: razón de ser de la administración conjunta	52
Capítulo II. Complejidad y gerencia	65
Aportes de las perspectivas sistémicas y complejas	65
Principios de los sistemas complejos	69
Sistemas complejos adaptativos (Complex Adaptive Systems, CAS)	72
Características de los sistemas complejos adaptativos (CAS)	74

La empresa multinegocios como sistema complejo adaptativo	82
Perspectiva de los <i>Upper Echelons</i>	86
Perspectiva de las Lógicas dominantes	92
Capítulo III. Conocimiento y complejidad	97
El concepto de conocimiento.....	97
Perspectiva Epistemológica	98
Perspectiva Económica.....	109
Perspectiva Administrativa y Organizacional	112
La gestión del conocimiento	115
El aporte de la estrategia	123
El conocimiento como sistema complejo	128
Capítulo IV. Estudio de caso: Suramericana S.A.	137
Antecedentes históricos	137
Origen empresarial.....	139
La empresa multinegocios Suramericana	142
Cultura y valores: entre tradición y cambio.....	148
Nuevos desafíos.....	152
La estrategia de Suramericana	154
La estructura en el nivel corporativo.....	162
La creación del Centro de Servicios Compartidos (CSC)	163
Evolución del CSC.....	164
Quehacer gerencial.....	172
La alta dirección.....	172
El Presidente	173
El Comité directivo.....	175

Capítulo V. El conocimiento gerencial en contexto	199
El conocimiento gerencial en Suramericana S.A.	200
Sujetos cognoscentes – El EAD de Suramericana	201
Interacciones entre los agentes.....	206
El objeto cognoscible – La sinergia.....	210
El proceso de despliegue del conocimiento gerencial	225
Interacciones multiniveles	229
Síntesis de los principales hallazgos	231
El conocimiento gerencial.....	232
El conocimiento gerencial en el nivel corporativo como sistema complejo adaptativo	234
Contraste entre los hallazgos y los aportes teóricos precedentes.....	238
Anexo 1. Aspectos metodológicos.....	243
Referencias	255

Listado de tablas

Tabla 1.	Caracterización del ejecutivo de Barnard, según Gehani (2002)	31
Tabla 2.	Elementos centrales de los sistemas complejos adaptativos.....	79
Tabla 3.	Proposiciones sobre características observables.....	88
Tabla 4.	Definiciones de conocimiento en la perspectiva de los filósofos griegos clásicos	99
Tabla 5.	Conceptos centrales del conocimiento desde la perspectiva de los filósofos modernos	101
Tabla 6.	Conceptos centrales del conocimiento en la perspectiva de los filósofos contemporáneos	103
Tabla 7.	Epistemologías del conocimiento.....	105
Tabla 8.	El conocimiento desde la perspectiva económica	110
Tabla 9.	El conocimiento dentro de la perspectiva de la administración.....	113
Tabla 10.	El conocimiento desde la perspectiva de la gestión del conocimiento.....	116
Tabla 11.	Modelos de gestión del conocimiento.....	120
Tabla 12.	Contraste entre competencias esenciales y capacidades dinámicas	127
Tabla 13.	Contraste entre conocimiento recurso vs. sistema complejo	133
Tabla 14.	Evolución del Indicador de valor económico agregado de Suramericana S.A.	159

Tabla 15.	Evolución de la satisfacción de clientes	160
Tabla 16.	Algunas cifras importantes.....	161
Tabla 17.	Ejemplos de servicios y subservicios prestados por el CSC	169
Tabla 18.	Variables y factores de satisfacción de usuarios del CSC	170
Tabla 19.	Equipo de la alta dirección de Suramericana	173
Tabla 20.	Sucesiones presidenciales de Suramericana	174
Tabla 21.	Estilos de dominancia según modelo Betesa	181
Tabla 22.	Competencias según modelo Betesa.....	181
Tabla 23.	Frecuencia de juegos de frontera del EAD	208
Tabla 24.	Sinergia en Suramericana S.A.	211
Tabla 25.	Ejemplos de sistemas de acción emergentes: tipos de sinergias.....	215
Tabla 26.	Caracterización del conocimiento gerencial en Suramericana S.A.	236
Tabla 27.	Contraste entre los conceptos teóricos y los hallazgos	238
Tabla I-1.	Juegos de frontera	246

Listado de figuras

Figura 1.	Modelo de la práctica gerencial de Mintzberg (2010) ..	37
Figura 2.	Modelo de negocio: El lienzo blanco de Osterwalder y Pigneur.....	43
Figura 3.	Elementos estructurales emergentes.....	51
Figura 4.	Formas para generar sinergia en la empresa multinegocios.	55
Figura 5.	Sistema complejo adaptativo	78
Figura 6.	Sinergia como elemento emergente.....	84
Figura 7.	La empresa multinegocios como sistema complejo adaptativo	85
Figura 8.	El conocimiento y el agente según Boisot	130
Figura 9.	Grupo Sura	139
Figura 10.	Conformación de la Empresa Multinegocios	143
Figura 11.	Desarrollo de la empresa	146
Figura 12.	Planteamiento Estratégico de Grupo Sura.....	155
Figura 13.	Direccionamiento Estratégico de Suramericana.....	155
Figura 14.	Implementación Estratégica de Suramericana	157
Figura 15.	Estructura Inversura antes del CSC	164
Figura 16.	Modelo de maduración del CSC	165
Figura 17.	Compañías atendidas por el CSC en primera etapa.....	166
Figura 18.	Modelo de Operación/Relacionamiento.....	167

Figura 19. Composición del centro corporativo de Suramericana en 2011	168
Figura 20. Mapa de perfiles según modelo Betesa.....	182
Figura 21. Programa CRM como sistema de acción.....	217
Figura 22. Proceso de despliegue del conocimiento gerencial ...	226
Figura I-1. Restricción contextual de segundo orden	248
Figura I-2. Construcción de credibilidad de la investigación	250

Presentación

Luz María Rivas reúne en este libro una síntesis de su juicioso trabajo de investigación, en el cual le concede a Suramericana la distinción de ser motivo de estudio. Explica el contexto en que se ha desenvuelto la compañía, las causas de los aciertos y de otros hechos que no lo fueron. Cumple con el propósito transparente de permitirnos, no sólo una reflexión interna que propicie acciones futuras, sino también de aportar a la formación de diferentes comunidades que puedan estar interesadas en el caso de la gerencia de una empresa multinegocios.

Entre los múltiples retos que asume este trabajo se destaca el de interpretar ese triángulo del arte, el oficio y el uso de la ciencia donde se desarrolla la gerencia (Mintzberg 2010) y del cual quizás, la dirección de esta Compañía ha sido un buen ejemplo. Gracias a ese enfoque la investigación, que sin duda se constituye en el primer estudio con rigor científico acerca de Suramericana S.A., permitirá a los lectores aproximarse a una caracterización de la alta dirección y la influencia que tiene el origen de la empresa en los criterios de los administradores.

Desde esta perspectiva se hace un abordaje de la estrategia, en el entendimiento de que las cifras la comprueban y que en los resultados inciden los principios y valores que han identificado a la compañía desde sus comienzos, con mayor preponderancia que otras circunstancias de orden meramente competitivo y táctico.

El enfoque cualitativo de la investigación y la profundidad alcanzada, son posibles debido al conocimiento que la doctora Rivas tiene acerca de Suramericana. Inicialmente este conocimiento se da por su vinculación en altos cargos de dirección en la compañía y, posteriormente, por su presencia durante varios años en espacios naturales de la organización, en el rol de investigadora; en el desarrollo de su trabajo de campo fue testigo de discusiones y decisiones de la alta dirección. Ambos papeles le permitieron conocer muy de cerca el desenvolvimiento de la gestión gerencial y la cultura que tenemos como colectivo.

Es claro que el desafío que plantea Luz María Rivas es el de una dirección que debe responder a una compañía multinegocios, lo que supone una diferencia sobre el direccionamiento de las empresas que no tienen esta condición. No obstante es preciso decir que el origen de Suramericana y también del Grupo Sura -la *holding* de inversiones-, es la anteriormente denominada Suramericana de Seguros S.A, hoy identificada como Seguros Generales Suramericana. Hace siete décadas la vocación de esta empresa estaba orientada a un único sector de la industria, incluso después de la creación, tres años más tarde, de la compañía de Seguros de Vida, que mantiene hoy el mismo objeto industrial con el que se reconoce mundialmente.

Esta vocación permaneció intacta por varias décadas como respuesta a otras condiciones del desarrollo de la economía en el país, con independencia de las inversiones que durante el tiempo hicieron las empresas. Concordamos con la investigación en observar que los principios y valores determinados en sus orígenes, trascendieron los cambios de modelo o estrategia de la Compañía. Ellos fueron y han sido los bastiones de la administración, no sólo en épocas en las que estuvo enfocada en el negocio de seguros voluntarios, sino después de su conversión en una compañía multinegocios.

Cómo gerenciar de manera simultánea bajo el rol corporativo y el rol del negocio, es otra de las realidades que aborda el estudio. El grado de dificultad que puede tener esta dualidad, las limitaciones que conlleva, son parte del análisis en el que se contrastan la ciencia con la realidad de esta empresa en particular, como un fomento a la visión científica de la administración y a la ciencia de la categórica realidad.

Esta investigación se dio en medio de una intensa discusión acerca del significado, razón de ser y propiedad del desarrollo de las sinergias en empresas que, como Suramericana en su rol corporativo, demandan definiciones, políticas y claridad frente a este concepto. Para nadie es extraño que los roles corporativos hacen pensar en la sinergia como una de sus razones de ser; pero, tal como se hace evidente en el trabajo, la conceptualización y puesta en marcha de la misma no surgen del simple desarrollo de una relación de propiedad.

En la caracterización de la alta dirección de la Compañía, en referencia a las personas que hoy la ejercen, se aborda el análisis de las ventajas y limitaciones que implica contar con un grupo homogéneo, fruto de una filosofía de formación interna, tanto de empleados como de directivos.

La dificultad para concebir esquemas diferentes de organización y por ende, más importante aún, su incidencia en alcanzar una mayor cultura de innovación, es un componente de la investigación que nos eleva el nivel de conciencia sobre la actual política y filosofía de designación de la alta dirección de la empresa.

Resalta también la investigación el predominio en el equipo de disciplinas como la ingeniería, además de la presencia de otras áreas de conocimiento como la administración y el derecho; igualmente resulta significativa la incidencia de los reaseguradores alemanes y suizos en la formación de los empleados y de la alta gerencia. Ambos rasgos inciden en la caracterización del equipo de dirección.

Como parte de estas características, la investigación identifica también la participación abierta y la libre discusión como base de la toma de decisiones. Discusiones como el sentido y alcance de las sinergias dentro de Suramericana fueron una experiencia directa de la investigadora que, como antes lo anotamos, sirvieron para la construcción de este análisis. De igual manera su asistencia a todos los comités de dirección, le dan un mayor peso a la investigación, pues va más allá del conocimiento que se puede obtener mediante entrevistas y documentos que enmarcan estrategias, filosofías y políticas, documentos que por naturaleza no reflejan con exactitud esa caracterización que es el objetivo de la investigación, ya que representan más el deber ser que se pretende en la empresa, que su realidad.

La solidez de esta investigación radica en la integración de los diferentes elementos documentales, en la permanencia de su autora junto a la dirección de Suramericana, y en su conocimiento previo del contexto de la Compañía, tal como lo mencionamos antes.

Para Suramericana S.A, ha sido de suma importancia haber sido seleccionada por parte de la doctora Luz María Rivas como objeto de su investigación y que la misma haya dado lugar al trabajo que se presenta en este libro.

Para ella nuestra total gratitud y reconocimiento.

Gonzalo Alberto Pérez Rojas
Presidente Suramericana