



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

**Hugo A. Macías**

Ph.D(c). en Administración  
Universidad de Medellín  
Medellín, Colombia  
Grupo de Investigaciones Contables y Gestión Pública  
Correo electrónico: [hmacias@udem.edu.co](mailto:hmacias@udem.edu.co)  
Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1575-7981>

A la literatura colombiana de administración pocas veces arriba un estudio de caso en profundidad, que nos permita conocer en detalle lo que está sucediendo en las organizaciones. El caso de Suramericana S.A., escrito por las profesoras Luz María Rivas y Silvia Ponce, no es un caso tipo Harvard, sino un caso de investigación, basado en autores como Robert Yin y Kathleen Eisenhardt, que se adentra en esta organización para fundamentar el concepto emergente de "conocimiento gerencial".

Este libro es resultado de la tesis doctoral de la profesora Luz María, que fue dirigida por la profesora Silvia. Luz María trabaja actualmente en

el Departamento de Organización y Gerencia de la Universidad EAFIT en Medellín y decidió dedicarse a la academia luego de trasegar por los caminos de la alta dirección de Suramericana en la ciudad de Manizales. Por su parte, la profesora Silvia, de origen chileno, dirige una unidad de estudios post-graduales en Administración en HEC Montreal (Canadá); este libro es resultado de la quinta tesis que dirige en el Doctorado en Administración de la Universidad EAFIT. Este fue el primer doctorado en Administración creado en Colombia, bajo el liderazgo del profesor Rodrigo Muñoz.

En la presentación del libro sobre "conocimiento gerencial", el presidente actual de la empresa objeto de estudio plantea que se trata del primer estudio con rigor científico acerca de Suramericana. Además, el presidente resalta que el método utilizado permite ir más allá del conocimiento que se puede obtener mediante entrevistas y análisis documental, que por naturaleza no son exactos, "ya que representan más el deber ser que se pretende en la empresa que su realidad" (p. 17); no es lo mismo interactuar con los directivos por fuera del ejercicio de sus funciones que ser "testigo de discusiones y decisiones de la alta dirección" (p. 15). Desde la empresa se expresa gratitud y reconocimiento a las autoras, por el trabajo que realizaron.

En el libro se adopta el estudio de caso como método, abordado desde un enfoque cualitativo. Pero más allá de eso, se adopta la postura de que "la realidad es construida por los actores sociales a partir de sus historias particulares" (p. 23). El trabajo de campo se desarrolló a lo largo de dos años, con entrevistas, análisis documental y observación no participante en espacios considerados altamente confidenciales: comités de gerencia, sesiones de planeación y grupos primarios de vicepresidencias.

La pregunta de investigación fue ¿cómo se despliega el conocimiento gerencial en la administración de una empresa multinegocios?

En los tres primeros capítulos del libro se presentan las bases conceptuales, y en los dos últimos se presentan el estudio de caso y el análisis. Como lo indican las mismas autoras, el lector familiarizado con los campos de la estrategia, la gestión del conocimiento y la teoría de la complejidad puede abordar la lectura del libro desde el capítulo cuatro.

El primer capítulo está dedicado a los aportes tradicionales de la gerencia, desde las perspectivas de un directivo, un consultor y un universitario: Chester Barnard, Peter Drucker y Henry Mintzberg. En este capítulo se acude a esos tres autores para definir la gerencia, como categoría central de la tesis. Desde Barnard se retoma, entre otros, la caracterización de los ejecutivos como base para definir la gerencia; de Drucker se retoma especialmente la gerencia como práctica, como cuerpo de conocimientos organizado y aplicable, pero también como una cultura, como un entorno social donde se desarrollan los individuos; de Mintzberg se retomaron especialmente los roles básicos del gerente y las características del trabajo gerencial.

Los aportes de los tres autores anteriores se consideran fundamentales, pero insuficientes para explicar los desafíos del contexto actual de una empresa multinegocios. Las autoras adicionan un material complementario, pero concluyen el capítulo indicando que "gerenciar un conjunto de negocios implica ir más allá de la estrategia competitiva de cada uno de ellos" (p. 63), se trata de gerenciar la diversidad y las sinergias, lo cual implica un aumento visible de la complejidad.

El capítulo dos se denomina "complejidad y gerencia". Allí se presentan los aportes de las perspectivas sistémicas y complejas, así como los principios de los sistemas complejos, y se detallan los sistemas adaptativos complejos. El componente central del capítulo es la empresa multinegocios como sistema adaptativo complejo. Se complementa con la perspectiva de los *Upper Echelors*, donde se plantea que la complejidad de los fenómenos que enfrenta la alta gerencia supera su racionalidad, de manera que algunos asuntos estratégicos se pueden decidir de manera subjetiva sobre la base de conocimientos y valores, pero las decisiones son parcialmente predecibles a partir de las características y trayectoria del equipo de alta dirección. Al final del capítulo se presenta la perspectiva de las lógicas dominantes, para resaltar las lógicas propias de las empresas que las ayudan a mantenerse en el camino, más allá de la aplicación de mejores prácticas externas.

Para avanzar en la construcción de la categoría emergente de "conocimiento gerencial", el capítulo tres se dedica a la relación entre conocimiento y complejidad. Allí se presenta el concepto de conocimiento, se detallan sus perspectivas epistemológica (desde literatura anglosajona y latinoamericana), económica y administrativa, tanto desde la gestión del conocimiento, como desde el aporte de la estrategia. En gestión del conocimiento se presenta una muy buena síntesis de la literatura anglosajona y se presentan esquemas que permiten visualizar claramente las principales categorías de ese campo, así como las relaciones con las demás categorías. El capítulo finaliza con un aparte, que es el central, sobre el conocimiento como sistema complejo.

En el capítulo cuatro se presenta el estudio de caso de Suramericana S.A., instalado en los tres capítulos precedentes. Inicialmente se presenta la

evolución de la empresa, las transformaciones, sus estrategias de crecimiento, entre otros, para llegar a ser una organización con más de 12.800 empleados en 12 filiales, distribuidas en cuatro países y atender 7,3 millones de clientes. La empresa es líder nacional en los negocios de seguros generales, seguros de vida y riesgos laborales, y ocupa el quinto lugar en el negocio de salud obligatoria; las filiales en otros países no tienen el liderazgo de mercado ni el tamaño que tienen los negocios en Colombia. Se trata de una empresa que mantiene un diálogo entre tradición e innovación, globalidad y localidad, continuidad y cambio, historia y prospectiva; por eso se considera una organización de contrastes.

El énfasis del caso está en el equipo de alta dirección y en la manera como se despliega el conocimiento gerencial. En primer lugar, se presenta la formación de los colaboradores como una preocupación central, tanto en aspectos técnicos del seguro, como en la transferencia de generación en generación de los principios y valores organizacionales. Los profesionales que ya están vinculados se forman para la dirección mediante pasantías en reaseguradoras de Alemania y Suiza, estudios de posgrado fuera del país patrocinados por la empresa y cursos no formales para altos directivos ofrecidos en el país; al mismo tiempo, a los futuros directivos se les rota por las diferentes áreas internas. Actualmente, el proceso de elección de sucesores es un proceso formal explícito, en varios niveles.

En la sección sobre el quehacer gerencial se describe el equipo de alta dirección, particularmente las características de los presidentes y del comité directivo. La empresa ha tenido siete presidentes, con un promedio de duración de diez años y una tradición emblemática en la que cada presidente prepara a su sucesor. Asimismo,

la principal característica del Comité Directivo es su amplia trayectoria en la empresa: todos han trabajado allí entre 15 y 30 años. En ese comité hay dos abogados, cuatro ingenieros, dos administradores de negocios y un contador público; todos han participado en programas de educación no formal disponibles en el país para altos directivos. Llama la atención que en este comité no hay participación femenina.

Una unidad clave para construir las sinergias de esta empresa multinegocios es el centro de servicios compartidos, creado en 2006. El objetivo fue eliminar las áreas y servicios replicados para mejorar eficiencia y aprovechar el conocimiento técnico especializado de cada negocio. El proyecto se diseñó originalmente con tres etapas y tuvo múltiples dificultades, pero con el tiempo se ha convertido en el eje central para las sinergias.

El capítulo cinco hace referencia al conocimiento gerencial en contexto. Allí se presenta la estructura del conocimiento gerencial en Suramericana, la estructura de las sinergias con interacciones multiniveles, el proceso de despliegue del conocimiento gerencial y se sintetizan, de manera muy clara, los principales hallazgos.

Cada lector podrá formar su propio criterio frente a esta obra construida desde el primer doctorado en Administración creado en Colombia, que no se dedica a hacer apología de una empresa, sino que aborda el conocimiento gerencial desde la literatura de frontera, presenta críticas internas a partir de varios entrevistados y propone el conocimiento gerencial como una categoría con capacidad de explicar varios fenómenos al interior de una empresa multinegocios.

Rivas-Montoya, L. M., & Ponce Sagredo, S. I. (2015). *Conocimiento gerencial. El caso de una empresa multinegocios: Suramericana S.A.* Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.