

---

# Gobierno corporativo en hospitales

## Corporate governance in hospitals

### Governança corporativa em hospitais

José María Maya Mejía<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Médico, Magíster en Salud Pública. Profesor Titular Medicina. Rector Universidad CES. Medellín. E-mail: jmayam@ces.edu.co

---

Cómo citar este artículo: Maya JM. Gobierno corporativo en hospitales. Rev CES Salud Pública 2011; 2(1): 91-101

#### RESUMEN

En este artículo se hace una presentación del concepto de gobierno corporativo, su evolución en las empresas y corporaciones modernas y su aplicación a las organizaciones hospitalarias. A partir de investigaciones y revisiones sobre el tema, se resalta la importancia que tiene para el hospital moderno adoptar una estructura adecuada de gobierno corporativo, que le permita consolidarse como organización prestadora de servicios de salud de alta calidad en entornos cambiantes y con alta competencia. Adicionalmente, se desarrollan algunos conceptos acerca de la junta directiva, como el cuerpo de gobierno corporativo que facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la función social de la empresa y, a su vez, permite controlar el problema de agencia que surge al separar la propiedad de los hospitales de su control. De la evidencia empírica y la experiencia del autor en la gerencia de organizaciones del sector de la salud y en diferentes juntas directivas de hospitales públicos y privados, se extraen algunas características de las juntas en lo relacionado con su conformación, funciones, calidad de sus miembros y relación con la gerencia de los hospitales, buscando propiciar la reflexión, el análisis y la investigación sobre este importante tema en el sector.

Palabras Claves: Gobierno, Consejo Directivo, Gerencia, Administración Hospitalaria, Hospitales

#### ABSTRACT

This paper provides a presentation of the concept of corporate governance, its evolution in modern companies and corporations and their application to hospital organizations. From research and reviews on the subject is highlighted the importance for modern hospitals to adopt the appropriate corporate governance structure that permits it to consolidate as a health care service organization provider of high quality in changing environments and with high competition. Additionally some concepts about board of directors are developed, as a body of corporate governance that facilitates the fulfillment of organizational objectives and the social function of the enterprise, and at the same time, it allows control of the agency problem that arises when separating the hospitals ownership of their

---

Recibido: Febrero 23 de 2011 Revisado: Marzo 04 de 2011 Aceptado: Abril 11 de 2011

---

control. From empirical evidence and the author's experience in managing organizations from the sector and in different hospital's board of directors public and private, some features about its conformation are extracted from the boards, functions, quality of its members regarding management of hospitals, seeking to encourage reflection, analysis and research on this important issue in the health sector.

Key Words: Government, Governing Board, Management, Hospital Administration, Hospitals

## RESUMO

Neste trabalho, uma apresentação do conceito de governança corporativa, a sua evolução nas empresas modernas e as sociedades ea sua aplicação às organizações hospitalares. A partir de pesquisas e opiniões sobre o assunto, destaca a importância para o hospital moderno adotar estrutura de governança corporativa adequada, permitindo-se consolidar como um fornecedor de serviços de organização de saúde de alta qualidade na mudança de ambientes com alta competição. Além disso, desenvolvem-se alguns conceitos sobre a mesa, como a governança corporativa corpo que facilita a conformidade com as metas organizacionais e da função social da empresa e, por sua vez, podem controlar o problema de agência que surge na separação hospitais de propriedade em seu controle. A evidência empírica e da experiência do autor na gestão de organizações do sector da saúde e, em várias diretorias dos hospitais públicos e privados, estão reunidos algumas características no que diz respeito à sua composição, funções, a qualidade dos seus membros e relação com a gestão de hospitais, buscando incentivar a reflexão, análise e investigação sobre esta questão importante no setor.

Palavras Chave: Governo, Conselho Diretor, Gerência, Administração Hospitalar, Hospitais

## INTRODUCCIÓN

El tema de Gobierno Corporativo (GC) se origina en la empresa moderna y se identifica con la delegación del poder sobre la toma de decisiones hacia administradores o gerentes diferentes a los dueños o accionistas (1). Inicialmente se entendió como un concepto financiero relacionado con el retorno sobre la inversión esperado por los accionistas, pero ha ido evolucionando en el sentido de incluir aspectos relativos al diseño de la organización y a los medios internos para la operación y control de éstas.

En épocas recientes, el concepto de GC ha teni

do una materialización interesante con los Códigos de Ética y de Buen Gobierno, los cuales proveen directrices sobre las relaciones entre las estructuras de poder en las organizaciones, así como las orientaciones para la toma de decisiones a las que deben adherir los que tienen que ver con el devenir de una organización. En forma creciente el tema de GC se ha aplicado e investigado en el sector empresarial privado, en menor proporción en organizaciones sin fines de lucro o del sector público y muy poco en el sector salud, donde las referencias bibliográficas son escasas.

Los múltiples escándalos financieros y la quiebra de empresas de los sectores privado y estatal a nivel mundial, en la década del 90 e inicios del siglo XXI, han colocado el tema de los GC como primera línea de interés para los gobiernos, sectores empresariales, universidades y comunidad en general. La pérdida de credibilidad en la administración y control de las organizaciones, sean públicas o privadas, con o sin fines de lucro, ha hecho evidente la imperiosa necesidad de adoptar modelos de gobierno corporativo y códigos de ética y buen gobierno que establezcan pautas para que los altos directivos de las organizaciones garanticen transparencia, eficiencia, equidad y responsabilidad social en sus decisiones.

Este artículo presenta el concepto de GC, realiza una aproximación del mismo al sector hospitalario y ofrece algunas herramientas para avanzar en su implementación en organizaciones del sector, tanto públicas como privadas, ahora que la tendencia internacional es convertir los hospitales, independientemente de su origen, en verdaderas empresas de servicios, centradas en las necesidades del usuario y apoyadas en su gestión por instrumentos gerenciales y administrativas que exitosamente se han utilizado en otros sectores.

#### *Generalidades y evolución del Gobierno Corporativo*

No hay una definición universalmente aceptada del término Gobierno Corporativo, aunque se podría convenir en que se trata de un sistema de normas, prácticas y procedimientos mediante el cual se regulan las relaciones que se producen al interior de una organización empresarial, en particular sobre la distribución de derechos y obligaciones de sus participantes, las reglas por las que se rige la toma de decisiones y la manera cómo éstas son operadas y controladas.

El GC provee la estructura a través de la cual se determinan los objetivos de la organización, la

monitorización de su desempeño y su cumplimiento dentro de estándares y principios, que sean ética y socialmente aceptables. Hay diferencias en su concepción dependiendo si la entidad es pública o privada y si tiene fines de lucro o no, pero finalmente en cualquiera de ellas se refiere a cómo se gerencia una organización, a su estructura corporativa, a la dirección, evaluación y control de sus actividades y a la forma cómo se relaciona con los denominados grupos de interés (o stakeholders, en inglés).

Las diferentes definiciones (2,3) atribuyen al GC la responsabilidad de garantizar que una organización, independiente del origen, persiga y alcance sus objetivos, cumpla su misión y se proyecte con seguridad hacia la visión. La esencia de su quehacer, es ser un sistema que proteja los intereses de los diferentes grupos involucrados en el funcionamiento de la organización. Implica, a su vez, una clara distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes integrantes de la empresa (juntas directivas, directores, accionistas y agentes económicos y sociales con intereses en la misma) y programas de fortalecimiento y transparencia en la administración. Jonathan Ckarkham, un experto en el tema afirma "El arte del buen gobierno corporativo es entender la diferencia entre interferencia excesiva y apropiada responsabilidad"(4).

En 1976, Jensen y Mecking (5) publicaron un artículo donde formalizan el denominado problema de agencia en las organizaciones y dan origen a la investigación moderna sobre GC. El Informe Cadbury, en 1992 (6), fue el inicio y el referente de los esfuerzos por desarrollar el concepto y la práctica de GC en diferentes empresas y en los países emergentes y con procesos de modernización.

En 1999, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)(7) publicó sus principios de GC, los cuales han recibido amplia aceptación, y cuya divulgación se ha favorecido a raíz de los múltiples escándalos financie-

ros y quiebras de empresas privadas y públicas en todo el mundo. En todas ellas se descubren problemas de transparencia y disfuncionales relaciones de poder entre gerencia y juntas directivas, que llevan al traste los procesos de supervivencia y desarrollo organizacional. A partir de estas situaciones se vienen replanteando temas como el papel de las juntas directivas, su conformación, sus relaciones con la gerencia y las relaciones entre los diferentes grupos de interés.

En la empresa moderna, y en especial la de tamaño mediano o grande o de múltiple localización de sus actividades o intereses, se han diferenciado dos funciones: la *propiedad y el control*. La primera, implica que quien es dueño conserva el derecho residual sobre ésta, que los excedentes le pertenecen y que puede disponer de ellos a su gusto. Ello implica asumir el riesgo con las consecuencias positivas o negativas que pueden presentarse. Por su parte, la función de control está relacionada con la toma e implementación de decisiones que comprometen los recursos que los propietarios (p.e. accionistas) han entregado a la empresa. De esta manera, los dueños, a través de los organismos de poder, se van quedando progresivamente con el papel de ratificadores de las decisiones y como controladores que monitorizan los procesos y resultados. Mientras que la iniciativa de nuevos proyectos y su implementación, van quedando en cabeza de terceros, gerentes, que en muchos casos no tienen participación en el capital accionario de la empresa.

Esta separación, sobre todo cuando las empresas crecen, diversifican sus portafolios y se especializan, se hace necesaria por la imposibilidad de que un pequeño grupo de dueños provea los recursos para su implementación y crecimiento, e incluso por su desconocimiento y falta de experiencia para tomar las mejores decisiones en entornos complejos -en los cuales se requiere un alto nivel de conocimiento y habilidades para sortear oportunamente múl-

tiples situaciones-, lo cual también hace necesario que aparezcan los gerentes profesionales, con el fin de que ellos asuman esta importante tarea.

La separación de funciones y la realización de cada una de ellas por los gerentes, plantea el llamado *problema de agencia*(8,9), el cual se da porque el dueño -en el caso de entidades privadas con fines de lucro-, o el responsable -en el caso de fundaciones o entidades corporativas sin fines de lucro-, o el Estado -en el caso de entidades públicas-, recurre a un tercero (agente) para que dirija una organización y ejecute unos recursos a cambio de una compensación o salario. Se presentan en estos casos dilemas complejos, como el de controlar que quien ejerce esta función lo haga bien y optimice los recursos y esfuerzos organizacionales; pero al mismo tiempo el de mantener la independencia del agente (gerente o similar) para que pueda realizar su labor y no sea obstaculizado o limitado por un dueño o responsable.

Entonces, ¿cómo lograr un justo equilibrio que permita al gerente y su grupo orientar adecuadamente la empresa hacia sus fines, sin la interferencia politiquera del Estado en las empresas estatales, del dueño o sus allegados buscando solo fines inmediatos sin sustento técnico ni conocimiento, o sin la interferencia de buena voluntad, pero generalmente antitécnica, de fundadores o promotores de una entidad sin fines de lucro? ¿Cómo darle tranquilidad al Estado y a la comunidad, que una empresa del sector estatal está siendo bien dirigida y que priman los intereses generales sobre los particulares del grupo directivo? ¿Cómo garantizar en una entidad sin fines de lucro, que los recursos sean bien utilizados para el cumplimiento de la misión institucional pero preservando la supervivencia de la misma? ¿Cómo darle tranquilidad a los dueños o accionistas que sus recursos sean preservados, incrementados y protegidos, sin una intromisión indebida de ellos en su manejo?

He ahí el dilema que debe resolver una determinada estructura de GC, donde la junta directiva, tanto en su composición como en su rol, juega un papel fundamental para dirimir el llamado problema de agencia, generado por la asimetría de información entre los dos actores o por la imposibilidad del dueño o responsable para asumir el manejo total de la organización. Se deduce entonces, que la junta directiva no es el único mecanismo, pero sí el más importante, hoy en día, para resolver tales problemas.

Lo anterior lleva a plantearse no sólo la necesidad de juntas directivas o similares en organizaciones de mediana o gran tamaño o complejidad, sino también la búsqueda de procesos que permitan relaciones exitosas entre gerentes y juntas, y al desarrollo en éstas, de la capacidad de monitorear el desempeño de los primeros y garantizar a los grupos de interés (accionistas, fundadores, Estado, sociedad en general), que hay un acertado direccionamiento estratégico que permite el logro de los objetivos organizacionales.

Las diferencias en estas relaciones y por ende en el GC entre organizaciones privadas con o sin fines de lucro y las empresas del Estado, está dado más en los fines que unas y otras persiguen, que por la forma como implementen un adecuado GC. En las primeras, el objetivo principal puede ser maximizar el rendimiento del capital entregado; en las organizaciones sin ánimo de lucro, es el logro de unos resultados en la sociedad, ya sea mejorando la situación de un determinado problema o proveyendo servicios considerados de interés para la sociedad o un determinado grupo. Y en el caso del Estado, es cumplir eficientemente una función encomendada por la sociedad, utilizando recursos públicos y con una responsabilidad superior a la de las entidades sin fines de lucro en la obtención de resultados, que evidencien el mejoramiento colectivo o de grupos de interés. En estas instituciones el manejo de las relaciones entre los grupos de interés y el responsable o principal

es mucho más complejo, dado que este último es cambiante y generalmente maneja múltiples intereses, entre los que se destacan los de tipo político.

### *Gobierno Corporativo en hospitales*

En las últimas dos décadas, el sector salud viene en constante proceso de cambio con el fin de asegurar la universalización en la prestación de los servicios a toda la población, en condiciones de equidad y calidad y con mecanismos financieros que hagan viable y sostenible en el tiempo la prestación de planes de beneficios cada vez más costosos. Este proceso se ha acompañado de la modernización del sector y de la conversión de las organizaciones de salud en empresas autónomas, con patrimonio propio, que compiten por los pacientes, en entornos turbulentos, donde el subsidio a la demanda desplaza al subsidio a la oferta y donde el aseguramiento se convierte en el principal mecanismo para acceder a servicios de salud por la mayor parte de la población.

En este contexto, la naturaleza jurídica de las organizaciones de salud permite un limitado papel en la sostenibilidad futura de las mismas, orientándose más hacia el desarrollo de una adecuada gestión, acompañada de su posicionamiento en la sociedad y de su capacidad de atraer a aseguradores y pacientes para que contraten y accedan a sus servicios. Lo anterior ha implicado cambios radicales en la gestión de las organizaciones de salud, obligando a replantear el gobierno, tanto de los hospitales públicos como de los privados con o sin fines de lucro, porque de no hacerlo pueden desaparecer definitivamente del regulado mercado de la salud.

La innovación se ha convertido entonces en una variable de diferenciación que apunta a mantener la pertinencia y viabilidad de las organizaciones de salud y su proyección futura en entornos altamente cambiantes. Los ejes de esta innovación se pueden sintetizar en tres aspectos:

- Organizaciones centradas en el usuario
- Organizaciones eficientes y bien gerenciadas
- Organizaciones proactivas

El GC se convierte en el primer elemento a trabajar para hacer sustentable un hospital en el entorno de desarrollo del sector. Debe acompañarse del control de la estrategia, la exposición cada vez mayor a mercados con diferentes márgenes de regulación, la rendición de cuentas a los grupos de interés y la responsabilidad social. Un GC implica la existencia de un directorio que se desempeña según buenas prácticas, al igual que unas relaciones funcionales y transparentes entre la gerencia del hospital y su junta directiva.

La importancia de las juntas directivas en los esquemas de GC, su rol y las relaciones entre los gerentes y sus juntas directivas, son hoy motivo de análisis y de interés a nivel internacional (10). Parecería que es cada vez más importante para una buena gestión de un hospital, el tener clara la decisión de implementar una separación entre la propiedad del hospital y el control del mismo.

Es conveniente recordar aquí, que la función de propiedad implica que el dueño de la empresa o el que llamaríamos responsable de ella en última instancia (como por ejemplo el Estado en los hospitales públicos y los fundadores en los hospitales privados creados como fundaciones sin fines de lucro), conservan el derecho residual sobre la institución, lo que les da derecho en algunos casos, y de acuerdo a la ley o los estatutos legalmente aprobados, a disponer en último término de los bienes de la institución y decidir su futuro cuando la consideren inviable o su objeto social se haya agotado. Mientras que la función de control se refiere a la capacidad de tomar las decisiones sobre los recursos del hospital e implementarlas.

Lo anterior implica que en el proceso de gestión y orientación de un hospital, haya dos pasos que correspondan a la función de control, es decir, a la función gerencial. El de iniciación, que implica el tomar la iniciativa para proponer planes, proyectos y diferentes actividades que comprometen recursos institucionales, y el de implementación que conlleva el poner en práctica las medidas propuestas y aprobadas por la junta directiva.

Igualmente, hay dos pasos que corresponden a la función de propiedad o responsabilidad. Son la de ratificación o aprobación, que es una actividad fundamental y central, para mantener la orientación de la organización hospitalaria de acuerdo a su misión y a la filosofía fundacional. Y la otra actividad, es el monitoreo, es decir, la verificación de que lo aprobado se realizó siguiendo los lineamientos institucionales y la evaluación de sus resultados. El problema surge cuando no está claro en la organización hospitalaria quién hace uno o lo otro, presentándose choques entre la gerencia y la junta directiva y, en algunos casos, los dueños que no están en ella. Estas colisiones hacen daño a la marcha del hospital y no permiten que haya un direccionamiento estratégico claro conducido por quien debe hacerlo: el equipo directivo del hospital con su gerente a la cabeza.

De otro lado, tanto la experiencia local como bibliografía sobre el tema (10,11) han mostrado que en los pequeños hospitales privados con o sin ánimo de lucro, estas dos funciones (propiedad y control) pueden estar en una misma cabeza, ya que no resulta eficiente y en algunos casos viable financieramente, mantener la separación de las dos funciones, produciendo lo anterior, un riesgo, en el sentido de que los resultados y el éxito dependerán de la capacidad administrativa y gerencial del dueño o fundador, quien podrá manejar los recursos, con muy poco o nulo control por parte de la sociedad.

En forma coloquial podríamos decir que, en el

marco de las normas legales, el dueño o fundador hace lo que quiere y obtiene los resultados que puede, pero en muchos casos sin una adecuada rendición social de cuentas. Cuando el dueño o fundador no tiene conocimiento específico sobre el objeto social de la institución o no tiene capacidad administrativa y financiera, surge como alternativa la separación entre la función de propiedad y la función de control, ejerciendo esta última, un gerente con mayor experiencia y conocimiento que el dueño o fundador, generándose una relación más unipersonal, gerente a fundador, si éste es una persona natural que la que se daría entre gerente y junta directiva, en organizaciones con varios socios o fundadores.

En el caso de hospitales de mediano y gran tamaño, las funciones deben estar separadas. Esta separación es necesaria dado que los dueños, accionistas o fundadores o el Estado proveen recursos para el funcionamiento de la organización, pero su función no es la de la gestión de la organización, que es altamente especializada y compleja, y especialmente en organizaciones como las de la salud que tienen que desarrollar su actividad misional en entornos que en la actualidad son altamente cambiantes y turbulentos.

Indudablemente la separación conlleva riesgos, pero igualmente lo es la no separación. El principal riesgo descrito (8,9), es el problema de agencia surgido por la asimetría entre el principal (dueño, fundador o Estado) y el agente (gerente o director), especialmente cuando el primero carece del tiempo o del conocimiento para cumplir adecuadamente las tareas de ratificación y de monitoreo. Si los miembros de las juntas directivas carecen de experticia y conocimiento suficiente sobre el sector salud y las actividades y proyectos específicos de la organización, su papel será meramente formal y la junta no cumplirá el papel que tiene en la orientación institucional, quedando todo el peso de la conducción en manos del gerente.

En este último caso, la institución corre grandes riesgos al tener el gerente todo el poder sobre la orientación de la organización sin ningún mecanismo de veeduría o seguimiento válido, es decir, fundamentado en conocimiento, por parte de los dueños, fundadores o el Estado. Y en ciertos casos, al parecer no tan raros, de juntas directivas no técnicas sin experticia y conocimiento y gerentes mal preparados, incompetentes o mal intencionados, el resultado es nefasto para la institución que termina con grave déficit o en quiebra y ad portas de una liquidación. Por los fines ilustrativos de este artículo y a que su objetivo es poner el tema para el debate y la reflexión, no se profundizará en este aspecto, aunque para el caso de los hospitales públicos ya hay un buen estudio al respecto (10).

En el caso de la no separación real de las funciones, es decir, que cada uno de los agentes no tenga claridad en sus funciones y que el principal interfiera con la función de control del gerente, se corre el riesgo de no delegación de autoridad real y de convertir al gerente en un simple instrumento de las operaciones e incluso de los caprichos de quien ejerce la función de propiedad. Es frecuente ver la interferencia en la administración e incluso de la llamada "micro-administración", de accionistas, fundadores o agentes del Estado, interfiriendo los conductos regulares y enviando mensajes equívocos, no solo al personal de la organización, sino a los usuarios y la comunidad en general.

La experiencia en otros sectores (12) y la propia en el sector salud, llevan a afirmar que para que la gobernabilidad de los hospitales contribuya a su consolidación y éxito, se requiere crear buenas estructuras de GC. El mejor mecanismo para controlar el problema de agencia y permitir un buen GC, es una adecuada junta directiva, entendiendo por ésta, un cuerpo de dirección que representa a los dueños, fundadores o el Estado y ejerce la función de propiedad en los pasos de ratificación y monitoreo.

Lo anterior implica, que el papel central de una junta directiva es el de monitorear el desempeño de la gerencia y garantizar un acertado direccionamiento estratégico que redunde en el logro de los objetivos organizacionales del hospital y en el cumplimiento de la misión de la institución. La junta directiva, como lo ha planteado el destacado empresario Andy Groove, tiene como función garantizar que el éxito de la organización sea perdurable convirtiéndose en el "giroscopio" que facilita el llegar a la meta y alcanzar la visión sin importar las turbulencias del entorno (13).

¿Cuáles serían las funciones de una junta directiva de un Hospital? Se podrían sintetizar en cinco funciones claramente diferenciadas:

1. Aprobar el plan estratégico del hospital y evaluarlo periódicamente.
2. Seleccionar, evaluar y reemplazar al gerente, así como definir la compensación de la alta gerencia de acuerdo a desempeño. La compensación del resto del personal quedaría a cargo de la gerencia, con algunos lineamientos de junta o ser reservada a la misma, con la rigidez que ello implica en términos de compensación ligada a desempeño; pero igualmente con el control que permite sobre aspectos, como favorecimientos de empleados o injusticias en el manejo del talento humano. En el caso de los hospitales públicos, generalmente las normas legales no dejan margen de discreción incluso ni a la junta directiva.
3. Asegurar una conducta legal y ética de la alta gerencia y de los miembros de la junta.
4. Aprobar los estados financieros, previa auditoría y conformidad con los mismos, de una revisoría fiscal externa o al menos no dependiente de la gerencia.
5. Evaluar la relación estructura vs. estrategia.

Estas funciones ratifican que la junta directiva es fundamentalmente de carácter estratégico (14) y que su papel es del nivel macro organizacional y no de la administración del día a día o de la interferencia en la gerencia o el quehacer cotidiano en términos de asignación de recursos específicos y de nombramiento de personal o favorecimiento de terceros. Cuando la junta directiva en cabeza de sus miembros interfiere en estos aspectos, se favorece la corrupción, la pérdida de la autoridad de la gerencia y se corre el riesgo de la intromisión de la política partidista o de intereses particulares en la vida organizacional, con las nefastas consecuencias para el futuro del hospital.

En el fondo, en algunas quiebras y liquidaciones de instituciones públicas o privadas se puede encontrar esta disfunción en las relaciones junta directiva - gerencia - vida organizacional cotidiana. Así entonces las cosas, la diferencia entre un hospital gerenciado y un hospital gobernado está en el nivel de separación entre las funciones de la junta y la gerencia y el respeto por las competencias de cada una de ellos.

En el proceso de seguimiento, es conveniente enfatizar la importancia que la junta evalúe las cinco operaciones del tablero integrado de mando, a saber: Organización; Operaciones; Finanzas; Mercados y Productos; y la Red de conexiones.

Viene entonces un interrogante: ¿Cómo debería estar constituida una junta directiva para que pueda cumplir a cabalidad estas importantes funciones? Este tema de la composición de las juntas directivas es motivo de debate a nivel internacional (11). Y a su vez, surgen otras interesantes preguntas: ¿Debe estar compuesta solo por miembros externos?, ¿Solo miembros internos?, ¿Deben ser representantes de grupos de interés?, ¿Deben ser solo expertos?, ¿Qué tipo de expertos?

Se puede afirmar que se avanza hacia un cier-

to consenso técnico, que el perfil del gerente y de los miembros de la junta, juega un papel definitivo en sus relaciones y éxito organizacional. Una junta constituida solo por accionistas, fundadores o representantes del Estado, sin capacidad técnica, sin autoridad epistemológica, sin experticia reconocida, dificulta la labor del gerente y la marcha organizacional y el cumplimiento del objetivo social de la organización hospitalaria.

Mientras que una junta exitosa, es decir, la que logra acompañar estratégicamente a la organización para que cumpla bien sus objetivos e impacten socialmente, maximizando el objetivo de quien se denomina el principal, es aquella que combina miembros internos con reconocidos expertos e independientes de los que ejercen la propiedad. Una junta exitosa, es aquella en la que se estimula la cultura del disenso y la independencia de sus miembros, pero diferencian-do disenso de deslealtad. Esta característica es difícil de lograr cuando todos sus miembros son accionistas o fundadores o representan fuerzas políticas. Las juntas con expertos externos de diferentes áreas (15), pero que conozcan bien y se comprometan con el sector salud, tienen más posibilidades de acertar en el direccionamiento estratégico y la toma de decisiones vitales para la organización.

El solo hecho de ser miembro externo no es garantía de calidad en su participación, lo fundamental es su experticia específica y su nivel de compromiso. La llamada endogamia, que se propicia cuando se constituye una junta únicamente con gente interna a la organización, es muy peligrosa, porque generalmente se pierde la mirada del entorno, el aporte crítico y sólido del experto independiente, y se mira más al pasado que al futuro de la organización. Las juntas endogámicas terminan, muchas veces, en conflictos entre sus miembros, especialmente accionistas, y en inestabilidad institucional.

Otros de los aspectos de discusión en relación

con las juntas directivas se refieren a su tamaño, periodicidad de reuniones e información que reciben sus miembros. Juntas muy grandes generalmente tiene dificultad para la toma de decisiones, mientras que las muy pequeñas pierden la riqueza que aporta la diversidad de sus miembros. Un número adecuado puede ser entre seis y nueve miembros, pudiendo ser cinco internos y cuatro externos, independientes, escogidos por su conocimiento y experticias en diferentes áreas del quehacer gerencial o institucional y no representando ningún interés o grupo particular.

El número de miembros es una propuesta que permite combinar la experticia externa con miembros ligados financiera o legalmente al hospital, pero no hay una cifra mágica, cada hospital debe tomar una decisión relacionada con el tamaño de su junta, que más se ajuste a sus realidades, al igual que los hospitales públicos no tienen mucho margen de maniobra al respecto.

Las evidencias empíricas que muestran algunos estudios (10,15) han mostrado que las juntas que tienen más miembros externos tipo expertos, utilizan más indicadores de resultados para evaluar la gestión y el impacto de las medidas tomadas, se reúnen más frecuentemente y son más inclinados a evaluar al gerente. Una junta bien constituida tiene generalmente mayor independencia y asume con mayor responsabilidad y criterio la evaluación de una gestión cuando el presidente de la junta es externo, el gerente igualmente lo es y no representa a uno de los grupos de interés, el mercado es más competitivo y forman parte de cadenas de hospitales.

Como la junta directiva tiene en sus manos el futuro del hospital, las condiciones de trabajo de sus directivos y el patrimonio, debe haber claridad en los procesos para su conformación y funcionamiento. Es importante pensar, además, en el período de sus miembros para que tengan

tiempo de conocer a fondo la organización; por ello se recomienda que haya mecanismos de relevo progresivo, para evitar perder de una vez la memoria organizacional de la junta y repetir innecesariamente procesos ya probados. Debe considerarse la periodicidad de las reuniones y la necesidad de analizar en comisiones, ciertos temas como el presupuesto y la remuneración de directivos, que no es conveniente tratar detalladamente en sesiones generales.

En síntesis, el GC de un hospital tiene los siguientes retos permanentes para lograr consolidar estratégicamente la organización y proyectarla segura al futuro:

- Fortalecer los órganos de gobierno.
- Promover la diversidad y especialización de la junta directiva y del equipo directivo del hospital.
- Dedicar el suficiente tiempo a la discusión e implementación de la estrategia.
- Fijar índices de gestión claros.
- Aprobar el código de Ética y Buen Gobierno Corporativo, en los que queden expresamente manifestados los sistemas de inhabilidades e incompatibilidades.

### CONCLUSIONES

En la sociedad del conocimiento contemporánea y el mundo globalizado del siglo XXI, para que la gobernabilidad de los hospitales contribuya a su consolidación y éxito en entornos altamente competidos se requiere crear una buena estructura de gobierno corporativo. Las juntas directivas, como instrumentos de gobierno corporativo, pueden ser una buena solución a los problemas de agencia derivados de la se-

paración en organizaciones hospitalarias entre la propiedad y el control. Su actuación se orienta en función del objeto social de la institución. Los cuestionamientos que se dan acerca del rol y funcionamiento de las juntas directivas, se derivan más de una inadecuada composición, de la ausencia de cultura del disenso, de la falta de independencia y una adecuada relación con la gerencia y de su falta de conocimiento, experticia y proactividad frente a los desafíos estratégicos de la organización.

### REFERENCIAS

1. Corporación Andina de fomento CAF. Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber. [Internet] Disponible en: <http://www.gobiernocorporativo.com.co/images/descargas/loquetodoempresariodebesaber.pdf>
2. Encycogov. Enciclopedia de Gobierno corporativo. [Internet] Disponible en: <http://e.viaminvest.com/>
3. Australian National Audit office (2003). Public sector governance. Vol. 1 [Internet] Disponible en: <http://www.anao.gov.au/director/publications/betterpracguides.cfm?pageNumber=3>
4. Clarkham J. Citado en: A que se junta su junta. Revista Staff 2004; (6).
5. García M. El Gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros españolas. Tesis doctoral. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/mggs/index.htm>
6. González E. Análisis ético del informe Cadbury. Aspectos financieros del gobierno de las sociedades. [Internet] Disponible en:

- <http://www.eticaed.org/10.Gonz%E1lez00.pdf>
7. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE "White paper" sobre gobierno corporativo en América latina. [Internet] Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/5/13/22368983.pdf>
  8. Ganga F. Gobierno Corporativo y teoría de agencia: el caso de las universidades regionales chilenas 2004. [Internet] Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/2009/mcsi/Teoria%20de%20la%20Agencia.htm>
  9. Krause M. La teoría del agente y el principal en la estructura de la empresa. Disponible en: [http://www.eseade.edu.ar/servicios/Libertas/11\\_8\\_Krause.pdf](http://www.eseade.edu.ar/servicios/Libertas/11_8_Krause.pdf)
  10. Castaño R, Paulo O, Serna H, Valencia LE. Informe final sobre el rol de las juntas directivas de hospitales públicos del distrito. [Internet] Disponible en: <http://www.saludcapital.gov.co/Biblioteca%20de%20documentos%20de%20investigaciones/Investigaciones%20financiadas%20SDS/Rol%20de%20Juntas%20UAndesFINAL.pdf>
  11. Fama E, Jensen M. Separation of ownership and control. [Internet] Disponible en: <http://encyclo.findlaw.com/5630book.pdf>
  12. Committee for Economic Development. Rebuilding corporate leadership-How directors can link long – term performance with public goals. [Internet] Disponible en: <http://ced.org/news-events/corporate-governance>
  13. Groove A. Citado por Mejía R. Gobierno Corporativo. [Internet] Disponible en: [www.ricardomejiacano.com/.../Gobierno%20Corporativo%20de%20las%20ONG.ppt](http://www.ricardomejiacano.com/.../Gobierno%20Corporativo%20de%20las%20ONG.ppt)
  14. Findeter. Relación efectiva entre la junta directiva y la administración. [Internet] Disponible en <http://aapa.files.cms-plus.com/SeminarPresentations/Jaramillo.Gobierno-Corporativo.pdf>
  15. Londoño CF. Grupo empresarial antioqueño. Evolución de políticas y estrategias 1978-2202. Revista EIA 2004; (1): 47-62.