

LA GESTIÓN DE INTANGIBLES: FUTURA ADMINISTRACIÓN DE LAS INSTITUCIONES HOSPITALARIAS

Annayka Abad Alfonso

Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Máster en Gestión Turística con especialidad en Gestión Hotelera. Profesora de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas en la Universidad de Matanzas, Cuba.
annayka.abad@umcc.cu

Mónica Angelina Pérez Zulueta

Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Máster en Gestión Turística con especialidad en Gestión Hotelera (Cuba). Profesora de la Facultad de Turismo y Hotelería en la Universidad Tecnológica ECOTEC, Guayaquil.
mperez@universidadecotec.edu.ec

Ángela María González Laucirica

Licenciada en Turismo. Máster en Gestión Turística con especialidad en Gestión Hotelera (Cuba). Profesora de la Facultad de Turismo y Hotelería en la Universidad Tecnológica ECOTEC, Guayaquil.
agonzalez@universidadecotec.edu.ec

RESUMEN

La gestión de intangibles en organizaciones hospitalarias constituye una actividad de reciente creación que en la actualidad toma un mayor auge debido al desarrollo de las nuevas tecnologías, al surgimiento de nuevos grupos hospitalarios privados y al interés creciente que las personas (administradores o investigadores) toman hacia el área de la salud.

Este trabajo presenta una revisión de la literatura publicada en el terreno de la gestión hospitalaria, la economía, la administración de empresas y la contabilidad, que ha centrado su estudio en el análisis de los intangibles como fuentes de creación de valor. Por lo anterior, el presente artículo tiene como objetivo evaluar hasta que punto la identificación de intangibles en entidades hospitalarias puede ser considerada una herramienta para la

adecuada administración de este tipo de organizaciones, para ellos se realiza un análisis bibliográfico sobre el contexto hospitalario y la identificación de los intangibles en dicho escenario.

Se trata de aplicar herramientas que, en el mundo académico se han estudiado en sectores productivos y de servicios como la hostelería, pero que fácilmente pueden adaptarse al entorno de una institución hospitalaria, dada la similitud en los procesos y actividades.

La idea que permite concluir este trabajo es cómo lograr una mejor y futura administración mediante la selección y gestión de intangibles en calidad de mejorar el servicio ofrecido al paciente.

Palabras Clave: Intangibles, gestión, hospital, control, administración.

ABSTRACT

The management of intangibles in hospitable organizations constitutes an activity of recent creation that at present takes a major summit due to the development of the new technologies, the emergence of new hospitable private groups and the increasing interest that the persons (administrators or investigators) take towards the area of the health.

This work presents a review of the literature published in the area of the hospitable management, the economy, the administration of companies and the accounting, which has centred his study on the analysis of the intangibles as sources of creation of value. For the previous thing, the present article has as aim evaluate until point the identification of intangibles in hospitable entities can be considered to be a tool for the suitable administration of this type of organizations, for them a bibliographical analysis is realized on the hospitable context and the identification of the intangibles in the above mentioned scene.

It is a question of applying to him tools that, in the academic world have been studied in productive sectors and of services as the hotel and catering business, but that easily can adapt to the environment of a hospitable institution, given the similarity in the processes and activities. The idea that allows to conclude this work is how to achieve a better and future administration by means of the selection and management of intangibles as improving the service offered to the patient.

Keywords: Intangibles, management, hospital, control, administration.

INTRODUCCIÓN

El envejecimiento de la población, el desarrollo de la sanidad privada, la implantación de las nuevas tecnologías, el valor creciente asignado a los intangibles y el impacto de internet y las redes sociales como fuente de información médica son algunos de los aspectos que más influyen en el funcionamiento del sistema hospitalario actual.

Según Rivero Díaz (2009) la dinámica del entorno actual ha transfigurado las necesidades sobre la información contable y requiere de la misma que muestre la capacidad de las empresas para generar utilidades y proyectarse hacia el futuro. Los activos más significativos de un gran número de empresas ya no son los activos tangibles y físicos, que se presentan en los Estados Financieros, sino los intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas, así como la lealtad de los clientes, las relaciones con proveedores y accionistas, el uso de la tecnología informática, las alianzas estratégicas, entre otros, que en su conjunto se han denominado Capital Intelectual⁽¹⁾.

Si se define al hospital como una empresa, esta última debe ser considerada una empresa de servicios, pues en correspondencia con Valop, J y Ribera J (2000) una empresa de servicios es aquella en la que es imposible distinguir el producto del proceso, ya que ambos van unidos y relacionados; por lo cual se identifican tres componentes específicos del servicio en este tipo de organizaciones: la organización propiamente dicha, el personal que lo lleva a cabo, y los pacientes, estableciéndose entre los tres relaciones e interrelaciones individuales por medio de las cuales toma cuerpo el servicio prestado; este último es el producto de un hospital que es relativamente intangible, con lo que el paciente percibe el producto y proceso de forma indistinguible y por tanto los valora conjuntamente.

En este contexto, las organizaciones hospitalarias comienzan a considerar a los intangibles como una herramienta estratégica capaz de influir de forma positiva en el buen funcionamiento del hospital. De ahí, que cada vez más las organizaciones hospitalarias tengan como objetivo la gestión de la imagen así como de las relaciones de dicha organización con sus stakeholders⁽²⁾ principales (pacientes, empleados, autoridades sanitarias y ministeriales de la salud, etc.). Dichas organizaciones adoptan una visión global del concepto de intangibles en el que se da cabida a las actividades externas (comunicación con públicos externos como los pacientes) así

⁽¹⁾ En la literatura sobre el tema se trata indistintamente los términos intangibles, activos o recursos intangibles, activos intelectuales, capital intangible o Capital Intelectual al referirse al conglomerado de elementos de carácter intangible que contribuyen a la creación de valor para la organización. Durante este artículo se identificará Capital Intelectual con el término intangible, que integra los activos intangibles que son reconocidos por la Contabilidad, así como los que no se adaptan a la normativa contable.

como las actividades internas (comunicación con público interno o sea los empleados).

En el seno de la empresa, la información contable es también esencial para la adopción de decisiones eficientes: los directivos necesitan disponer puntualmente de información relevante y fiable con el fin de elaborar presupuestos y diseñar e implantar mecanismos de control. El desarrollo tecnológico ha supuesto un reto para la contabilidad no sólo en el área de la información financiera sino también en el terreno del control de la gestión (Cañibano y Sánchez, 1992). En la actualidad, el modelo contable tradicional resulta insuficiente debido a su incapacidad para reflejar el valor de determinadas inversiones, lo que dificulta la consideración de las actividades de innovación como variables estratégicas. Es por ello que la relevancia de los intangibles en la valoración y la gestión de cualquier entidad constituyen una clave eminente en el desarrollo del mundo empresarial.

En el rol de la administración de las organizaciones hospitalarias, cabe plantearse la siguiente pregunta: ¿se puede considerar los intangibles como una herramienta estratégica de administración? Para intentar responder a esta pregunta, el documento que se presenta analiza en primer lugar, el contexto hospitalario; en segundo lugar, la naturaleza administrativa de los intangibles; y en tercer lugar, la futura administración mediante su identificación y gestión en función de mejorar la calidad del servicio.

DESARROLLO

1. El contexto hospitalario. Concepto, evolución y funcionamiento.

En latín la expresión hospital (hospitalis) es un adjetivo que quiere decir amable y caritativo con los huéspedes. La palabra hospicio, también de origen latino, proviene de (hospitium) lugar para recibir y alojar peregrinos y pobres⁽²⁾; de ahí que distintos autores, investigadores, analistas, diccionarios e importantes academias al interpretar el contexto hospitalario han expresado diversos conceptos de lo que suele ser en la actualidad las instituciones médicas. A continuación en la tabla #1: conceptos de hospital se muestra un resumen de estas expresiones.

⁽²⁾ "stakeholder": parte interesada (del inglés stake, apuesta, y holder, poseedor). Se puede definir como cualquier persona o entidad que es afectada o concernida por las actividades o la marcha de una organización; por ejemplo, los trabajadores de esa organización, sus accionistas, las asociaciones de vecinos afectadas o ligadas, los sindicatos, las organizaciones civiles y gubernamentales que se encuentren vinculadas, etc.

⁽³⁾ Extraído y referenciado por Flores Maiqui, M. Periódico online del sector de la salud. [Consultada: enero 2013].

Tabla #1: Conceptos de hospital.

Autor	Año	Concepto
Diccionario de Ciencias Médicas Dorland		Hospital es un establecimiento público o privado en el que se curan los enfermos, en especial aquellos carentes de recursos. Es una institución organizada, atendida y dirigida por personal competente y especializado, cuya misión es la de proveer, en forma científica, eficiente, económica o gratuita, los complejos medios necesarios para la prevención, el diagnóstico y el tratamiento de las enfermedades y para dar solución, en el aspecto médico, a los problemas sociales.
OMS ⁴ Series de informes técnicos N° 122	1991	Hospital es parte integrante de una organización médica y social cuya misión consiste en proporcionar a la población una asistencia médica sanitaria completa, tanto curativa como preventiva, y cuyos servicios externos irradian hasta el ámbito familiar. El Hospital es un Centro de formación de personal médico - sanitario y de investigación bio-social. Alippi (1991) ⁵
Pagnini	1992	Hospital es todo aquel establecimiento independientemente de su denominación, dedicado a la atención médica, en forma ambulatoria y por medio de la internación, sea de la dependencia estatal, privada o de la seguridad social; de alta o baja complejidad; con fines de lucro o sin él, declarados en sus objetivos institucionales, abierto a toda la comunidad de su área de influencia o circunscrita su admisión de un sector de ella.
Real Academia Española Urdaneta	2001 2004	Hospital es un "establecimiento destinado al diagnóstico y tratamiento de enfermos, donde se practican también la investigación y la enseñanza" ⁶ . Hospital es un conjunto de elementos humanos, materiales y tecnológicos organizados adecuadamente para proporcionar asistencia médica: preventiva, curativa y rehabilitación, a una población definida, en las condiciones de máxima eficiencia y de

⁴ OMS: Organización Mundial de la Salud. En el presente artículo se usarán las siglas indicadas cada vez que se refiera a dicha organización.

⁵ Extraído de Flores Maiqui, M. Periódico online del sector de la salud.

⁶ Medina Aguerrebere, P (2012). Revista de Comunicación y Salud. Vol 2. N 1. Pp 19-28

		<p>óptima rentabilidad económica. El trabajador y el paciente deben permanecer en condiciones óptimas garantizadas por el diseño y mantenimiento adecuado de las instalaciones del hospital, que a su vez tendrá que estar dentro de una organización.</p> <p>Hospital es una empresa de servicios en la cual el paciente es el cliente.</p>
Diccionario ABC		Se denomina hospital al lugar en el cual se atiende a los individuos que padecen una determinada enfermedad y que acuden a él con el objeto de recibir un diagnóstico y un posterior tratamiento para su afección ⁷ .
Diccionario Wikipedia		Un hospital (o nosocomio o casa de salud) es una instalación sanitaria donde se atiende a los enfermos para proporcionar el diagnóstico y tratamiento que necesitan.
Revista Médica Universitaria ⁸	2009	Los hospitales son, principalmente, las instituciones sanitarias encargadas de desarrollar las funciones de la atención especializada y representan una de las formas más complejas de empresa de servicios y más difíciles de gestionar. Es la parte integrante de una organización médica y social cuya misión consiste en proporcionar a la población una asistencia médico-sanitaria completa, tanto curativa como preventiva, cuyos servicios llegan hasta el ámbito familiar. El hospital es también un centro de formación de personal sanitario y de investigación bio-social.
Cortés Martínez, Ariel E ⁹	2010	El hospital es la célula fundamental de la prestación de los servicios de salud en cualquier sociedad y se comporta como una empresa productora de servicios hospitalarios, con una función de producción y una serie de entradas que son transformadas en el proceso, lo que da como resultado un producto hospitalario.
Gobierno Autónomo Departamental ¹⁰	2013	El hospital es una empresa social, con funciones de asistencia, enseñanza e investigación. Cuenta con personal especializado y con los medios técnicos para desarrollar actividades de promoción, protección, recuperación y rehabilitación de la salud, con orientación preventiva dirigida a la persona, familia y comunidad, con atención en servicios de emergencia, consulta y hospitalización.

Fuente: Elaborado por las autoras a partir de bibliografía consultada.

⁷⁾ Referenciado en: Definición ABC: <http://www.definicionabc.com/salud/hospital.php#ixzz2J1bSUxv5>.

⁸⁾ Referenciado en: Revista Médica Universitaria (2009) Vol 2. No 2. ISSN 1669- 8991.

⁹⁾ Referenciado en: Rev. Gerenc. Polit. Salud, Bogotá (Colombia), 9 (19): 138-149, julio-diciembre de 2010.

¹⁰⁾ Página web: www.revistanegotium.org.ve

Si se analizan las anteriores definiciones se puede concluir que una correcta gestión de estas organizaciones resulta complejo, puesto que los hospitales son sistemas formados por subsistemas interrelacionados que trabajan de forma conjunta, que están formados por personas especializadas en distintos ámbitos científicos y profesionales que vierten en el paciente la prestación del servicio médico, lo que dificulta ciertos procesos de la administración.

El hospital de hoy requiere de una estructura física funcional compleja estratégicamente localizada, con múltiples disciplinas y especialidades, fruto de una cuidadosa planeación. Su objetivo consiste en proporcionar a la población asistencia en salud integral, completa, oportuna y de calidad, tanto en la promoción, protección, recuperación y rehabilitación, con orientación preventiva, cuyos servicios externos y de gestión se proyecten hacia el ámbito comunitario y familiar. El hospital es también un centro de capacitación y formación de personal médico y de apoyo, como de investigación científica y bio-social.

Esta institución es probablemente una de las organizaciones sociales que ha experimentado más cambios en las últimas décadas, particularmente en los últimos treinta años. Obviamente, este espectacular proceso de cambio es muy diferente en los distintos países del mundo y está íntimamente relacionado con el grado de desarrollo socioeconómico y cultural que caracteriza a la población. Incluso dentro de un mismo país existen grandes diferencias entre los hospitales de diferentes regiones, no solo en tamaño y complejidad, sino también en su esencia. La diferencia entre las diferentes regiones y el gran proceso de evolución, hace que de un estudio comparativo entre el pasado y el presente prácticamente lo único en común es el nombre de hospital, Aracama (1992).

El servicio recibido por el paciente, traducido en el contexto empresarial como momento de la verdad (contacto empleado-cliente), tiene implícito ciertos elementos del contexto hospitalario como son por ejemplo: el aspecto informativo o comunicación (información que ofrecen los empleados entre ellos y el paciente), el aspecto social y relacional (connotaciones vitales de la enfermedad y de los tratamientos médicos), el aspecto cultural (diferencias idiomáticas, culturales y religiosas entre el profesional y el paciente), el trabajo en equipo y clima laboral, satisfacción interna o externa, entre otros; dichos elementos son considerados de carácter totalmente intangible que influyen en el desarrollo del servicio de salud ofrecido así como en el funcionamiento de la propia organización hospitalaria; por lo cual se hace necesario la identificación y gestión de los mismos en aras de una mejor administración y calidad en los servicios.

El hospital se considera como una empresa productora de servicios, que busca el máximo bienestar del enfermo mediante acciones que son de su responsabilidad; por este hecho, se debe ser capaz de determinar cuál es

su producto final, qué proceso lo presta, en qué mercado compite, a qué precio lo vende y quiénes son sus clientes.

En aras de una mejor comprensión se resume que el producto básico de una institución médica es la salud, por ende el paciente acude a esta institución en busca de una mejora o alivio de cualquier situación de esta índole; por lo tanto desde el punto de vista del paciente un hospital es una empresa que produce y vende salud. En el estudio de un posible mercado o demanda de cualquiera de estas instituciones se deduce aquella población que por razones geográficas, de especialización de tratamientos y diagnósticos, o administrativas pueden acudir al mismo en busca de una solución a su problema, por lo tanto se concluye que el cliente de una institución médica es el paciente.

En el mundo empresarial el cliente es la persona que decide qué va a comprar y paga por el producto o servicio de acuerdo a su percepción en cuanto a la relación calidad-precio. En cambio en un hospital resulta difícil cumplir con esas condiciones, el paciente acude al hospital por razones ajenas a su voluntad, y muchas veces las motivaciones que lo provoca son variadas, o bien puede ser por un consejo profesional, por decisión propia o por asignaciones previas dentro de la estructura de su centro de salud. Según Medina Aguerrebere, P (2012) en muy pocos casos el paciente paga por el servicio que recibe, aún en el caso de la medicina privada, son las compañías de seguros quien se hace cargo de los gastos hospitalarios, por tanto el paciente es un cliente insensible al precio del producto, percibe una mejor calidad en el servicio en cuanto más tiempo y costo se invierta en su atención y no valora dicha calidad por lo menos en el corto o mediano plazo. En general es un cliente que no puede definir el proceso por el cual se procura el producto que precisa.

Los proveedores de este tipo de organizaciones suelen ser el propio profesional especializado (médico⁽¹¹⁾), pues el paciente no decide sobre el tipo de servicio que va a recibir, por lo tanto no actúa como demandante, es entonces el médico el que genera la demanda. En las empresas productoras de bienes o servicios no sucede de esta manera, los clientes son los que en cambio demandan el producto a comprar o servicio a recibir; en cambio, en empresas de servicios profesionales (consultoras, bufetes, etc.) si resulta habitual esta situación.

Otro elemento importante a analizar es la imagen que actúa como filtro en la calidad del servicio percibida, considerado este último uno de los activos intangibles más importantes identificados y medidos en cualquier organización. Una imagen favorable aumenta la calidad percibida y una desfavorable la deteriora. Considerando la naturaleza intangible de los servicios, las actividades de comunicación del marketing no influyen únicamente en las expectativas del cliente, sino también tienen su efecto

⁽¹¹⁾ Para una mejor comprensión a lo largo de este artículo debe entenderse que cuando se menciona la palabra médico también se refiere al resto del personal especializado de este tipo de instituciones (enfermeras, técnicos, etc.) que en el desarrollo de su trabajo tienen responsabilidad, poder de decisión e implican gasto en el centro.

directo sobre las percepciones de la competencia. Por tanto para una buena gestión del paquete de los servicios hospitalarios se necesita realizar una buena estrategia de comunicación⁽¹²⁾ tanto en los medios tradicionales como comerciales o personales "boca a oído", sin olvidar en esta instancia la propia imagen del punto de prestación de servicio.

De los aspectos planteados anteriormente se puede concluir que el proceso de administración en las entidades médicas resulta complejo y vital, y los directivos de estas organizaciones cada vez se encuentran más forzados a replantearse esquemas para un adecuado control y gestión de los recursos manteniendo el mismo nivel y calidad en los servicios ofertados. La identificación y gestión de elementos intangibles pudiera ser la aproximación de una adecuada administración en estas instituciones.

2. La naturaleza administrativa de los intangibles.

Actualmente se reconoce que desde finales del siglo XX la economía presenta unas características que difieren significativamente de la economía industrial y existe consenso en considerar que la característica más importante de esta nueva situación económica es el papel fundamental que juegan los intangibles como fuente de creación de valor en las empresas. La dinámica de la llamada "Era del Conocimiento" ha transfigurado las necesidades sobre la información contable y requiere de la misma una muestra de la verdadera capacidad de las empresas para generar utilidades y proyectarse hacia el futuro.

El factor humano como creador y difusor del conocimiento se convierte hoy en una de las principales fuentes de ventajas competitivas, así como su contribución a la capacidad de las organizaciones de aprender y adecuarse a las nuevas e inestables condiciones del medio; los activos más significativos de las empresas ya no son los activos palpables, tales como: la maquinaria, los edificios, los inventarios y los saldos en las cuentas bancarias, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de los miembros de la organización, así como la lealtad de los clientes, las relaciones con proveedores e instituciones financieras, el uso de la tecnología informática y las alianzas estratégicas, entre otros. Rivero Díaz, D (2009).

En consecuencia, frecuentemente se utiliza la expresión siguiente: "estamos creando valor en la economía gracias al conocimiento o basado en el capital intelectual" o "estamos actuando en una economía o en una era basada en intangibles"⁽¹³⁾. Esta evolución constante y acelerada en el

⁽¹²⁾ Comunicación: considerado en la literatura mundial e internacional como otro elemento de carácter intangible identificado en las organizaciones que contribuye a la creación de valor fortaleciendo el proceso administrativo.

⁽¹³⁾ Página Web: <http://www.monografias.com>. [Consultada: abril 2003].

desarrollo de las fuerzas productivas, impulsada por la aplicación de conocimiento, palpable en los admirables avances tecnológicos, en los cada vez más sofisticados medios de trabajo, la sucesión de la era industrial por la llamada era del conocimiento refleja lo expresado por Marx (1867): “Lo que distingue las épocas económicas unas de otras no es lo que se hace, sino el cómo se hace, con qué instrumentos de trabajo se hace”. (Marx, C, 1973)⁽¹⁴⁾. Incuestionables particularidades la diferencian de la era industrial: nuevo diseño en la gestión de los recursos humanos, mayor flexibilidad en los procesos productivos, aplanamiento de las estructuras de mando y tendencia a acrecentar el contenido de información y conocimiento en los productos y servicios.

La llegada de las teorías económicas y de mercado al sector de la salud, hizo brindar un nuevo enfoque a lo asistencial, lo administrativo y lo social, objetivos fundamentales de todo servicio de salud. Algunos administradores en este sector, en especial en los niveles inferiores (o sea las instituciones médicas propiamente, no organismos superiores), han pensado que la responsabilidad principal del ejercicio del control compete a todos los que tienen a su cargo la ejecución de planes o estrategias de administración. Aunque el alcance del control varía con los administradores, todos ellos, en todos los niveles, tienen responsabilidad de ejecutar los planes o estrategias y, por consiguiente, el control es una función administrativa básica en todas las áreas. Estos planes hoy han crecido debido a la visión que han tenido los administradores de dedicarle especial atención a poder identificar, controlar y gestionar los activos intangibles antes mencionados, añadiéndole con ello valor a la organización y calidad en el servicio.

Los activos intangibles que logren ser identificados en las organizaciones hospitalarias o instituciones médicas serán los cimientos de la estrategia de cualquier organización. El capital humano adquiere su mayor valor cuando se concentra en el reducido número de familias de cargos estratégicos que implementan los procesos internos críticos para la estrategia de la organización. El capital de información aporta su mayor valor cuando provee la infraestructura y las aplicaciones estratégicas necesarias para complementar el capital humano. Las organizaciones que introducen una estrategia nueva tienen que crear una cultura de valores correspondientes, un cuadro de líderes excepcionales que puedan dirigir la agenda del cambio, y una fuerza laboral informada y alineada con la estrategia, que trabaje unida y comparta conocimientos para ayudar al éxito de la estrategia.

CONCLUSIONES

- Las instituciones médicas presentan características particulares que la

⁽¹⁴⁾ Un análisis sobre algunos aspectos del Capital Intelectual desde la teoría marxista puede consultarse en Rivero Díaz, D. 2008. Consideraciones sobre el Capital Intelectual desde la Economía Política Marxista-Leninista. Documento

diferencian de cualquier otro tipo de organización: es una empresa de servicios y funciona en un ambiente de salud; a su vez, los productos que ella presta también tienen sus particularidades: son intangibles, difícil de hallar una unidad de medida, son de fabricación artesanal por lo que no se pueden automatizar, y sobre todo, son poco o nada homogéneos.

- Las empresas de salud se encuentran inmersas en un contexto influenciado por los cambios acaecidos a partir de la globalización de los mercados que ha modificado el marco de actuación de las mismas. De esta forma las instituciones médicas deben realizar un esfuerzo creciente en aras de mejorar y racionalizar sus recursos para ser competitivas y adaptarse permanentemente para superar los escenarios planteados por la nueva realidad que se manifiesta a partir de la identificación y luego correcta administración de sus elementos intangibles.
- La evolución de la sociedad moderna hacia la denominada “Sociedad del Conocimiento”, ha puesto de manifiesto que la gestión eficiente de los intangibles, es el camino más seguro, si se desea crear valor para una organización y proyectar la misma hacia la generación de utilidades.

REFERENCIAS

- Chirinos, Rivero, Goyo, Méndez y Figueredo** (2008). Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales. Pág 50-63. ISSN 1856-1810. Disponible en: [http://: www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve). Consultada diciembre 2012.
- Rivero Díaz, D** (2009). Modelo conceptual de medición del capital intelectual. Tesis presentada en opción al título de doctor en ciencias. Capítulo 1.
- Medina Aguerrebere, P** (2012). El valor estratégico de la comunicación interna hospitalaria. Revista de Comunicación y Salud. Vol.2, nº 1, pp. 19-28.
- Hernández Nariño, A; Medina León, A; Marquéz León, M.** (2009). Revista Avanzada Científica Vol. 12 No. 1 ISSN 1029-3450.
- Hernández Nariño, A.** (2005). Contribución al perfeccionamiento de la gestión hospitalaria. Tesis en opción al título de Master en Ciencias. Universidad de Matanzas.
- León Lefcovich, M.** (1993). Kaizen y su aplicación en instituciones de salud. Su aplicación en materia de mejoramiento continuo en los niveles de calidad, productividad y costo. Disponible en: <http://www>.
- Marquéz León, M.** (2006). Mejora de procesos hospitalarios. Puntos críticos de control. Trabajo de Diploma defendido en la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Cuba.
- Nogueira Rivera, D.** (2002). Modelo Conceptual y herramientas de

apoyo para potenciar el Control de Gestión en las Empresas Cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas, Cuba.

Pérez Báez, Y. (2007). Aplicación de un procedimiento específico para la mejora de procesos hospitalarios. Caso hospitalización. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Matanzas. Cuba.

Solanes Segura (1999). Empresarialización de la gestión sanitaria. Disponible en: <http://www.dinarte.es/ras/ras09/gest2.pdf>.

Trejo González, Y. (2007). Gestión de los subprocesos en medios diagnósticos. Determinación de puntos críticos de control y propuestas de mejora. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Matanzas. Cuba.