

**Administración, desarrollo humano y emprendimiento  
en fisioterapia**

Mónica Julieth Cruz Ramírez

Universidad nacional abierta y a distancia (UNAD)  
Escuela De Ciencias Administrativas Contables Y Económicas - ECACEN  
Maestría en Administración de Organizaciones  
Abril 2021

## Agradecimientos

Agradezco con todo mi corazón a Pedro por apoyarme para estudiar, a mi familia por estar ahí y a mi asesora por guiarme en este proceso.

Mónica Julieth Cruz Ramírez

## Resumen

El objetivo de esta monografía fue explorar las competencias, capacidades o habilidades de los fisioterapeutas en las áreas de administración y desarrollo humano en los últimos cinco años para ejercer profesionalmente en el sector productivo. Se realizó una revisión documental en diferentes bases de datos, la metodología fue de ruta cualitativa, el diseño de tipo etnográfico de corte transversal, el cual se clasificó como un estudio observacional; donde se tomaron los fisioterapeutas como colectividad y su desempeño en las áreas administrativas, de desarrollo humano y emprendimiento.

Esta investigación determinó el perfil y las competencias del fisioterapeuta en dichas áreas, demostrando que dicho profesional tiene los elementos para trabajar en estos campos según la normatividad vigente del país; las estadísticas aquí planteadas afirmaron que los profesionales que trabajan en estas áreas son pocos comparados con el total del país. Con respecto a los registros de casos de éxito de emprendedores fisioterapeutas, se encontraron solo dos de relevancia y en cuanto a las habilidades y capacidades propias de los individuos emprendedores y de aquellos que trabajan en las áreas administrativas y de desarrollo humano se encontró que existen factores internos y externos que influyen en su éxito del profesional.

Este trabajo llegó a la conclusión que la fisioterapia es una profesión del área de la salud y sus egresados en su mayoría laboran en las áreas asistencial, de seguridad y salud en el trabajo y deportiva, dejando de ejercer en áreas administrativas, de desarrollo humano y emprendimiento, las cuales son propias de su competencia profesional; por esta causa es importante que estos profesionales fortalezcan los conocimientos, las habilidades y capacidades que se requieren para trabajar en estos campos y de esta manera potenciar la profesión desde diferentes entornos.

Palabras clave: Fisioterapia, administración, emprendimiento, desarrollo humano

### **Abstract**

This monograph's objective was to explore the competences, capacities or skills of physical therapist in the areas of administration and human development in the last five years to practice professionally in the productive sector. A documentary review was carried out in different databases, the methodology was of a qualitative route, the cross-sectional ethnographic type design, which was classified as an observational study; where physical therapist were taken as a group and their performance in the administrative, human development and entrepreneurship areas.

This research determined the profile and competencies of the physiotherapist in these areas, showing that this kind of professional has the elements to work in these scopes according to the current regulations of the country; the statistics presented here affirmed that the professionals who work in these areas are few compared to the total of the country. Regarding the records of successful cases of physiotherapist entrepreneurs, only two of relevance were found and in terms of the skills and abilities of entrepreneurial individuals and those who work in the administrative and human development areas, it was found that there are internal and external factors influencing on their professional success.

This degree work got the conclusion that physiotherapy is a profession in the health area and most its graduates work on care, health, safety at work, and sports areas, ceasing to practice in administrative areas, human development and entrepreneurship, which are specific to their professional competence; For this reason, it is important that these professionals improve the knowledge, skills and abilities that are required to work in these scopes and in this way enhance the profession from different environments.

Keywords: physiotherapy, administration, entrepreneurship, human development

## Tabla de contenido

Resumen .....	3
Abstract.....	5
Introducción .....	11
Justificación .....	13
Problemática .....	14
Objetivos .....	18
Objetivo General .....	18
Objetivos Específicos .....	18
Regulaciones Legales en Fisioterapia y Requisitos de Emprendimiento Salud .....	20
Ámbito Laboral del Fisioterapeuta .....	26
Capacidades y Habilidades del Fisioterapeuta en las Áreas Administrativas .....	30
Emprendimiento y Casos de Éxito en Colombia .....	37
Método.....	45
Población y Muestra.....	47
<i>Procedimiento</i> .....	48
Instrumento.....	54
Resultados.....	58
Conclusiones.....	63

Discusión ..... 66

Referencias ..... 67



## Lista de tablas

Tabla 1 Campos de acción de los fisioterapeutas .....	17
Tabla 2 Competencias y habilidades de los fisioterapeutas en administración .....	34
Tabla 3 IES con programa de Fisioterapia en GUESS 2018 y su espíritu emprendedor.....	38
Tabla 4 Matriz de Marco Lógico .....	51

## Lista de figuras

Figura 1 Categoría Regulaciones Legales.....	55
Figura 2 Categoría Casos de Emprendimiento .....	56
Figura 3 Categoría Competencias y Habilidades .....	57

## **Introducción**

Los fisioterapeutas en su perfil profesional tienen diferentes competencias, entre ellas se encuentran la capacidad de desempeñarse en los campos de administración, desarrollo humano y generar acciones de emprendimiento; sin embargo, estos profesionales suelen ejercer en las áreas asistenciales, de seguridad y salud en el trabajo y deportiva, dejando de lado campos de acción que pueden enriquecer la profesión, generar mejores ingresos e impactar su entorno positivamente a nivel económico, cultural y social.

Por esta causa este trabajo pretende responder a la pregunta acerca de cómo se pueden categorizar las capacidades o habilidades de los fisioterapeutas en las áreas de emprendimiento, administración y desarrollo humano en los últimos cinco años; para ejercer profesionalmente en el sector productivo.

Con el fin de resolver esta pregunta se realizó investigación documental en diversas bases de datos y a partir de allí se tratan diversos temas, entre ellos se encuentran las regulaciones en fisioterapia con respecto al perfil del profesional declarando sus competencias y campos de acción, al igual que aquella normatividad que tiene el país para generar empresa a nivel general y en el área específicamente.

Otro apartado muestra estadísticas tomadas de diversas investigaciones donde se relacionan las áreas en que se desempeñan los fisioterapeutas a nivel internacional y nacional en entidades públicas y privadas, al igual que casos de emprendimiento exitosos en la profesión, y fisioterapeutas que trabajan liderando servicios de salud, finaliza especificando las capacidades y habilidades que el profesional debe poseer para trabajar en estos campos según diversos autores.

De esta manera se da respuesta al objetivo general de esta monografía el cual consiste en explorar las competencias, capacidades o habilidades de los fisioterapeutas en las áreas de administración y desarrollo humano en los últimos cinco años; para ejercer profesionalmente en el sector productivo.

## **Justificación**

La fisioterapia es una profesión del área de la salud que tiene como objeto de estudio el movimiento corporal humano, dentro de sus campos de acción se encuentra promoción de la salud, prevención de la enfermedad, asistencia terapéutica, educación, investigación, administración y gestión; los fisioterapeutas se han dedicado en su mayoría a trabajar en el área asistencial, de seguridad y salud en el trabajo y deportiva.

Por lo tanto, esta investigación determinó la incursión de los fisioterapeutas en otros campos laborales como son administración, desarrollo humano y emprendimiento, este fenómeno genero interés debido que en la vida laboral se observa que son pocos los profesionales que se desempeñan en estas áreas o que crean empresas sostenibles.

Inicialmente se confirmó que dentro de las competencias el fisioterapeuta debe tener los elementos para ejercer en estas áreas, posteriormente se comprobó que el porcentaje de profesionales que trabajan en las mismas o tienen empresa es insuficiente comparado con la cantidad de graduados anuales.

Lo anterior permitió hacer una reflexión sobre el ejercicio actual de los fisioterapeutas en estas áreas y a partir de allí se especificó las habilidades y capacidades que deben tener los profesionales para incursionar en la administración, el desarrollo humano y el emprendimiento. Su importancia radica en que este conocimiento permite al profesional tener comprensión acerca del direccionamiento, sostenibilidad y proyección de las organizaciones, el manejo de personal y la generación de empresa; lo que le permitirá desempeñarse en diferentes campos, al igual que crear y gerenciar sus propios emprendimientos y de esta manera ofrecer perspectivas de acción diferentes a las que se ejercen en la actualidad.

La temática aquí planteada también ofrece a las universidades consideraciones importantes sobre la relevancia de enseñar a los fisioterapeutas en formación elementos para que puedan desempeñarse en los campos ya mencionados, debido que en este mundo tan competitivo y con tantas personas graduándose anualmente, se deben generar estrategias que permitan que estos sean competitivos en el sector, produzcan ideas novedosas y de esta manera lograr que los futuros profesionales mejoren sus ingresos, generen empleo y produzcan transformación social.

Tener profesionales de la salud con diferentes enfoques no solo promoverá nuevas perspectivas y experiencias, sino ayudará a su entorno y a las instituciones de salud a tener mayor y mejor misión y visión, que les permitan ser sostenibles y competitivas a nivel nacional e internacional.

### **Problemática**

Los profesionales de la salud, en este caso los fisioterapeutas, son formados desde las instituciones universitarias con un alto nivel de responsabilidad, ética y compromiso, con el propósito de influir de manera positiva en la vida de las personas o por lo menos de no causar daños en la salud no deseados cuando intervienen a los pacientes. Esta sensibilidad humana que se crea desde la academia permite que los profesionales en la disciplina puedan ayudar a las personas, potencializar, promover o mejorar su situación de salud-enfermedad.

No obstante, una de las características más relevantes, es que las instituciones educativas forman a sus estudiantes en la conceptualización de los procesos anatómicos, fisiológicos, de intervención y legales con el fin de que sus egresados actúen dentro de los parámetros que la ley dispone.

Sin embargo, desafortunadamente en el afán de enseñar disciplinalmente, las instituciones de educación superior en muchas ocasiones dejan en un segundo plano el promover aquellas enseñanzas de creación de empresa, procesos administrativos, competencias gerenciales que permiten a los estudiantes ser líderes en un mundo altamente competitivo en el sector de la salud.

En el área de fisioterapia Según la ley 528 de 1999 “La fisioterapia es una profesión liberal, del área de la salud, con formación universitaria, cuyos sujetos de atención son el individuo, la familia y la comunidad, su objetivo es el estudio, comprensión y manejo del movimiento corporal humano como elemento esencial de la salud y el bienestar del hombre; en su perfil profesional el fisioterapeuta debe tener bases sólidas en las ciencias básicas, sociales, clínica de la salud y rehabilitación; debe tener actitud crítica frente a los cambios científicos, tecnológicos y capacidad de liderazgo para el beneficio de la profesión en consonancia con las necesidades de la sociedad; con respecto a sus competencias transversales el fisioterapeuta debe poseer profesionalismo, ética, razonamiento profesional, habilidades comunicativas, investigativas, administrativas y de gestión, entre otras”. (Perfil profesional y competencias del fisioterapeuta en Colombia, 2015)

Con respecto a las competencias administrativas y de gestión del fisioterapeuta según el Perfil profesional y competencias del fisioterapeuta en Colombia (2015) y que siguen vigentes son:

Algunas de las funciones en esta área son: ejercer la dirección científica y gestión de la unidad de servicios profesionales que lidera bajo parámetros nacionales e internacionales, comprender la estructura y el modelo de gestión de los sistemas nacionales de salud y riesgos profesionales, garantizar que el personal de apoyo en

fisioterapia cumpla a cabalidad con las competencias requeridas para satisfacer plenamente la descripción del cargo que ocupa, auditar periódicamente la prestación de los servicios profesionales que presta garantizando planes y acciones de mejoramiento, en la unidad de servicios que lidere debe definir la misión, objetivos, metas, estructura orgánica, recursos físicos, estratégico de desarrollo, definir el modelo de funcionamiento y planificación (estratégico, táctico y operativo), tomar decisiones demostrando la utilización ética, legal, responsable y rentable de los recursos a su cargo, elaborar los estudios de costos que justifiquen y den el soporte implementado en concordancia con los lineamientos y normas éticas y legales, diseñar, desarrollar y ejecutar planes de negocio enfocados a proyectar flujos de caja, financieros que permitan la viabilidad de la unidad de servicios que lidera y su permanencia en el tiempo, tomar decisiones periódicamente sobre los informes financieros y contables demostrando la utilización ética, legal, responsable y rentable de los recursos a su cargo, entre otros. (Perfil profesional y competencias del fisioterapeuta en Colombia, 2015)

Dado lo anterior, se relacionan a continuación los campos de acción que tienen los fisioterapeutas y algunas de sus funciones, según Silva, Franco y Mina en su artículo Perfil profesional y ocupacional de los fisioterapeutas en Colombia (Valenzuela & Ramírez, 2016), se encuentra “Tabla 1”:



**Tabla 1***Campos de acción de los fisioterapeutas*

<b>Campo de acción</b>	<b>Funciones</b>
Promoción de la salud	Incrementa el control sobre su salud
Prevención de la enfermedad	Aplicación de medidas que tienen como finalidad impedir la aparición de la enfermedad
Asistencia terapéutica, rehabilitación y rehabilitación	Involucra la intervención directa en la práctica clínica en un proceso que incluye la evaluación, el diagnóstico, la planeación, la intervención y la revaloración de los trastornos del movimiento y la función
Educación	Realiza labores de educación y promoción de la salud dirigida a todo tipo de audiencias.
Administración	Planea, maneja, direcciona, supervisa, elabora presupuestos y evalúa.
Gestión	Formula políticas públicas y encuentra un amplio campo de acción en procesos de consultoría, en aspectos legales y éticos, en el área fiscal, en trámites con aseguradoras y en planificación en desarrollo urbano, entre otros
Investigación	Investigar y aplica los resultados en la práctica, fundamentando su ejercicio en la evidencia
Áreas de desempeño laboral	Las áreas de desempeño se pueden enmarcar dentro de dominios que son declarados por la APTA, (19) que corresponden a: musculoesquelético, neuromuscular, cardiovascular-pulmonar e integumentaria.

*Nota:* Esta tabla muestra los campos de acción de los fisioterapeutas, con base en (Valenzuela & Ramírez, 2016)

Lo anteriormente planteado, manifiesta que el fisioterapeuta debe tener habilidades de

liderazgo, administrativas, gerenciales, de toma de decisiones, de planificación, entre otros; sin embargo, en la vida laboral se ven pocos profesionales que trabajen estas áreas, es por esta causa que es necesario determinar a través de revisión documental las competencias y habilidades que deben tener los fisioterapeutas en estos temas específicos y si trabajan en las áreas de emprendimiento, administración y desarrollo humano en empresas privadas y públicas. De allí surge la intención de la presente investigación, donde se pretende indagar de manera documental lo registrado en la siguiente interrogación:

¿Cómo se pueden categorizar las capacidades o habilidades de los fisioterapeutas en las áreas de emprendimiento, administración y desarrollo humano en los últimos cinco años; para ejercer profesionalmente en el sector productivo?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Explorar las competencias, capacidades o habilidades de los fisioterapeutas en las áreas de administración y desarrollo humano en los últimos cinco años; para ejercer profesionalmente en el sector productivo.

### **Objetivos Específicos**

Establecer las regulaciones legales que existen en Colombia para que los fisioterapeutas ejerzan profesionalmente en el sector productivo, durante el último quinquenio.

Identificar emprendimiento de fisioterapia en Colombia y casos exitosos de fisioterapeutas en las áreas de administración y desarrollo humano, en los últimos cinco años con habilidades o capacidades para ejercer en el sector productivo.

Determinar las capacidades o habilidades que requieren los fisioterapeutas en las áreas de administración, emprendimiento y desarrollo humano, que le permitan obtener mayores herramientas para afrontar los nuevos desafíos del sector productivo, en los últimos cinco años.

## **Regulaciones Legales en Fisioterapia y Requisitos de Emprendimiento Salud**

En Colombia la profesión de fisioterapia es enseñada por diferentes universidades a lo largo y ancho del país, según el Sistema Nacional de la Educación Superior (2019) en el año 2018 se graduaron 1486 fisioterapeutas de 26 Universidades del país; con respecto a su vinculación laboral el porcentaje de recién graduados que cotizaron al sistema de seguridad social en el año 2016 fue 81,7% con un promedio de sueldo de \$1.353.953 (Observatorio Laboral para la educación, 2016); con respecto a emprendimiento el Observatorio Laboral para la Educación en su Informe de Mercado Laboral de Graduados de Educación Superior, evidencia que el porcentaje de propietarios de una empresa o negocio particular del total de egresados de todas las profesiones es apenas del 5,0% (un año antes del estudio) y de 7,0% a 5 años antes de dicha investigación, (Mongragón Pardo, 2019).

El anterior panorama muestra que los profesionales graduados de fisioterapia son considerables anualmente, las áreas de desempeño más comunes son: asistencial, deportiva y de salud en el trabajo, siendo pocos los profesionales que se dedican a trabajar en los campos de la administración, desarrollo humano y emprendimiento, dejando de lado acontecimientos importantes como la generación de empleo, el posicionamiento de la profesión en espacios diferentes a los ya mencionados y de paso apoyar al crecimiento de región y país. De allí la importancia de generar nuevas fuentes de ocupación a las que se tienen, no solo como asalariado, sino que el profesional tenga las herramientas para generar empresa y que esta sea sostenible en el tiempo; también se debe poner especial atención en aumentar los ingresos de este grupo profesional debido que estos se encuentran entre 1 y 2 salarios mínimos legales vigentes.

El bajo porcentaje de emprendimiento es una constante no solo en los egresados de fisioterapia sino en general de los graduados de Educación Superior en Colombia, de allí surge el interrogante si esta situación es consecuencia de elementos internos que requieren las personas y que las impulsan para generar nuevas situaciones de vida; según la teoría de la Universidad de Harvard:

El emprendimiento es la combinación de fuerzas internas y externas, donde las fuerzas internas se refieren a las cualidades internas del individuo como son la inteligencia, la habilidad, la experiencia del conocimiento, la intuición, la exposición; mientras que las fuerzas externas se refieren a los factores económicos, políticos, sociales, culturales y legales que influyen en el origen y crecimiento del emprendimiento en la economía” (Teran Yepez & Guerrero Mora, 2020).

De acuerdo con Terán Yépez & Guerrero Mora (2020) quienes citan diversos autores

“Los emprendedores deben tener diversas cualidades como son: ser portadores de riesgos, solucionadores de problemas, coordinadores y organizadores, líderes e innovadores, deben tener imaginación, ser optimistas, poseer un estado de alerta a la información elevado, ser capaces de lidiar con la incertidumbre, ser impulsados por las oportunidades, capaces de cumplir una función directiva en cuanto a la producción y distribución de bienes en un mercado competitivo” (p 14).

El emprendimiento en sí requiere de muchas variables para que se lleve a cabo, es allí donde es importante determinar si los fisioterapeutas tienen la motivación necesaria

para generar ideas de emprendimiento, las construyan, las hagan realidad y las mantengan en el tiempo.

El emprendedor tiene una motivación importante, según David McClelland psicólogo estadounidense propuso diversas características de motivación del logro que posteriormente fueron adoptadas por la UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) y define la motivación del logro “como el impulso de sobresalir, de alcanzar la consecución de metas, de esforzarse para tener éxito, el incentivo natural es “hacer algo mejor”, la capacidad de innovar que se entiende por hacer algo de un modo distinto al de antes y evitar las rutinas, los emprendedores buscan tareas moderadamente retadoras, en algunos estudios se muestra que empiezan a buscar trabajo más pronto y muchos utilizaban cinco u ocho técnicas diferentes de búsqueda de empleo, asumen la responsabilidad personal de su rendimiento, consideran el trabajo como una oportunidad que no interfiere con su vida personal y prefieren el trabajo al ocio”. (Teran Yopez & Guerrero Mora, 2020)

En algunos estudios se pone en evidencia que aquellos individuos que tienen la necesidad del logro y el emprendimiento como característica interna, son quienes generalmente se interesan por los negocios y se muestran capaces en esta actividad; estos requieren que las personas asuman riesgos moderados, son persistentes, cumplen los compromisos, tienen una alta exigencia y eficiencia (Móran Astorga & Menezes dos Anjos, 2016). Se observa comúnmente que el emprendimiento y la alta eficiencia se ve reflejada en aquellos estudiantes y profesionales de las áreas administrativas, quienes aparte de sus fortalezas internas, son educados para explotar y potencializar estas cualidades.

Esta afinidad que se encuentra entre el gusto por los negocios y el emprendimiento es interesante en el sentido que podría explicar por qué los profesionales de la salud tienen bajo emprendimiento y conocimiento en las áreas administrativas; debido que sus gustos y afinidades están más enfocadas al altruismo, al servicio y ayuda a los demás, restándole importancia a las funciones administrativas y de emprendimiento que en muchas ocasiones ni siquiera son consideradas como una opción; de allí la importancia que los futuros profesionales sean educados y fortalezcan estos campos con el fin que generen empleabilidad y crecimiento en la construcción de país.

Desde hace varios años el gobierno nacional ha volcado la mirada hacia la importancia que tiene el emprendimiento y la administración en la construcción de país, la ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura de emprendimiento del Congreso de Colombia, tiene por objeto promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos, tener una política de estado que promueva la creación de empresas, establecer cultura empresarial y regular que el sistema educativo forme en competencias básicas y se vincule con el sistema productivo nacional. Esta ley permitió crear una ley de emprendimiento entre los ministerios de Comercio, Industria y Turismo, Educación Nacional, Protección Social, la Dirección General del Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, Departamento Nacional de Planeación, etc., quienes entre otras funciones deberán fomentar el emprendimiento, promover ferias empresariales, etcétera. (Colombia, 2006), con el fin que desde la educación primaria el niño se eduque con la visión de crear empresa, genere fuentes de empleo y haga propuestas y cambios a su entorno y a su región; las universidades deberían educar profesionales altamente competitivos que quieran producir sus

propios ingresos, en los que la generación de empresa sea una prioridad, una mirada hacia su futuro y lo más importante una realidad construida.

Desde fisioterapia la ley 528 de 1999 reglamenta el ejercicio de la profesión de fisioterapia, impone responsabilidades frente al desarrollo social y comunitario, en donde el profesional puede gerenciar servicios fisioterapéuticos en los sectores de seguridad social, salud, trabajo, educación y otros sectores del desarrollo nacional, estos artículos que reglamentan la profesión muestran ampliamente que los fisioterapeutas deben ser agentes de cambio a nivel social donde generen organizaciones exitosas que promuevan la empleabilidad, el desarrollo económico y social de la región y el país, es importante que se plantee un cambio de concepción donde el profesional no sea un egresado muy bueno en lo que hace, sino que genere sus ingresos y tenga la capacidad de promover el crecimiento de organizaciones y que estas sean altamente competitivas y sustentables.

Los fisioterapeutas deben ser enfocados para trabajar de manera individual y como equipo en la creación de organizaciones que les permitan crecer personal y profesionalmente, las competencias de emprendimiento y de administración deben ser exploradas, enseñadas y aprehendidas para que puedan ser competitivos y exitosos en el mundo global en el que nos encontramos en la actualidad; sin embargo, el emprendimiento y el éxito de las empresas no solo depende del individuo en sí, también influyen como se mencionó anteriormente factores económicos, políticos, sociales, culturales y legales.

En la creación de empresas del área de la Salud se encuentran vigentes la Resolución 3100 del 25 de noviembre de 2019 del Ministerios de Protección Social, la cual define los procedimientos y condiciones de inscripción de los servicios de salud y se adopta inscripción de



Prestadores y Habilitación de Servicios de Salud, donde se le exige al profesional tener capacidad técnico, administrativa, suficiencia patrimonial y financiera, capacidad tecnológica y científica; a partir de allí debe realizar un proceso de inscripción, visita de verificación y autoevaluación todo con el fin de crear una Institución Prestadora de Servicios de Salud.

Estos requisitos que la ley colombiana exige demuestran que para iniciar una empresa en el área de la Salud se requieran recursos económicos, infraestructura y capacidad técnica significativa, haciendo que el recién egresado vea un panorama arduo y en muchas ocasiones desolador para emprender el camino de la generación de empresa; por esta causa no solo es importante que el estudiante sea orientado para obtener las competencias y habilidades que se demandan en las áreas administrativa, de emprendimiento y desarrollo humano, sino que a nivel social se promuevan leyes, espacios, normatividad, entre otros, que apoyen e impulsen este tipo de iniciativas.

### **Ámbito Laboral del Fisioterapeuta**

Dentro de su rol el fisioterapeuta se desempeña en diferentes áreas, a continuación, se muestra su labor en algunos países del mundo y posteriormente en Colombia.

En España aparte de la figura a nivel asistencial está la del fisioterapeuta de Empresa

“ Profesional quien es el encargado de desarrollar o colaborar en las organizaciones, en actividades como la vigilancia de la salud de los trabajadores, realiza estudios ergonómicos, propone medidas correctoras a los factores de riesgo detectados (movimientos repetitivos, manipulaciones de cargas, fatiga postural, etc.), educación y promoción de la salud, realiza labor asistencial y de reincorporación de trabajadores con limitaciones, plantea cambios temporales de puesto de trabajo y colaboración en la distribución de trabajadores según los requisitos del puesto” (Novoa Castro, Perez Fernandez, Torrecilla Serrano, & Novoa Castro, 2007), al realizar la comparación con Colombia se evidencia que este perfil corresponde a la labor del profesional en el área de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Con respecto a Estados Unidos se encontró que:

“los fisioterapeutas militares son expertos en el manejo de lesiones neuromusculoesqueléticas, desempeñan un papel fundamental dentro de las FF.AA. en todos los niveles de asistencia médica, ahorrando evacuaciones innecesarias, costes económicos, mejorando la salud, cohesión y fuerza tanto a nivel individual como de unidad, del personal militar y civil” (Ramos Bustos & Vásquez Fariñas, 2018);

los anteriores escritos y la revisión bibliográfica analizada pone en evidencia que no se observan acciones de administración ni desarrollo humano en España ni en el fisioterapeuta militar en Estados Unidos.

En este último país se encontró un artículo relevante de 2005 que se tuvo en cuenta para esta investigación a pesar de que su publicación fue hace más de 10 años; debido que entrevista a

varios fisioterapeutas a lo largo del país en cargos de liderazgo en diferentes hospitales y quienes dirigen equipos de rehabilitación entre 300 a 500 funcionarios. Durante el documento se demuestra la importancia que el fisioterapeuta en dichos puestos de trabajo este en continua capacitación y tenga conocimientos administrativos, de manejo de personal, que sea capaz de ponerse en el lugar de la otra persona y entenderla, es trascendental según los entrevistados que el profesional tenga estrategias en el direccionamiento de equipos, manejo de recursos económicos y proyección institucional. (Hayhurst, 2005)

En Colombia también se han realizado diversas investigaciones sobre las funciones que ejercen los fisioterapeutas; en el artículo Caracterización de condiciones laborales de egresados de fisioterapia de la Universidad de Boyacá se entrevistaron a 114 egresados de esta universidad, encontrando que ejercen su función predominantemente en el sector salud con un 79,6%, en el sector educativo con un 16,5% y el restante 3,9% se ubica en otros sectores, los cuales no se especifican dentro del texto. (Castellanos Vega & Rodriguez Navas, 2017). En la Red Pública de Atención en Salud de los hospitales de Bogotá en el año 2016 con una muestra de 27 profesionales vinculados laboralmente en Hospitales de II y III nivel de la ciudad, el 89% se encuentra en el área asistencial, en las áreas administrativa financiera, recursos humanos, recursos físicos, docencia cátedra, Rehabilitación Basada en la Comunidad (RBC) y Unidad de Cuidados Intensivos en adultos es del 4 % respectivamente. Revisando la trayectoria laboral de los profesionales se halló que el 14% era independiente auto empleado, un 3,7% independiente dueño de negocio y un 70,4% dependiente (Valenzuela & Ramírez, 2016),

En concordancia, en estudio de la Universidad Nacional de Colombia, se entrevistaron a 201 egresados mostrando que el 79,6% hacen presencia en el campo asistencial, educación superior (44.3%), trabajo administrativo (36.8%), asesorías y consultorías (32.3%) y labores de

investigación formal (30.3%), los emprendedores están cerca del 3% en Bogotá y a nivel Nacional entre 5 y 7% y al igual que la mayoría de los profesionales estos ejercen su labor en el área asistencial (Molina Achury, Vianna D avila, Benavides Piracon, & Quintana Cortes, 2017 Vol. 65 No. 2), este estudio pone en evidencia que los fisioterapeutas egresados de esta universidad tienen una participación importante en el área administrativa comparándolo con estudios de otras Instituciones de Educación Superior, sin embargo, su participación en el área asistencial sigue equiparándose con la tendencia a nivel nacional.

Con respecto a la oferta de empleo virtual, según Sabogal (2013), la oferta más frecuente encontrada es fisioterapeuta sin manejo específico de un área con el 78%, otros cargos solicitados en menor porcentaje son profesionales con manejo del área de terapia respiratoria (15%) y salud ocupacional (3%), dentro de las actividades a llevar a cabo, se destacan salud ocupacional (ergonomía, higiene y seguridad industrial) con el 14%, actividades de carácter asistencial (terapias domiciliarias, cuidado intensivo, atención hospitalaria) (20%), sobresaliendo la terapia domiciliaria, sus áreas de desempeño son a nivel asistencial, promoción y prevención, educación, medicina alternativa, administración, venta de servicios y productos entre otras, de las 77 ofertas de trabajo revisadas, el 69% describieron la actividad y el 31% no la evidenciaron. (Sabogal, 2013). Lo anteriormente descrito señala que el fisioterapeuta se desempeña mayoritariamente en las área asistencial, deportiva y de seguridad y salud en el trabajo, en el primero realiza atención de pacientes en terapia física, cardiopulmonar, rehabilitación y deportiva; en seguridad y salud en el trabajo acciones de prevención, promoción, rehabilitación y adaptación de los empleados y en el área deportiva entrena en gestos deportivos, acondicionamiento físico, previene lesiones del deportista y rehabilita.

Adicionalmente a este fenómeno se suman las desigualdades de género en las carreras en ciencias biomédicas, donde se observa percepción de sexismo, discriminación en el clima laboral, techo de cristal y falta de políticas que apoyen a la mujer en cargos de decisión. (Segovia-Saiz, , Briones-Vosmediano, Pastells-Peiró, Gonzalez-Maria, & Gea-Sanchez, 2020).

Lo anteriormente sustentado confirma que a nivel administrativo, de desarrollo humano y emprendimiento el porcentaje de profesionales que trabaja es significativamente menor, de allí la importancia de fortalecer estas áreas; con el fin que el egresado desempeñe cargos diversos en el ejercicio de su profesión que le permitan ampliar su horizonte laboral y tener distintas herramientas para afrontar los desafíos que el mundo de hoy impone, fortaleciendo de esta manera la profesión y generando nuevos horizontes a los actuales y futuros profesionales.

### **Capacidades y Habilidades del Fisioterapeuta en las Áreas Administrativas**

En los apartados anteriores se ha demostrado que el fisioterapeuta trabaja en su mayoría en el área asistencial, según el documento Perfil profesional y competencias del fisioterapeuta en Colombia, dicho profesional

Debe ser receptivo y tener una actitud crítica y afable frente a los cambios científicos y tecnológicos que le permitan el crecimiento personal y profesional; acerca de las competencias administrativas su labor consiste en gestionar la prestación de los servicios profesionales con calidad, eficiencia, efectividad y seguridad de sus intervenciones profesionales, hacer uso ético legal, responsable y rentable de los recursos a su cargo; con respecto al modelo de funcionamiento y planificación estratégico, tácito y operativo, toma decisiones periódicamente sobre informes financieros y contables, elabora estudios de costos que justifiquen y den soporte financiero, diseña, desarrolla y ejecuta planes de negocio, proyecta flujos de caja, entre otros. (Sena, 2015).

Dentro de su práctica profesional deben seguir lineamientos que permitan ofrecer servicios de calidad independientemente si su desempeño es asistencial o en otras áreas, también debe poseer autonomía y responsabilidad, demostrar conocimientos y habilidades para cumplir sus funciones, trabajar en sociedad, tener una comunicación efectiva, realizar actividades de evaluación de la atención y los servicios clínicos, promoción, marketing y publicidad de servicios y productos de fisioterapia. (Chartered Society of Physiotherapy, 2017).

El éxito de desarrollarse dentro de estas áreas también tiene elementos adicionales a tener en cuenta, Según Mussons, Tarrats (2020), los futuros profesionales deben poseer auto eficiencia donde revisen continuamente sus acciones y puedan evaluar su impacto, responsabilidad, percepción de control que ayuda a tener la certeza de las acciones que está llevando a cabo

dándole seguridad y permitiéndole predecir la viabilidad en su intención de emprendimiento, lo que le permitirá sortear los obstáculos que se presentan en el camino, creatividad e innovación que el autor define como el estado de alerta hacia nuevas oportunidades, motivación del logro donde el individuo se plantee metas, trabaje con excelencia para lograrlas y se responsabilice por sus triunfos y fracasos los cuales no los desaniman fácilmente, deben ser altruistas, al igual que abrirse a nuevas experiencias. (Móran Astorga & Menezes dos Anjos, 2016);

Adicionalmente el profesional debe tener capacidad para identificar, planear y resolver problemas, tomar decisiones, poseer compromiso con la calidad, el trabajo en equipo, el liderazgo, responsabilidad en el trabajo, la capacidad de aprender, la creatividad e innovación y lograr la consecución de metas que se propongan en la organización. (López Laverde, Maya Valencia, & Palacio Ruiz, abril-junio 2019)

Los líderes en las instituciones deben considerar la compañía a nivel integral, donde se considere cada elemento de la organización como indispensable para el crecimiento y sostenimiento de la compañía, el estilo gerencial participativo es el adecuado en las organizaciones debido que genera confianza, motivación a los empleados, lo que redunda en productividad y el posicionamiento del mercado y mejoramiento de la calidad del producto y/o servicio, donde los empleados y directivos comparten responsabilidad en la toma de decisiones y la confianza es un valor central de la organización. El gerente debe poseer tres habilidades como son las intelectuales se debe tener aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, memoria, razonamiento inductivo, deductivo y visualización espacial, en las habilidades físicas se debe poseer flexibilidad, fortaleza, resistencia, equilibrio y vigor, en las emocionales que van ligadas a la personalidad del individuo el profesional debe tener extroversión, afabilidad a la

rectitud, estabilidad emocional y apertura a la experiencia. (Hernandez Palma, Muñoz Rojas, & Barrios Parejo, 2017)

Las competencias gerenciales influyen en el éxito o fracaso de una empresa, es por esta causa que el fisioterapeuta debe fortalecerlas, entre ellas se encuentra la comunicación entre los diferentes mandos lo que permite coordinar, relacionarse y crear estrategias en pro de la organización, el líder debe promover el trabajo en equipo, donde se dé la importancia a cada miembro y permita la potenciación de sus habilidades y destrezas, la planeación, gestión, acción estratégica, autoadministración e innovación y la gestión del conocimiento son elementos que contribuirán a que la organización cada vez sea más fuerte y pueda generar estrategias que le permitan sobresalir en el mercado. (Delgado Noriega, 2018)

Con respecto a las competencias que debe poseer el fisioterapeuta que trabaje en las áreas administrativas, de desarrollo humano y emprendimiento son:

- **Planeación y gestión:** el profesional decide las tareas, recursos, soluciona problemas previo análisis y recolección de información, planea, organiza proyectos, administra el tiempo y trabaja de la mano junto con sus colaboradores para tener metas a seguir y decidir como cumplirlas.
- **Trabajo en equipo:** capacidad de crear equipos estratégicos, donde cada miembro se responsabilice del resultado, desempeñe su labor de manera coordinada, se apoye, sean autodirigidos, respetuosos entre sí y haya liderazgo en el momento que se requiera.
- **Acción estratégica:** Consiste en comprender la visión, misión y valores de la organización y en garantizar que las acciones de los empelados coincidan con ellos, el conocimiento de la industria, organización.



- Competencia multicultural: La cual es indispensable en el mundo globalizado en el que vivimos hoy, conocer que se está haciendo en otras partes del mundo y que de todo eso puede adoptar y beneficiar a la organización
- Competencia para la autoadministración: Es aquella donde el individuo asume la responsabilidad por sus resultados, es ético, integro, flexible, equilibrado y analítico.

(Delgado Noriega, 2018)

Adicional a estas competencias el emprendedor debe tener valores importantes que lo llevan al éxito, algunos de ellos son (Gonzalez Ballester & Ruiz Fernandez, 2015):

- Valor motivacional afín con la creatividad, la iniciativa, la perseverancia, el liderazgo, la necesidad de logro, el manejo de problemas y la capacidad de trabajo,
- Valor al hedonismo relacionado con la creatividad, perseverancia, autoconfianza y el riesgo.
- Valor a la estimulación el cual consiste a la creatividad, la iniciativa, el liderazgo, la necesidad de logro, la tolerancia al cambio y el riesgo.
- Valor de autodirección que está relacionado con la creatividad, la iniciativa, la perseverancia, el liderazgo, la necesidad de logro, la tolerancia al cambio, el manejo de problemas, la autoconfianza y el riesgo

Esto demuestra que el tener éxito como una meta ayuda a asumir responsabilidades y a fijarse objetivos desafiantes, la autodisciplina, asociada al sacrificio, o la fuerza de voluntad es un valor que se presenta como necesario para lograr el éxito, la autoconfianza resulta ser indispensable en los propósitos que se plantea un individuo debido que genera aceptación, valía personal, siendo la base de la autoestima , por lo tanto aquellas personas que poseen un nivel alto de autoestima

dispondrán de una mayor capacidad para alcanzar en éxito en aquello que se propongan.

(Gonzalez Ballester & Ruiz Fernandez, 2015)

Los fisioterapeutas que trabajen en las áreas de administración, desarrollo humano y sean emprendedores deben ser conscientes que el sector salud sí es en este, en el que se desempeñan, es dinámico debido a los grandes cambios que se tienen a nivel social, legal, a las constantes innovaciones tecnológicas; la competencia, la epidemiología de la población, la política económica y regulatoria, los múltiples actores involucrados en el proceso de atención y la contención de costos, se deben tener en cuenta durante su gestión y con esto alcanzar los objetivos estratégicos de calidad, investigación, enseñanza, rentabilidad y eficiencia de los recursos, la toma de decisiones tiene una desventaja grande debido que la investigación en salud es aún incipiente por esta causa la información es indispensable para seleccionar la alternativa más razonable y que se ajuste a los objetivos que se quieran alcanzar. (León Vanegas & Gonzalez Rodriguez, 2020).

A continuación, se encuentra un cuadro comparativo de las competencias y habilidades que requieren los fisioterapeutas en las áreas de administración, según los diversos autores citados:

## **Tabla 2**

## Competencias y habilidades de los fisioterapeutas en administración

Mussons, Tarrats (2020)	Móran Astorga & Menezes dos Anjos (2016)	López Laverde, Maya Valencia, & Palacio Ruiz (2019)	Hernández Palma, Muñoz Rojas, & Barrios Parejo (2017)	Delgado Noriega (2018)	González Ballester & Fernandez (2015)	León Vanegas & Gonzalez Rodriguez (2020)
Auto eficiencia Percepción de control Creatividad Innovación.	Motivación del logro Altruistas Abrirse a nuevas experiencias.	Tener capacidad para identificar, planear y resolver problemas Tomar decisiones, Compromiso con la calidad Trabajo en equipo, Liderazgo, Responsabilidad en el trabajo Capacidad de aprender Creatividad e innovación Lograr la consecución de metas.	Poseer estilo gerencial participativo, Habilidades Intelectuales: aptitud numérica, comprensión verbal, Habilidades físicas: flexibilidad, fortaleza, resistencia, equilibrio y vigor Habilidades emocionales: extroversión, afabilidad a la rectitud, estabilidad emocional y apertura a la experiencia.	Adecuada comunicación Promover el trabajo en equipo Planeación y gestión Acción estratégica, Autoadministración e innovación Gestión del conocimiento Trabajo en equipo Acción estratégica Competencia multicultural Competencia para autoadministración.	Valor motivacional Valor al hedonismo Valor a la estimulación Valor de autodirección Tener éxito como meta Autodisciplina, Autoconfianza Autoestima alta.	Conocer las características del sector en el que se desempeña, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de calidad, investigación, enseñanza, rentabilidad y eficiencia de los recursos.

*Nota:* Esta tabla muestra las capacidades y habilidades que deben poseer los fisioterapeutas de acuerdo a los autores hallados.

Otra arista que debe tener en cuenta el profesional es ser consciente de la importancia de los cargos medios en las organizaciones, debido que estos permiten la comunicación entre la dirección y la base operativa, no solo se debe pensar en ellos como implementadores del cambio, sino como influenciadores en las diferentes estrategias, por lo tanto, juegan un papel importante en la capacidad de las organizaciones para transformar y renovar, se debe tener cargos intermedios que generen compromiso, confianza mutua, excelente comunicación, que den sentido a la visión, que sean sensibles a las necesidades de su equipo y los entienda como seres complejos y sintientes, que creen alianzas y tengan la capacidad de negociar los acuerdos y compromisos y la capacidad de trabajar en equipo. (Coté & Louis Denis)

Las competencias del fisioterapeuta en las áreas de administración, desarrollo humano y emprendimiento son múltiples y variados, son un conjunto de requisitos personales y de conocimiento que el individuo debe fortalecer y aprehender y en el cual debe haber un compromiso personal de mejoramiento continuo.

### **Emprendimiento y Casos de Éxito en Colombia**

Como se describió anteriormente solo el 3% de los egresados realizaron emprendimiento, siendo esta una constante de la profesión y desafortunadamente de los profesionales a nivel país (Observatorio Laboral para la educación, 2016); en los resultados del Proyecto Global University Entrepreneurial Spirit' Student (GUESS) se observa que la intención de los estudiantes de ser emprendedores es mayor en aquellos de las Ciencias Administrativas correspondiente al 23,4% al graduarse y cinco años después es de 64,9%, mientras que en los universitarios de Ciencias Naturales y Medicina es de 12,2% al graduarse y de 48,7% cinco años después del grado; el informe también muestra que el 32,4% de los estudiantes colombianos aseveraron que hasta el momento no han cursado ni una sola materia en emprendimiento, sin embargo aquellos que tienen asignaturas de emprendimiento manifiestan que los cursos y servicios ofrecidos por la universidad aumentaron su entendimiento de las actitudes, los valores y las motivaciones de los emprendedores. (Martins, y otros, 2018-2019)

En la edición 2018-2019, el GUESSS Colombia recogió una muestra de 15.575 estudiantes de 33 Instituciones de Educación Superior (IES) de las ciudades más importantes del país, de estas 33 instituciones 4 de ellas ofertan el Programa de Fisioterapia las cuales son: Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, Universidad Autónoma de Manizales, Universidad CES y Universidad Mariana, quienes según su propia información están interesados en promover el emprendimiento en sus estudiantes y egresados (Martins, y otros, 2018-2019). La siguiente tabla muestra las acciones que estas cuatro Universidades realizan para lograr este propósito y casos sobresalientes de sus fisioterapeutas emprendedores:

**Tabla 3**

IES con programa de Fisioterapia en GUESS 2018 y su espíritu emprendedor

<b>INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR</b>	<b>ESPÍRITU EMPRENDEDOR</b>
Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte	<p>Cátedra Proyección Empresarial donde estudiantes de noveno semestre presentaron 'Planes de Negocios' (Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, 2016)</p>
	<p>Lina Rico, lidero un proyecto de emprendimiento enfocado en la Fisioterapia Holística y denominado 'Casa Amara'. (Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, 2018)</p>
	<p>Yuli Vanessa Flórez Ortega egresada emprendió Preverlab S.A.S (Profesionales en Prevención de Riesgos Laborales), es una empresa Vallecaucana constituida con el objetivo de ofrecer servicios en Seguridad y Salud en el trabajo a la medida de la necesidad del cliente, orientados bajo las normatividades colombianas vigentes. (Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, 2019)</p>
	<p>Felipe Pineda y María Paulina Delgado, lideran el 'Centro de Rehabilitación y Actividad Física Fisiomedical Premium', brinda atención a pacientes particulares de Buga, Cali y Tuluá, además de atender deportistas de Alto Rendimiento pertenecientes a las Ligas Vallecaucanas de Patinaje, Fútbol y Natación, entre otras. (Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, 2018)</p>

INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	ESPÍRITU EMPRENDEDOR
	<p>Lina Paola Crespo San Juan, cuando cursaba quinto semestre abrió un Hogar Geriátrico, hoy ese emprendimiento se consolida con dos sedes en el Norte y Sur de Santiago de Cali, en séptimo semestre, en compañía de su mamá y una hermana creó el ‘Home Care San Juan’. (Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, 2018)</p> <p>María Isabel Fuertes, fundó la empresa Soham IPS S.A.S con residencia en el norte de la ciudad de Palmira, Valle, organización dedicada a ofertar servicios de Acondicionamiento y Rehabilitación Física Músculo Esquelética, Neurodesarrollo y Neurorehabilitación. (Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, 2021)</p>
<p>Universidad Autónoma de Manizales</p>	<p>Creó la Unidad de Emprendimiento en el año 2013, que contribuye a la competitividad de la región, atendiendo las necesidades de capacitación y acompañamiento de empresarios y emprendedores, las actividades incluyen el diseño, desarrollo y ejecución de programas de apoyo para la gestión y aceleración de empresas, complementados con programas de capacitación. (Universidad Autónoma de Manizales, 2021)</p> <p>Daniela Aristizábal González, lideresa de un área de proyectos de innovación en la IPS Corazón y Vida, que</p>

INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	ESPÍRITU EMPRENDEDOR
	ayuda a potenciar empresarios. (Universidad Autónoma de Manizales, 2019)
Universidad CES	En el portafolio de emprendimientos e iniciativas de los colaboradores, estudiantes y egresados CES, se encuentra Fisanar empresa de salud encargada de brindar servicios de fisioterapia a domicilio, con cobertura a la población que demande procesos de rehabilitación a nivel osteomuscular y neurológico, con énfasis en el análisis del movimiento corporal humano. (Universidad CES, 2021)
Universidad Mariana	La unidad de emprendimiento UNIMAR nace a mediados del año 2001 con el fin de promover una cultura de emprendimiento y facilitar herramientas a los estudiantes y egresados para que puedan generar opciones de creación de empresa para promover el empleo y el desarrollo en la región, evitando a la vez engrosar la fila de jóvenes profesionales desempleados. (Universidad Mariana, 2021)

*Nota:* Esta tabla muestra las universidades colombianas que tienen el programa de fisioterapia y participaron en el proyecto GUESS, al igual que algunos emprendimientos de sus egresados

Al continuar ahondando en la búsqueda de fisioterapeutas emprendedores se observa que alrededor del país se encuentran instituciones de salud de fisioterapia, sin embargo, la mayor parte están concentradas en las áreas urbanas como Bogotá y Cali; en los sitios web Empresite se encontraron 90 empresas relacionadas con fisioterapia (Empresite, 2020) y en Efisioterapia 104 entre profesionales independientes y compañías de fisioterapia (Efisioterapia, 2020); estas cifras demuestran la baja relación entre egresados y emprendedores que tiene la profesión.



Acerca de la investigación de empresas reconocidas relacionadas con fisioterapia se encontró en las bases de datos dos que han sido nombradas por su alto desempeño, las cuales son Ergosourcing y Aqua Salud, la primera trabaja en el área de seguridad y salud en el trabajo que brinda prevención y control de enfermedades osteomusculares, está comprometida con la promoción de estilos de vida, trabajo saludables y prevención de trastornos osteomusculares, da asesorías integrales de salud, rehabilitación y ergonomía. (Motativa Suaza, Lamus Perez, & Moreno Panesso, 2018)

Aqua salud empresa de más de 10 años de experiencia, que se dedica a servicios de rehabilitación mediante hidroterapia, es una entidad pionera en el oriente colombiano en terapias acuáticas para rehabilitación y relajación, fisioterapia especializada y neurorrehabilitación, (Findhealthclinics.com, 2020), organización que fue reconocida en el libro “Historias de empresarias innovadoras en Colombia” quien registra el éxito logrado por la fisioterapeuta Rosana Salinas en la creación y sostenibilidad de dicha compañía. (Ortiz, Morales, León , & Herrera, 2015)

Con respecto a profesionales exitosos en las áreas de administración y desarrollo humano la Asociación Colombiana de fisioterapia (ASCOFI), en el año 2016 realizó reconocimiento a cuatro fisioterapeutas que se desempeñaban en cargos importantes en el país; ellos son Olga Hoyos como Secretaria de Salud del Departamento de Risaralda, Mauricio Jaramillo Martínez Alcalde en el Municipio de Palestina en el Departamento de Caldas, Yenny Alcocer Plaza Secretaria de Deportes del Departamento del Cesar y María Consuelo Mora por su designación para el cargo de Secretaria de Desarrollo Social y Económico en el Municipio de Choachí,

Cundinamarca; demostrando así que el profesional tiene la capacidad de laborar con éxito en diferentes áreas. (ASCOFI, 2016)

En el área de innovación es interesante como en el folleto *Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y el Caribe* (BID, 2017) no se observan creaciones hechas por fisioterapeutas, el folleto muestra creación de apps para pacientes con enfermedades no transmisibles, dispositivos de comunicación para pacientes sordos, entre otros, pero el área que maneja fisioterapia desde el movimiento corporal humano no se encuentra cubierta, siendo este una importante ventana para que los profesionales construyan propuestas interesantes que puedan generar cambios con impactos positivos en la sociedad; con respecto al emprendimiento en salud el Turismo Médico es una fuente importante de creación de empresa (Perez Pinzón, 2019), sin embargo, actualmente este está dedicado a la cirugía estética y reconstructiva y a pesar que en los postoperatorios de este tipo el fisioterapeuta juega un papel trascendental en la recuperación del paciente, es importante que el profesional explore nuevos emprendimientos que puedan ser atractivos para los extranjeros y generen la confianza, responsabilidad y seriedad que debe tener la atención en salud.

Otra perspectiva con respecto a la generación de empresa, se da gracias a la gran demanda de usuarios al sistema de salud, la demora en la atención crea un camino importante de emprendimiento especialmente en aquellas zonas en que los servicios de salud de calidad son escasos, el fisioterapeuta debe emprender desde la mirada de la interdisciplinariedad, donde se potencialicen los procesos, costos, se creen equipos altamente eficientes; debe proponer diversas estrategias como aplicaciones bioinformáticas, personalización de los servicios, sistemas de gestión, medición y evaluación de la calidad, generación de datos clínicos y de investigaciones,

servicios y tecnologías orientadas al amplio mercado de la prevención y de la promoción de la salud, tema prioritario a tratar debido que somos una población con malos hábitos de vida y en la cual el fisioterapeuta puede generar estrategias que permitan concientizar de la importancia del cuidado del cuerpo y mente y como esta atención redundará en futuros saludables en todos los grupos poblacionales que se intervienen. (Pitre Redondo, Rodríguez López, Hernández Palma, & Cardona Arbelaez, 2017).

Es indispensable formar fisioterapeutas empresarios que tengan la visión de crear empresas que puedan ser sostenibles y exitosas, donde se potencialicen las características personales y de la organización, en este último el endomarketing juega un papel importante, el cual se define según Kotler & Keller (2006) citado por Payares y col (2017) “como aquellas acciones dirigidas al trabajador o cliente interno, con la intención de fidelizarlo y motivarlo en el desarrollo de sus actividades, con el fin de que estas redunden en el cumplimiento de los objetivos institucionales”.

La satisfacción del cliente interno en las instituciones de salud es de vital importancia para que estas acciones se vean reflejadas en los otros aspectos de la empresa, organizaciones que susciten una participación interactiva en donde los empleados puedan promover cambios organizacionales propicia la sana convivencia entre jefes y colaboradores; acciones orientadas a generar en el empleado beneficios como ascensos y/o bonificaciones que permitan el crecimiento tanto laboral como personal, la confianza, capacitación, agilidad, puntualidad, brindar elementos necesarios para atender con la seriedad suficiente los problemas e inquietudes que aquejan al cliente interno, hacen que el colaborador sea parte activa y promueva beneficios para el mismo y su entorno (Payares Jimenez, Berdugo Romero, Caridad, & Navarro Manotas, 2017).

En este proceso de lograr organizaciones eficientes la calidad juega un papel esencial dentro del éxito de las compañías, se debe estar enfocado a la prevención del daño, la excelencia

debe ser una máxima que evitará reprocesos que pueden ocasionar pérdidas económicas para la organización, menos demora y obstáculos, mejor utilización de máquinas, tiempos y materiales deben ser una máxima continua en la institución. El fisioterapeuta emprendedor debe conocer que con un buen programa de calidad se pueden obtener ahorros sustanciales e ingresos más elevados, existen diversas teorías que aportan a los principios de mejoramiento continuo establecidos por el Kaizen, que consiste en eliminar los errores, optimizar la calidad, reducir los costos de producción en las empresas, minimizar las demoras y ser amigable con el cliente. Las empresas de salud por la multiplicidad de procesos, procedimientos y normas, entre otros factores, tienen una alta probabilidad de fallas o errores que producen costos injustificados que, de conocerse, permitirán a la empresa su reducción o control, mejorando su rentabilidad. (Arango Cardona, 2009)

Emprender en un país como Colombia que tiene conflictos sociales, económicos, culturales y políticos es un reto, sin embargo, el fisioterapeuta tiene varios campos de acción que le permiten explorar diversas rutas en las que puede generar empresa, en la cual debe tener en cuenta los factores intrínsecos y extrínsecos y de esta manera ser un generador de fuentes de empleo que impacten positivamente la economía, la sociedad y la nación.

## Método

La investigación presentada en este documento es de ruta cualitativa, puesto que se realizó la recolección de datos mediante revisión documental la cual permite entender la información hallada, así como profundizar en las interpretaciones que de estas surjan, la ruta cualitativa según Sampieri (2018) “se enfoca en comprender los fenómenos explorándolos, su propósito es examinar la forma en que ciertos individuos perciben y experimentan situaciones que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados”. Las metodologías cualitativas se caracterizan por tener un carácter dialéctico, flexible y adaptable a las particularidades del objeto de estudio y del contexto en el que se lo aborda, es comprensiva, generativa y constructivista. (Yuni, Ciucci, & Urbano, 2014)

Según Yuni, Ciucci & Urbano (2014):

“el investigador actúa como un sujeto social que es parte de la misma cultura que se pretende estudiar y, por ello, no tiene una posición de neutralidad valorativa frente a la realidad. Por el contrario, sus prejuicios y preconcepciones son su punto de partida y se irán modificando a medida que vaya profundizando su conocimiento del objeto, se caracteriza por ser un sujeto social activo que interactúa con otros sujetos y es permeable al influjo de esas interacciones, adopta una actividad permanente de interrogación y descubrimiento del objeto, debe «sumergirse» en la realidad que quiere conocer para comprenderla, en la inmersión en la realidad se involucra desde sus preconcepciones, sus prejuicios, sus conocimientos prácticos, etc., reconoce que la construcción del objeto de investigación es siempre parcial, «situada» en un contexto y en una posición social y basada en un «recorte» teórico”.

El diseño es de tipo etnográfico debido que estudia grupos, organizaciones, colectividades, se selecciona el lugar y detecta los participantes Sampieri (2018); la etnografía estudia las culturas y es definida como la descripción del modo de una raza o grupo de individuos; es un enfoque metodológico apropiado y eficaz para describir e interpretar cómo las modalidades de interacción entre los seres humanos, situadas en un tiempo histórico determinado, practicadas en el marco de instituciones especializadas (la familia, la escuela, el asociacionismo, las formas de vincularse con la naturaleza, las formas de organización política, etc.) y que utilizan determinadas herramientas culturales (signos, códigos, lenguajes, etc.) generan un conjunto de normas, valores, formas de percibir la realidad y de actuar propios de esa situación. Las acciones de los actores y los significados que éstos le atribuyen sólo adquieren sentido dentro de ese contexto sociocultural. (Yuni, Ciucci, & Urbano, 2014)

En esta investigación se tomaron los fisioterapeutas como colectividad y su desempeño en las áreas de administración, desarrollo humano y emprendimiento, mediante investigaciones realizadas desde el año 2015 al 2020; el diseño específico es macroetnográfico el cual tiene como objetivo la descripción en interpretación de sistemas sociales complejos, como son una comunidad educativa, una sociedad tribal. (Sampieri, 2018), la macroetnografía apunta a las relaciones que se establecen entre las instituciones educativas y los procesos que en ella se dan en otros procesos de tipo estructural. (Yuni, Ciucci, & Urbano, 2014)

El diseño de esta investigación es de corte transversal, el cual se clasifica como un estudio observacional de base individual que suele tener un doble propósito: descriptivo y analítico; cuyo objetivo primordial es identificar la frecuencia de una condición en la población estudiada, el

investigador no realiza ningún tipo de intervención (interferencia) y lleva a cabo una sola medición de la o las variables. (Rodríguez & Mendivelso, 2018)

### **Población y Muestra**

Para obtener la información se realizó una Triangulación de teorías que consiste en aplicar diferentes modelos teóricos a un conjunto de datos o a un modelo conceptual, permite construir una estructura conceptual más integrada y que se corresponda con la complejidad del objeto. (Yuni, Ciucci, & Urbano, 2014); esta Triangulación se obtuvo a partir de revisión documental contenidos en bases de datos como son EBSCO HOST, Scopus, Google Académico, entre los años 2015 a 2020, la cual fue analizada, depurada y organizada en un documento en Excel.

Se escogieron artículos desde el año 2015 con el fin que fuera información reciente y validada y se escogieron diferentes bases de datos para hallar información como:

EBSCO HOST la cual es una base de datos que ofrece textos completos, índices y publicaciones periódicas y académicas que cubren diferentes áreas de las ciencias y humanidades, tiene cobertura de publicaciones como Harvard Business Review, Science, Technology & Human Values, Scientific American, Management Science, Management Services, Marketing Research, Marketing Review, Economic Affairs: A Quarterly Journal of Economics, Financial Management, Financial Market Trends, entre otras. (Universidad de San Marcos)

SCOPUS es una base de datos de referencias bibliográficas y citas de la empresa Elsevier, de literatura evaluación entre iguales y contenido web de calidad, con herramientas para el seguimiento análisis y visualización de la investigación, permite el cálculo de citas para la

selección de artículos, determina el perfil de afiliación o de autor y evalúa el rendimiento de una revista científica. (Fundación Española para la ciencia y tecnología)

GOOGLE ACADÉMICO es un buscador que permite localizar documentos de carácter académico como artículos, tesis, libros, patentes, documentos relativos a congresos y resúmenes. Se alimenta de información procedente de diversas fuentes: editoriales universitarias, asociaciones profesionales, repositorios de preprints, universidades y otras organizaciones académicas. (Universidad Autónoma de Madrid, 2014)

### ***Procedimiento***

En primer momento se determinaron los tópicos que se tendrían en cuenta para realizar la revisión documental, a partir de allí se realizó búsqueda en las bases de datos EBSCO HOST, Scopus, Google Académico, con esta información se realizó análisis de datos; el sentido de este paso consistió en reducir, categorizar, clarificar, sintetizar y comparar la información con el fin de obtener una información lo más completa posible del fenómeno observado. (Yuni, Ciucci, & Urbano, 2014)

Miles y Huberman (1984) citado por Yuni, Ciucci, & Urbano, 2014 consideran que el análisis consiste en cuatro tipos de actividades concurrentes: la reducción de datos, la presentación de datos, la elaboración de conclusiones y la verificación.

- La reducción de datos implica seleccionar, focalizar, abstraer y transformar los datos brutos de forma que puedan ir estableciéndose hipótesis de trabajo, en este caso se planteó una codificación descriptiva que es una especie de etiquetas que el investigador va asignando a cada frase según el tema principal a que se refiera, en esta investigación la



codificación consistió en seleccionar la información encontrada en administración, emprendimiento, desarrollo humano.

- Exposición y presentación de datos esta actividad consiste en presentar la información en forma sistemática y que permita visualizar las relaciones más importantes entre las categorías construidas anteriormente, las formas más habituales de organización y presentación que se utilizan son las matrices. Mediante éstas se ordena en un plano con distintas coordenadas la información textual producida por cada caso. (Yuni, Ciucci, & Urbano, 2014), en este documento se presentan los datos mediante Matriz de Marco Lógico (Ver Tabla 4), que es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. (Ortegón , Pacheco, & Prieto, 2005)
- Elaboración de Conclusiones, el investigador tiene que aguzar su ingenio interpretativo y argumental para poder elaborar una narración coherente que contenga los matices, las articulaciones, las relaciones causales, las influencias recíprocas entre determinadas situaciones o aspectos personales.
- Verificación del modelo teórico se trata de verificar el modelo teórico, analizar las inconsistencias, examinar los casos críticos, intentar resolver las lagunas que el modelo pudiera tener. (Yuni, Ciucci, & Urbano, 2014)

Posteriormente se realizó una Matriz de Marco Lógico la cual es una estructura que busca comunicar e integrar elementos esenciales sobre el proyecto; facilita el proceso

de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos y presenta en forma resumida los aspectos más importantes del mismo. (Ortegón , Pacheco, & Prieto, 2005)

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
- Medios de Verificación.
- Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Y cuatro filas que presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto (Ortegón , Pacheco, & Prieto, 2005):

- Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
- Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
- Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados. (Ortegón , Pacheco, & Prieto, 2005)

A continuación, se encuentra la Matriz de Marco Lógico creada para este proyecto:

**Tabla 4**

## Matriz de Marco Lógico

<b>RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<p><b>FIN</b></p> <p>Conseguir que los fisioterapeutas trabajen en áreas administrativas, de desarrollo humano y generen emprendimientos, ajustándose a los objetivos 4 y 8 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible</p>	<p>Al finalizar el proyecto, se propone capacitar a los profesionales de fisioterapia en las áreas de administración, desarrollo humano y emprendimiento</p>	<p>Bases de datos para verificar los indicadores de finalidad</p>	<p>Poca o ausencia de formación a los fisioterapeutas en las áreas de administración desarrollo humano y emprendimiento.</p>
<p><b>PROPÓSITO</b></p> <p>Explorar los tipos de las capacidades o habilidades de los fisioterapeutas en las áreas de administración y desarrollo humano en los últimos cinco años; para ejercer</p>	<p>Capacidades habilidades de los fisioterapeutas en las áreas de administración, desarrollo humano y emprendimiento.</p>	<p>Bases de datos para verificar los indicadores de propósito</p>	<p>Falta de información relevante que pueda determinar las capacidades o habilidades necesarias que requieren los fisioterapeutas en las áreas de administración, desarrollo humano.</p>

<b>RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
profesionalmente en el sector productivo.			
<p align="center"><b>COMPONENTES</b></p> <p>Identificar casos exitosos de fisioterapeutas en las áreas de administración y desarrollo humano, en los últimos cinco años con habilidades o capacidades para ejercer en el sector productivo.</p> <p>Determinar las capacidades o habilidades que requieren los fisioterapeutas en las áreas de administración y desarrollo</p>	<p>Casos de éxito en el sector productivo.</p> <p>Capacidades y habilidades que requieren los fisioterapeutas en las áreas de administración, desarrollo humano y emprendimiento.</p>	<p>Bases de datos para verificar los indicadores de componentes</p> <p>Bases de datos para verificar los indicadores de componentes</p>	<p>Ausencia de registro de casos exitosos de fisioterapeutas emprendedores y que trabajen en áreas de administración y desarrollo humano.</p>

<b>RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
humano, que le permitan obtener mayores herramientas para afrontar los nuevos desafíos del sector productivo, en los últimos cinco años.			
<b>ACTIVIDADES</b> Definición de los tópicos a trabajar Selección de las bases de datos y criterios de elección documental Formular estado del arte Proponer conclusiones y recomendaciones	Cantidad de actividades propuestas en dos semestres/cantidad de actividades realizadas en dos semestres x100%,	Cronograma de actividades	No realizar todas las actividades propuestas a cabalidad y en el tiempo establecido en el cronograma.

*Nota:* Esta tabla la Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación del presente proyecto

(Ortegón , Pacheco, & Prieto, 2005)

### ***Instrumento.***

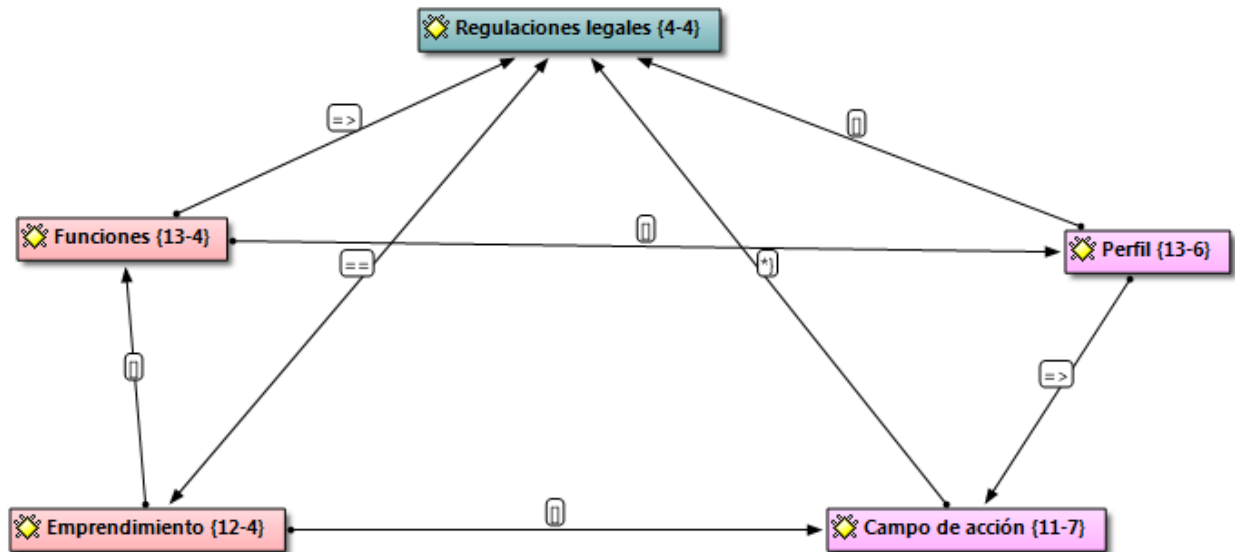
El instrumento de análisis que se eligió para este trabajo fue Atlas. Ti es un potente conjunto de herramientas para el análisis cualitativo de grandes cuerpos de datos textuales, gráficos y de vídeo (Atlas.ti, 2009). La herramienta ayuda a organizar, reagrupar y gestionar el material de manera creativa y, al mismo tiempo o, sistemática, permite mantenerse centrado en el propio material de investigación. Se escogió Atlas. Ti debido que esta herramienta permite realizar análisis cualitativos mediante su categorización y relacionarlos entre sí, en este caso se categorizo en tres grandes temas:

- Categoría de regulaciones legales,
- Categoría de casos de emprendimiento
- Categoría de competencias y habilidades.

Categoría de Regulaciones Legales: Con respecto a la normatividad del fisioterapeuta en Colombia se encuentra la ley 528 de 1999 la cual define la profesión y reglamenta su ejercicio, el perfil profesional determina sus competencias, orienta sus funciones y en los campos de acción donde el fisioterapeuta puede laborar; la ley 1014 de 2006 fomenta la cultura del emprendimiento con el fin de promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos.

**Figura 1**

*Categoría Regulaciones Legales*

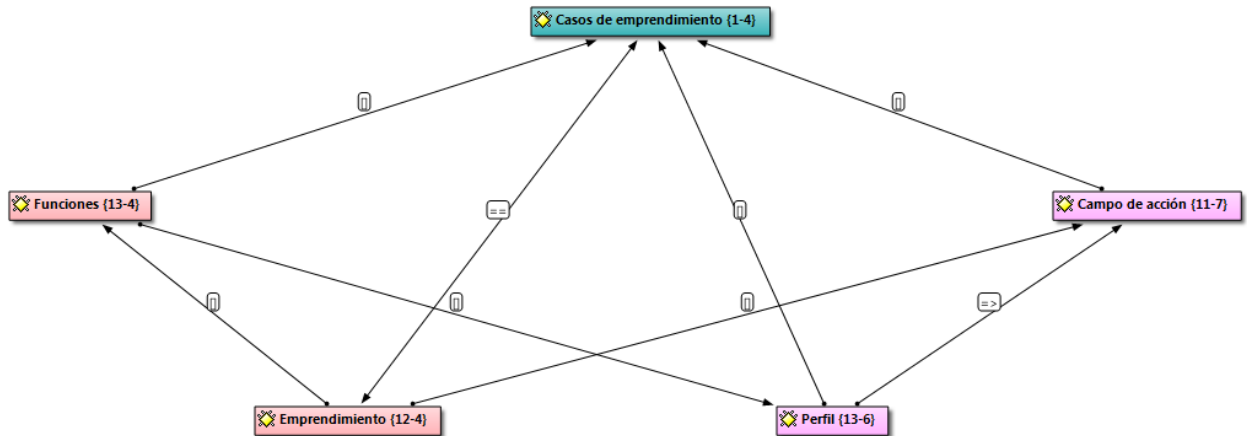


*Nota:* El gráfico representa la triangulación de datos mediante la herramienta Atlas. Ti en la categoría regulaciones legales, febrero 2021

Categoría Casos de Emprendimiento: En los casos de emprendimiento hallados se encontró que el porcentaje de egresados que crean empresa es entre el 3 y 5% a pesar de que los campos de acción son múltiples como son asistencial, deportivo, seguridad y salud en el trabajo, administrativo, entre otros y el perfil y las competencias declaradas permiten que el profesional pueda tener éxito en diferentes áreas.

**Figura 2**

Categoría Casos de Emprendimiento



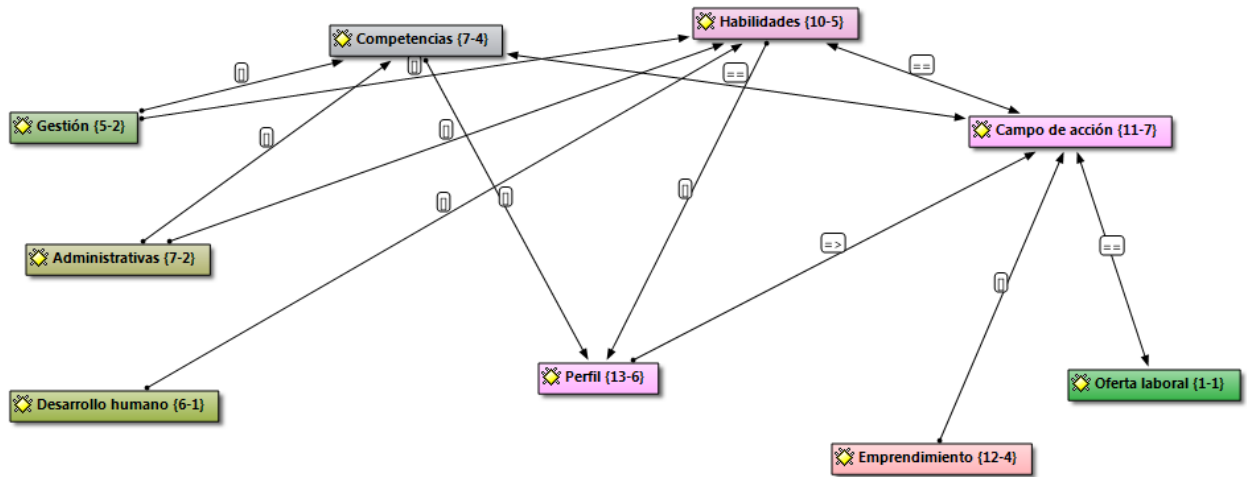
*Nota:* El gráfico representa la triangulación de datos mediante la herramienta Atlas. Ti en la categoría casos de emprendimiento, febrero 2021

Categoría Competencias y Habilidades: Las competencias y el perfil del profesional tienen los elementos suficientes para que el profesional se pueda desempeñar en las áreas de administración, gestión y emprendimiento, sin embargo, es necesario generar ciertas habilidades personales, condiciones sociales y de oferta laboral que el profesional trabaje en estas áreas.



**Figura 3**

Categoría Competencias y Habilidades



*Nota:* El gráfico representa la triangulación de datos mediante la herramienta Atlas. Ti en la categoría competencias y habilidades, febrero 2021

## Resultados

La fisioterapia es una profesión del área de la salud que se encuentra reglamentada por la ley 528 de 1999, en la cual se dictan las normas de ética y otras disposiciones; su objeto de estudio es el movimiento corporal humano como elemento de salud y bienestar, en su perfil profesional debe tener bases sólidas sociales, clínica de la salud, rehabilitación, entre otros; debe poseer ética, habilidades comunicativas, administrativas y de gestión, donde se espera que sea propositivo y agente de cambio; estas últimas demuestran que aparte de su relación directa con el movimiento, el fisioterapeuta debe tener diversas destrezas que le permitirán desempeñarse en los campos administrativos, de desarrollo humano y emprendimiento. (Ley 528 , 1999).

Adicionalmente a nivel nacional se espera que todos los profesionales aparte de poseer y desarrollar las competencias propias de su área realicen emprendimientos apuntando a los Objetivos de Desarrollo Sostenible; por esta causa la ley 1014 de 2006 propone que los estamentos educativos promuevan el espíritu emprendedor de los futuros egresados, es allí donde es importante que los profesionales se capaciten en administración, gestión, desarrollo humano y emprendimiento con el fin de generar organizaciones sostenibles y de esta manera ser parte activa en el crecimiento económico y social del país (Colombia, 2006), los actuales y futuros profesionales deben generar impactos positivos, donde no solo brinden sus conocimientos habilidades y experiencia en organizaciones ya establecidas sino que a partir de su visión puedan crear nuevas empresas y/o proyectos que permitan mejorar sus ingresos y su comunidad.

Los emprendimientos exitosos se logran mediante habilidades y competencias del profesional, sin embargo el factor individual no es el único importante, existen elementos externos que también influyen; es por esta causa que las políticas de Estado deben favorecer a los empresarios, donde se fortalezcan los factores económicos, políticos, sociales, culturales y legales

que ayuden a generar empresas y que estas sean sostenibles y exitosas , donde el empresario sea un aliado de las transformaciones profundas que requiere la sociedad y sea apoyado en aquellos momentos de crisis propios de todas las organizaciones. (Teran Yepez & Guerrero Mora, 2020).

Durante la investigación se encontraron pocos casos de éxito de emprendimiento de fisioterapeutas en Colombia reportados en las bases de datos, una de las empresas realiza funciones de seguridad y salud en el trabajo y la otra de atención en salud en hidroterapia (Empresite, 2020); situación que se correlaciona con el hallazgo que solo el 3% de los egresados crean empresa, lo que deja una reflexión importante y es que los estudiantes están siendo educados para ser empleados y no empresarios (Observatorio Laboral para la educación, 2016) y estos últimos desafortunadamente tienen poco reconocimiento, fenómenos que se deben modificar, pues no solo es importante que los egresados creen empresa sino que las que existen actualmente sean visibles y conocidas en el país.

Con respecto a funciones de administración y desarrollo humano se encontró que en Estados Unidos existen fisioterapeutas en varias organizaciones a lo largo del país, los cuales son líderes de grupos extensos de profesionales en diferentes instituciones de salud; ellos demostraron los aciertos de su liderazgo y como este ha llevado a las organizaciones y grupos a niveles de éxito importantes (Hayhurst, 2005); situación que desafortunadamente no se evidencia en la búsqueda de información en Colombia, de allí la importancia de fortalecer al profesional para que trabaje en estas áreas y aquellos que lo están haciendo se visibilicen y enseñen a partir de su experiencia. Acerca del informe “Innovaciones que no sabías que eran de América Latina”, no se observa actuación por parte de estos profesionales en las comunidades beneficiadas, lo que deja un amplio interrogante sobre el porqué de la falta de innovación en la profesión, haciendo

necesario que los fisioterapeutas aparte de acciones de emprendimiento también realicen innovaciones que transformen el entorno y la sociedad. (BID, 2017)

En el ámbito administrativo y de desarrollo humano se observa poca inmersión del fisioterapeuta tanto en entidades públicas (Valenzuela & Ramírez, 2016), como privadas (Castellanos Vega & Rodríguez Navas, 2017), (Molina Achury, Vianna D avila, Benavides Piracon, & Quintana Cortes, 2017 Vol. 65 No. 2), estudios aquí citados demuestran que dicho profesional en su mayoría trabaja en el área asistencial, de seguridad y salud en el trabajo y deportiva, dejando de lado importantes campos de actuación en que puede brindar sus competencias, habilidades y experiencia; siendo muy importantes debido que el ejercicio en estas áreas le da a los profesionales una visión amplia de la realidad de las organizaciones y las regiones en las que trabaja y de esta manera influir no solo en el individuo o grupo a nivel de salud, sino también en las empresas.

Por lo tanto, para ejercer en estos espacios el fisioterapeuta según sus competencias debe planear, manejar, direccionar, supervisar, elaborar presupuestos y evaluar, debe ser autónomo, responsable, demostrar conocimientos y habilidades para cumplir sus funciones (Valenzuela & Ramírez, 2016), lidera unidades de servicio, contribuye a cumplir los objetivos y las metas de la organización, elabora estudios de costos, flujos de caja y estados e informes financieros (*Perfil profesional y competencias del fisioterapeuta en Colombia, 2015*), también debe tener la capacidad de trabajar en equipo donde reconozca las fortalezas y debilidades de cada uno de sus miembros y los pueda orientar adecuadamente de manera individual y al equipo como tal; a nivel personal debe ser receptivo, tener actitud crítica, comunicación efectiva, debe ser autónomo,

responsable (Sena, 2015), requiere planeación y gestión, acción estratégica, competencia multicultural y autoadministración. (Delgado Noriega, 2018)

Dentro de las habilidades del profesional para ejercer su rol, el fisioterapeuta requiere motivación, autodirección, creatividad, iniciativa, alta eficiencia, aptitud numérica, extroversión, flexibilidad, estabilidad emocional (Gonzalez Ballester & Ruiz Fernandez, 2015); la motivación del logro, la cual es una variable muy importante dentro de estas habilidades que consiste en el impulso de sobresalir, de alcanzar la consecución de metas, de esforzarse para tener éxito, el incentivo natural es “hacer algo mejor” (Teran Yopez & Guerrero Mora, 2020), es así como el gerente debe poseer habilidades intelectuales y emocionales que determinaran el éxito o fracaso de una empresa y las cuales deben ser aprendidas, fortalecidas y potencializadas. (Hernandez Palma, Muñoz Rojas, & Barrios Parejo, 2017)

En la consecución del éxito el profesional debe conocer que su labor depende de factores internos y externos, los primeros se refieren a sus competencias, habilidades, capacidades y los externos a los factores políticos, legales, sociales, entre otros; los cuales debe conocer, analizar y prospectar con el fin de lograr las metas en el área que trabaja o en su empresa, esto hace necesario que el fisioterapeuta se actualice permanentemente y fortalezca y mejore sus características internas y este a la vanguardia de los cambios que se generan en su entorno y cómo actuar para afrontarlos adecuadamente. (Arango Cardona, 2009).

Lo descrito anteriormente demuestra que en la actualidad las universidades que imparten fisioterapia se dedican a fortalecer las competencias relacionadas con su objeto de estudio el cual es el movimiento corporal humano, sin embargo, es importante que se brinde a los futuros egresados las herramientas necesarias que desde su competencia fortalezcan las acciones del profesional en administración, desarrollo humano y emprendimiento y de esta manera ofrecer

nuevas perspectivas a los profesionales no solo para ejercer como empleados sino para fortalecer sus empresas en caso que decidan crear empresa.

## Conclusiones

La fisioterapia es una profesión del área de la salud que tiene dentro de sus campos de acción diferentes alternativas para que sus egresados se desempeñen, sin embargo los profesionales ejercen más en el área asistencial que en otras áreas en las cuales también tiene injerencia; por esta causa es importante que la academia y los fisioterapeutas fortalezcan el emprendimiento, la administración y el desarrollo humano que en la actualidad han sido poco exploradas y las cuales pueden abrir puertas y generar diferentes opciones de empleabilidad y desarrollo en dicha profesión.

En el perfil profesional el fisioterapeuta posee competencias administrativas, su labor consiste en gestionar la prestación de los servicios profesionales con calidad, eficiencia, efectividad y seguridad de sus intervenciones profesionales, toma decisiones periódicamente sobre informes financieros y contables, elabora estudios de costos que justifiquen y den soporte financiero, diseña, desarrolla y ejecuta planes de negocio, proyecta flujos de caja, entre otros. (Sena, 2015), otras competencias consisten en poseer la capacidad de planear, manejar, direccionar, supervisar, elaborar presupuestos y evaluar, formular políticas públicas, entre otros (Valenzuela & Ramírez, 2016), lo que demuestra que este profesional puede trabajar adecuadamente en las áreas de administración y desarrollo humano; sin embargo, esto no se observa en la realidad, siendo un porcentaje bajo de profesionales los que trabajan en estos campos, lo que pone en evidencia la importancia que el fisioterapeuta profundice en estos conocimientos y de esta manera amplíe sus opciones de empleabilidad.

El emprendimiento también resulta siendo bajo, se encuentra que solo del 3 al 5% de los egresados crean empresa (Observatorio Laboral para la educación, 2016); no solo de

fisioterapeutas como tal, sino de todos los profesionales del país. Fenómeno que genera reflexiones importantes sobre la educación que se está brindando a los universitarios, con respecto a las estrategias que se están enseñando para crear empresa, al igual que de aquellos factores internos que se deben fortalecer y los externos que se deben favorecer para que estos emprendimientos sean exitosos y tengan impactos positivos en el país.

Adicionalmente no se encuentran muchos casos de éxito de fisioterapeutas que crearon empresa, observándose un vacío sustancial de la profesión en el reconocimiento de aquellos egresados con organizaciones sobresalientes y de apoyo para aquellos con espíritu emprendedor; de allí surge la inminente necesidad de educar profesionales con la capacidad de enfrentarse a los retos que genera el montar un negocio y que esta logre superar todos los obstáculos que se presentan en el camino; al igual que tener las estrategias adecuadas para visibilizar sus organizaciones con el fin que estas tengan reconocimiento a nivel nacional e internacional y puedan ser ejemplo para las nuevas o para su competencia.

Además de su perfil, el fisioterapeuta también debe tener diversas habilidades como son conocimientos administrativos, de manejo de personal, ser capaz de ponerse en el lugar de la otra persona y entenderla, tener estrategias en el direccionamiento de equipos, manejo de recursos económicos y proyección institucional. (Hayhurst, 2005), tener la capacidad de planear y gestionar, realizar trabajo en equipo, acción estratégica, competencia multicultural y para la autoadministración. (Delgado Noriega, 2018), valor motivacional, al hedonismo, a la estimulación y a la autodirección (Gonzalez Ballester & Ruiz Fernandez, 2015) entre otros; habilidades que pueden ser aprendidas, desarrolladas y potencializadas, permitiendo que el



profesional pueda ser competitivo en el mundo actual y tenga estrategias internas que le ayuden a sobresalir y escalar a los niveles que desea hacerlo.

El fortalecimiento de las competencias, capacidades y habilidades podrá generar profesionales más autocríticos, reflexivos y con nuevas perspectivas para trabajar en áreas diferentes al asistencial, de seguridad y salud en trabajo y deportivo, llevando a los profesionales a la inmersión de diferentes campos de acción que les permitan mejorar sus ingresos y realizar transformaciones sociales y económicas de los sitios en los que laboran y de esta manera lograr impactar positivamente su presente y futuro, al igual que el ejercicio de la profesión.

Lograr que los profesionales realicen emprendimiento no es solo un reto individual, sino también de los gobiernos, la sociedad y la academia, esta última desde sus aulas debe promover estrategias que permitan que sus estudiantes se interesen en crear empresa y tengan las herramientas necesarias para materializar sus metas de emprendimiento y que estas sean productivas, sostenibles y reconocidas. Las universidades que imparten fisioterapia tienen una oportunidad para generar impacto social positivo fortaleciendo en los futuros profesionales los conocimientos en administración, desarrollo humano y emprendimiento y de esta manera lograr transformación en los individuos, la profesión y la sociedad.

## Discusión

Esta investigación es un punto de partida para que los fisioterapeutas se interesen en explorar, conocer, aprender y aplicar conocimientos de administración, desarrollo humano y emprendimiento que fortalezcan su perfil y les permitan ingresar a nuevos campos de acción y que permitan que la profesión sea enriquecida desde diferentes ángulos y miradas.

Las universidades que imparten fisioterapia deben realizar una mirada reflexiva hacia sus currículos, con el fin de profundizar aquellos conocimientos en las áreas aquí descritas, así como de fortalecer en sus estudiantes aquellas habilidades y capacidades que les permitan generar empresa y liderar organizaciones de manera exitosa.

El profesional de la salud debe dejar de pensar que el conocimiento en áreas de administración, gerencia y desarrollar actividades de emprendimiento es exclusivo de algunas profesiones y virtud de unos pocos; potenciar habilidades y capacidades poco exploradas en el quehacer cotidiano, son elementos que se pueden lograr y permitirán llegar al crecimiento personal y profesional que toda persona busca cuando inicia el sueño ambicioso de ser profesional; en el logro de estas metas debe estar involucrado el individuo, la academia y los gobiernos y de esta manera hacer transformaciones positivas en sus entornos.

## Referencias

- Ademar Ferreira, H., & Peretti, G. (2010). *Competencias básicas. Desarrollo de capacidades fundamentales: aprendizaje relevante y educación para toda la vida*  
[https://www.adeepra.org.ar/congresos/Congreso%20IBEROAMERICANO/COMPETENCIASBASICAS/RLE3476\\_Ferreyra.pdf](https://www.adeepra.org.ar/congresos/Congreso%20IBEROAMERICANO/COMPETENCIASBASICAS/RLE3476_Ferreyra.pdf)
- Agredo-Silva, V., Franco, J., Mina, E.. (2015). *Perfil profesional y ocupacional de los fisioterapeutas en Colombia*. Revista CES Movimiento y Salud., 3(1) : 35-43.  
<https://es.scribd.com/document/327051710/Perfil-Profesional-y-Ocupacional-de-Los-Fisioterapeutas-en-Colombia>
- Arango Cardona, L. (2009). Importancia de los costos de la calidad y no calidad en las empresas de salud como herramienta de gestión para la competitividad. *Revista EAN*, 75-94.
- ASCOFI. (21 de febrero de 2016). *Noticias de actualidad*.  
<https://www.ascofi.org.co/index.php/component/search/?searchword=exito%20%20%20fisioterapeuta&ordering=newest&searchphrase=all>
- Atlas.ti. (2009). [https://atlasti.com/wp-content/uploads/2014/07/atlas.ti6\\_brochure\\_2009\\_es.pdf](https://atlasti.com/wp-content/uploads/2014/07/atlas.ti6_brochure_2009_es.pdf)
- Bernardi, S., & Dranca, L. (2015). *Sistemas de información para la dirección: Un enfoque guiado por un caso de estudio*. 1library.co. <https://1library.co/title/sistemas-informacion-direccion-enfoque-guiado-caso-estudio>

- BID. (2017). *Innovaciones que no sabias que eran de America Latina y el Caribe*. BID.  
<https://publications.iadb.org/es/publicacion/14057/salud-innovaciones-que-no-sabias-que-eran-de-america-latina-y-el-caribe>
- Castellanos Vega, R., & Rodriguez Navas, Y. (2017). *Caracterización de condiciones laborales de egresados de fisioterapia de la Universidad de Boyacá, Colombia*.  
 Rev.investig.desarro.innov, 97-106.  
[https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion\\_uitama/article/view/5560](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_uitama/article/view/5560)
- Chartered Society of Physiotherapy. (2017). *Quality assurance standards for physiotherapy service delivery*. Londres <https://www.csp.org.uk/>: CSP.
- Colombia, C. d. (26 de enero de 2006). Ley 1014. *De fomento a la cultura del emprendimiento*. Bogotá, Colombia. Minciencias.  
<https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley-1014-2006.pdf>
- Cordero Duran, L. (2019). *El campo profesional de la Comunicación Social. Acercamiento teórico desde la Sociología*. Revista estudios del desarrollo social: Cuba y América Latina. Vol.7 no-3
- Coté, N., & Louis Denis, J. (s.f.). *Ejercer su papel estratégico en las organizaciones pluralistas: el caso de los cuadros intermedios de la red de salud*. Management International, 43-55.  
<https://doi.org/10.7202/1060061ar>
- Delgado Noriega, R. (06 de octubre de 2018). *Competencias gerenciales y desempeño laboral de trabajadores del centro de salud I – 3 06 de octubre, Belén – 2018*. [Tesis de maestría Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo ]. repositorio UCV.

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32847/delgado\\_nr.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32847/delgado_nr.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Efisioterapia. (junio de 2020). *Tienda de fisioterapia.net*. <https://www.efisioterapia.net/>

Empresite. (20 de 12 de 2020). *Empresas de fisioterapia*.

<https://empresite.economistaamerica.co/Actividad/FISIOTERAPIA/PgNum-2/>

Findhealthclinics.com. (2020). *clincasyhospitales.com*.

<https://clincasyhospitales.com.co/ips/aquasalud-e-u>

Fundación Española para la ciencia y tecnología. (s.f.). *Bases de datos Scopus*.

<https://www.recursoscientificos.fecyt.es/licencias/productos-contratados/scopus>

Gonzalez Ballester, S., & Ruiz Fernandez, M. (2015). *Valores de éxito y emprendimiento*.

*International Journal of developmental and Educational Psychology*, 171-184

<http://dx.doi.org/10.17060/ijodaep.2015.n2.v1.333>.

Hayhurst, C. (2005). *Managing across multiple disciplines*. *Magazine of Physical Therapy*, 36-42.

[www.apta.org/adinfo](http://www.apta.org/adinfo)

Hernandez Palma, H., Muñoz Rojas, D., & Barrios Parejo, I. (2017). *Estilos gerenciales y su*

*influencia en la generación de valor de las Instituciones Prestadoras de Salud de la*

*Región Caribe*. *Económicas CUC*, 133-146. <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.38.1.06>.

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte. (4 de julio de 2016). *La fisioterapia de*

*nuestra escuela forma profesionales con emprendimiento*. Cali.

<https://www.endeporte.edu.co/2-ultimas-noticias/269-la-fisioterapia-de-nuestra-escuela->

forma-profesionales-con-emprendimiento. Obtenido de <https://www.endeporte.edu.co/2-ultimas-noticias/269-la-fisioterapia-de-nuestra-escuela-forma-profesionales-con-emprendimiento>

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte. (2018). *Dos fisioterapeutas de la Escuela Nacional del Deporte son modelo de emprendimiento en Buga*. Cali.

<https://www.endeporte.edu.co/2-ultimas-noticias/1304-dos-fisioterapeutas-de-la-escuela-nacional-del-deporte-son-modelo-de-emprendimiento-en-buga>.

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte. (2018). *Proyecto de fisioterapia holística es liderado por una egresada de la Facultad de salud y rehabilitación de nuestra escuela*. Cali.

<https://www.endeporte.edu.co/2-ultimas-noticias/1321-proyecto-de-fisioterapia-holistica-es-liderado-por-una-egresada-de-la-facultad-de-salud-y-rehabilitacion-de-nuestra-escuela-nacional-del-deporte>.

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte. (2018). *Un fisioterapeuta de nuestra Escuela le apuesta a "Home Care" y la atención de los adultos mayores*. Cali.

<https://www.endeporte.edu.co/2-ultimas-noticias/1318-una-fisioterapeuta-de-nuestra-escuela-nacional-del-deporte-le-apuesta-al-home-care-y-la-atencion-de-los-adultos-mayores>.

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte. (2019). *Importante emprendimiento sobre la prevención de riesgos laborales en Colombia generado por una fisioterapeuta de la Escuela Nacional del Deporte*. Cali. <https://www.endeporte.edu.co/2-ultimas->

noticias/1536-importante-emprendimiento-sobre-la-prevencion-de-riesgos-laborales-en-colombia-es-liderado-por-una-fisioterapeuta-de-la-escuela-nacional-del-deporte.

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte. (2021). *La egresada Maria Isabel Fuertes volvió a las aulas de clase para compartir su experiencia como empresaria de rehabilitación*. Cali. <https://www.endeporte.edu.co/2-ultimas-noticias/1278-la-egresada-maria-isabel-fuertes-volvio-a-las-aulas-de-clase-para-compartir-su-experiencia-como-empresaria-de-la-rehabilitacion>.

León Vanegas, Y., & Gonzalez Rodriguez, J. (2020). *Toma de decisiones estratégicas en las organizaciones de salud. Una revisión de literatura*. Revista gerencia y políticas de salud, <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps19.tdeo>.

Ley 528 . (14 de septiembre de 1999). *Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de fisioterapia, se dictan normas en materia de ética profesional y otras disposiciones*. Bogotá, Colombia. [Mineduccion.gov.co](http://www.mineduccion.gov.co).  
[https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-105013\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-105013_archivo_pdf.pdf)

López Laverde, J., Maya Valencia, M., & Palacio Ruiz, C. (abril-junio 2019). *Percepción del perfil profesional de los fisioterapeutas de una universidad pública*. Revista de la Universidad Industrial de Santander, 130-135 <http://dx.doi.org/10.18273/revsal.v51n2-2019005>.

Mantilla, S., Camargo, D., Paris, O., & Carrascal, G. (2019). *Condiciones de trabajo y salud de los fisioterapeutas graduados del nororiente colombiano*. Revista Espacios, 12-22.  
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n06/19400612.html>

- Martins, I., Pérez, J., Alvarez, C., López, T., Moreno Gómez, J., & Hugueth Alba, A. (2018-2019). *El espíritu emprendedor de los estudiantes en Colombia. Resultados del Proyecto GUESS Colombia*. Medellín: Universidad EAFIT. <http://hdl.handle.net/10784/25395>
- Mineducación. (s.f.). *Programas para el desarrollo de competencias*.  
[https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-217596\\_archivo\\_pdf\\_desarrollocompetencias.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-217596_archivo_pdf_desarrollocompetencias.pdf)
- Molina Achury, N., Vianna D avila, A., Benavides Piracon, J., & Quintana Cortes, M. ( 2017 Vol. 65 No. 2). *Práctica profesional de los egresados del programa de Fisioterapia de la Universidad Nacional de Colombia en el marco del sistema de salud colombiano. Rev. Fac. Med*, 311-319. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.55671>
- Mongragón Pardo, J. (16 de julio de 2019). *Observatorio Laboral para la educación*.  
[https://ole.mineducacion.gov.co/1769/articles-387151\\_recurso\\_1.pdf](https://ole.mineducacion.gov.co/1769/articles-387151_recurso_1.pdf)
- Móran Astorga, C., & Menezes dos Anjos, E. (2016). La motivación de logro como impulso creador de bienestar: surelación con los cinco factores de la personalidad. *Revista INFAD de psicología*, 3-40. <http://dx.doi.org/10.17060/ijodaep.2016.n1.v2.292>
- Moreno, J., & Marcaccio, A. (2014). *Perfiles profesionales y valores relativos al trabajo*.  
Ciencias psicológicas vol.8 no.2.  
[http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-42212014000200003](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212014000200003)
- Motativa Suaza, K., Lamus Perez, Y., & Moreno Panesso, I. (2018). *Estudio de análisis sectorial Ergourcing* Universidad Externado de Colombia.  
[bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/998/1/ANA-spa-2018-](http://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/998/1/ANA-spa-2018-)



Mussons-Torras, M., & Tarrats-Pons, E. (2018). *Modelo de Credibilidad Emprendedora en los estudiantes de enfermería y fisioterapia*. *Enfermería Global* vol 17 no. 49

<http://dx.doi.org/10.6018/eglobal.17.1.280281>.

Novoa Castro, B., Perez Fernandez, M., Torrecilla Serrano, F., & Novoa Castro, R. (2007). *La figura del fisioterapeuta de empresa, un reto para la fisioterapia en España*. *Fisioterapia*

vol. 29 , 26-35. [https://doi.org/10.1016/S0211-5638\(07\)74409-7](https://doi.org/10.1016/S0211-5638(07)74409-7)

Observatorio Laboral para la educación. (2016). *Programas académicos*

<http://bi.mineducacion.gov.co:8380/eportal/web/men-observatorio-laboral/programas-academicos>

Ortegón , E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. CEPAL.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)

Ortiz, M., Morales, M., León , E., & Herrera, B. (2015). *Historias de empresarias innovadoras en Colombia*. *Revista Científica General José María Cordova*, vol. 13, núm. 15, enero-junio, 2015, pp. 318- 322 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476247223014>.

Payares Jimenez, K., Berdugo Romero, A., Caridad, M., & Navarro Manotas, E. (2017).

*Endomarketing y calidad del servicio interno en pequeñas y medianas empresas del sector salud* . *Revista Espacios* vol 38 no. 57, pg 32.

Perez Pinzón, L. (2019). *Emprendimiento médico y turismo de salud en Bucaramanga*

(Colombia). *Revista Facultad de Ciencias de la Salud*,

<https://doi.org/10.29375/01237047.3499>.

- Pitre Redondo, R., Rodriguez Lopez, J., Hernandez Palma, H., & Cardona Arbelaez, D. (2017). *Emprendimiento competitivo y productivo como renovador del sector salud en la Region Caribe*. Revista Espacios vol 38 no.42 , pg 7.  
<http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1742/Emprendimiento%20c ompetitivo%20y%20productivo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Portillo Torres, M. ( 2017). Educación por habilidades: *Perspectivas y retos para el sistema educativo*. Revista Educación vol. 41, núm. 2,  
<http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v41i2.21719>.
- Ramos Bustos, G., & Vásquez Fariñas, M. (2018). *La importancia de la figura del Fisioterapeuta Militar: revisión sistemática*. Cuest. fisioter, 195-203. 10.15517/revedu.v41i2.21719
- Rodriguez, M., & Mendivelso, F. (2018). *Diseño de investigación de corte transversal*. Revista Medica Sanitas, 141-147.  
[https://www.unisanitas.edu.co/Revista/68/07Rev%20Medica%20Sanitas%2021-3\\_MRodriguez\\_et\\_al.pdf](https://www.unisanitas.edu.co/Revista/68/07Rev%20Medica%20Sanitas%2021-3_MRodriguez_et_al.pdf)
- Sabogal, M. (2013). *Caracterización de la oferta laboral de los fisioterapeutas en Colombia*. Revista Colombiana de rehabilitación, 96-102.  
<https://doi.org/10.30788/RevColReh.v12.n1.2013.38>
- Sampieri, H. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Segovia-Saiz, , C., Briones-Vosmediano, E., Pastells-Peiró, R., Gonzalez-Maria, E., & Gea-Sanchez, M. (2020). *Techo de cristal y desigualdades de género en la carrera profesional*

*de las mujeres académicas e investigadoras en ciencias biomédicas*. Gaceta Sanitaria 34 (4), 403-410. <https://scielosp.org/pdf/gs/2020.v34n4/403-410/es>

Sena. (2015). *Perfil profesional y competencias del fisioterapeuta en Colombia*. Bogotá: Ministerio de protección social.  
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/Perfil-profesional-competencias-Fisioterapeuta-Colombia.pdf>

Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. (junio de 2019).  
Mineducacion.<https://www.mineducacion.gov.co/sistemasinfo/Informacion-a-la-mano/212400:Estadisticas>

Teran Yepez, E., & Guerrero Mora, A. (2020). *Teoría del emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones*. Revista Espacios, 7-16.

Universidad Autonoma de Madrid. (2014). *Biblioguias*.  
[https://biblioguias.uam.es/tutoriales/google\\_academico](https://biblioguias.uam.es/tutoriales/google_academico)

Universidad Autonoma de Manizales. (12 de septiembre de 2019). *La UAM forma a los empresarios de Manizales Innova 2.0*. Autonoma.edu.co  
<https://archivo.autonoma.edu.co/noticias/la-uam-forma-los-empresarios-de-manizales-innova-20>

Universidad Autonoma de Manizales. (2021). *Unidad de emprendimiento*. Universidad Autonoma de Manizalez <https://www.autonoma.edu.co/unidades/vicerrectoria-academica/unidad-de-emprendimiento>

Universidad CES. (2021). *Portafolio de emprendimientos e iniciativa*. Universidad CES

<https://www.ces.edu.co/unidos-hacemos-mas/>

Universidad de San Marcos. (s.f.). *Información General EBSCO Host*. U San Marcos.

[https://www.usanmarcos.ac.cr/sites/default/files/tut\\_info\\_general\\_ebsco.pdf](https://www.usanmarcos.ac.cr/sites/default/files/tut_info_general_ebsco.pdf)

Universidad Mariana. (2021). *Aval de planes de negocio como unidad de emprendimiento*

*autorizada por Fonade*. Unimar. <http://www.umariana.edu.co/cece/Servicios4.html>

Valenzuela, A., & Ramírez, L. (2016). *Ámbito laboral de fisioterapeutas vinculadas a la Red*

*Pública de Atención en Salud, en los hospitales de Bogotá*. *Revista Salud Pública*, 880 a 889. I: <http://dx.doi.org/10.15446/rsap.v18n6.62244>

Yuni, J., Ciucci, M., & Urbano, C. (2014). *Mapas y herramientas para conocer la escuela :*

*investigación etnográfica e investigación-acción*. Vol. 3a. ed. . Cordoba: Editorial Brujas.