

Estrategias de gestión en innovación para empresas de rehabilitación física de Bucaramanga, Colombia

Management strategies in innovation for enterprises of physical rehabilitation of Bucaramanga, Colombia

Diana Marcela González Ochoa
diana.gonzalezoc@campusucc.edu.co

Universidad Cooperativa de Colombia, seccional Bucaramanga, Ma-
gíster en Gestión de Organizaciones, Especialista en Ejercicio Físico
Para la Salud, Especialista en Rehabilitación Cardíaca y Pulmonar,
Fisioterapeuta.

Silvia Juliana Rondón Fajardo
silvia.rondonf@campusucc.edu.co

Universidad Cooperativa de Colombia, seccional Bucaramanga, ma-
gíster en Gestión de Organizaciones en la Universidad Cooperativa
de Colombia, seccional Bucaramanga, Administradora de empresas.

Doriam Esperanza Camacho Rodríguez
doriam.camacho@campusucc.edu.co

Universidad Cooperativa de Colombia, seccional Santa Marta, docto-
rante en Enfermería, Magíster en Gestión de la Calidad, Seguridad y
Medio Ambiente, Especialista en Gerencia de la Calidad y Auditoría
en Salud, Decana de enfermería, Universidad Cooperativa de Colom-
bia, seccional Santa Marta.

Resumen

Este artículo presenta los resultados de una investigación cuyo objetivo fue diseñar estrategias de gestión en innovación para tres empresas de rehabilitación física de Bucaramanga. Se trata de una investigación con un enfoque de tipo estudio de caso y descriptiva, cuyos resultados surgen de la aplicación del “Instrumento de evaluación de gestión en innovación para los servicios de rehabilitación física de Bucaramanga”. Los hallazgos encontrados identificaron que cuando las organizaciones tienen presente que a fin de alcanzar altos niveles de competitividad es necesario el desarrollo de estrategias en conformidad con las necesidades más sobresalientes, le permitirán a la empresa ser productiva, facilitando el aprendizaje dentro de la organización para que exista una real cultura de innovación en todos los niveles que componen la compañía, y mantener así un cambio continuo con el fin de mejorar procesos.

Palabras clave: *gestión, innovación, rehabilitación física.*



Abstract

This article shows the results of an investigation whose aim was to design management strategies in innovation for three companies of physical rehabilitation of Bucaramanga. It's a research with a focus on type case, descriptive study, whose results arise from the application of the “management assessment tool” in innovation for physical rehabilitation of Bucaramanga. Found findings identify that when organizations are present that achieve high levels of competitiveness, it is necessary to development strategies in accordance with the most outstanding needs, they will permit the company to be a productive as well as an administrative organization, and become an organization that should find learning opportunities, so there is a real culture of innovation at all levels that make up the company, maintaining a continuous change in order to improve processes.

Key Words: *management, innovation, physical rehabilitation.*

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas de rehabilitación física del país, y en especial del área metropolitana de Bucaramanga, se ponen a prueba con la llegada masiva de usuarios regionales, nacionales y extranjeros a causa del incremento de enfermedades de alto costo y los significativos avances tecnológicos y médicos, de modo que sobresale la región como un importante destino en salud (Procolombia, 2011). Esto genera la necesidad de que las organizaciones promuevan una cultura innovadora que les permita generar innovaciones en servicios, estrategias y tecnología, a fin de disminuir el riesgo de desaparecer o perder posicionamiento en el mercado (Rueda y Rodenes, 2014). Es indispensable para el mejoramiento continuo que las organizaciones dedicadas a prestar servicios de rehabilitación física potencialicen sus fortalezas con el propósito de lograr mantenerse en el mercado. En razón a la numerosa competencia que existe actualmente, día a día se requieren nuevos y mejores servicios con valores agregados, a fin de impulsar actividades orientadas a la promoción, la prevención y la rehabilitación en salud (OPS, 2010). Maya (2011), por ejemplo, destaca que las organizaciones con el paso del tiempo han empezado a considerar la innovación como un punto importante para trascender y mantenerse en entornos fácilmente variables, centrándose, principalmente, en el paciente, la eficiencia, el buen gerenciamiento y la proactividad, de modo que obtienen diferenciación en el mercado tanto regional como nacional.

Según Álvarez (2010), la innovación se planifica y se integra a la estrategia organizacional con base en la exigencia de cambio y la agilidad para hacerlo, al considerar que tiene varios elementos que se pueden ver reflejados en las tareas que se realizan en las organizaciones y, a partir —principalmente— de lo que posee la empresa, bien sean recursos o bien talento humano, de manera que se aumente el conocimiento y se oriente a engendrar ideas nuevas o enriquecer las que existen. Barbosa de Sousa y Dominique-Ferreira (2012) resaltan que la innovación no se encuentra solo en los productos o servicios que ofrecen las organizaciones, sino también en los procedimientos que la organización tiene estructurados, al tomar la innovación como base para el crecimiento y el progreso dentro del mercado. Otros autores como Schumpeter (como se cita en Álvarez, 2015), o Juan Mulet Muliati (como se cita en Álvarez, 2015), definen la innovación, respectivamente, como la entrada

en el mercado de un nuevo bien o de métodos de producción aún no experimentados, y la introducción de un nuevo mercado en un país. Asimismo, como la adopción de nuevas fuentes de abastecimiento de materias primas y la implantación de nuevas estructuras en el mercado; por otra parte, la entienden como los cambios fundamentados en los conocimientos de cualquier tipo que generen valor y tengan consecuencias económicas directas.

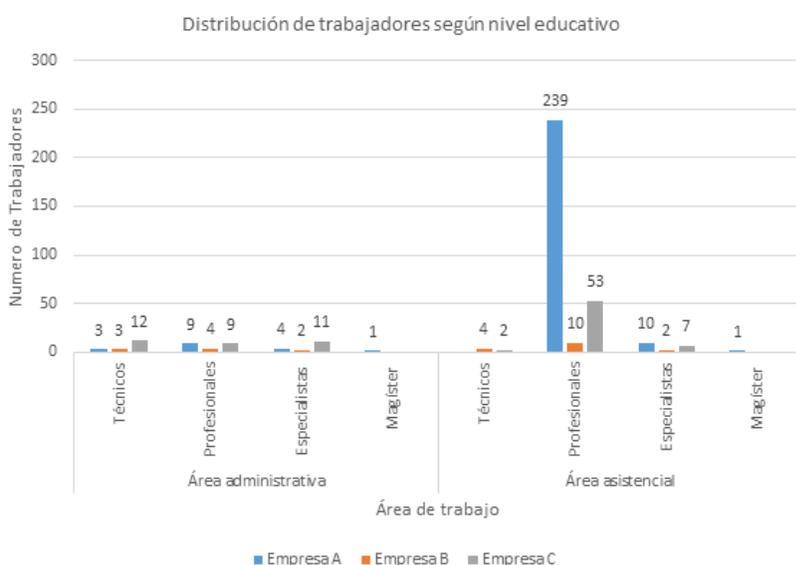
Aponte (2016), por su parte, entiende que la innovación ha pasado a ser uno de los aspectos más relevantes en la actualidad, al basarse, principalmente, en el buen direccionamiento del conocimiento, de manera que se convirtió en un componente diferenciador en el mercado, y al avanzar de forma proporcional y paralela a los cambios globales. En este sentido, es indiscutible la necesidad de llevar a cabo el proceso de innovación en las organizaciones para obtener oportunidades de crecimiento y éxito, además de percibir nuevas vías para lograrlo, y llega a basarse en tres ejes principales: eficiencia, organización y creatividad (Fernández, 2013). Al revisar los antecedentes se evidenció que no existen publicaciones relacionadas con la gestión en innovación en rehabilitación física, por lo cual es necesario realizar investigación en el área, ya que estos servicios se enfrentan a un mundo cambiante que implica la innovación en todos sus servicios. Es, por tanto, el objetivo de este trabajo identificar las estrategias de gestión que se han implementado en tres empresas de rehabilitación física en Bucaramanga.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Estudio descriptivo de estudio de caso, en el que participaron tres empresas de rehabilitación física de Bucaramanga que decidieron su participación voluntaria. La herramienta utilizada para la recolección de la información fue el elaborado para el estudio y validado por expertos. Este cuestionario se llevó a cabo con base en los cuatro niveles de innovación propuestos por el “Manual de Oslo” (2005): innovación en servicios, procesos, organizativa y comercial. Este manual consta de 20 preguntas distribuidas en las cuatro dimensiones mencionadas. El cuestionario lo autodiligenció el gerente o el coordinador de calidad de cada empresa, en el domicilio de esta, y su duración aproximada fue de 20 minutos. Los datos se analizaron en una tabla de Excel.

3. RESULTADOS

En el estudio participaron tres empresas de rehabilitación física del sector privado, con una media de antigüedad de 20 años (+/- 5); los encargados de responder el cuestionario fueron el gerente (33,3%; n = 1), y el director de calidad (66,6%; n = 2). El tipo de empresas varió según el tamaño de la población: Empresa A (grande): 250 trabajadores; Empresa B (pequeña): 23 trabajadores; y Empresa C (mediana): 85 trabajadores. Las características de la población fueron similares en las tres empresas, presentándose variación en la cualificación académica del personal asistencial y administrativo (véase la figura 1).



Fuente: Encuesta “Instrumento de evaluación de gestión en innovación para los servicios de rehabilitación física de Bucaramanga”, 2017.

Figura 1. Distribución de trabajadores según nivel educativo

La innovación de servicios en las tres empresas encuestadas evidenció similitud en las respuestas, no obstante, la Empresa C (mediana) presentó una variación en lo relacionado con el reemplazo de servicios obsoletos o con poca demanda (véase la figura 2).

	De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
	Empresa A				Empresa B				Empresa C			
Evaluación de la innovación de servicios: en los dos (2) últimos años:												
a. La empresa ha reemplazado servicios que estaban obsoletos o tenían poca demanda.	X				X							X
b. La empresa ha ampliado su portafolio de servicios o bienes	X				X				X			
c. La empresa ha incursionado en nuevos mercados mediante la oferta de nuevos servicios.	X				X				X			
d. La empresa ha mejorado la calidad de los bienes y servicios.	X				X				X			
e. La empresa ha alcanzado reconocimiento en el sector	X				X				X			

Fuente: Encuesta “Instrumento de evaluación de gestión en innovación para los servicios de rehabilitación física de Bucaramanga”, 2017.

Figura 2. Evaluación ítem innovación en servicios

En lo relacionado con la innovación de procesos, solo la Empresa B (pequeña) manifestó estar de acuerdo con los ítems evaluados, en tanto que las otras dos empresas se mantuvieron neutrales ante la pregunta de si en los dos últimos años se habían mejorado las condiciones de trabajo; la Empresa A (grande) se mostró neutral en los tiempos de respuesta con respecto a la necesidad del cliente (véase la figura 3).

	De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
	Empresa A				Empresa B				Empresa C			
Evaluación innovación de procesos: en los dos (2) últimos años:												
a. La empresa ha disminuido el tiempo de respuesta ante las necesidades del cliente		X			X				X			
b. La empresa ha logrado mayor flexibilidad y capacidad en la prestación de los servicios.	X				X				X			
c. La empresa ha mejorado las capacidades informáticas.	X				X				X			
d. La empresa ha mejorado las condiciones de trabajo de sus empleados		X			X						X	
e. La empresa ha logrado reducir el impacto medioambiental y mejorar la salud y la seguridad.	X				X				X			

Fuente: Encuesta “Instrumento de evaluación de gestión en innovación para los servicios de rehabilitación física de Bucaramanga”, 2017.

Figura 3. Evaluación ítem innovación en procesos

La innovación organizativa, por su parte, mostró similitud en las respuestas, con una variación en lo relacionado con la disminución de los costos durante la prestación de los servicios en la Empresa C (mediana) (véase la figura 4).

	De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
	Empresa A		Empresa B		Empresa C							
Evaluación innovación organizativa: en los dos (2) últimos años:												
a. La empresa ha mejorado la comunicación y la interacción entre las áreas administrativas y asistenciales	X			X			X					
b. La empresa ha implementado estrategias para satisfacer las expectativas de los usuarios	X			X			X					
c. La empresa ha cumplido las directrices gubernamentales para su correcto funcionamiento	X			X			X					
d. La empresa ha reducido los costos durante la prestación del servicio.	X			X								X
e. La empresa ha mejorado la relación con sus usuarios	X			X			X					

Fuente: Encuesta “Instrumento de evaluación de gestión en innovación para los servicios de rehabilitación física de Bucaramanga”, 2017.

Figura 4. Evaluación ítem innovación organizativa

El ítem de innovación comercial fue el que mostró mayor variación en las tres empresas. Llamó la atención que la Empresa C (mediana) evidenció que no habían logrado mantener sus ganancias en el mercado y tampoco habían logrado ser seleccionadas por las EPS para generar nuevos contratos (véase la figura 5).

	De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
	Empresa A		Empresa B		Empresa C							
Evaluación innovación comercial: en los dos (2) últimos años												
a. La empresa ha logrado aumentar o mantener las ganancias en el mercado.		X		X								X
b. La empresa ha ganado reconocimiento en el Sector por la prestación de nuevos servicios	X			X			X					
c. La empresa ha sido seleccionada por las Empresas prestadoras de servicios de salud para generar nuevos contratos	X			X								X
d. La empresa ha creado relaciones más sólidas con las empresas que la contratan	X			X			X					
e. La empresa ha incursionado en otros sectores del mercado.	X						X	X				

Fuente: Encuesta “Instrumento de evaluación de gestión en innovación para los servicios de rehabilitación física de Bucaramanga”, 2017.

Figura 5. Evaluación ítem innovación comercial

4. DISCUSIÓN

Generar estrategias de innovación puede ayudar a enfrentar retos y oportunidades que impone el sector, así como permitirá a las organizaciones mantenerse o posicionarse en el mercado y, en definitiva, ofrecer servicios eficientes y oportunos, lo cual determina las características primordiales que buscan los usuarios de estos servicios (Huete, 2004). En el presente estudio se analizaron los cuatro tipos de innovación, de acuerdo con el “Manual de Oslo” (2005), evidenciándose que en los servicios de rehabilitación física evaluados predominan la innovación de servicios y la organizativa. La innovación en servicios posee dos características importantes. Por una parte, su carácter multidimensional al lograr una valoración de un nuevo conocimiento, la asimilación que se le puede dar a una organización y su aplicación con fines comerciales; por otra, la relación entre la capacidad de tomar un nuevo conocimiento y armonizarlo con el conocimiento que existe en la empresa. En el proceso de innovación en las empresas de servicios se identifican cuatro dimensiones que favorecerán su potencial como organización: 1. Entender que adquirir nueva innovación no solo se refiere a la obtención de nuevos equipos; 2. La capacitación constante de los colaboradores para garantizar la asimilación del nuevo conocimiento; 3. La evolución de los procesos y productos, lo que incluye actividades de supervisión y control; y 4. La utilización e implementación de nuevos productos (Rodríguez y Brown, 2012).

En relación con la innovación organizativa, una de las empresas estudiadas establece que no se han disminuido sus costos durante la prestación de los servicios, lo cual se convierte en una oportunidad de desarrollar sobre esta una estrategia innovadora que le permita a esta organización implementar los cambios necesarios para lograr su objetivo de disminuirlos. Los métodos de dirección enfocados al desarrollo de la innovación en los que actividades como, por ejemplo, la planeación estratégica, así como los sistemas de gestión de la calidad, permiten a la organización desarrollar innovación en sus servicios, garantizan una mejor relación con los clientes al permitir los cambios que sean necesarios desde el punto de vista de la innovación organizacional. De igual forma, en los procesos de gestión del recurso humano dentro de la organización deben estar identificados y reflejar la selección, la capacitación y los incentivos en cada una de las personas que pertenecen a la organización (Arraut, 2008).

La importancia que posee la innovación organizativa depende, principalmente, del modelo de negocio que posean las organizaciones, al poner en práctica iniciativas de innovación organizativa relacionadas con la creación de nuevos modelos en aspectos tales como la organización del trabajo, la inversión en capital humano y la búsqueda de nuevos socios, y en las cuales se busque establecer relaciones estratégicas importantes para la organización que le garanticen una mayor dinamización y supervivencia. Estos métodos de trabajo pueden identificarse de la siguiente manera: introducción del *know-how* que facilite la administración de las funciones; realizar mayor inversión a la formación continua de los empleados; y establecer relaciones de cooperación con otras empresas, usuarios y otros componentes del área institucional (Parga, Martín-Ríos y Criado-Boado, 2013). Por otra parte, la dirección general debe establecer la innovación organizacional como una política dentro de la organización, así como trasmitirla y darla a conocer en todos los niveles, de modo que la creatividad no solo se mantenga en la generación de nuevos productos, sino que se identifique dentro de la misión y la visión de la empresa, a fin de que sea el objetivo estratégico de la organización. Los hallazgos encontrados en las empresas de Bucaramanga destacan que no se tienen en cuenta estos aspectos o limitan su misión y su visión a aspectos poco relacionados con el objetivo estratégico de la organización. Es por esto que las organizaciones deberían crear un área responsable de la innovación en la que se establezcan las responsabilidades y la ubiquen en el nivel más alto posible, lo que demostrará la importancia que le da la dirección. Tendrá así esta como objetivo coordinar las acciones innovadoras en la organización al crear indicadores que evalúen el impacto positivo de la estrategia de innovación, así como los posibles cambios que se puedan dar y que tengan que ver con los progresos en la dirección de la organización, la reestructura de la organización y las relaciones externas (Arraut, 2008). Sin embargo, en la actualidad ninguna de estas empresas tiene ni planea conformar este tipo de departamentos, pues aún se consideran poco útiles, o bien no poseen un profesional capacitado en desarrollar este tipo de departamentos, y se consideran todavía un costo adicional para la organización.

De acuerdo con Drucker (como se cita en Jordán, 2011), la innovación consiste en generar cambios de manera intencional y organizada, al analizar de manera sistemática las oportunidades que estos pueden ofrecer

tanto para la innovación económica como social. Sin embargo, y ante la evidencia dada por la investigación, en la actualidad se encuentra una empresa de rehabilitación física de Bucaramanga que, a pesar de tener servicios que tienen poca demanda, se ha empeñado en mantenerlos en contravía a las empresas que son su competencia y han definido con claridad qué servicios le aportan a la organización y cuáles aspectos se deben retirar o modificar si quiere mantenerse y ser competitiva. Miles y Tether (2000) resaltan que la gran cantidad de servicios ofrecidos en la actualidad demuestran la importancia del proceso de innovación sobre estas actividades, a las cuales en épocas anteriores no se les prestaba gran atención y, hoy en día, transformaron empresas con un gran valor dentro del mercado. Las organizaciones que incorporan dentro de su estructura una “gestión normalizada de la innovación” (Correa, Yepes y Pellicer, 2007) logran importantes beneficios que les permitirán ser más competitivas en el mercado y, por ende, garantizar su permanencia dentro de este.

La evaluación de procesos en este estudio evidenció dificultades en los aspectos relacionados con el tiempo de respuesta y las condiciones de trabajo. La innovación de proceso combina la adopción de una visión de procesos de negocio de la organización con la aplicación de la innovación a los procesos clave. El término *proceso* puede responder a la necesidad de una mejor coordinación y gestión para la cultura de la empresa (Davenport 1993, como se cita en Barbosa de Sousa y Dominique-Ferreira, 2012), y puede implicar la introducción de cambios significativos en los equipos y los programas informáticos utilizados por las empresas de servicios o en los procedimientos o técnicas empleados para prestar dichos servicios; es una innovación de proceso si se destina a mejorar la eficiencia o la calidad de una actividad de apoyo básico (Manual de Oslo, 2005).

Al ser diferentes profesionales quienes brindan servicios dentro de las organizaciones, es fundamental que la mejora de los procesos empiece desde los miembros de la organización, ya que son ellos quienes permiten que las mejoras se materialicen. En el área de la salud adquiere trascendencia la relación que se tiene con los pacientes, por lo que es indispensable un compromiso superior a lo concerniente con la atención y el servicio, y así percatarse de las necesidades y la fidelización (Chiavenato, 2012).

Al evaluar la innovación comercial se encuentra que tres ítems no están de acuerdo en la respuesta, por ende, se parte de un concepto básico en esta innovación: el objetivo central de las innovaciones de *marketing* es, respectivamente, el cliente y la orientación hacia el mercado. En el caso de las innovaciones de *marketing* las competencias organizacionales se encuentran en la capacidad de interpretar las necesidades del mercado (Barbosa de Sousa y Dominique-Ferreira, 2012). Las organizaciones a quienes se les aplicó el instrumento cuentan con entre 20 y 250 trabajadores, por tanto, debido a su tamaño también sobresalen las actividades que realizan. Así, por necesidad, las pequeñas y las medianas empresas (pymes) desarrollan actividades más especializadas. Es de máxima importancia para ellas interactuar de manera eficiente con las otras empresas, en el intercambio de conocimientos y, eventualmente, en las actividades de comercialización.

La innovación en mercados trata de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, de abrir nuevos mercados o de posicionar en el mercado de una nueva manera un producto o servicio de la empresa con el fin de aumentar las ventas (Manual de Oslo, 2005). Con los hallazgos obtenidos a través del instrumento diligenciado por las organizaciones sobresalieron puntos fuertes y por mejorar en los cuales, al apoyarse en literatura del área, se proveen recomendaciones que permitan optimizar la gestión de cada una con el fin de generar recordación. En este sentido, las redes sociales constituyen hoy por hoy la forma más directa y moderna a través de la cual se comunican las personas, los medios, las empresas y las instituciones. Hoy se habla más de Twitter y Facebook que de datos como la dirección, el correo electrónico, el teléfono, e incluso de un comercio o una empresa (Iurcovich, 2012).

Las organizaciones necesitan de apoyo y compartir, al momento de competir en el mercado, las respuestas que se obtuvieron por medio del instrumento. Incursionar en otros sectores del mercado y la generación de contratos han sido dos ítems que no se encuentran en la casilla “de acuerdo” con respecto al comportamiento que se tiene en la organización, y se resalta que las alianzas estratégicas están presentes en todo el mundo y en diferentes estadios de la cadena de valor; bien sea para atender un nuevo mercado o bien para innovar o diversificarse son una fuente de recursos y de aprendizaje (Gils y Zwart, 2009, como se citan en Camargo, 2011).

Estas razones hacen de las alianzas los mecanismos de colaboración entre empresas, de manera que se utilizan con el fin de desarrollar esfuerzos conjuntos de colaboración y se constituyen en una forma primaria para alcanzar objetivos de corto y largo plazo (Gulati, como se cita en Camargo, 2011). Las alianzas son un modelo de colaboración importante de muchas empresas debido a las ventajas de conservar recursos, compartir riesgos, obtener legitimidad, adquirir y mejorar competencias, ganar poder y movilidad de mercado y crear opciones para futuras inversiones (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996, como se citan en Camargo, 2011); son la tendencia de organización futura debido a la fuerte competencia global, el incremento de riesgos y el crecimiento vertiginoso del cambio tecnológico (Anderson, 1990, como se cita en Camargo, 2011).

Cabe resaltar la importancia que han dado las empresas de rehabilitación física de Bucaramanga participantes a la contratación de profesionales calificados tanto del área administrativa como asistencial, y su ubicación laboral de acuerdo con el área de conocimiento, las habilidades y destrezas, así como las actividades a desarrollar dentro de la organización. Valencia (2005) en su investigación resalta que el éxito en una organización se relaciona de forma directa con el desempeño de cada una de los colaboradores que conforman la organización, sin importar su cargo, su ubicación dentro de esta y su condición, pues es cada uno de los colaboradores con sus habilidades, conocimientos, relaciones sociales, actitudes y destrezas quienes decidirán dónde, cuándo y cómo se van a utilizar. Asimismo, López (2010) destaca que estas son las razones por las cuales tener personal cualificado dentro de una organización, bien sea en su parte administrativa o bien asistencial, se convierte en un aspecto importante para potenciar la ventaja competitiva de cada una de las organizaciones en el mercado. Por esta razón se encuentran profesionales en estas empresas realizando o con estudios superiores finalizados, y por las que cada día, en mayor medida, estas organizaciones se interesan en tener dentro de sus empresas estos perfiles profesionales de alto grado.

Por otra parte, ninguna de estas empresa cuenta con un área de talento humano, de modo que esta función la reemplazan profesionales en fisioterapia que no poseen el conocimiento en estos temas, lo que va en contravía de investigaciones como la realizada por Gil (2007), en la que se da

a conocer cómo con los cambios en las percepciones que se dan en las empresas desde mediados de la década de los ochenta con relación a la forma en que se considera a los colaboradores dentro de la organización, pasando por enfoques de áreas de personal a las áreas de recursos humanos, resaltan la importancia del hecho de haber dejado de ser vistas como un costo para la empresa, a ser reconocidas como el principal recurso con el que cuenta una organización, así como se reconoce la importancia de potenciarla para que todo el desarrollo de la empresa se dé de forma adecuada.

5. CONCLUSIONES

Cuando las organizaciones entienden que para alcanzar altos niveles de competitividad es necesario el desarrollo de estrategias acordes con las necesidades más sobresalientes y consideradas desde las dimensiones de la innovación en servicios, organizativa, comercial o de procesos, así como se proponen comenzar por cambiar las ideas que tienen sobre conceptos como, por ejemplo, la innovación, estarán en capacidad de ser tanto productivas como administrativas de su propia organización. Esto también les facilitará la decisión de emprender nuevos proyectos y acciones innovadoras desde las dimensiones mencionadas, así como mantener su posición de liderazgo en el mercado y, por ende, competir y mantenerse en él.

Entre los ítems de innovación mejor valorados en las tres organizaciones de rehabilitación física se encuentran el de servicios y el organizativo, con un solo aspecto a mejorar, por lo que estas empresas han entendido que realizar cambios desde la alta dirección a fin de mejorar aspectos que tienen que ver con la prestación de los servicios y una disposición organizativa al interior de la empresa pueden hacer que estas crezcan, mantengan sus niveles de competitividad y eviten desaparecer como organización.

Por otra parte, se encuentra que los ítems con menor valoración dentro de las organizaciones participantes en la investigación son aspectos como el hecho de que las empresas reemplacen servicios obsoletos o con poca demanda, mejoren las condiciones de trabajo y la atención al cliente, reduzcan los costos durante la prestación del servicio, el poco mantenimiento de las ganancias con las nuevas incursiones en el mercado y la poca participación en procesos licitatorios favorables para la organización.

Son susceptibles de mejora y les permitirán afianzarse como organización, entender la innovación como un aspecto que suma a la organización y no como un egreso más, así como concebir que la dirección de esta área pueden coordinarla profesionales con alta visión y con formación específica para el manejo de estas necesidades.

REFERENCIAS

- Álvarez, R. (2015). *Enfoques de innovación en las organizaciones*. Recuperado de <https://dpiuninter.files.wordpress.com/2015/03/enfoques-de-innovacion-en-las-organizaciones1.pdf>.
- Álvarez, B. (2010). La gestión de la innovación en las grandes empresas. *Revista Online Lupa Empresarial*. Recuperado de <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/107/208>
- Aponte, G. (2016). Gestión de la innovación tecnológica mediante el análisis de la información de patentes. *Revista Negotium*, 11(33), 42-68. Recuperado de www.redalyc.org/pdf/782/78245566003.pdf
- Arraut, L. (2008). La innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias. *Revista Semestre Económico*, 11(22), 185-203. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v11n22/v11n22a9.pdf>
- Barbosa de Sousa, B. y Dominique-Ferreira, S. (2012). La innovación de los procesos. Diferenciación en los servicios turísticos. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 963-976. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v21n4/v21n4a09.pdf>
- Camargo, F. (2011). Factores de éxito de las alianzas estratégicas: el caso de las empresas integradoras mexicanas. *Revista Estudios Gerenciales*, 27(120), 105-126. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012359232011000300006&lng=en&tlng=es
- Chiavenato, I (2012). *Gestión del talento humano*. Editorial McGraw-Hill. Recuperado de <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humanochiavenato.pdf>
- Correa, C., Yepes, V. y Pellicer, E. (2007). Factores determinantes y propuestas para la gestión de la innovación en las empresas constructoras. *Revista Ingeniería de Construcción*, 22(1). Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/ric/v22n1/art01.pdf>
- Fernández, A. (2013). *Innovación y gestión de nuevos productos: una visión estratégica y práctica*. Madrid. Editorial Larousse.
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Revista educación XXI*, 10, 83-106. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf>
- Huete, L., Dandrea, G., Reynoso, J. y Lovelock, C. (2004). Administración de servicios. Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. Re-

- cuperado de http://www.academia.edu/16745655/Administracion_de_Servicios_led_-_Christopher_Lovelock_Reynoso_DAndrea_y_Huete
- Iurcovich, P. (2012). La pequeña y mediana empresa y la función de la comunicación. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, 40, 79-84. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S185335232012000200007&lng=es&tlng=es
- Jordán, J. (2011). La innovación: una revisión teórica desde la perspectiva de *marketing*. *Revista Perspectivas*, 27, 47-41. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941231004>
- López, R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Revista Perspectivas*, 26, 129-152. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Manual de Oslo. (2005). *Directrices para la recogida e Interpretación de la Información Relativa a Innovación*. Madrid. Editorial Madrid.
- Maya, J. (2011). La innovación una variable de diferenciación en los servicios de salud. *Revista CES Salud Pública*, 2(2), 108-109. Recuperado de http://revistas.ces.edu.co/index.php/ces_salud_publica/article/viewFile/2010/1391
- Miles, I. y Tether, B. (2000). Innovación en una economía basada en los servicios. *Institute for Prospective Technological Studies (IPTS)*, 71.
- Organización Panamericana de la Salud-OPS. (2010). *Innovación para la salud pública en las Américas: promoción de la investigación y el desarrollo de productos para la salud*. Recuperado de http://new.paho.org/hq/dmdocuments/2011/MTSeriTecnica_Innovacion_PAN_2009.pdf
- Parga-Dans, E., Martín-Ríos, C. y Criado-Boado, F. (2013). La innovación organizativa y de gestión como motor de dinamización empresarial. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(2), 132-143. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S071827242013000200011>
- Procolombia. (2011). *Santander se perfila como destino internacional de salud*. PROCOLOMBIA.CO. Recuperado de <http://www.procolombia.co/noticias/santander-se-perfila-como-destino-internacional-de-salud>
- Rodríguez, F. y Brown, F. (2012). El proceso de innovación en el sector de alojamiento turístico mexicano. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 372-387.
- Rua, G. y Rodenes, M. (2014). *Hacia una cultura innovadora en las empresas*. Research Gate. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/267213263_HACIA_UNA_CULTURA_INNOVADORA_EN_LAS_EMPRESAS
- Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de la empresa. *Revista Entramado*, 1(2), 20-33. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>