



Plan de acción para mejorar el capital intelectual de Jardinería La Esperanza.

Daniela del Villar Dávila y Ximena Giraldo Gallego

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia Financiera

junio de 2025

Plan de acción para mejorar el capital intelectual de Jardinería La Esperanza.

Daniela del Villar Dávila y Ximena Giraldo Gallego

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia  
Financiera

Asesor(a)

Leandro José Varela Corrales

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia Financiera

junio de 2025

### **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo con todo nuestro cariño y gratitud a nuestras familias, quienes han sido el pilar fundamental a lo largo de este camino. A ustedes, que nos han brindado su apoyo incondicional en cada etapa, que han estado presentes en los momentos de alegría y también en los de dificultad, queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento.

Gracias por sus enseñanzas, por inculcarnos valores como la perseverancia, el esfuerzo y la responsabilidad, que hoy nos han permitido alcanzar esta meta. Gracias por su ejemplo de fortaleza, por sus palabras de aliento cuando más las necesitábamos, y por su fe inquebrantable en nuestras capacidades, incluso cuando nosotros mismos dudábamos.

Este logro no es solo nuestro; es también de ustedes, porque cada avance, cada noche de estudio, cada desafío superado, ha estado sostenido por su amor, su comprensión y su constante presencia. Ustedes han sido nuestra mayor motivación, nuestra fuente de inspiración diaria y el motor que nos impulsó a no rendirnos.

A nuestras familias, con amor eterno y sincero, les dedicamos este resultado que es, en esencia, una extensión de todo lo que nos han dado. Este triunfo es tan suyo como nuestro.

### **Agradecimientos**

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que nos acompañaron y apoyaron durante la realización de este trabajo de grado. A nuestros profesores y asesores, por su orientación, paciencia y valiosos aportes que enriquecieron nuestro proceso de aprendizaje. A los colaboradores de Jardinería La Esperanza, por su disposición y confianza, y a quienes, con su apoyo y palabras de aliento, nos motivaron a seguir adelante en los momentos de dificultad.

## Contenido

Lista de anexos.....	6
Lista de tablas .....	7
Resumen .....	8
Abstract.....	11
Introducción.....	14
Planteamiento del problema .....	16
Objetivos .....	18
Justificación.....	19
Marco Referencial.....	21
Marco Conceptual.....	21
Marco Contextual .....	23
Marco Legal.....	25
Marco Teórico.....	27
Diseño Metodológico.....	31
Línea de investigación institucional .....	31
Eje temático .....	32
Entrevistas.....	36
Conclusión.....	41
Referencias.....	43
Anexos.....	46

**Lista de anexos**

Anexo A. Diagrama de flujo.....46

**Lista de tablas**

Tabla 1. <i>Plan de acción</i> .....	35
--------------------------------------	----

## Resumen

Este trabajo de grado desarrolla un plan de acción para fortalecer el capital intelectual de Jardinería La Esperanza, una microempresa del sector servicios ubicada en Antioquia, Colombia, que enfrenta serias dificultades administrativas, operativas y estratégicas que comprometen su sostenibilidad y competitividad. Conformada por solo cinco empleados y sin una estructura formal definida, la empresa presenta debilidades significativas en la gestión de su conocimiento, entre las que se destacan: alta rotación del personal operativo, falta de claridad en los roles y responsabilidades, ausencia de procesos documentados, inexistencia de manuales o sistemas formales de información, y una dependencia excesiva de un único cliente, cuyo representante interviene activamente en decisiones internas, incluyendo contrataciones y despidos. Estas condiciones han afectado negativamente la moral del equipo, han propiciado episodios de fraude y han limitado la capacidad de crecimiento de la organización.

El objetivo general del proyecto es proponer un plan de acción de gestión del capital intelectual que permita fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la empresa. Para ello, se plantearon tres objetivos específicos: diagnosticar el estado actual del capital intelectual en sus dimensiones humana, estructural y relacional; diseñar estrategias de gestión alineadas con las necesidades específicas de la empresa; y formular una propuesta integral que integre dichas estrategias en una hoja de ruta clara y viable. La metodología empleada fue de tipo cualitativo, con un diseño no experimental, transversal y descriptivo, enmarcada dentro de una línea de investigación institucional enfocada en la gestión organizacional de pequeñas empresas. Se utilizaron como técnicas principales la entrevista semiestructurada y la observación directa, y como instrumentos una guía de entrevista y una lista de verificación.

El diagnóstico se basó en el modelo Intellect, que permite evaluar el capital intelectual desde tres dimensiones: humana, estructural y relacional. En la dimensión humana, se evidenció una fuerte desmotivación del personal administrativo debido a la sobrecarga de funciones, falta de respaldo en la

toma de decisiones y ausencia de procesos formativos. Además, se identificó un alto índice de rotación en el personal operativo, lo que genera pérdida de conocimiento, reprocesos y baja eficiencia operativa. En cuanto a la dimensión estructural, la empresa opera sin manuales, procedimientos, políticas ni controles internos formalizados; la información se gestiona de manera informal (a través de WhatsApp, llamadas y cuadernos), lo cual incrementa la vulnerabilidad ante errores, fraudes y paralización en caso de ausencia de personal clave. En la dimensión relacional, el diagnóstico reveló una dependencia crítica de un solo cliente, que, a través de su representante, interfiere directamente en la operación interna de la empresa, lo cual compromete su autonomía y su capacidad para tomar decisiones estratégicas.

El marco referencial del trabajo integra elementos conceptuales, contextuales, legales y teóricos. Conceptualmente, el capital intelectual se entiende como el conjunto de activos intangibles —humanos, estructurales y relacionales— que generan valor y ventaja competitiva en las organizaciones. A nivel contextual, se analiza la situación de las pymes en Colombia, las cuales representan el 99,5% del tejido empresarial y generan cerca del 80% del empleo formal, pero enfrentan altos niveles de informalidad, escasez de recursos y deficiencias en la gestión del conocimiento. Desde el punto de vista legal, se destacan la Ley 590 de 2000 y la Ley 905 de 2004, que promueven la formalización y fortalecimiento de las mipymes, así como la legislación sobre propiedad intelectual y las políticas públicas relacionadas con innovación y formación del talento humano. En el marco teórico, se abordan modelos como el Skandia Navigator de Edvinsson y Malone, el Monitor de Activos Intangibles de Sveiby, y la Teoría de Recursos y Capacidades (VRIO), los cuales sustentan la importancia del capital intelectual como fuente de ventaja competitiva sostenible, especialmente en contextos de alta incertidumbre y escasez de recursos como el de las microempresas.

Con base en el diagnóstico y en el marco teórico, se formuló un plan de acción estructurado en tres fases. La primera consistió en realizar un diagnóstico profundo a través de entrevistas y observación, cuyos resultados permitieron identificar debilidades y oportunidades. La segunda fase implicó la revisión

de literatura especializada y la validación de estrategias con el equipo de trabajo, dando como resultado una matriz adaptada de gestión del capital intelectual. Finalmente, en la tercera fase se consolidó una propuesta formal que incluye cronograma de implementación, asignación de responsabilidades e indicadores de seguimiento. Entre las estrategias propuestas se incluyen: programas de formación continua para el personal, definición de roles y funciones, creación de manuales de procedimientos, implementación de sistemas básicos de información y control, diseño de políticas internas de comunicación, diversificación de la base de clientes, y fortalecimiento de la identidad corporativa mediante el registro de marca y posicionamiento en el mercado local.

El análisis final demuestra que una adecuada gestión del capital intelectual es un factor determinante para la estabilidad, eficiencia e innovación de las pymes, incluso en contextos marcados por la informalidad y la escasez de recursos. La experiencia de Jardinería La Esperanza evidencia que el desarrollo del conocimiento organizacional, la sistematización de procesos y la profesionalización de las relaciones internas y externas pueden traducirse en mejoras tangibles en el desempeño empresarial. Se concluye que la implementación del plan de acción propuesto no solo contribuirá a mejorar la gestión interna y reducir los riesgos operativos, sino que también permitirá a la empresa construir una base sólida para su crecimiento sostenible y su posicionamiento competitivo en el sector de servicios. Además, este estudio aporta a la reflexión académica sobre el papel estratégico del capital intelectual en el fortalecimiento del tejido empresarial colombiano, ofreciendo un modelo replicable para otras microempresas en situaciones similares.

*Palabras clave:*

Capital intelectual; diagnóstico empresarial; empresa pequeña; plan de acción; línea institucional, capital humano, Capital estructural, capital relacional.

### **Abstract**

This undergraduate thesis develops an action plan to strengthen the intellectual capital of Jardinería La Esperanza, a microenterprise in the service sector located in Antioquia, Colombia, which is facing serious administrative, operational, and strategic challenges that threaten its sustainability and competitiveness. Comprising only five employees and lacking a defined formal structure, the company exhibits significant weaknesses in knowledge management, including high turnover among operational staff, unclear roles and responsibilities, absence of documented processes, lack of manuals or formal information systems, and excessive dependence on a single client whose representative actively participates in internal decisions, including hiring and dismissals. These conditions have negatively affected team morale, led to instances of fraud, and limited the organization's growth capacity.

The overall objective of the project is to propose an intellectual capital management action plan that strengthens the company's competitiveness and sustainability. To achieve this, three specific objectives were set: to diagnose the current state of intellectual capital in its human, structural, and relational dimensions; to design management strategies aligned with the specific needs of the company; and to formulate a comprehensive proposal that integrates these strategies into a clear and viable roadmap. The methodology used was qualitative, with a non-experimental, cross-sectional, and descriptive design, framed within an institutional research line focused on organizational management in small businesses. The main techniques used were semi-structured interviews and direct observation, with interview guides and checklists as instruments.

The diagnosis was based on the Intellect model, which evaluates intellectual capital from three dimensions: human, structural, and relational. In the human dimension, strong demotivation among administrative staff was evident due to work overload, lack of support in decision-making, and absence of training processes. Additionally, high turnover among operational staff was identified, resulting in knowledge loss, rework, and low operational efficiency. In the structural dimension, the company

operates without manuals, procedures, policies, or formal internal controls; information is managed informally (via WhatsApp, phone calls, and notebooks), increasing vulnerability to errors, fraud, and disruptions in the absence of key personnel. In the relational dimension, the diagnosis revealed a critical dependency on a single client who, through their representative, directly interferes in the company's internal operations, compromising its autonomy and ability to make strategic decisions.

The theoretical framework of the study integrates conceptual, contextual, legal, and theoretical elements. Conceptually, intellectual capital is understood as the set of intangible assets—human, structural, and relational—that generate value and competitive advantage for organizations. Contextually, the situation of SMEs in Colombia is analyzed: they represent 99.5% of the business fabric and generate around 80% of formal employment, yet face high levels of informality, scarce resources, and deficiencies in knowledge management. Legally, Law 590 of 2000 and Law 905 of 2004 are highlighted, which promote the formalization and strengthening of micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs), as well as legislation on intellectual property and public policies related to innovation and human talent development. The theoretical framework includes models such as Edvinsson and Malone's Skandia Navigator, Sveiby's Intangible Assets Monitor, and the Resource-Based View (VRIO), which support the importance of intellectual capital as a source of sustainable competitive advantage, especially in contexts of high uncertainty and limited resources like those faced by microenterprises.

Based on the diagnosis and theoretical framework, an action plan was developed in three phases. The first consisted of conducting an in-depth diagnosis through interviews and observation, which identified weaknesses and opportunities. The second phase involved reviewing specialized literature and validating strategies with the work team, resulting in an adapted intellectual capital management matrix. Finally, the third phase consolidated a formal proposal that includes an implementation schedule, assignment of responsibilities, and monitoring indicators. Proposed strategies include: continuous training programs for staff, definition of roles and responsibilities, creation of procedure manuals,

implementation of basic information and control systems, design of internal communication policies, diversification of the client base, and strengthening of corporate identity through trademark registration and positioning in the local market.

The final analysis demonstrates that proper intellectual capital management is a key factor for the stability, efficiency, and innovation of SMEs, even in contexts marked by informality and resource scarcity. The experience of Jardinería La Esperanza shows that the development of organizational knowledge, systematization of processes, and professionalization of internal and external relations can lead to tangible improvements in business performance. It concludes that the implementation of the proposed action plan will not only improve internal management and reduce operational risks but will also allow the company to build a solid foundation for sustainable growth and competitive positioning in the service sector. Moreover, this study contributes to the academic reflection on the strategic role of intellectual capital in strengthening Colombia's business fabric, offering a replicable model for other microenterprises in similar situations.

*Keywords:*

Intellectual capital; Business diagnosis; small business; action plan; institutional line, Human capital, Structural capital, Relational capital.

## Introducción

El capital intelectual se ha consolidado como un elemento clave para el desarrollo y la competitividad de las empresas en el siglo XXI. En el contexto de las pequeñas empresas, este concepto es fundamental, ya que la gestión del conocimiento, las habilidades de los colaboradores, los procesos internos y las relaciones externas son factores esenciales para la supervivencia y el crecimiento. La adecuada gestión del capital intelectual permite a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno, innovar y generar ventajas competitivas sostenibles, incluso cuando los recursos materiales son limitados.

Este trabajo responde a la necesidad de muchas pequeñas empresas, como Jardinería La Esperanza, que operan sin una estructura formal ni estrategias claras para sus activos intangibles. Esta situación genera una vulnerabilidad significativa, manifestada en la alta rotación de personal, la dependencia de pocos clientes y la exposición a riesgos financieros y operativos. En el caso específico de Jardinería La Esperanza, estas debilidades han derivado en problemas de fraude, falta de autonomía administrativa y dificultades para consolidar un crecimiento estable. Por ello, se vuelve fundamental intervenir con un enfoque estratégico que permita transformar la gestión interna y fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado.

En Jardinería La Esperanza, conformada por cinco empleados y con una estructura administrativa mínima, se han identificado serias deficiencias en la gestión del capital intelectual. La ausencia de políticas claras, procesos documentados y la dependencia de un único cliente a través de un representante que controla decisiones clave han generado problemas como alta rotación de personal, falta de autonomía administrativa y riesgos financieros derivados de fraudes internos. Esta situación motivó el planteamiento de este proyecto, cuyo objetivo general es diseñar un plan de acción para mejorar el capital intelectual de Jardinería La Esperanza, fortaleciendo sus dimensiones humana, estructural y relacional.

El alcance del proyecto se centra en analizar la situación actual del capital intelectual y proponer estrategias prácticas que permitan optimizar la gestión interna y las relaciones externas, contribuyendo

así a la estabilidad y el crecimiento del negocio. Este proyecto aportará al área de administración y gestión empresarial, especialmente en el contexto de pequeñas empresas, al ofrecer un plan adaptado para diagnosticar y mejorar el capital intelectual en empresas con recursos limitados. Además, se espera que, a través de la implementación de un plan de acción orientado a mejorar el capital intelectual, la empresa logre optimizar sus procesos, reducir la rotación de personal, diversificar su cartera de clientes y establecer controles internos más eficientes. Los resultados esperados incluyen un aumento en el nivel de capital intelectual, mayor eficiencia operativa, disminución del riesgo y bases sólidas para un crecimiento sostenido. Entre las limitaciones se destacan la restricción de tiempo y recursos para implementar y validar el plan propuesto, así como la dependencia de la cooperación del representante legal y demás actores clave.

El diseño metodológico se basa en una línea de investigación institucional, utilizando un diagnóstico integral mediante el modelo Intelect, con recolección de datos cualitativos a través de entrevistas. Este documento está estructurado en cinco capítulos: planteamiento del problema, donde se describe la situación actual y sus implicaciones; objetivos, que definen las metas de la investigación; justificación, que explica la relevancia del proyecto; marco referencial, que presenta los conceptos y teorías relacionadas; y diseño metodológico, que detalla el enfoque y técnicas empleadas para la investigación.

## Planteamiento del problema

A nivel internacional, las pequeñas empresas constituyen más del 99% del total de los negocios, siendo responsables de una gran parte del empleo y la economía en países como Estados Unidos, donde existen aproximadamente 29.6 millones de estas empresas (Rebekah Carter, 2022). En Latinoamérica y México, las PyMEs representan cerca del 99.8% del tejido empresarial y generan alrededor del 72% del empleo, aunque solo el 35% supera los primeros cinco años de operación debido a problemas de administración y adaptación tecnológica (Boletín, 2025). A su vez, en Colombia, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) representan cerca del 99.5% del tejido empresarial y generan alrededor del 80% del empleo formal, según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

En el departamento de Antioquia, donde se ubica Jardinería La Esperanza, las pequeñas empresas enfrentan retos similares, como la informalidad en la gestión, la alta rotación de personal y la dependencia de pocos clientes. En este contexto, la gestión del capital intelectual se vuelve un factor crítico para la supervivencia y el crecimiento de estas organizaciones. Sabiendo que “el capital intelectual se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, relaciones y procesos que una empresa posee y que generan valor sostenible. Se divide en capital humano (personal y sus competencias), capital estructural (procesos, sistemas y cultura organizacional) y capital relacional (relaciones con clientes y proveedores)” (Yacson Andredy, 2025).

En Jardinería La Esperanza, conformada por cinco empleados, se identifican graves deficiencias en la gestión del capital intelectual. No existen políticas ni procesos formales, la rotación del personal operativo es alta, y la dependencia de un único cliente a través de un representante limita la autonomía administrativa y laboral. Además, se han presentado fraudes internos que afectaron la estabilidad financiera. Estas causas generan consecuencias como baja rentabilidad, riesgos legales y operativos, y dificultades para crecer en un mercado competitivo.

Dado su tamaño y recursos limitados, el alcance que la empresa busca es realista y acorde a su capacidad a través de una mejor estabilidad interna, reducir la dependencia de un solo cliente mediante la captación de al menos uno nuevo en el corto plazo, formalizar y documentar los procesos claves para evitar fraudes y mejorar la gestión, y fortalecer la retención y motivación del personal operativo. Así, Jardinería La Esperanza espera consolidar una base organizativa más sólida que le permita mantenerse en el tiempo y, gradualmente, sentar las bases para un crecimiento controlado y acorde a su capacidad.

Partiendo de lo anterior, surge el siguiente interrogante general:

¿Qué acciones en la gestión del capital intelectual pueden fortalecer la competitividad y el desempeño organizacional de Jardinería la Esperanza?

Y los siguientes interrogantes específicos:

¿Cómo se encuentra actualmente la gestión del capital intelectual en Jardinería la esperanza?

¿Qué factores internos y externos inciden en la gestión del capital intelectual de la empresa?

¿Qué estrategias y herramientas pueden aplicarse para optimizar la gestión del capital intelectual en Jardinería la Esperanza?

El propósito de este proyecto es diagnosticar el capital intelectual de Jardinería La Esperanza y, a partir de este análisis, proponer un plan de acción de gestión de capital intelectual orientado a fortalecer su competitividad y sostenibilidad. Se busca que la empresa, a pesar de sus recursos limitados, logre optimizar la gestión de sus conocimientos, procesos y relaciones, permitiendo así mejorar su eficiencia operativa, reducir riesgos y sentar bases sólidas para un crecimiento acorde a su capacidad. De manera que el plan de acción propuesto puede ser una herramienta práctica y acorde a la realidad de Jardinería La Esperanza, que contribuirá a consolidar su posición en el mercado y asegurar su permanencia en el tiempo.

## **Objetivos**

**Objetivo general:** Proponer un plan de acción de gestión del capital intelectual para la empresa Jardinería la Esperanza, orientado a fortalecer su competitividad y sostenibilidad

### **Objetivos específicos:**

- Diagnosticar el estado actual del capital humano, relacional y estructural de Jardinería la Esperanza, identificando sus fortalezas y debilidades.
- Diseñar estrategias de gestión del capital intelectual alineadas con las características y necesidades específicas de la empresa.
- Formular una propuesta basada en la gestión del capital intelectual, que integre las estrategias identificadas.

## **Justificación**

El presente proyecto surge de la necesidad de mejorar la gestión del capital intelectual en una empresa pequeña como Jardinería La Esperanza, que enfrenta serias dificultades administrativas, operativas y relacionales. El capital intelectual, entendido como el conjunto de conocimientos, habilidades, procesos y vínculos que generan valor en una organización, se ha consolidado como un recurso estratégico fundamental para la supervivencia y el crecimiento de las pequeñas empresas, especialmente en América Latina, donde representan más del 99% del tejido empresarial. No obstante, muchas de estas organizaciones operan sin estructuras formales que les permitan gestionar eficientemente sus activos intangibles, lo cual incrementa su vulnerabilidad en contextos altamente competitivos y cambiantes.

En el caso específico de Jardinería La Esperanza, la pertinencia de este proyecto radica en que la empresa presenta una serie de problemáticas estructurales que afectan su estabilidad y su capacidad de crecimiento. Entre estas se destacan: la alta rotación del personal operativo, los bajos niveles salariales que desmotivan al equipo administrativo, la falta de claridad en los roles y responsabilidades, la ausencia de capacitación formal, y la dependencia de un único cliente que limita gravemente la autonomía administrativa y condiciona decisiones internas. A ello se suman antecedentes de fraude interno que comprometen la seguridad financiera y operativa del negocio. Estas condiciones, en conjunto, no solo ponen en riesgo la continuidad de la empresa, sino que también restringen su potencial competitivo en el mercado.

Frente a este panorama, la ejecución del presente trabajo se justifica en tanto permite realizar un diagnóstico integral del capital intelectual de la empresa, identificando fortalezas y debilidades en sus tres dimensiones clave: capital humano, capital estructural y capital relacional. El diagnóstico revela que el capital humano presenta limitaciones importantes, tales como la carencia de formación continua, ambigüedad en la asignación de funciones y condiciones laborales poco atractivas. El capital estructural

muestra una profunda debilidad en términos de formalización, ya que no existen manuales de procedimientos, políticas organizacionales ni controles internos documentados, lo que incrementa los riesgos operativos. Por último, el capital relacional evidencia una situación crítica: la totalidad de los ingresos depende de un solo representante-cliente, generando una relación de monopsonio que impone condiciones contractuales desfavorables y obstaculiza la autonomía de la empresa.

En consecuencia, este proyecto busca formular un plan de acción que responda de manera estratégica y contextualizada a las necesidades de Jardinería La Esperanza, fortaleciendo su capital intelectual en todas sus dimensiones. Se espera que dicha intervención contribuya a mejorar la eficiencia operativa, reducir riesgos legales y financieros, diversificar la base de clientes, y establecer una estructura organizacional más robusta y resiliente. Así, este trabajo se posiciona como una herramienta útil no solo para transformar la gestión interna de la empresa objeto de estudio, sino también como una contribución relevante al campo de la administración de pequeñas empresas en contextos latinoamericanos.

## Marco Referencial

El **marco referencial** presenta los fundamentos conceptuales, contextuales, legales y teóricos que sustentan el proyecto de implementación de capital intelectual en la pyme Jardinería La Esperanza S.A.S. Se abordan las definiciones y componentes del capital intelectual, la situación de las pymes en Colombia (especialmente en el sector servicios de jardinería) y los retos en la gestión de intangibles, el entorno normativo colombiano relacionado, y las principales teorías/modelos de capital intelectual aplicables a las pymes.

## Marco Conceptual

El **capital intelectual (CI)** se refiere al conjunto de activos intangibles de conocimiento que generan valor para una organización. Diversos autores lo definen enfatizando su naturaleza intangible y su contribución a la riqueza empresarial. Por ejemplo, **Thomas A. Stewart (1997)** señala que el CI abarca “todo aquello que no se pueda tocar pero que puede hacer ganar dinero a la empresa”. De forma similar, el **proyecto “Intellect” de Euroforum (1998)** lo define como *“el conjunto de activos intangibles de una empresa que no se reflejan en los estados financieros, pero que generan valor futuro para la organización”*. En esencia, el capital intelectual comprende el conocimiento, la información, la experiencia, propiedad intelectual, habilidades y demás recursos intangibles aprovechables por la empresa para crear valor.

Un consenso en la literatura es que el capital intelectual se compone de *tres grandes categorías* o componentes interrelacionados:

- **Capital humano:** conocimiento, competencias, habilidades, experiencias, actitudes y talento que poseen los miembros de la organización. Representa el **saber** de los empleados y es considerado el eje central del CI, ya que las personas son las que generan innovaciones y soluciones. Por ejemplo, el nivel de formación y la experiencia del personal de Jardinería La Esperanza S.A.S. constituyen su capital humano básico.

- **Capital estructural:** comprende la estructura interna de la empresa, es decir, los procesos, rutinas, sistemas de información, bases de datos, patentes, manuales, cultura organizacional y demás **activos intangibles que permanecen en la empresa** aun cuando las personas se vayan. Es el *saber* institucionalizado o embebido en la organización. Un capital estructural sólido implica tener procedimientos definidos, tecnologías y una cultura que promueva la gestión del conocimiento. En la pyme estudiada, la ausencia de procesos formalizados o documentación es indicio de capital estructural débil que este proyecto busca fortalecer.
- **Capital relacional:** abarca las relaciones de la empresa con actores externos y la percepción que estos tienen de ella – incluye la cartera de clientes, relaciones con proveedores, alianzas estratégicas, reputación, marca, lealtad de los clientes, etc. Representa el **valor de las redes y vínculos externos** construidos por la organización. En una empresa de jardinería, la fidelidad de sus clientes, la confianza ganada en el mercado local y las alianzas con proveedores son parte del capital relacional.

Estos tres componentes conforman conjuntamente el capital intelectual de la empresa. Cabe destacar que se influyen mutuamente: por ejemplo, un personal capacitado (humano) puede innovar mejor si cuenta con buenos sistemas y procesos (estructural) y si entiende las necesidades de sus clientes (relacional). La importancia actual atribuida al CI está ligada al surgimiento de la **economía del conocimiento**, donde los activos intangibles se vuelven clave para la competitividad. De hecho, en la era contemporánea los activos materiales o de capital físico *ya no son los únicos determinantes del éxito empresarial*; los activos intangibles han cobrado relevancia al ofrecer un valor agregado que permite a una empresa diferenciarse de sus competidores y lograr su supervivencia y crecimiento a largo plazo. En el caso de las **pequeñas y medianas empresas (pymes)**, gestionar adecuadamente su conocimiento, talento y relaciones puede marcar la diferencia entre estancamiento y desarrollo sostenible.

En síntesis, el marco conceptual nos indica que *implementar capital intelectual* implica **identificar, medir y desarrollar los activos intangibles** (humanos, estructurales y relacionales) para potenciar el valor de la organización. Una gestión estratégica del CI ayudará a Jardinería La Esperanza S.A.S. a aprovechar

mejor el conocimiento de sus trabajadores, a sistematizar sus procesos de servicio y a fortalecer la lealtad de sus clientes, incrementando su capacidad de adaptarse al entorno y de generar ventajas competitivas.

### **Marco Contextual**

En el **contexto colombiano**, las pymes (micro, pequeñas y medianas empresas) juegan un rol fundamental en la economía. Representan la gran mayoría del tejido empresarial y contribuyen significativamente al empleo. Según datos recientes, las micro y pymes constituyen aproximadamente el *99.5% de las empresas formales en Colombia*, generan alrededor del *79% del empleo* nacional y aportan cerca del *40% del PIB*. Esto significa que el desarrollo y competitividad de Colombia dependen en buena medida del fortalecimiento de sus pymes.

Sin embargo, las pymes colombianas enfrentan múltiples desafíos. Particularmente, en el sector **servicios** –que incluye actividades como la jardinería, mantenimiento, gastronomía, etc.– las empresas suelen operar con recursos limitados, estructuras organizacionales informales y una alta dependencia del conocimiento tácito de sus fundadores o empleados clave. La **empresa Jardinería La Esperanza S.A.S.**, caso central de este proyecto, ilustra esta realidad: se trata de una pyme dedicada al servicio de mantenimiento de jardines que, desde su creación, ha carecido de procesos formalizados para gestionar su capital intelectual. Actualmente, buena parte del *saber hacer* reside de manera informal en la experiencia del dueño y su pequeño equipo de trabajo, sin documentación ni prácticas sistemáticas de transferencia de conocimiento. Esta situación conlleva riesgos típicos para las pymes, tales como: la pérdida de conocimiento cuando rota el personal, dificultades para mantener la calidad del servicio de forma consistente, poca capacidad de innovación y una relación cliente-empresa basada más en la atención personal que en procesos estandarizados.

En Colombia, muchas pymes de servicios enfrentan retos similares en la **gestión de activos intangibles**. Estudios señalan que uno de los principales obstáculos es la *falta de adopción de*

*herramientas y prácticas de gestión del conocimiento*, sumada a la carencia de políticas formales al respecto. Frecuentemente, estas empresas no cuentan con tecnologías adecuadas para documentar y compartir conocimientos, ni con programas de capacitación continuos; además, presentan alta rotación de personal (lo cual dificulta retener conocimiento) y carecen de una cultura organizacional orientada a la innovación. En el sector de jardinería y mantenimiento de áreas verdes, en particular, es común encontrar microempresas familiares donde el conocimiento técnico (ej. sobre tipos de plantas, tratamientos, técnicas de jardinería) se transmite de manera verbal y la captación de clientes depende de la reputación boca a boca. Si bien este esquema informal puede funcionar al inicio, conforme la empresa crece se vuelve imprescindible *sistematizar* ese saber y profesionalizar la gestión.

Actualmente, Colombia se encuentra impulsando la productividad de sus pymes mediante diversas iniciativas públicas y privadas. Hay una creciente conciencia sobre la importancia de la **innovación, la capacitación y la gestión del conocimiento** para mejorar la competitividad de las pequeñas empresas. Por ejemplo, programas de entidades como el SENA y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ofrecen capacitación en gestión empresarial y tecnológica a pymes, y el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (antes Colciencias) promueve proyectos de innovación que involucran transferencia de conocimiento. No obstante, la adopción de prácticas de *capital intelectual* en pymes aún es incipiente, por lo que casos como Jardinería La Esperanza S.A.S. representan una oportunidad de demostrar cómo la gestión de intangibles puede traducirse en beneficios concretos: mayor eficiencia operativa (gracias a procesos definidos), mejor servicio al cliente (al capitalizar el conocimiento acumulado) y crecimiento sostenido (al innovar en su oferta de servicios).

En conclusión, el contexto señala que implementar capital intelectual en Jardinería La Esperanza S.A.S. no solo atenderá problemas internos actuales (falta de estructura, dependencia excesiva del conocimiento tácito), sino que se alinea con una necesidad más amplia de las pymes colombianas de

*fortalecer sus capacidades intangibles* para sobrevivir y prosperar en un mercado cada vez más competitivo y dinámico.

### **Marco Legal**

El **marco legal colombiano** pertinente a este proyecto abarca principalmente tres ámbitos: **(1)** la normativa de fomento a las pymes, **(2)** la legislación sobre propiedad intelectual (activos intangibles protegibles legalmente) y **(3)** las políticas relacionadas con gestión del conocimiento e innovación empresarial.

1. **Normatividad MIPYME:** En Colombia, las micro, pequeñas y medianas empresas están amparadas por una legislación específica que busca promover su desarrollo. La **Ley 590 de 2000**, conocida como Ley MIPYME, y su modificatoria, la **Ley 905 de 2004**, establecen definiciones de qué se considera micro, pequeña y mediana empresa, así como lineamientos para su promoción y competitividad (Congreso de Colombia, 2000, 2004). Estas leyes disponen incentivos para la capacitación, acceso al crédito, asociatividad y adopción de tecnologías en pymes, reconociendo la importancia de fortalecer sus capacidades gerenciales y productivas. Si bien no mencionan explícitamente el término "capital intelectual", sí enfatizan la necesidad de elevar la productividad de las pymes mediante la innovación, la formación de talento humano y mejoras en gestión – todos aspectos ligados a la gestión de conocimiento. De este modo, **la política pública colombiana** brinda un marco de apoyo para iniciativas que busquen mejorar el capital humano (por ejemplo, a través de programas de entrenamiento) o el capital estructural de las pymes (p. ej., promoviendo certificaciones de calidad, sistemas de información, etc.).
2. **Propiedad intelectual e intangibles:** Una parte del capital intelectual organizacional puede materializarse en **propiedad intelectual legalmente protegida**, como patentes, marcas registradas, derechos de autor, *know-how* protegido por acuerdos de confidencialidad, entre otros. En Colombia, la protección de estos intangibles se rige por normas nacionales y supranacionales. A nivel internacional, el país hace parte de la Comunidad Andina, cuyo régimen común de propiedad industrial está dado por la **Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina (año 2000)**. Dicha norma (de aplicación en Colombia) establece las disposiciones para

patentes de invención, marcas comerciales, diseños industriales, etc., y es administrada localmente por la *Superintendencia de Industria y Comercio*. En materia de derechos de autor, la ley principal es la **Ley 23 de 1982**, que protege las obras literarias y artísticas y otorga a los autores derechos morales y patrimoniales sobre sus creaciones. Esta ley (complementada por decisiones andinas como la Decisión 351 de 1993 y tratados internacionales) extiende por ejemplo la protección de obras hasta 80 años después de la muerte del autor Aunque Jardinería La Esperanza S.A.S. se desempeña en servicios de jardinería (donde la propiedad intelectual no es tan evidente como en industrias de base tecnológica), el marco legal de propiedad intelectual sigue siendo relevante: la empresa podría, por ejemplo, **registrar su marca comercial** para proteger su identidad en el mercado, o eventualmente proteger innovaciones en procesos o diseños de jardines mediante figuras legales apropiadas. Además, desde el punto de vista contable, las leyes convergen con estándares internacionales (NIIF) que permiten reconocer ciertos activos intangibles en los balances de las empresas, lo cual cobra importancia a medida que la pyme desarrolle capital estructural valioso (por ejemplo, una base de datos de clientes robusta podría considerarse un intangible con valor económico).

3. **Políticas de gestión del conocimiento e innovación:** Si bien en Colombia no existe una "ley de gestión del conocimiento" empresarial específica, el tema ha sido incorporado en **políticas nacionales de competitividad e innovación**. Documentos CONPES y Planes Nacionales de Desarrollo de las últimas décadas subrayan la necesidad de transitar hacia una economía basada en el conocimiento. Por ejemplo, el **Plan Nacional de Desarrollo 2018–2022** incluyó líneas de acción para fortalecer la ciencia, tecnología e innovación en las empresas, con énfasis en la articulación entre el sector productivo y la academia para transferencia de conocimiento. Asimismo, la creación en 2019 del **Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MinCiencias)** refuerza el compromiso estatal con la generación y gestión de conocimiento. Para las pymes, entidades como **iNNpulsa Colombia** ofrecen programas de innovación abierta y escalamiento, mientras que el **SENA** (Servicio Nacional de Aprendizaje), respaldado por la Ley 119 de 1994, brinda capacitación técnica y formación continua a trabajadores y emprendedores, fortaleciendo el capital humano del país. Aunque estas iniciativas no son mandatos legales directos para las empresas, sí constituyen un **entorno normativo-fomento** que la pyme puede aprovechar: por ejemplo, Jardinería La Esperanza podría acceder a cursos del SENA para mejorar las habilidades

de sus jardineros (capital humano) o vincularse a convocatorias de innovación que le permitan mejorar sus procesos (capital estructural).

En síntesis, el marco legal colombiano proporciona tanto **obligaciones** (protegiendo y reconociendo ciertos intangibles formalmente) como **oportunidades** de apoyo (programas y políticas) para gestionar el capital intelectual. Cumplir con la normatividad de propiedad intelectual asegurará que la pyme resguarde legalmente los activos intangibles susceptibles de registro (ej. su marca **Jardinería La Esperanza**). Por otro lado, alinearse con las políticas de desarrollo empresarial le permitirá acceder a recursos y guías para robustecer su talento humano, innovar en servicios y, en general, institucionalizar la gestión del conocimiento, todo dentro del marco de la ley y buenas prácticas en Colombia.

### **Marco Teórico**

El **marco teórico** abarca las principales teorías y modelos que han estudiado el capital intelectual, proporcionando un sustento conceptual para su implementación en pymes. A finales del siglo XX surgió con fuerza la noción de *capital intelectual* en la academia y en el mundo empresarial, paralela a expresiones como “sociedad del conocimiento” y “economía basada en conocimiento”. Se reconoció que el valor de las empresas no depende únicamente de activos tangibles, sino también de sus activos intangibles o conocimiento organizacional (Lev, 2001). Sobre esta base, diversos autores desarrollaron modelos para **identificar, medir y gestionar el capital intelectual**. A continuación, se describen dos de los enfoques teóricos más influyentes –el de **Leif Edvinsson & Michael Malone (1997)** y el de **Karl Erik Sveiby (1997)**– así como su pertinencia para pequeñas empresas. Adicionalmente, se hace referencia a la Teoría de Recursos y Capacidades como marco general que explica por qué el capital intelectual puede generar ventaja competitiva.

**Modelo Skandia Navigator (Edvinsson & Malone, 1997):** Este fue uno de los primeros modelos integrales de capital intelectual, desarrollado a partir de la experiencia de Skandia (una compañía de

servicios financieros) al valorar sus intangibles. Edvinsson y Malone propusieron que la diferencia entre el valor de mercado de una empresa y su valor en libros se explica por sus activos intangibles, es decir, por su capital intelectual. Concibieron el **Skandia Navigator** como un marco balanceado para visualizar el desempeño organizacional en cinco focos: un *enfoque financiero* (indicadores tradicionales de resultados pasados), un *enfoque de cliente* y un *enfoque de procesos* (indicadores del desempeño actual, relativos a la satisfacción de clientes y eficiencia interna), un *enfoque de renovación y desarrollo* (indicadores de futuro, ligados a la innovación, aprendizaje y mejora continua), todo ello sustentado y articulado por el *enfoque humano* (las personas de la organización, que son el núcleo central). En otras palabras, el modelo presenta a la empresa como una casa: con el **techo financiero** (resultados históricos), **pilares** que representan el presente (clientes y procesos) y **cimientos** que representan el futuro (innovación y desarrollo), teniendo en el centro a las **personas** (capital humano) como motor de todo el sistema.

En términos de capital intelectual, Edvinsson & Malone distinguen dos grandes categorías: el **capital humano** y el **capital estructural**. El capital humano lo definen de forma similar a otros autores, como el conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias y competencias que poseen los empleados y que aportan valor a la empresa. El capital estructural, por su parte, representa todo aquello que *queda en la organización* una vez que los empleados se van a casa: incluye la infraestructura de la empresa, sus procesos, su base de conocimientos, propiedad intelectual, patentes, sistemas, cultura corporativa y también las relaciones con sus clientes. De hecho, Edvinsson incluye dentro del capital estructural al **capital de cliente** (customer capital) –concepto análogo al capital relacional– que refleja el valor de la lealtad, satisfacción y relaciones con los clientes y otros socios externos. Asimismo, distingue dentro del estructural al *capital organizativo* (estructuras y procesos internos) y el *capital de innovación* (capacidad para renovar la empresa a futuro mediante nuevos productos, servicios o mejoras). El aporte clave del modelo de Edvinsson y Malone fue proporcionar un **cuadro de mando** para monitorear los intangibles junto con los financieros, evidenciando que la gestión de una empresa debe contemplar dimensiones de

conocimiento y relaciones, especialmente en negocios de servicios donde la satisfacción del cliente y la capacidad de innovación son críticas.

**Modelo del Monitor de Activos Intangibles (Sveiby, 1997):** En paralelo a Edvinsson, el académico sueco **Karl E. Sveiby** desarrolló otro enfoque pionero para abordar el capital intelectual. Sveiby introdujo el concepto de *“Nueva Riqueza de las Organizaciones”*, enfatizando que el verdadero valor de una empresa reside en sus conocimientos y competencias. Su herramienta, conocida como **Intangible Assets Monitor**, propone **tres dimensiones** o “familias” de activos intangibles: (1) *Competencias del personal*, (2) *Estructura interna* y (3) *Estructura externa*. Las **competencias de las personas** equivalen al capital humano: la educación, experiencia, habilidades y capacidad de los empleados para crear valor. La **estructura interna** corresponde al capital estructural: patentes, modelos, bases de datos, manuales, sistemas, cultura corporativa, propiedad intelectual en general; en fin, todo el “saber” que es propiedad de la empresa y le permite funcionar eficientemente. Finalmente, la **estructura externa** coincide con el capital relacional: las relaciones con clientes, proveedores, la imagen de la empresa, marcas, reputación, canales de distribución, etc., que tienen impacto en la empresa desde el entorno. Sveiby argumenta que *las personas son el único agente verdadero* en las organizaciones –son ellas quienes crean tanto la estructura interna como la externa mediante su interacción y conocimiento aplicado, por lo que su modelo otorga un lugar central al desarrollo de las competencias y la motivación del personal. El Monitor de Activos Intangibles sugiere medir indicadores en cada una de las tres dimensiones mencionadas (por ejemplo, rotación de empleados o nivel de capacitación en el componente humano; número de sistemas documentados o índice de mejoras de proceso en el componente estructural; grado de satisfacción del cliente o cuota de mercado en el componente relacional) para así monitorear el progreso del capital intelectual de la organización de forma equilibrada. Este enfoque es práctico para pymes, pues les permite identificar fortalezas y debilidades en su base de intangibles, aunque no cuenten con complejos sistemas de medición financiera.

**Teoría de Recursos y Capacidades (enfoque VRIO):** Un fundamento teórico general que subyace al valor del capital intelectual es la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991). Esta teoría postula que las empresas pueden obtener ventajas competitivas sostenibles si poseen recursos que sean **Valiosos, raros, inimitables y organizacionalmente explotables**. En particular, los *recursos intangibles* suelen cumplir estas condiciones con mayor frecuencia que los tangibles, porque conocimientos únicos, tecnologías propias, capital humano altamente calificado o una cultura organizacional fuerte son difíciles de imitar por los competidores. Como lo señalan algunos autores, las diferencias de desempeño entre empresas pueden resultar de la combinación de recursos valiosos, difíciles de imitar y de las capacidades que la empresa desarrolla para aprovecharlos. Bajo esta perspectiva, el capital intelectual –compuesto por activos intangibles valiosos– se convierte en fuente de ventaja competitiva. Por ejemplo, una pyme que logre retener talento experto (capital humano valioso), que desarrolle un método de servicio al cliente excepcional difícil de copiar (capital estructural) y que construya relaciones de confianza duraderas con sus clientes (capital relacional) tendrá una **propuesta de valor única** y defendible frente a competidores más grandes. La RBV le da así sustento teórico a la necesidad de invertir en el desarrollo del capital intelectual.

**Aplicabilidad a las pymes:** Las teorías y modelos de capital intelectual, si bien originalmente se formularon estudiando grandes organizaciones, resultan altamente *pertinentes para las pymes*. De hecho, en empresas pequeñas los intangibles pueden ser incluso más críticos, dado que suelen carecer de grandes activos físicos o financieros, y su éxito depende en gran medida de su *know-how*, de la flexibilidad de su gente y de la cercanía con sus clientes. La literatura reporta evidencia de que una buena gestión del capital intelectual se asocia positivamente con el desempeño de las empresas de menor tamaño. Por ejemplo, **Bontis et al. (2000)** encontraron que en pymes manufactureras el capital humano y el capital estructural tenían correlación significativa con mejores resultados de negocio. Otros estudios en distintos países han reiterado que las pymes que invierten en capacitar a su personal, documentar sus procesos y

cultivar relaciones externas sólidas logran *mayor innovación y crecimiento* que aquellas que no lo hacen. En el contexto de Jardinería La Esperanza S.A.S., aplicar estos modelos implicaría: identificar el capital intelectual existente (¿quiénes son los empleados clave y qué conocimientos tienen? ¿qué procesos o métodos propios utiliza la empresa? ¿cómo es su red de clientes y referidos?); luego, diseñar estrategias para potenciar cada componente (por ejemplo, **formación y motivación** del personal para elevar su capital humano, **sistematización de protocolos de servicio** para construir capital estructural, y **programas de fidelización o marketing relacional** para ampliar el capital relacional). Al integrar estas acciones, la pyme estará básicamente poniendo en práctica las recomendaciones de Edvinsson, Sveiby y otros teóricos, pero a su escala, logrando así mejorar su posición competitiva.

### **Diseño Metodológico**

En el diseño metodológico se define la orientación investigativa y las directrices básicas para ejecutar el proyecto en Jardinería La Esperanza S.A.S. Este apartado establece la línea de investigación institucional en la que se inscribe el trabajo, el eje temático específico que aborda, y esboza la idea base del plan de acción que será desarrollada para implementar el capital intelectual en la empresa. Cabe señalar que la metodología detallada (tipo de estudio, técnicas de recolección de datos, etc.) se precisará en secciones posteriores; aquí nos centramos en delinear el marco general que guiará la intervención.

### **Línea de investigación institucional**

La investigación propuesta se enmarca en la línea institucional de “Gestión organizacional y capital intelectual en pequeñas empresas”. Esta línea se alinea con los objetivos de la facultad (o unidad académica) de fomentar mejoras en la administración de organizaciones de menor tamaño, enfatizando la utilización estratégica de activos intangibles para su desarrollo. En esencia, se busca generar conocimiento aplicable sobre cómo las PYMES pueden gestionar sus recursos intelectuales y

organizacionales para incrementar su competitividad. Dentro de esta línea, el proyecto de Jardinería La Esperanza S.A.S. aportará un estudio de caso práctico sobre la implementación de modelos de capital intelectual en una microempresa del sector servicios. La elección de esta línea responde a la importancia de las PYMES en el contexto socioeconómico colombiano y a la necesidad de adaptarlas a entornos empresariales modernos basados en el conocimiento. Además, la temática contribuye a la línea institucional al brindar recomendaciones y lecciones aprendidas que podrían ser replicables en otras pequeñas empresas con características similares.

### **Eje temático**

El eje temático de este proyecto se define como “El capital intelectual como herramienta de competitividad para PYMES”. Este eje temático refleja el enfoque central del estudio: demostrar y sustentar que la gestión del capital intelectual (en sus componentes humano, estructural y relacional) puede convertirse en una palanca clave de competitividad para las pequeñas empresas. Bajo este eje, se explorará cómo una PYME de servicios (Jardinería La Esperanza S.A.S.) puede mejorar su desempeño al identificar y desarrollar sus activos intangibles. Algunos sub-temas vinculados incluyen: gestión del conocimiento en organizaciones de pequeño tamaño, retención y desarrollo de talento en microempresas, sistematización de procesos operativos y administrativos en PYMES, y fortalecimiento de relaciones con clientes desde la perspectiva de valor intangible (confianza, satisfacción, lealtad). Todos estos aspectos se conectan con la noción de que el capital intelectual es un factor competitivo que, bien gestionado, permite a las PYMES diferenciarse en el mercado, ser más innovadoras y responder ágilmente a los cambios del entorno.

El eje temático orientará la revisión bibliográfica y el desarrollo del marco teórico, asegurando que se aborden las teorías de capital intelectual pertinentes a empresas de tamaño pequeño, así como estudios previos sobre ventajas competitivas derivadas de intangibles. También guiará el análisis de los

hallazgos durante la fase de diagnóstico en Jardinería La Esperanza, enfocando la interpretación de resultados hacia cómo los intangibles identificados pueden traducirse en mejoras competitivas concretas (costos reducidos, mejor calidad de servicio, aumento de cartera de clientes, etc.). En síntesis, el eje temático “capital intelectual como herramienta de competitividad” garantiza que el proyecto mantenga una línea argumental clara: elevar el valor intangible interno se reflejará en un mejor posicionamiento externo de la PYME.

El enfoque de la investigación se centra en uno cualitativo, que busca comprender las percepciones, experiencias y prácticas en relación con la gestión del capital intelectual de Jardinería La Esperanza. El paradigma interpretativo permitirá analizar el estado de la realidad organizacional desde el punto de vista de los colaboradores, permitiendo la identificación de los diferentes factores que afecten la gestión del conocimiento y activos intangibles. El diseño a utilizar es uno no experimental, transversal y descriptivo, ya que se realizará un análisis de la situación actual sin manipulación de variables, con el fin de describir y entender el estado del capital intelectual de Jardinería La Esperanza. El alcance es uno descriptivo-explicativo, debido a que no solo se describe la situación actual del capital intelectual en sus dimensiones humana, estructural y relacional, sino que además se explican las causas y consecuencias de las deficiencias que fueron identificadas, dando las bases para la propuesta de un plan de acción.

La población y tamaño de la muestra serán los cinco colaboradores de Jardinería La Esperanza, población clave para entender la gestión del capital intelectual de la empresa y con el fin de obtener información completa y detallada desde las diferentes áreas y niveles de la empresa.

#### **Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información**

##### **Fuentes:**

- **Primarias:** Colaboradores de Jardinería La Esperanza.
- **Secundaria:** Revisión de modelos y teorías de capital intelectual como el modelo Intelect.

**Técnicas:**

- **Entrevistas:** para conocer las percepciones, conocimientos y experiencias de los colaboradores en relación con el capital intelectual y la gestión del conocimiento.
- **Observación directa:** con el fin de complementar la información sobre procesos y dinámicas laborales.

**Instrumentos:**

- **Guía de entrevista:** con preguntas abiertas que tengan en cuenta las dimensiones del capital intelectual (humano, estructural y relacional).
- **Lista de verificación:** para las observaciones de los procesos y comportamiento organizacional.

**Análisis y tratamiento de datos**

El análisis de los datos se realizará a través de:

- **Interpretación cualitativa:** partiendo de un análisis de patrones, contradicciones y oportunidades detectadas, que permitan fortalecer la propuesta de un plan de acción.

Tabla 1. Plan de acción

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	FUENTES DE INVESTIGACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
<p>Diagnosticar el estado actual del capital humano, relacional y estructural de Jardinería la Esperanza, identificando sus fortalezas y debilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar entrevista a los 5 colaboradores</li> <li>Observación directa de los procesos y dinámicas internas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas</li> <li>Observación directa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboradores de Jardinería la Esperanza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe diagnóstico detallado sobre el estado del capital humano, relacional y estructural, con identificación de fortaleza y debilidades</li> </ul>
<p>Diseñar estrategias de gestión del capital intelectual alineadas con las características y necesidades específicas de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar literatura y modelos de gestión de capital intelectual aplicables a pequeñas empresas</li> <li>Validar estrategias con el equipo de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión bibliográfica</li> <li>Validación grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bibliografía especializada</li> <li>Aporte de los colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de estrategias de gestión de capital intelectual adaptadas a Jardinería la Esperanza</li> </ul>
<p>Formular una propuesta basada en la gestión del capital intelectual, que integre las estrategias identificadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un documento que integre el diagnóstico y las estrategias diseñadas</li> <li>Definir un cronograma de implementación y responsable</li> <li>Establecer indicadores de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis y síntesis documental</li> <li>Diseño de cronograma</li> <li>Validación participativa</li> <li>Construcción de indicadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de estrategia</li> <li>Modelos de referencia</li> <li>Aportes del equipo de trabajo</li> <li>-buenas prácticas del sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta integral de gestión de capital intelectual para Jardinería la Esperanza, comprando implementación responsables e indicadores de éxito</li> </ul>

	seguimiento y evaluación <ul style="list-style-type: none"> <li>• Socializar la              propuesta con el              equipo de trabajo              para su              retroalimentación              final</li> </ul>			
--	---	--	--	--

Fuente: Datos recopilados por el autor (2025)

## Entrevistas

Entrevista: Administradora de Jardinería La Esperanza

**1.** ¿Cuál es tu rol principal en la empresa y cuánta experiencia tienes en estas tareas? ¿Te sientes capacitada y motivada para realizarlas eficazmente?

Soy la administradora general. Me encargo de coordinar las operaciones, resolver problemas del equipo, atender a los clientes, hacer seguimiento de los procesos y muchas veces incluso de tareas que no me corresponden. Llevo ya varios años en esta función y tengo la formación y habilidades necesarias. Sin embargo, el exceso de funciones y la falta de apoyo han afectado mi motivación. Es frustrante tener que responder por errores que no cometí y asumir responsabilidades sin autonomía.

**2.** ¿Has recibido algún tipo de capacitación desde que ingresaste? ¿Consideras importante seguir aprendiendo dentro de la empresa?

No he recibido capacitación formal. Lo que he aprendido ha sido por experiencia propia. Considero que es fundamental que haya formación tanto para el personal operativo como para el administrativo, no solo para desarrollar habilidades, sino también para establecer procedimientos y roles claros.

**3.** ¿Sientes que tu rol y responsabilidades están bien definidos? ¿Cómo percibes tu carga laboral y el ambiente de trabajo con tus compañeros y supervisores?

Mi rol está mal definido. Aunque el representante legal me dice que soy la jefa, no tengo autoridad real frente a él ni frente al cliente. En una ocasión intenté ejercer liderazgo y fui desautorizada frente al cliente. Desde entonces, quedé atrapada en un limbo; sin respaldo, pero con toda la carga operativa. La carga laboral ha sido excesiva y me genera mucho estrés. El ambiente con los compañeros es bueno, pero con la dirección es complejo por la falta de comunicación y apoyo.

**4.** ¿Qué opinas sobre la estabilidad del equipo de trabajo y la rotación de personal? ¿Cómo crees que esto afecta el rendimiento del equipo?

La rotación ha sido muy alta, especialmente en el personal operativo. Eso genera desorden, reprocesos y pérdida de tiempo capacitando gente nueva. Además, muchas veces yo misma tengo que hacer las entrevistas o explicarles las condiciones laborales, incluso si no fui quien tomó la decisión de contratarlos.

**5.** ¿Consideras que la compensación salarial es justa y motivadora? ¿Por qué?

No. Hay desajustes evidentes. Un caso reciente fue el del último empleado, al que yo le ofrecí un salario de acuerdo con el presupuesto y al que ya le había enviado el contrato. Pero el representante legal, sin consultarme, le hizo una oferta superior. Eso afectó no solo el presupuesto sino la confianza del equipo.

**6.** ¿Existen manuales, guías o procedimientos para las tareas que realizas? ¿Crees que los procesos están bien documentados y organizados?

No existen manuales ni procesos formalizados. Todo se resuelve sobre la marcha. Eso hace que cada error se repita, que no haya aprendizaje institucional y que cada quien interprete las cosas a su manera.

7. ¿Cómo se gestiona y comparte la información importante dentro del equipo (clientes, tareas, proyectos)? ¿Sientes que hay buenos controles internos?

No hay un sistema formal de información. La mayoría de cosas se manejan por WhatsApp, llamadas y cuadernos. La falta de control ha generado situaciones de fraude en el pasado y sigue siendo una preocupación. Los materiales, horarios y pagos no siempre están documentados como deberían.

8. ¿Qué sucede cuando una persona clave (como la contadora o la administradora) se ausenta? ¿Hay formas de mantener el funcionamiento normal?

Si yo o la contadora faltamos, la empresa prácticamente queda paralizada. No hay un plan de respaldo ni alguien designado para asumir funciones. Tampoco hay un archivo centralizado que permita a otra persona continuar.

9. ¿Cómo describirías la relación de la empresa con sus clientes y proveedores? ¿Se hacen esfuerzos para mejorar la satisfacción y la imagen de la empresa?

La relación con el cliente principal es complicada. Tiene demasiado poder, al punto de intervenir en decisiones internas como la contratación. Y aunque intentamos mantener una buena imagen, la falta de organización interna y de comunicación entre el representante legal y yo afecta seriamente la percepción que tienen de nosotros.

10. ¿Sientes que la empresa depende mucho de ciertos clientes o representantes externos? ¿Crees que estos tienen influencia en decisiones internas como contrataciones?

Absolutamente. Dependemos casi totalmente de un solo cliente que, a través de su representante, influye directamente en decisiones como a quién contratar o a quién despedir. Esa persona ha intervenido incluso por encima de mí, y el representante legal lo ha permitido. Esa dependencia desequilibra completamente la gestión interna y limita nuestra autonomía.

### **Análisis**

Dimensión Humana: desmotivación, ambigüedad y sobrecarga.

La administradora manifiesta una fuerte sobrecarga laboral, desempeñando múltiples funciones más allá de su rol. Aunque se considera capacitada, la falta de respaldo y la ambigüedad en la autoridad (especialmente frente al cliente principal y al representante legal) han deteriorado su motivación.

**Hallazgo clave:** La gestión del talento humano en la empresa carece de estructura y liderazgo claro. Se evidencia un déficit en la definición de roles y una cultura organizacional debilitada por la interferencia externa.

Problemas identificados:

- Falta de respaldo jerárquico real.
- Ausencia de formación continua.
- Falta de incentivos y conflictos en la compensación salarial.
- Altísima rotación de personal operativo, generando retrabajos y pérdida de conocimiento.

Dimensión Estructural: informalidad total en los procesos

No existen manuales, guías, ni protocolos formales. Todo funciona de manera empírica y reactiva, con una alta dependencia del conocimiento tácito de personas clave.

**Hallazgo clave:** La empresa opera con una estructura improvisada, donde no hay transferencia ni almacenamiento formal de conocimiento, lo que incrementa el riesgo de fallas, fraudes y discontinuidad operativa.

Problemas identificados:

- Inexistencia de procedimientos documentados.
- Falta de sistemas formales de comunicación y control.
- Riesgos de parálisis ante la ausencia de personal clave (administradora o contadora).
- Vulnerabilidad a fraudes por falta de controles internos.

Dimensión Relacional: dependencia crítica y pérdida de autonomía

La empresa depende casi completamente de un único cliente, cuyo representante tiene injerencia directa en decisiones internas, incluyendo contrataciones y cambios de personal.

**Hallazgo clave:** Existe una relación clientelar desequilibrada, que limita la autonomía de la empresa y condiciona su gestión interna.

Problemas identificados:

- Intervención del cliente en decisiones operativas y administrativas.
- Percepción negativa de la empresa por falta de coherencia en la gestión.
- Ausencia de estrategias para diversificar la cartera de clientes o profesionalizar el trato con proveedores.

## Conclusión

El presente trabajo de grado tuvo como propósito fundamental diseñar un plan de acción orientado al fortalecimiento del capital intelectual de Jardinería La Esperanza, empresa que, pese a su trayectoria en el sector, enfrenta limitaciones estructurales significativas que comprometen su sostenibilidad y proyección a futuro. A partir de un enfoque metodológico cualitativo y bajo el modelo Intellect, se realizó un diagnóstico riguroso que permitió evidenciar deficiencias críticas en las dimensiones humana, estructural y relacional del capital intelectual, reflejadas en la alta rotación de personal, la ausencia de procesos formalizados, la dependencia de un único cliente y la existencia de relaciones laborales disfuncionales.

El análisis desarrollado demuestra que la gestión del capital intelectual no puede ser considerada un aspecto accesorio en las pequeñas empresas, sino un eje estratégico que condiciona directamente su capacidad de adaptación, innovación y generación de valor sostenible. En este sentido, el plan de acción propuesto integra estrategias específicas y contextualizadas que permiten abordar de forma estructurada las falencias identificadas, promoviendo la institucionalización de prácticas organizacionales, el desarrollo del talento humano, la consolidación de una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la mejora continua, así como el fortalecimiento de las relaciones con los actores externos.

Se concluye que, aun en contextos empresariales marcados por la informalidad, la escasez de recursos y estructuras operativas reducidas, es viable implementar iniciativas de gestión del conocimiento que impacten positivamente el desempeño organizacional. La experiencia de Jardinería La Esperanza evidencia que el desarrollo del capital intelectual es una condición necesaria para la consolidación de ventajas competitivas sostenibles, y que su gestión adecuada representa una oportunidad estratégica para la transformación de las pymes en entornos altamente exigentes y cambiantes.

En consecuencia, este trabajo no solo ofrece una propuesta de intervención práctica, sino que aporta a la reflexión académica y profesional sobre el papel del capital intelectual en la reconfiguración del tejido empresarial colombiano, particularmente en el ámbito de las micro y pequeñas empresas del sector servicios.

## Referencias

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

BBVA Research. (2024). Colombia: A review of Micro and SMEs in Colombia. BBVA Research Insights. Publicado el 2 de febrero de 2024. <https://www.bbvaresearch.com/en/publicaciones/colombia-a-review-to-micro-and-smes-in-colombia/>

Bontis, N., Keow, W. C. C., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.

Comunidad Andina. (2000). Decisión 486: Régimen Común sobre Propiedad Industrial. *Gaceta Oficial del Acuerdo de Cartagena*, No. 600.

Congreso de Colombia. (1982). Ley 23 de 1982 (Sobre derechos de autor). *Diario Oficial* No. 35739, 28 de enero de 1982.

Congreso de Colombia. (2000). Ley 590 de 2000 (por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas). *Diario Oficial* No. 44078, 10 de julio de 2000.

Congreso de Colombia. (2004). Ley 905 de 2004 (por la cual se modifica la Ley 590 de 2000 en cuanto a promoción del desarrollo de las MIPYMES). *Diario Oficial* No. 45646, 2 de agosto de 2004.

Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. HarperCollins.

Euroforum Escorial. (1998). Proyecto "Intellect": Medición y Gestión del Capital Intelectual en Empresas Españolas. Instituto Universitario Euroforum, Madrid.

Manzano Santana, Á. G., & Mul Encalada, J. (2021). La gestión del conocimiento en las MIPYMES: retos y beneficios. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, (16), 59-72.

- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Doubleday/Currency.
- Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*. Berrett-Koehler Publishers.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
- Bueno, E. (2002). *Dirección estratégica basada en conocimiento: fundamentos de la gestión del conocimiento y del capital intelectual*. Editorial Pirámide.
- García, J. M., & Rodríguez, C. (2009). Capital intelectual y creación de valor en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(4), 67-84.
- Andión, L., & Tello, J. C. (2013). Gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas. *Revista Perspectiva Empresarial*, 1(1), 69-83.
- Vargas, J. A., & Becerra, M. (2020). Capital intelectual como herramienta de competitividad en MIPYMES colombianas. *Revista Ciencias Estratégicas*, 28(42), 75-88.
- López, A. J. (2016). La propiedad intelectual como activo estratégico para las PYMES. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(74), 345-361.
- Rodríguez, A., & Díaz, D. (2014). Modelos para la medición del capital intelectual: una revisión crítica. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 12(23), 1-20.
- González, L. A. (2019). Estrategias de fortalecimiento del capital estructural en pequeñas empresas. *Revista Universidad & Empresa*, 21(37), 9-28.
- Díaz, A. M., & Pérez, L. F. (2018). Innovación y gestión del conocimiento en microempresas del sector servicios. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 9(2), 200-217.

Orozco, J. C. (2015). El papel del SENA en la formación del capital humano colombiano. *Revista de Política Pública*, 15(1), 45-62.

Restrepo, M., & Hoyos, C. (2021). Aplicación del modelo Sveiby en PYMES del sector servicios en Medellín. *Revista Contexto*, 58, 61-80.

Suárez, R., & Gallego, N. (2022). Transferencia de conocimiento y capital intelectual en pymes familiares. *Revista Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 18(33), 110-129.

## Anexos

### Anexo A. Diagrama de flujo



\_Diagrama de  
flujo.pdf