

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**ROL DEL CAPITAL SOCIAL EN LA CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS DE ALTO
RENDIMIENTO EN INDUSTRIAS KEL C.A.**

Presentado por:

BR. MARÍA ESTHER COLMENARES URRECHEAGA

TRUJILLO, 2025

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**ROL DEL CAPITAL SOCIAL EN LA CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS DE ALTO
RENDIMIENTO EN INDUSTRIAS KEL C.A**

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial

Presentado por:

BR. MARÍA ESTHER COLMENARES URRECHEAGA

TUTOR

PROF. MSc. Marilyn Briceño

TRUJILLO, 2025

DEDICATORIA

Para mis amados padres, María Esther Urrecheaga de Colmenares y Johnny Bisael Colmenares, por haberme guiado y acompañado en todos los procesos académicos de mi vida, por inculcarme que todos los sacrificios tienen su recompensa, y a que debemos ser del tamaño del compromiso que se nos presente.

A mi hermana Elizabeth Colmenares Urrecheaga, que goza de la sabiduría para tener siempre las palabras sabias y precisas para hacerme reflexionar y seguir caminando.

A mi tía Ninoska Urrecheaga Medina, quien me enseñó desde las vocales en mi niñez, a reconocer mis capacidades en la adultez para afrontar cualquier reto académico.

María Esther Colmenares Urrecheaga

AGRADECIMIENTO

A mi amado Dios y a la Virgen María, por haberme dado salud física y mental, sabiduría para aprender, y resiliencia para superar los obstáculos en el camino. Por su amor incondicional y presencia diaria en mi vida. Por la familia y amigos que me dieron.

A mis amados padres, que con su amor, sacrificios, y esfuerzo honrado, me proporcionaron todas las herramientas necesarias y más, durante toda mi vida académica. Por su amor, cuidados, comprensión, y guía.

A mi hermana, por su amor, y sabias palabras, por ser mi mejor amiga, y mi mejor compañía.

A mi querida sobrina Isabella, por su amor sincero y noble.

A mis amigos Enrique Herrera, Osmar Calderón, Andrea Villarreal, Mariangel Briceño, José Leonardo Páez, Andrés Parilli, y Erixon Godoy, por su presencia y palabras.

A mi casa de estudios, la Universidad Valle del Momboy, por haberme dado la oportunidad de formarme como profesional.

A los profesores que compartieron sus conocimientos conmigo a lo largo de la carrera, Prof. Yajaira Mendoza, Prof. Liliana Rivera, Prof. Edgar Omaña, Prof. Yumary Valecillos y de manera esencial a mi tutora la Prof. Marilyn Briceño que con sus orientaciones y motivaciones me ayudó a culminar este trabajo.

A Industrias KEL C.A., por haberme abierto sus puertas para realizar este trabajo, de manera especial al Gerente General Sr. Esteban Di Michele, y al Coordinador de Ventas, Ing. Daniel Morales Di Michele.

A todos mi agradecimiento más sincero, Dios les pague.

María Esther Colmenares Urrecheaga.

RESUMEN

El presente trabajo especial de grado tiene como propósito analizar el rol del capital social en la construcción de equipos de alto rendimiento en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL C.A. La investigación fue de tipo proyectiva y con diseño de investigación no experimental bajo un enfoque cuantitativo; en la cual se seleccionó una población finita de catorce empleados de la empresa los cuales respondieron un cuestionario cerrado y estructurado con la escala de likert para identificar los elementos clave del capital social y diagnosticar las características de los equipos de alto rendimiento presentes en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL C.A. Con los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento se obtuvieron como principales hallazgos que la cohesión grupal es débil y ambigua además la colaboración espontánea para resolver desafíos complejos es limitada. También se presentaron fluctuaciones en las percepciones, y además se reflejó una tendencia al individualismo. De igual forma, se constató que existe falta de priorización al éxito colectivo y también se detectaron barreras estructurales, como jerarquías rígidas o falta de plataformas adecuadas, además de ausencia de protocolos en la gestión de conflictos; entre otros aspectos. Los hallazgos obtenidos en los dos primeros objetivos específicos de la presente investigación condujeron a diseñar un programa de capacitación basado en el capital social para la conformación de equipos de alto rendimiento en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL C.A. El plan propuesto está orientado a consolidar la posición competitiva de la organización en el mercado, incrementando su eficacia en las operaciones y su habilidad para ajustarse a las variaciones del ambiente corporativo.

Palabras clave: Capital social, Equipos, alto rendimiento.

ABSTRACT

The purpose of this special degree work is to analyze the role of social capital in building high-performance teams in the sales and marketing department of Industrias KEL C.A. The research was projective and with a non-experimental research design under a quantitative approach; in which a finite population of fourteen employees of the company was selected, who answered a closed and structured questionnaire with the Likert scale to identify the key elements of social capital and diagnose the characteristics of high-performance teams present in the sales and marketing department of Industrias KEL C.A. With the results obtained in the application of the questionnaire, the main findings were that group cohesion is weak and ambiguous, in addition to spontaneous collaboration to solve complex challenges is limited. Fluctuations in perceptions were also presented, and a tendency towards individualism was reflected. Likewise, it was found that there is a lack of prioritization of collective success, and structural barriers were also detected, such as rigid hierarchies or a lack of adequate platforms, as well as a lack of conflict management protocols, among other aspects. The findings obtained in the first two specific objectives of this research led to the design of a training program based on social capital for the formation of high-performance teams in the sales and marketing department of Industrias KEL C.A. The proposed plan is aimed at consolidating the organization's competitive position in the market, increasing its operational effectiveness and its ability to adjust to variations in the corporate environment.

Keywords: Social capital, teams, high performance.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|-----------|
| DEDICATORIA | 3 |
| AGRADECIMIENTO | 4 |
| RESUMEN | 5 |
| ÍNDICE GENERAL | 7 |
| INDICE DE TABLAS | 10 |
| ÍNDICE DE ANEXOS | 12 |
| VEREDICTO | 13 |
| INTRODUCCIÓN | 14 |
| <i>1.1 Contextualización del problema</i> | <i>17</i> |
| <i>1.2 Formulación del problema</i> | <i>22</i> |
| 1.2.1 Problema general | 22 |
| 1.2.2 Problemas específicos | 22 |
| <i>1.3 Objetivos de la investigación</i> | <i>23</i> |
| 1.3.1 Objetivo general | 23 |
| 1.3.2 Objetivos específicos | 23 |
| <i>1.4 Justificación de la investigación</i> | <i>23</i> |
| 1.4.1 Justificación teórica | 24 |
| 1.4.2 Justificación práctica | 24 |
| 1.4.3 Justificación metodológica | 24 |
| 1.4.4 Justificación social | 25 |
| <i>1.5 Alcances y limitaciones</i> | <i>25</i> |
| 1.5.1 Alcances | 25 |
| 1.5.2 Limitaciones | 26 |
| <i>1.6 Vinculación con el proyecto institucional del desarrollo humano sustentable</i> | <i>27</i> |
| CAPÍTULO II | 29 |
| MARCO TEÓRICO | 29 |
| <i>2.1 Antecedentes de la investigación</i> | <i>29</i> |
| <i>2.2 Bases teóricas</i> | <i>33</i> |

| | |
|--|----|
| 2.2.1 Capital Social | 34 |
| 2.2.2 Elementos del capital social | 36 |
| 2.2.3 Equipo de Alto Rendimiento | 41 |
| 2.2.4 Características de los equipos de alto rendimiento | 42 |
| 2.3 Operacionalización y relaciones entre variables | 49 |
| CAPÍTULO III..... | 50 |
| MARCO METODOLÓGICO..... | 50 |
| 3.1. Tipo y diseño de la investigación..... | 50 |
| 3.2. Población y muestra | 51 |
| 3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 52 |
| 3.4. Validez y confiabilidad | 53 |
| 3.4.1 Validez | 53 |
| 3.4.2 Confiabilidad..... | 54 |
| 3.5 Procedimiento metodológico | 55 |
| 3.6 Técnica de análisis..... | 56 |
| de datos | 56 |
| CAPÍTULO IV..... | 57 |
| ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS | 57 |
| 4.2 Discusión de hallazgos | 70 |
| 4.3 Vinculación con los objetivos institucionales | 75 |
| CAPÍTULO V..... | 78 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 78 |
| 5.1 Conclusiones | 78 |
| 5.2 Recomendaciones..... | 82 |
| 5.3 Líneas futuras de investigación | 83 |
| CAPÍTULO VI..... | 85 |
| LA PROPUESTA | 85 |
| 6.1 Introducción..... | 85 |
| 6.2 Fundamentación teórica y conceptual..... | 86 |
| 6.3 Objetivos de la propuesta | 88 |
| 6.3.1 Objetivo general..... | 88 |

| | |
|---|-----|
| 6.3.2 <i>Objetivos específicos</i> | 88 |
| 6.4 <i>Descripción de la propuesta</i> | 88 |
| 6.4.1 Descripción del programa de capacitación basado en el capital social para la conformación de equipos de alto rendimiento en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL. C.A. | 91 |
| 6.4.2. Cronograma y evaluación | 92 |
| 6.4.3 Contenidos programáticos de talleres | 93 |
| 6.5 <i>Factibilidad de la propuesta</i> | 96 |
| 6. 6 <i>Evaluación e implementación de la propuesta</i> | 100 |
| 6.7 <i>Conclusión del capítulo</i> | 102 |
| REFERENCIAS..... | 104 |
| ANEXOS | 108 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1 <i>Operacionalización de las variables</i> | 49 |
| Tabla 2 <i>Resultados por la dimensión elementos del capital social del indicador Valores compartidos</i> | 58 |
| Tabla 3 <i>Resultados por la dimensión elementos del capital social del indicador Confianza</i> | 59 |
| Tabla 4 <i>Resultados por la dimensión elementos del capital social del indicador Cooperación</i> | 61 |
| Tabla 5 <i>Resultados por la dimensión elementos del capital social del indicador Redes sociales</i> | 62 |
| Tabla 6 <i>Resultados por la dimensión características de los equipos de alto rendimiento del indicador Comunicación</i> | 64 |
| Tabla 7 <i>Resultados por la dimensión características de los equipos de alto rendimiento del indicador Solución a conflictos</i> | 66 |
| Tabla 8 <i>Resultados por la dimensión características de los equipos de alto rendimiento del indicador Liderazgo</i> | 67 |
| Tabla 9 <i>Resultados por la dimensión características de los equipos de alto rendimiento del indicador Motivación</i> | 69 |
| Tabla 10 <i>Programas de capacitación basados en el capital social para la conformación de equipos de alto rendimiento en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL. C.A.</i> | 90 |
| Tabla 11 <i>Cronograma y Evaluación</i> | 92 |
| Tabla 12 <i>Contenido programatico de talleres</i> | 93 |
| Tabla 13 <i>Plan de Acción para la implementación de la propuesta</i> | 100 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| .Figura 1 <i>Resultados de la dimensión elementos del capital social con el indicador Valores compartidos</i> | 58 |
| Figura 2 <i>Resultados por la dimensión elementos del capital social del indicador Confianza</i> .. | 60 |
| Figura 3 <i>Resultados por la dimensión elementos del capital social del indicador Cooperación</i> | 61 |
| Figura 4 <i>Resultados por la dimensión elementos del capital social del indicador Redes sociales</i> | 63 |
| Figura 5 <i>Resultados por la dimensión características de los equipos de alto rendimiento del indicador Comunicación</i> | 65 |
| Figura 6 <i>Resultados por la dimensión características de los equipos de alto rendimiento del indicador Solución a conflictos</i> | 66 |
| Figura 7 <i>Resultados por la dimensión características de los equipos de alto rendimiento del indicador Liderazgo</i> | 68 |
| Figura 8 <i>Resultados por la dimensión características de los equipos de alto rendimiento del indicador Motivación</i> | 69 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| Anexo 1 <i>Cuestionario</i> | 109 |
| Anexo 2 <i>Instrumentos de validacion</i> | 111 |
| Anexo 3 <i>Confiabilidad</i> | 115 |
| Anexo 4 <i>Registro Fotografico</i> | 116 |
| Anexo 5 <i>Aprobación del Tutor</i> | 117 |

VEREDICTO



VICERRECTORADO ACADÉMICO FACULTAD DE INGENIERÍA

VEREDICTO

Nosotros, Profa. Liliana Rivera, Profa. Karla Dunn y Profa. Marilyn Briceño designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado "ROL DEL CAPITAL SOCIAL EN LA CONSTRUCCION DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN INDUSTRIAS KELL C.A." que presenta la bachiller: COLMENARES URRECHEAGA MARIA ESTHER portadora de la C.I. N.º30.140.803; nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: veinte (20) puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Mombay, referente a la evaluación de los Trabajos de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial.

En fe de lo cual firmamos en Carvajal a los once (11) días del mes de julio del dos mil veinticinco (2025).

Profa. Karla Dunn
C.I: 19.286.584
JURADO

Profa. Marilyn Briceño
C.I: 13.205.436
TUTORA

Prof. Liliana Rivera
C.I. 13.048.877
PRESIDENTE DEL JURADO



Profa. Yumary Valecillos
C.I. 14.151.309
DECANO

Profa. Walevska López
C.I. 10.104.896
VICERRECTORA ACADEMICA



INTRODUCCIÓN

El capital social se ha consolidado como un factor determinante en la construcción de equipos de alto rendimiento, especialmente en entornos comerciales donde la colaboración, la confianza y la comunicación efectiva son pilares para el éxito organizacional. En el contexto de Industrias KEL C.A., esta investigación surge de la necesidad de analizar cómo los elementos del capital social en valores compartidos, confianza, cooperación y redes que influyen en la formación de equipos comerciales altamente efectivos, así como de identificar las brechas que limitan su potencial. A través de un enfoque cuantitativo, este estudio busca no solo diagnosticar la situación actual, sino también proponer estrategias prácticas para fortalecer el capital social como base del desempeño excepcional.

Es por lo anterior expuesto que en Venezuela existe un mercado cada vez más competitivo, las organizaciones deben optimizar sus recursos humanos para mantener su ventaja estratégica. El departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL C.A. no es ajeno a este desafío. Sin embargo, observaciones preliminares y reportes internos sugieren que factores como la falta de alineación cultural, la comunicación fragmentada y la gestión ineficiente de conflictos están afectando su cohesión y resultados. Este trabajo especial de grado aborda estas problemáticas desde la perspectiva del capital social, integrando teorías clásicas y contemporáneas para ofrecer soluciones adaptadas al contexto organizacional.

Para lograr sus objetivos, la investigación se organiza en seis capítulos:

Capítulo I: Planteamiento del Problema. Se describe la situación actual del departamento de ventas y mercadeo, se justifica la relevancia del estudio y se definen los objetivos generales y específicos.

Capítulo II: Marco Teórico. Se fundamenta la investigación en teorías sobre capital social, equipos de alto rendimiento y modelos de gestión organizacional, estableciendo el sustento académico del trabajo.

Capítulo III: Marco Metodológico. Se detalla el diseño cuantitativo del estudio, las técnicas de recolección de datos (encuestas, entrevistas) y los instrumentos utilizados.

Capítulo IV: Análisis de Resultados. Se presentan y discuten los hallazgos clave, contrastándolos con la literatura existente y destacando las brechas identificadas.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones. Se sintetizan las conclusiones derivadas de los objetivos específicos y se proponen acciones concretas para mejorar el capital social en el equipo comercial.

Capítulo VI: Propuesta de Implementación. Se diseña un programa de capacitación basado en los resultados, con actividades, responsables y métricas de seguimiento.

Esta estructura permite un recorrido lógico desde la identificación del problema hasta la solución práctica, asegurando que cada capítulo contribuya al entendimiento integral del rol del capital social en la formación de equipos comerciales de alto rendimiento. El estudio no solo aporta insights académicos, sino que también ofrece herramientas aplicables para Industrias KEL C.A. y organizaciones con desafíos similares.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

El presente capítulo introduce la investigación sobre el rol del capital social en la formación de equipos de alto rendimiento, enfocándose en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL C.A., una empresa con una destacada trayectoria en el sector alimenticio venezolano. A través de un análisis detallado, se busca identificar los elementos clave del capital social, diagnosticar las características de los equipos existentes y diseñar un programa de capacitación que potencie estas dinámicas.

El estudio se justifica tanto desde el ámbito teórico, al enriquecer los marcos conceptuales existentes, como desde el práctico, al ofrecer herramientas aplicables que mejoren la cohesión, comunicación y eficiencia organizacional. Además, se alinea con los objetivos estratégicos de la Universidad Valle del Momboy (UVM), reforzando su compromiso con el desarrollo humano sustentable y la vinculación social. A lo largo de este capítulo, se estructuran los componentes esenciales de la investigación: el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y los alcances y limitaciones, sentando las bases para un análisis profundo que contribuya al fortalecimiento de las dinámicas laborales en un entorno empresarial cada vez más exigente.

La panorámica de las empresas hoy día están marcadas por el cobijamiento de la globalización y una brutal contienda de competitividad, misma en el que los elementos del capital social juegan un papel importante para poder alcanzar las metas trazadas. En este sentido, las conexiones entre la confianza, la cooperación, liderazgo y motivación entre los trabajadores se direccionan hacia las bases que sustentan la creación de los equipos de alto rendimiento.

Desde esta perspectiva, dichas empresas enfrentan muchos problemas a la hora de buscar el fortalecimiento de sus ambientes productivos en un entorno dinámico.

1.1 Contextualización del problema

En el ámbito organizacional contemporáneo, el capital social se ha posicionado como un elemento clave para fomentar una cultura de mejora continua y construir equipos de alto rendimiento. Este concepto, que engloba las redes de relaciones, la confianza y la colaboración entre los miembros de una organización, ha demostrado ser un factor determinante para el éxito empresarial. Sin embargo, muchas empresas enfrentan desafíos significativos al intentar fortalecer su capital social, lo que limita su capacidad para alcanzar un rendimiento óptimo y adaptarse a los cambios del entorno competitivo. En este contexto, el capital social puede ser utilizado como estrategia para construir equipos de alto rendimiento, específicamente en el departamento de ventas y mercadeo de una organización

Según García & Medina (2011), existen dos tipos de estructuras que fomentan el capital social: las redes densas y cerradas (closure), que facilitan la confianza e identidad entre sus integrantes, y las redes fluidas y abiertas (brokerage), que permiten un mayor flujo de información. Esta distinción resalta la importancia de las conexiones sociales y pone de manifiesto el valor que las relaciones interpersonales tienen en los ámbitos social y económico. Por otro lado, los equipos de alto rendimiento se caracterizan por una sinergia efectiva y colaboración activa entre sus miembros, guiados por una visión compartida que los impulsa hacia la excelencia. Para lograr este nivel de rendimiento, es fundamental fomentar una comunicación abierta y garantizar el acceso a información relevante.

Un ambiente de confianza y transparencia es clave para que cada miembro se sienta valorado y comprometido. Además, la claridad en la visión del equipo, que debe ser inspiradora,

es esencial para establecer un propósito significativo. El aprendizaje continuo también juega un papel esencial, ya que permite a los integrantes del equipo mejorar constantemente sus capacidades a través del intercambio de conocimientos y experiencias. Por lo tanto, la atención a las necesidades del cliente y la ambición de obtener resultados sobresalientes deben ser enfoques centrales dentro del equipo (Blanchard, 2007).

Alineado con lo antes expuesto, en un entorno empresarial globalizado y altamente competitivo, el capital social se ha consolidado como un pilar fundamental para el desarrollo de una cultura de mejora continua y la formación de equipos de alto rendimiento. Este capital, basado en redes de relaciones, confianza y colaboración, es decisivo para el éxito empresarial. Sin embargo, muchas organizaciones enfrentan obstáculos al intentar fortalecerlo, limitando su capacidad de adaptación y rendimiento óptimo.

En este contexto, el capital social emerge como una estrategia clave para construir equipos de alto rendimiento, particularmente en áreas críticas como ventas y mercadeo. En el caso específico de Guayaquil, un centro económico importante en Ecuador, Herrera & Salinas (2018) señalan que los equipos de alto rendimiento en pequeñas y medianas empresas del sector industrial enfrentan riesgos significativos. Esta situación, a pesar de la considerable inversión que representa su formación, subraya la necesidad de un enfoque estratégico en la gestión del capital social.

Ahora bien, la creación de los equipos implica una adaptación a los avances tecnológicos y administrativos, elementos esenciales para mejorar la competitividad y alcanzar objetivos claros. Este enfoque exige un cambio de paradigma en la gestión tradicional, priorizando el fortalecimiento del talento humano, la asesoría externa y la capacitación continua. Al hacerlo, las empresas pueden obtener beneficios operativos y estratégicos cruciales en un entorno en

constante evolución. En la panorámica empresarial mexicana, García & Gonzalez (2022) afirman que la competitividad y adaptabilidad son factores decisivos, lo que ha generado mayor interés en analizar el impacto del capital social en el desempeño de los equipos.

Investigaciones realizadas en México indican que muchas organizaciones enfrentan dificultades para formar equipos de alto rendimiento debido a carencias en su capital social. No obstante, la evidencia muestra que fortalecer estas redes de colaboración y confianza puede ser clave para superar dichas limitaciones. Se ha comprobado que un capital social sólido no solo mejora la cohesión grupal, sino que crea un entorno propicio para la cooperación efectiva. Estas dinámicas permiten desarrollar equipos más competentes, capaces de resolver problemas complejos y adaptarse a las exigencias del mercado.

Un hallazgo relevante es que las fallas en comunicación y relaciones interpersonales suelen ser obstáculos críticos que afectan el rendimiento organizacional. Por tanto, gestionar adecuadamente el capital social se presenta como una estrategia fundamental para optimizar el desempeño empresarial. Al abordar estas cuestiones, las empresas pueden implementar estrategias más efectivas de formación y desarrollo que optimicen los recursos humanos disponibles. Además, se enfatiza la importancia de la capacitación en habilidades interpersonales, lo cual tiene un efecto positivo no solo en el ambiente laboral, sino también en la satisfacción y retención del talento.

Asimismo, en el ámbito de las organizaciones colombianas, como las investigaciones realizadas por Arias et al. (2022), destacan que el liderazgo compartido tiene un impacto positivo en el rendimiento organizacional al reforzar el capital social. Estos estudios revelan que compartir las responsabilidades de liderazgo fomenta la colaboración, la confianza y el

intercambio de conocimientos en los equipos directivos. Como resultado, se fortalece la cohesión y visión compartida, lo que se traduce en una mejora del rendimiento empresarial.

En relación con lo planteado, se subraya la importancia de promover el liderazgo compartido como un mecanismo clave para potenciar el capital social y, por ende, el rendimiento organizativo en un contexto altamente competitivo. Se evidencia, por lo tanto, la necesidad crítica de promover el liderazgo compartido como estrategia fundamental para potenciar el capital social y el rendimiento organizacional en el actual contexto competitivo. En el caso de Venezuela, Lotito (2022) señala que, al igual que en otros países, existe el desafío de adaptarse a las nuevas dinámicas laborales impulsadas por la era digital y el contexto pospandemia.

Siguiendo a Lotito (2022), el cual expresa que las investigaciones nuevas realizadas en Barquisimeto, Estado Lara, han destacado la relevancia del trabajo en equipo como un factor clave para el éxito organizacional. Estos estudios han demostrado que las competencias transversales y las conexiones emocionales entre los miembros de un equipo son elementos fundamentales para la formación de equipos de alto rendimiento. Este tipo de equipos se ha vuelto esencial para enfrentar problemas complejos que demandan la integración de diversas habilidades y perspectivas. Estos estudios argumentan que la sinergia generada por el trabajo colaborativo trasciende el rendimiento individual, lo que subraya la necesidad de fomentar un ambiente de interdependencia entre los miembros del equipo.

En consecuencia, de lo anterior, la conexión emocional emerge como un factor clave para cultivar esta interdependencia, contribuyendo indirectamente al fortalecimiento del capital social dentro de las organizaciones venezolanas. En el corazón del estado Trujillo, Industrias KEL C.A., una empresa con una larga trayectoria en la producción de alimentos y un pilar fundamental en la economía local, enfrenta desafíos relacionados con la eficiencia y el

rendimiento de sus equipos de trabajo, En dicha empresa, se llevó a cabo una entrevista abierta con los agentes clave en el Departamento de Ventas y Mercadeo (Gerente General de Ventas - Mercadeo Coordinador de ventas, y personal que labora en dicho departamento); este contacto se materializó en la estadía de la investigadora en el periodo de desarrollo de las prácticas profesionales.

Durante la interacción conversacional, se exploraron aspectos fundamentales que actualmente afectan el funcionamiento de Industrias KEL C.A. Tanto a nivel productivo como en términos de eficiencia en dicho departamento, los aspectos expuestos resaltaron desafíos significativos y oportunidades de mejora, tales como, el hecho de que los vendedores enfrentan varios problemas que afectan la eficiencia y rentabilidad de la empresa, considerando en esto la ausencia de un programa de planificación de visitas a clientes, la falta de capacitación presencial para el equipo, y demoras en el despacho de pedidos. Además de lo anteriormente expuesto, se observa una falta de claridad en la comunicación entre los vendedores, la carencia de una filosofía de ventas adecuada para las negociaciones y una clara resistencia al cambio tecnológico e innovación.

Desde esta perspectiva, estas deficiencias podrían impedir alcanzar un nivel de excelencia en las entradas económicas, lo que posiblemente comprometería los objetivos y compromisos asumidos por la empresa. Para los entrevistados, es esencial considerar cómo los elementos del capital social impactan en la dinámica organizacional. La posible ausencia del equipo de alto rendimiento en la estructura de la empresa se ha convertido en un factor crítico que limita la colaboración y la eficacia operativa. Este contexto pone de manifiesto la necesidad de realizar estudios adicionales que no solo identifiquen las áreas de mejora, sino que también

propongan estrategias concretas para fortalecer las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo dentro de la organización.

Tanto el gerente como los consultados coinciden en que esta investigación profundizará en el rol del capital social para formar equipos de alto rendimiento. Una inversión estratégica en este ámbito podría mejorar la productividad, el clima laboral y la dinámica organizacional. Implementar prácticas que fomenten la cohesión, confianza y colaboración, optimizaría el funcionamiento empresarial. Este enfoque no solo fortalecería las capacidades internas, sino que también mejoraría la competitividad en el mercado. Al alinear el desarrollo humano con los objetivos estratégicos, la empresa podría alcanzar un desempeño superior. Los hallazgos sugieren que el capital social es un factor clave para el éxito organizacional.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es el rol del capital social en la construcción de equipos de alto rendimiento en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL C. A.?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuáles son los elementos clave del capital social en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL C.A.?

¿Qué características tiene el equipo de alto rendimiento del departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL C.A.?

¿Cómo diseñar un programa de capacitación basado en el capital social para la conformación de equipos de alto rendimiento en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL C.A.?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Analizar el rol del capital social en la construcción de equipos de alto rendimiento en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL C.A.

1.3.2 Objetivos específicos

Identificar los elementos clave del capital social en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL C.A.

Diagnosticar las características de los equipos de alto rendimiento presentes en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL C.A.

Diseñar un programa de capacitación basado en el capital social para la conformación de equipos de alto rendimiento en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL. C.A.

1.4 Justificación de la investigación

Esta investigación se justifica por la relevancia de examinar el papel del capital social en la creación de equipos de alto rendimiento en el departamento de ventas y marketing de Industrias KEL C.A. El objetivo es fomentar la confianza, motivación, compromiso, comunicación, responsabilidad y un aprendizaje constante y compartido; además de fomentar un liderazgo apropiado y una cultura organizacional renovada.

Este estudio analizará la relación sinérgica entre dos componentes estratégicos para la competitividad organizacional: las características distintivas de los equipos de alto rendimiento y los factores constitutivos del capital social. El objetivo principal consiste en evaluar cómo la articulación de estos elementos influye en la capacidad institucional para responder a demandas del mercado con agilidad y calidad. Mediante un enfoque analítico-descriptivo, se explorarán los

mecanismos mediante los cuales el capital social (redes de confianza, normas compartidas y reciprocidad) actúa como catalizador del desempeño excepcional en equipos comerciales.

1.4.1 Justificación teórica

Desde una perspectiva teórica, este trabajo de grado adquiere una relevancia específica al ayudar a ampliar y consolidar los conceptos de los elementos fundamentales del capital social, además de los atributos esenciales que debe poseer un equipo de alto desempeño. En una organización, el capital social impulsa aspectos como la confianza, la cooperación y la motivación; esto se manifiesta e impacta en componentes esenciales de un equipo de alto rendimiento como el compromiso, la comunicación, la autonomía, entre otros.

1.4.2 Justificación práctica

En términos prácticos, este análisis se justifica al proporcionar una herramienta innovadora a la entidad, como es un programa de formación fundamentado en el capital social para la formación de equipos de alto rendimiento en el departamento de ventas y marketing de Industrias KEL. C.A. El objetivo del programa de formación basado en el capital social es influir y potenciar correctamente elementos como la confianza, la colaboración, la motivación y las redes sociales, lo que a su vez se reflejará en el incremento del compromiso, la comunicación y la independencia.

1.4.3 Justificación metodológica

Desde una perspectiva metodológica, este análisis se empleará para el desarrollo y cumplimiento de los dos primeros objetivos específicos planteados, métodos e instrumentos de recolección de datos que se adecuen a las variables, dimensiones e indicadores propuestos, y permitan la adquisición de datos de manera cuantitativa. Los resultados alcanzados se emplearán en la formulación de la propuesta de estudio y la producción de las conclusiones definitivas, y,

adicionalmente, se convertirán en valiosos recursos de investigación para la continuación y elaboración de trabajos futuros relacionados con el tema de estudio tratado en la investigación actual.

1.4.4 Justificación social

Este estudio se enfoca en fortalecer el liderazgo y el clima organizacional de Industrias KEL C.A. mediante el desarrollo estratégico de su capital social. Analizaremos cómo la confianza, la comunicación efectiva y la cooperación impactan el desempeño del departamento de ventas y mercadeo, integrando principios de responsabilidad social corporativa. La investigación promoverá prácticas sustentables que beneficien tanto a la organización como a las comunidades donde opera. Implementaremos sistemas de aprendizaje continuo para mejorar la calidad de la información y la cultura empresarial. Mediante indicadores cuantitativos y cualitativos, se estará evaluando el retorno social de estas iniciativas. Los resultados esperados incluyen mejoras significativas en el clima laboral y la eficiencia operativa. Este enfoque posicionará a la empresa como referente en gestión humana sostenible en el contexto venezolano..

1.5 Alcances y limitaciones

1.5.1 Alcances

Área Geográfica: En lo concerniente a la delimitación espacial, esta investigación se realizará en el departamento de ventas y mercadeo de la empresa Industrias KEL CA. , ubicada en la Avenida principal de Campo Alegre N° 63, Carvajal, estado Trujillo.

Periodo de estudio: De igual forma, y en lo relacionado con la delimitación temporal, la investigación se desarrollará entre febrero/2025 a julio/2025

Población objetivo: Personal del departamento de ventas y mercadeo de la empresa Industrias KEL C.A

Aspectos a cubrir: Se abordará la variable capital social con sus dimensiones, elementos claves del capital social y también la variable equipos de alto rendimiento, con sus dimensiones, características de los equipos de alto rendimiento, respectivamente.

1.5.2 Limitaciones

Acceso a los datos: Una de las principales restricciones de este estudio es el posible obstáculo para obtener información confidencial o delicada dentro de la compañía Industrias KEL C.A. considerando que la investigación se enfoca en el departamento de ventas y mercadeo, podría ser que algunos datos vinculados a estrategias de negocio, rendimiento personal individual o datos financieros no estén accesibles para su estudio.

Acceso de los participantes: El estudio se basa en gran parte en la implicación activa del equipo del departamento de ventas y marketing. No obstante, la participación de los empleados en entrevistas, cuestionarios o sesiones de formación puede verse limitada por sus obligaciones laborales y el volumen de trabajo, lo que podría restringir la recolección de datos.

Resistencia al cambio: Como se detectó una resistencia a la innovación y al cambio tecnológico en la empresa, es posible que los trabajadores muestren cierta insatisfacción al implementar nuevas prácticas o estrategias sugeridas en el plan de formación. Esta oposición podría restringir la eficacia de las acciones planificadas para potenciar el capital social y el desempeño del equipo.

Generalización de los resultados: Los hallazgos de esta investigación están limitados al contexto específico de Industrias KEL C.A., particularmente al departamento de ventas y

mercadeo. Por lo tanto, los resultados pueden no ser directamente aplicables a otras empresas o sectores, lo que limita la generalización de las conclusiones.

Logística y recursos financieros: La puesta en marcha de un plan de formación en capital social puede necesitar recursos económicos y logísticos extra, tales como la contratación de especialistas externos o la compra de materiales de formación..

1.6 Vinculación con el proyecto institucional del desarrollo humano sustentable

La Universidad Valle del Momboy (UVM) ha lanzado su Plan Estratégico 2024-2027, con el objetivo de fortalecer su misión educativa y su impacto en la sociedad. Este plan se enfoca en cuatro ejes principales: excelencia académica, innovación, sostenibilidad y vinculación social. La UVM busca consolidarse como una institución líder en educación superior, promoviendo la formación integral de sus estudiantes y fomentando la investigación aplicada. Además, el plan da prioridad a la actualización de la infraestructura académica y tecnológica, además de la internacionalización de sus programas. Adicionalmente, se destaca la relevancia del capital social, la responsabilidad social y ecológica, sincronizando sus medidas con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (UVM, 2024).

La UVM aspira a transformarse en un referente en la región, contribuyendo al desarrollo sostenible y al bienestar de las comunidades . Al fomentar la función del capital social en el departamento de marketing y ventas de Industrias KEL C.A, se fomentará la confianza, la cooperación y el aprendizaje continuo y compartido en el seno de la entidad. Esto contribuirá a posicionar a la Universidad Valle del Momboy como un ícono en el progreso humano sostenible.

El propósito de la investigación sugerida es examinar los componentes esenciales del capital social y las particularidades de los equipos de alto rendimiento del departamento de ventas y marketing de Industrias KEL C.A. A continuación, se detallan los elementos

fundamentales que se abordarán en esta investigación, acorde con la misión y visión de la UVM. Desde el punto de vista del capital social, se analizarán las conexiones entre el equipo laboral y su impacto en la dinámica de la organización. Aunque es verdad, la ausencia de un equipo con alto rendimiento es un indicador crucial que requiere atención.

El estudio propone métodos para fortalecer relaciones interpersonales y trabajo colaborativo, claves para mejorar la eficacia operativa. Se enfoca en prácticas que promuevan unidad, confianza y colaboración laboral, con recomendaciones concretas para construir equipos de alto rendimiento. La inversión en capital humano busca aumentar productividad y crear un entorno positivo. El objetivo es ofrecer soluciones prácticas que optimicen la situación actual de Industrias KEL C.A. y preparen profesionales para desafíos en contextos cambiantes.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico es la base conceptual de la investigación, que incluye una revisión exhaustiva de antecedentes nacionales e internacionales para contextualizar el problema y señalar vacíos en el conocimiento. Este análisis resalta la importancia del estudio y guía su desarrollo hacia contribuciones académicas. Las teorías seleccionadas se vinculan con el cuadro de operacionalización de variables, asegurando una conexión entre fundamentos conceptuales y su aplicación práctica. Esto proporciona rigor metodológico y un marco interpretativo para entender las variables y sus interrelaciones, permitiendo un análisis coherente del fenómeno de estudio desde perspectivas académicamente validadas.

2.1 Antecedentes de la investigación

A continuación, se muestran los estudios previos o antecedentes a la investigación actual. Estas investigaciones contribuirán al avance del estudio en desarrollo, proporcionando conceptos y orientaciones propuestas en trabajos anteriores y relevantes para el estudio presente. Como primer estudio previo se tiene al trabajo de investigación realizado por Gallardo (2024) el cual lleva por título Plan estratégico de capital social para fortalecer la gestión de calidad. Este trabajo especial de grado fue presentado en la Universidad Valle del Momboy de la ciudad de Valera, estado Trujillo-Venezuela, como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial. El objetivo del estudio fue el de realizar una propuesta de un plan de capital social estratégico para potenciar la administración de calidad en la compañía R.H. Inversiones C.A.

El estudio previamente mencionado se realizó con tipo de investigación proyectiva, mediante un diseño de investigación de campo, con un grupo limitado de catorce empleados de la empresa que se estaba estudiando. Estos aportaron su punto de vista mediante la reacción a

una guía de entrevista utilizada como medio para alcanzar el primer objetivo específico y un instrumento tipo cuestionario estructurado de catorce (14) preguntas cerradas basadas en la escala de Likert para alcanzar el segundo objetivo específico. Los resultados provenientes de los dos primeros objetivos de este estudio condujeron a proponer un Plan estratégico fundamentado en el capital social que contribuya a mejorar la gestión de calidad en la compañía R.H Inversiones C.A.

El plan propuesto buscaba fortalecer la competitividad y el desempeño organizacional, priorizando la satisfacción del cliente, la motivación del talento humano y la alineación con estándares globales, además de promover una cultura de mejora continua. Este análisis preliminar, tomado como referencia, resulta clave para el avance de la investigación, ya que ofrece lineamientos estratégicos para integrar el capital social con la formación de equipos altamente eficientes. De este modo, sirve como base para desarrollar estrategias que potencien no solo la productividad y la ventaja competitiva, sino también el crecimiento del capital humano y la experiencia del cliente, entre otros factores críticos.

Por otra parte, y como segundo estudio previo, se tiene a la investigación realizada por Alizo y Morillo (2024) titulada Estrategias basadas en el capital social para fortalecer la higiene y seguridad industrial. Este trabajo especial de grado fue presentado en la Universidad Valle del Momboy de la ciudad de Valera, estado Trujillo-Venezuela como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial. El propósito del estudio fue sugerir estrategias fundamentadas en el capital social para potenciar la higiene y seguridad industrial en el departamento de control de vegetación de Corpoelec S.A. La metodología empleada fue proyectiva, recogiendo datos en el entorno laboral. La población se conformó de cuarenta y dos individuos (42). Entre los métodos

empleados se incluyen la encuesta y la observación directa utilizando instrumentos como el cuestionario, la lista de verificación y el análisis FODA.

Según las directrices previas, es notable que se realizó una evaluación del capital social y las prácticas de higiene y seguridad industrial en el departamento de control de vegetación de Corpoelec S.A. Los descubrimientos revelaron desafíos significativos en el capital social y en la higiene y seguridad industrial. En relación al capital social, se identificaron grados de confianza entre los empleados que oscilan entre moderados y bajos, poca cooperación entre distintos niveles de organización, diversidad en la motivación y un uso incoherente de las redes sociales para la comunicación. Estos descubrimientos indican la imperiosa necesidad de aplicar estrategias holísticas que fomenten el capital social y optimicen las prácticas de higiene y seguridad industrial, con el objetivo de generar un entorno laboral más seguro y eficaz en la compañía.

Este antecedente consultado constituye una valiosa contribución para la presente investigación actual, ya que propone novedosas estrategias de formación para la formación de mentores y equipos de excelencia en higiene y seguridad industrial, e innovación, fundamentadas en el fortalecimiento del capital social de la organización. Esto contribuirá a proyectar las estrategias y el plan de formación basado en el capital social para la creación de equipos de alto rendimiento en el sector.

Como tercer estudio previo se tiene a Benítez (2022) cuyo título fue El papel del capital social de los grupos de investigación en su rendimiento científico: la importancia de compartir el conocimiento. Este artículo de investigación se publicó en la revista de trabajo y seguridad social de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria, en España. El objetivo de esta investigación fue analizar la función del capital social en las comunidades de investigación y su

impacto en la productividad científica. Para alcanzar este objetivo, se llevó a cabo un estudio empírico donde participaron doscientos ochenta y tres (283) académicos y académicas integrantes de ochenta y siete (87) grupos de investigación de una universidad en España. Los descubrimientos demuestran que el elevado nivel de capital social de los equipos de investigación afecta de forma directa y adversa la productividad en la ciencia.

Los descubrimientos también evidencian que este efecto se manifiesta de forma positiva y relevante al difundir conocimiento, lo que resalta la relevancia de difundir el saber entre los integrantes del equipo para que el capital social se traduzca en un incremento en la productividad científica. Por lo tanto, este análisis pone de manifiesto la relevancia de que los grupos de investigación no solo se establezcan como redes de cooperación, sino también como equipos de alto nivel de conocimiento.

Este antecedente consultado constituye una valiosa contribución al avance de este estudio, ya que presenta descubrimientos sobre el papel del capital social en los grupos de investigación. Esto contribuirá a proyectar el efecto del capital social en la creación y desarrollo de equipos de alto rendimiento y a impulsar elementos como el aprendizaje compartido, las redes de colaboración y el aumento de la productividad, entre otros factores esenciales.

Finalmente, se tiene como cuarto antecedente al estudio desarrollado por Romero (2021), cuyo título es Evaluación del Programa de Capacitación en Equipos de Alto Rendimiento (EAR), la experiencia del Servicio de Rentas Internas (SRI) Ecuador. Esta investigación, desarrollada en la Universidad Andina Simón Bolívar (Sede Ecuador), formó parte de los requisitos para obtener el grado de Magíster en Desarrollo del Talento Humano. El estudio tuvo como finalidad diseñar y analizar un programa de capacitación enfocado en Equipos de Alto Rendimiento (EAR), con el propósito de facilitar la evaluación de los cambios generados tanto

en la gestión institucional como en las dinámicas laborales de los funcionarios del Servicio de Rentas Internas (SRI). A partir de los hallazgos obtenidos, se planteó una propuesta de mejora para implementar un modelo basado en EAR, optimizando así los procesos organizacionales.

El Programa de Formación de EAR fue examinado mediante el cuestionario Análisis del Comportamiento Individual (IBA) de Philip (1995) mencionado por Romero (2021), que se aplicó a cuarenta y dos (42) individuos pertenecientes a autoridades y equipos de trabajo de cuatro unidades administrativas de relevancia en el SRI a escala nacional. Este análisis previo consultado representa un recurso valioso para el desarrollo de este trabajo de investigación especial de grado, con el objetivo de proporcionar orientaciones importantes que promuevan la creación de un plan de capacitación para potenciar los equipos de alto rendimiento en el departamento de ventas y marketing de Industrias KEL C.A.

2.2 Bases teóricas

El desarrollo de toda investigación requiere un sustento teórico sólido que permita comprender y operacionalizar las variables de estudio. A continuación, se presenta una exposición detallada de los conceptos fundamentales que guían este trabajo, abordando sus dimensiones e indicadores desde las perspectivas de autores reconocidos en el ámbito académico. Estas definiciones no solo brindan claridad conceptual, sino que también establecen el marco necesario para analizar los fenómenos estudiados y alcanzar los objetivos planteados en esta investigación.

Cada concepto se enmarca dentro de su contexto teórico, destacando su relevancia para el estudio y su aplicación práctica en el campo de análisis. Los aportes de los diferentes autores se presentan de manera estructurada, vinculándolos con las variables clave y sus respectivas dimensiones. Este recorrido teórico servirá como base para interpretar los hallazgos y garantizar

que el estudio se sustente en fundamentos académicos rigurosos y actualizados. Al integrar estas perspectivas, se busca no solo definir los términos esenciales, sino también establecer conexiones entre ellos, facilitando una comprensión integral del fenómeno en estudio. De esta manera, el marco teórico aquí presentado se convierte en el cimiento sobre el cual se construye el análisis posterior, asegurando coherencia y profundidad en el desarrollo de la investigación.

En el desarrollo de esta investigación, las bases teóricas se fundamentan en dos pilares esenciales: el capital social y los equipos de alto rendimiento. Estos conceptos, analizados desde sus dimensiones estructurales, relacionales y cognitivas, permiten comprender la dinámica organizacional del departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL C.A. El capital social, entendido como el potencial derivado de las relaciones interpersonales y la confianza, junto con las características de los equipos de alto rendimiento, como su comunicación efectiva y liderazgo colaborativo, constituyen el marco teórico que sustenta este estudio.

A continuación, se presentan las definiciones clave de los conceptos teóricos, respaldadas por los aportes de autores destacados en el campo organizacional. Esta exposición no solo clarifica los términos fundamentales, sino que también establece su interrelación para lograr los objetivos planteados. De esta manera, el marco teórico proporciona las herramientas conceptuales necesarias para analizar la realidad estudiada con rigor académico.

2.2.1 Capital Social

El capital social se define como el potencial de una organización para funcionar de manera efectiva en su dimensión humana y cultural. Así, constituye un elemento clave para el desarrollo colectivo y la cohesión social. Su impacto trasciende lo individual, beneficiando a toda la comunidad. (Etkin, 2007). La definición de capital social, como la presenta Etkin (2007), ofrece el marco teórico como aquel que es crucial para entender cómo el capital social influye en

la formación de equipos de alto rendimiento en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL C.A.

Considerando lo anterior, el capital se basa en las relaciones interpersonales y redes sociales entre los miembros del equipo, fomentando la confianza y la reciprocidad, esenciales para la cooperación efectiva. Actúa no solo como un recurso, sino que también mejora la capacidad del equipo para enfrentar desafíos y cumplir objetivos comunes, facilitando la comunicación y coordinación en sus acciones, lo cual conduciría acciones efectivas que beneficien a la empresa y sus trabajadores. Al evaluar las características de estos equipos, el investigador podrá identificar la manifestación del capital social en sus dinámicas de trabajo.

Esto subraya la necesidad de fortalecer este capital mediante estrategias de capacitación que fomenten la confianza y la colaboración (Putnam, 2000). De igual manera, enfatiza que este capital genera beneficios colectivos que superan las ganancias individuales. En el contexto comercial, esto se traduce en un ambiente donde los vendedores no compiten entre sí, sino que comparten tácticas exitosas, lo que eleva el desempeño de todo el equipo. Un caso concreto sería la implementación de sesiones mensuales de lecciones aprendidas, donde los colaboradores analizan abiertamente tanto sus éxitos como fracasos, creando un ciclo de mejora continua.

Así, el capital social no solo mejora el desempeño grupal, sino que también fortalece la flexibilidad organizacional frente a entornos competitivos y cambiantes, consolidándose como base para equipos unidos y enfocados en las metas de la empresa. Nahapiet y Ghoshal (1998) amplían este enfoque, identificando tres dimensiones clave: redes (estructural), confianza (relacional) y valores compartidos (cognitiva). En contextos comerciales, estas dimensiones agilizan la transferencia de conocimiento y fomentan la innovación, mientras que una gestión adecuada optimiza tanto los resultados como la adaptabilidad estratégica.

Por su parte, Nahapiet y Ghoshal (1998) aportan una visión tridimensional del capital social entre las que se encuentran lo estructural (redes) consideradas como aquellas que se conectan los miembros del equipo. En la empresa KEL C.A., esto incluiría tanto las reuniones formales como las interacciones informales en espacios comunes. Otros a considerar, es lo relacional (confianza) en la que la calidad de los vínculos en dicha empresa, se ve direccionada hacia, la seguridad que siente un vendedor al delegar temporalmente sus clientes a otro durante una ausencia. En lo referente al plano cognitivo (valores compartidos) el lenguaje y metas comunes infieren en cuando todo el equipo prioriza la satisfacción del cliente sobre metas de ventas a corto plazo.

2.2.2 Elementos del capital social

Fomentar un ambiente de colaboración, confianza y respeto motiva a los equipos y alinea sus esfuerzos con los objetivos organizacionales. Las relaciones sólidas fortalecen tanto el desarrollo individual como colectivo, promoviendo la responsabilidad compartida. Al identificar estos elementos del capital social, el investigador podrá diseñar estrategias que mejoren la cooperación, el bienestar y la eficiencia grupal, optimizando así el rendimiento del equipo. (Etkin, 2007). Esta comprensión del capital social no solo mejorará el clima laboral, sino que también proporcionará a Industrias KEL C.A. una ventaja competitiva en el mercado, al asegurar que su equipo de ventas y mercadeo esté alineado y motivado para enfrentar los desafíos del entorno empresarial.

Los elementos clave del capital social como los valores compartidos, la confianza, la cooperación, y las redes de apoyo son esenciales para alinear los esfuerzos individuales con las metas organizacionales. De acuerdo a estos elementos, se señala que estas dinámicas generan beneficios colectivos al promover interacciones sociales más efectivas (Putnam, 2000), mientras

que otra definición las considera recursos relacionales que facilitan la coordinación y el trabajo en equipo (Coleman , 1998). Al fortalecer estos aspectos, Industrias KEL C.A. no solo mejorará su ambiente laboral, sino que también incrementará su competitividad, asegurando que su equipo de ventas actúe con mayor cohesión y adaptabilidad.

Estos principios, aplicados sistemáticamente, permiten superar barreras como el individualismo y las jerarquías rígidas identificadas en el diagnóstico. Además, estudios recientes destacan su impacto en la innovación y resiliencia organizacional. Para KEL C.A., esto implicaría no solo optimizar procesos, sino también fidelizar talento clave. Finalmente, la integración de estos elementos en la cultura corporativa aseguraría sostenibilidad en los resultados, alineándose con tendencias globales de gestión humana.

2.2.2.1. Valores compartidos. Estos constituyen el núcleo del capital social organizacional, funcionando como mecanismos integradores que coordinan acciones, facilitan la transferencia de conocimiento y fortalecen las relaciones interpersonales (Robbins & Judge, 2022). Autores como Fukuyama (1995) destacan su rol como reguladores espontáneos que, mediante principios como confianza y equidad, optimizan procesos al reducir costos de transacción y supervisión. En el contexto de Industrias KEL C.A., estos valores operan en tres niveles estratégicos: el primero como marco ético para decisiones comerciales, el segundo como sistema de autorregulación que sustituye controles jerárquicos, y un tercero como dinamizador de redes colaborativas informales. Esta tríada funcional no solo sustenta el alto desempeño de los equipos comerciales, sino que genera resiliencia organizacional al transformar el capital social en ventajas competitivas sostenibles, especialmente en entornos de alta exigencia donde mantienen la cohesión grupal y la efectividad operativa.

Los valores operan como brújulas en la toma de decisiones diarias. En un equipo comercial, valores como la "transparencia en las negociaciones" o el "enfoque en soluciones" evitan conflictos y alinean esfuerzos. Fukuyama destaca su rol como "reguladores espontáneos": en KEL C.A., esto podría verse cuando los vendedores rechazan éticamente pedidos que sobrepasan la capacidad logística de la empresa, protegiendo así la reputación corporativa sin necesidad de supervisión directa

2.2.2.2 Confianza. Un clima organizacional positivo se fundamenta en la confianza, elemento fundamental para el desarrollo del capital social y la creación de estructuras empresariales saludables (Etkin, 2007). Esta se construye mediante prácticas como la transparencia, la integridad y el cumplimiento de compromisos, las cuales fomentan motivación y compromiso en los colaboradores. Fukuyama (1995) amplía esta visión al señalar que la confianza actúa como un lubricante social que reduce fricciones operativas, permitiendo a las organizaciones funcionar con mayor agilidad y cooperación.

Continuando con la definición de confianza, en el ámbito laboral, según las fuentes, genera una fuerte cohesión jerárquica y facilita la consecución de objetivos. Su construcción conduce al respeto y la autoridad, y se vincula con cualidades como la sensibilidad y la humildad. Un buen liderazgo genera confianza y un clima de eficacia. Es fundamental para mantener los logros y, en un liderazgo constructivo, se considera un bien sociolaboral que se cultiva para el beneficio de la organización. En resumen, la confianza es un factor clave para la dinámica y el éxito en el entorno de trabajo (Berrocal, 2009). En el contexto de Industrias KEL C.A., este principio se traduce en equipos de ventas más cohesionados, donde la comunicación abierta y la responsabilidad compartida optimizan los resultados.

Según lo anteriormente descrito, la confianza es un "lubricante social" que simplifica procesos. Por ejemplo, cuando un gerente de ventas aprueba propuestas comerciales basándose en la trayectoria de su equipo, sin revisar cada detalle, se reducen tiempos muertos. Berrocal añade que esta confianza se cultiva con acciones concretas: un líder que admite errores públicamente (ej.: un pronóstico de ventas equivocado) modela humildad y fortalece la cohesión.

2.2.2.3. Cooperación. La cooperación representa un pilar fundamental del capital social, donde el trabajo conjunto y la voluntad de compartir recursos generan beneficios colectivos que superan las capacidades individuales (Etkin, 2007). Este principio transforma las dinámicas organizacionales al crear sinergias que potencian la innovación y la resolución de problemas complejos. En entornos comerciales, esta colaboración estratégica se convierte en ventaja competitiva. Fernández (2022) destaca cómo la cooperación efectiva en equipos de trabajo se manifiesta mediante la creación de redes informales de apoyo y la alineación natural de intereses. Estos fenómenos emergentes reducen los costos de transacción internos y aceleran los procesos de toma de decisiones.

La organización que cultiva estos espacios colaborativos logra mayor agilidad operativa. Ostrom (2010), según este autor desde la perspectiva de la acción colectiva, demuestra que la cooperación sostenible requiere marcos institucionales que equilibren incentivos individuales con recompensas grupales. Sus estudios revelan que los sistemas de gobernanza participativa generan mayores niveles de compromiso y eficiencia organizacional que los modelos jerárquicos tradicionales.

La cooperación trasciende el "trabajar juntos" para convertirse en un sistema donde los recursos (tiempo, información, contactos) circulan fluidamente. Fernández menciona las "redes informales de apoyo": en KEL C.A., esto podría ser un grupo de WhatsApp donde los

vendedores comparten en tiempo real cambios en precios o disponibilidad de productos. Ostrom destaca los "incentivos equilibrados": un sistema de bonos que premie tanto logros individuales como contribuciones al equipo (ejemplo.: mentoría entre vendedores senior y junior).

Para Industrias KEL C.A., materializar estos principios exige crear estructuras que: optimicen el flujo transversal de conocimiento, institucionalicen el reconocimiento grupal, y equilibren autonomía con accountability. Estas acciones convierten la cooperación teórica en ventajas operativas medibles -desde reducción de tiempos de ciclo hasta mayor innovación-, demostrando su impacto en los KPIs comerciales. La clave está en diseñar métricas que capturen cómo estas dinámicas mejoran tanto el clima laboral como los resultados financieros.

2.2.2.4 Redes sociales. Las redes sociales representan el entramado relacional que sustenta el capital social en las organizaciones. Según Lin (2001), estas conexiones -ya sean orgánicas o diseñadas estratégicamente- funcionan como canales que facilitan el acceso a recursos, información y oportunidades. En el contexto de Industrias KEL C.A., esto se traduce en interacciones tanto formales (equipos de proyectos) como informales (relaciones espontáneas entre colegas) que fortalecen la capacidad comercial.

Burt (2005) complementa esta visión introduciendo el concepto de "agujeros estructurales" (structural holes), donde las conexiones que puentean distintos grupos generan valor estratégico al permitir el flujo de información diversa. Para el equipo de ventas, esto significa que los colaboradores que conectan áreas distintas (ejemplo: marketing y logística) se convierten en nodos críticos para la innovación. Finalmente, Coleman (1988) enfatiza el papel de las redes cerradas (closure) en la creación de confianza y cumplimiento de normas compartidas. En Industrias KEL C.A., esto se manifiesta en equipos cohesionados con altos niveles de cooperación interna, donde la reputación y reciprocidad son moneda corriente.

Las redes son infraestructuras de comunicación. Burt explica los agujeros estructurales que se encuentran en el departamento de ventas de industrias KEL C.A., un vendedor que conecta el área comercial con logística (por tener amigos en ese departamento) acelera la resolución de problemas de entrega. Coleman habla de "redes cerradas": equipos con alta densidad de conexiones internas desarrollan códigos propios (ej.: jergas para tipos de clientes) que agilizan el trabajo.

2.2.3 Equipo de Alto Rendimiento

Los Equipos de Alto Rendimiento (EAR) representan una estructura organizacional clave donde grupos de cinco (5) a quince (15) colaboradores asumen responsabilidad completa sobre procesos de trabajo, desde la planificación hasta la entrega final (Oliveros & Cova, 2009). Esta configuración rompe con los esquemas jerárquicos tradicionales, otorgando autonomía real a los miembros para tomar decisiones operativas y estratégicas. En el departamento de ventas de Industrias KEL C.A., este modelo potencia el capital social al fomentar interdependencia positiva, donde cada miembro contribuye con sus habilidades técnicas y relacionales para alcanzar objetivos compartidos.

De igual forma Katzenbach y Smith (1993) amplían esta perspectiva al identificar que los EAR alcanzan su máxima efectividad cuando desarrollan tres atributos fundamentales: compromiso con metas desafiantes pero realistas, complementariedad de competencias y rendición de cuentas mutuas. Estos elementos se alinean perfectamente con las dinámicas comerciales, donde la coordinación espontánea y la confianza entre vendedores permiten adaptarse rápidamente a cambios del mercado. La investigación evidenciará cómo estas características se manifiestan en los equipos de ventas y cómo pueden fortalecerse mediante estrategias deliberadas.

Hackman (2002) aporta el marco estructural crítico, señalando que el éxito de los EAR depende de condiciones habilitantes: recursos adecuados, diseño de tareas significativas y liderazgo orientativo más que directivo. Para Industrias KEL C.A., esto implica revisar sistemas de apoyo logístico, redefinir flujos de trabajo comerciales y capacitar a supervisores en metodologías de facilitación grupal. La medición del capital social en este contexto deberá considerar tanto resultados tangibles (ventas, satisfacción cliente) como intangibles (fluidez comunicacional, densidad de redes colaborativas).

Un EAR no es solo un grupo de alto desempeño, sino una unidad autogestionada que asume propiedad sobre resultados. Oliveros y Cova destacan su tamaño ideal (5-15 personas): en KEL C.A., esto podría aplicarse a equipos por región geográfica, donde cada uno maneja todo el ciclo comercial (prospección a postventa). Hackman señala que necesitan "tareas significativas": asignar a un EAR el desarrollo de un nuevo segmento de mercado, con autonomía para diseñar estrategias, incrementa su motivación. Lo anteriormente descrito enfatiza que los EAR requieren límites permeables para integrar conocimiento externo sin perder cohesión interna, relevante para mercados dinámicos como el de KEL C.A.

2.2.4 Características de los equipos de alto rendimiento

Los equipos de alto rendimiento se configuran como unidades productivas donde la sinergia colectiva supera ampliamente la suma de capacidades individuales. (Oliveros & Cova, 2009), estos autores identifican como características fundamentales: una comunicación fluida multidireccional que elimina barreras jerárquicas, mecanismos sistematizados para transformar conflictos en oportunidades de mejora, y un liderazgo flexible que se distribuye según las necesidades operativas. Estas cualidades resultan particularmente valiosas en equipos

comerciales como los de Industrias KEL C.A., donde la adaptabilidad y coordinación rápida son determinantes para el éxito.

Desde una perspectiva conductual, Lencioni (2002) enfatiza que los equipos realmente efectivos superan cinco disfunciones críticas: ausencia de confianza, miedo al conflicto, falta de compromiso, evitación de responsabilidades y desatención a resultados. Su modelo subraya cómo los EAR comerciales prosperan cuando crean espacios para debates intensos, pero respetuosos, donde el disenso se valora como insumo para la innovación. Esta dinámica es esencial en entornos de ventas competitivos, donde la diversidad de perspectivas enriquece las estrategias comerciales. Complementando estas visiones, West (2012) aporta el concepto de "seguridad psicológica" como catalizador del alto rendimiento.

Para West (2012) Sus investigaciones demuestran que los equipos sobresalientes comparten cuatro atributos: propósito claro que genera conexión emocional, clima de confianza para asumir riesgos calculados, procesos sistemáticos de reflexión sobre desempeño, y desafíos que requieren verdadera colaboración. Para el departamento de ventas de Industrias KEL C.A., esto implica diseñar indicadores que midan no sólo resultados comerciales, sino también la calidad de las interacciones grupales.

2.2.4.1 Comunicación. La comunicación organizacional trasciende el mero intercambio de información para convertirse en el cimiento del capital social. Molestina (1970) la define como un proceso de cocreación de significados que, en equipos comerciales, permite alinear percepciones y acciones estratégicas. provee el fundamento teórico al demostrar que la comunicación en el equipo comercial no solo transmite datos, sino que construye identidad grupal.

El enfoque de Molestina(1970), explica cómo los significados compartidos sobre metas , valores y desafíos organizacionales cohesionan al departamento de ventas que para esta investigación concierne a Industrias Kell. C.A, transformando grupos de trabajo en comunidades con propósito común. Este enfoque revela cómo los mensajes compartidos moldean la identidad grupal y los patrones de colaboración. Asimismo, Kreps (1990) identifica tres dimensiones críticas para la comunicación efectiva: técnica (calidad de los canales), semántica (precisión en los significados) y pragmática (impacto en resultados). En contextos comerciales, esta tríada optimiza la transmisión de información sobre clientes y productos, reduciendo fallos operativos.

Por su parte , Tourish (2010) complementa con el modelo dialógico, demostrando que los equipos sobresalientes institucionalizan la escucha activa y diversifican las perspectivas en la toma de decisiones. En este sentido , la integración de estas perspectivas permite a Industrias KEL C.A.: Estructurar sistemas comunicacionales según cada autor, entonces se puede significar contenidos estratégicos e innovar en dinámicas participativas , generando un círculo virtuoso donde cada interacción comercial construye capital social medible.

La comunicación efectiva va más allá de transmitir información; construye identidad grupal y describe como "cocreación de significados": en KEL C.A., esto se reflejaría en cómo el equipo comercial internaliza el concepto de "valor al cliente" a través de historias compartidas sobre casos exitosos. Tourish sugiere "escucha activa": implementar rondas donde cada vendedor opine sin interrupciones antes de tomar decisiones; esto daría una gran contribución en beneficio de todos

2.2.4.2 Solución a conflictos. En el contexto de empresas manufactureras la solución de conflictos en el ámbito organizacional comprende un conjunto de técnicas y procesos diseñados para gestionar desacuerdos laborales de manera constructiva (Robbins & Judge, 2019), este

enfoque busca transformar los conflictos ya sean interpersonales, interdepartamentales o estructurales en oportunidades de mejora mediante estrategias como la negociación colaborativa.

El proceso implica identificar las causas raíz, facilitar la comunicación entre las partes y alcanzar soluciones mutuamente beneficiosas que contribuyan al clima laboral y la productividad organizacional. Orta (2012) propone un modelo secuencial para la resolución de conflictos, particularmente relevante en entornos industriales. Este autor destaca tres fases clave: diagnóstico del problema (incluyendo su contexto y actores), implementación de estrategias de intervención (como mediación o arbitraje), y seguimiento para garantizar la efectividad de la solución. Este enfoque sistemático resulta especialmente útil en organizaciones con procesos productivos complejos, donde los conflictos mal gestionados pueden afectar significativamente la eficiencia operativa.

Complementando estas perspectivas, Moore (2014) enfatiza el rol de la mediación formal como herramienta para resolver conflictos laborales complejos. El autor señala que un mediador calificado puede ayudar a equilibrar las asimetrías de poder entre las partes, facilitando acuerdos sostenibles que preserven tanto las relaciones laborales como los objetivos organizacionales. Este enfoque resulta particularmente valioso en situaciones donde existen diferencias significativas entre los intereses de los empleados y la dirección

Los enfoques teóricos de Robbins y Judge (2019), Orta (2012) y Moore (2014) proporcionan un sólido sustento conceptual para la gestión de conflictos en Industrias KEL C.A. La negociación colaborativa propuesta por Robbins y Judge resulta particularmente aplicable para alinear los objetivos entre los equipos de ventas, mercadeo y producción, frecuente fuente de tensiones en organizaciones industriales. El modelo secuencial de Orta ofrece una guía práctica para abordar conflictos operativos típicos de la manufactura, desde su diagnóstico hasta

la implementación de soluciones. Mientras que la mediación formal de Moore brinda herramientas para manejar disputas laborales complejas, especialmente relevantes en una empresa de estructura jerárquica como KEL C.A. Juntos, estos enfoques permiten desarrollar un sistema integral de gestión de conflictos adaptado a las necesidades específicas de la organización, fortaleciendo tanto el capital social.

Los conflictos en ventas suelen surgir por competencia por recursos (clientes "premium"). Orta propone un enfoque en tres fases que son el diagnóstico: ¿Es el conflicto por datos o valores, seguidamente, se tiene la intervención como mediación estructurada para realinear metas? Y por último el seguimiento que se puede realizar a través de reuniones mensuales para evaluar acuerdos.

2.2.4.3 Liderazgo. El liderazgo organizacional es un proceso dinámico de influencia positiva que busca desarrollar el potencial de los colaboradores. Como señalan Maxwell y Lelli (2016), este concepto trasciende la simple supervisión, enfocándose en capacitar a los equipos mediante orientación personalizada y motivación estratégica. Un líder efectivo no solo mejora las competencias técnicas de su equipo, sino que también fortalece habilidades blandas como la comunicación asertiva y la resiliencia, fundamentales en entornos competitivos. Esta influencia transformadora se convierte en el motor del crecimiento individual y colectivo, donde la efectividad del líder se mide por su capacidad para liberar el máximo potencial de sus colaboradores (Northouse, 2021). En esencia, el liderazgo vincula el desarrollo personal con los objetivos organizacionales, creando sinergias que elevan el desempeño global.

Kotter (2019) destaca que un líder en este ámbito debe combinar visión de mercado con habilidades de empoderamiento, adaptándose a fluctuaciones en la demanda o competencia. En el contexto de Industrias KEL C.A., el liderazgo en ventas se manifiesta como un catalizador

estratégico para lograr metas comerciales. Como ejemplifica Maxwell (2016), esto implica crear una cultura de colaboración donde los vendedores desarrollen autonomía y pensamiento crítico, reduciendo así la rotación de talento.

Para Kotter (2019) la efectividad se evidencia en métricas tangibles: incremento en ventas, fidelización de clientes y optimización de procesos (ejemplo: reducción de ciclos de negociación). Además, este enfoque alinea los objetivos individuales con los corporativos, transformando al departamento en un pilar de sostenibilidad empresarial. En consecuencia, un líder en ventas debe equilibrar dirección y autonomía. Kotter sugiere "empoderamiento adaptativo": en el caso de KEL C.A., el gerente podría permitir que cada EAR decida sus horarios de visitas a clientes, pero establecer revisiones semanales de resultados.

2.2.4.4 Motivación. La motivación en el ámbito organizacional puede entenderse como el conjunto de fuerzas internas y externas que impulsan a los individuos a actuar hacia el logro de objetivos personales y colectivos. Según Lin (2001) en el contexto del capital social, la motivación surge tanto del deseo intrínseco de pertenencia y contribución al grupo, como de recompensas extrínsecas como reconocimientos o incentivos. Ryan y Deci (2017) amplían esta perspectiva, destacando que la motivación auténtica (autodeterminada) es clave para mantener compromisos a largo plazo, ya que satisface necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relaciones significativas.

Este enfoque es particularmente relevante en entornos colaborativos, donde la motivación trasciende lo individual para convertirse en un catalizador del desempeño grupal. Como señala Luthans (2021), los factores intrínsecos (ejemplo: sentido de logro al superar metas) y extrínsecos (ejemplo: bonificaciones por desempeño) deben equilibrarse estratégicamente para maximizar la colaboración fundamental de uno de los pilares de una empresa u organización.

La integración de las perspectivas teóricas de Lin (2001), Ryan y Deci (2017), y Luthans (2021) proporciona un marco fundamental para la investigación sobre motivación y capital social en Industrias KEL C.A. cabe destacar que la motivación intrínseca (ejemplo: orgullo por cerrar un negocio difícil) y extrínseca (bonos) deben combinarse como lo acotan Ryan y Deci donde enfatizan la "autonomía" al permitir que los vendedores personalicen sus herramientas de trabajo (ejemplo: apps CRM) aumentando su compromiso.

2.3 Operacionalización y relaciones entre variables

Tabla 1.

Operacionalización de las variables

| Objetivo general: Analizar el rol del capital social en la construcción de equipos de alto rendimiento en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL C.A. | | | | | | |
|--|-----------------------------|------------------|------------------------------------|---|---------------------------------|--------------------------------|
| Objetivos Específicos | Variable | Dimensión | | Indicadores | Ítems | Técnicas e instrumentos |
| Identificar los elementos clave del capital social en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL C.A. | Capital Social | Elementos | del capital social | Valores compartidos Confianza Cooperación Redes sociales | 1-2 3-4 5-6 7-8 | |
| Diagnosticar las características de los equipos de alto rendimiento presentes en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL C.A. | Equipos de alto rendimiento | Características | de los equipos de alto rendimiento | Comunicación Solución a conflictos liderazgo Motivación | 9-10 11-12 13-14 15-16 | Encuesta Cuestionario |
| Desarrollar un plan estratégico de capacitación en capital social para el fortalecimiento del equipo de alto rendimiento en el departamento de ventas y mercadeo de industrias KEL . C.A | | | | | | |

Nota: Elementos claves de la investigación, Guía de orientación para el desarrollo de los objetivos. Fuente.Elaboración propia

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo referente al marco metodológico, detalla de forma exhaustiva los componentes metodológicos empleados para el progreso de la actual investigación. Para lograr eficazmente los objetivos de la investigación, es imprescindible examinar y respaldar de forma integral componentes metodológicos sólidos. Es esencial subrayar que en esta parte del estudio se considerarán el tipo y diseño de la investigación, el enfoque y nivel de estudio, la población y la muestra, los métodos e instrumentos de recopilación de datos, la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados, además del camino o procedimiento metodológico utilizado para lograr las metas de la investigación.

3.1. Tipo y diseño de la investigación

La selección del tipo de investigación debe basarse en la comprensión de la problemática a resolver y la importancia de la investigación a realizar. Por ende, basándose en los datos analizados en las diversas referencias, este estudio se categoriza como proyectivo. La investigación proyectiva tiene como objetivo desarrollar una propuesta o modelo que resuelva un problema o necesidad práctica de un grupo social u organización en un campo de estudio específico, fundamentándose en un estudio inicial de las necesidades actuales, la interpretación o el proceso de creación, así como en las tendencias futuras (Hurtado, 2000).

En el caso de la presente investigación, se propone diseñar un programa de capacitación basado en el capital social para la conformación de equipos de alto rendimiento en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL. C.A. Por otro lado, el diseño de investigación hace referencia a cómo se recolecta, se procesa y se examina la información necesaria que se empleará como herramienta para el progreso de esta investigación. Para esta

investigación, los datos se recolectarán en el lugar o ambiente escogido sin la manipulación de las variables. De acuerdo con lo previamente presentado, esta investigación utilizará un diseño no experimental que se lleva a cabo sin la manipulación deliberada de las variables y en el que solo se examinan los fenómenos en su entorno natural para luego examinarlos (Hernández, 2010).

Bajo esta perspectiva, este estudio adoptará un enfoque cuantitativo, dado que será imprescindible recopilar y analizar datos numéricos para medir fenómenos, identificar patrones y confirmar hipótesis a través de métodos estadísticos. Según lo previamente presentado, el enfoque cuantitativo emplea la recopilación de datos para verificar hipótesis, con el objetivo de determinar patrones de comportamiento y verificar teorías (Hernández, 2010).

Además, respecto al nivel de investigación, este estudio se considera descriptivo, porque busca detallar propiedades y rasgos relevantes de un fenómeno analizado y describir tendencias de un grupo o población, que en este caso relacionado con la investigación será el equipo de marketing y ventas de Industrias KEL C.A. Un estudio descriptivo es una metodología de investigación que se centra en describir y caracterizar fenómenos, circunstancias o situaciones. La información se muestra en su estado original, señalando la circunstancia en el instante de la investigación. Las investigaciones descriptivas suelen ser la técnica más efectiva para recolectar datos y describir el mundo en su estado natural (Hernández, 2010).

3.2. Población y muestra

La cantidad de personas u objetos (elementos) requeridos para llevar a cabo la recolección de datos e información para la realización de esta investigación se establecerá en función de los objetivos establecidos para su realización. Bajo este enfoque, la población simboliza un conjunto restringido o ilimitado de elementos con características comunes, a los que se aplicarán las

conclusiones obtenidas del estudio. Se establece tanto por el problema como por los objetivos del estudio (Arias, 2012).

La muestra seleccionada corresponde a un segmento reducido pero significativo, extraído de la población disponible para el estudio. Cabe destacar que una muestra representativa se caracteriza por mantener proporciones y atributos similares a los de la población total, lo que posibilita generalizar los hallazgos con un nivel de confianza determinado y un error muestral controlado (Arias,2012). En este escenario, es vital enfatizar que una muestra censal es una elección aleatoria de todos los individuos de la población de estudio. Se utiliza cuando la población es relativamente pequeña y puede cubrir a todos sus miembros (Hernández, 2010). Para la realización de este estudio, la población será de catorce (14) empleados y, al ser considerada finita, no se realizará el cálculo de la muestra. En este sentido, los trabajadores del departamento de mercadeo y ventas de Industrias KEL C.A. se identifican de la manera siguiente: Gerente general de ventas, coordinador de ventas y doce (12) vendedores respectivamente.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Una vez definida la operacionalización de las variables y delimitadas sus dimensiones e indicadores, resulta fundamental seleccionar métodos e instrumentos de recolección de información apropiados, que garanticen el logro de los objetivos planteados. Esta selección debe alinearse estrictamente con el problema de investigación, los propósitos del estudio y el diseño metodológico establecido. Las técnicas de recolección de datos comprenden un conjunto sistemático de procedimientos diseñados para capturar información relevante y confiable, la cual servirá de base para resolver las hipótesis o interrogantes centrales de la investigación. (Hurtado, 2000).

Además, un instrumento de recopilación de datos es cualquier medio, aparato o formato (en papel o digital), que se emplea para recopilar, documentar o guardar datos. Los investigadores desarrollan las herramientas para recolectar datos y simplificar su evaluación. Un instrumento adecuado documenta datos perceptibles que simbolizan los conceptos o variables que el investigador tiene en mente (Arias, 2012). Para alcanzar y satisfacer el primer y segundo objetivo particular de esta investigación, se utilizará la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento respectivamente. La encuesta es un método que busca recopilar datos que proporciona un conjunto o muestra de individuos sobre sí mismos, o en relación con un asunto específico (Arias, 2012).

Asimismo, se define el cuestionario como un instrumento que reúne una serie de preguntas relacionadas con un suceso, circunstancia o tema específico, acerca del cual el investigador busca recopilar datos (Hurtado, 2000). El diseño del cuestionario abarca la selección de temas o áreas a tratar y la manera de presentarlos a las personas elegidas para responderlo, en cuanto a la organización de los temas, el formato, la formulación de preguntas, entre otros elementos. El cuestionario debe cumplir con los requerimientos de validez y confiabilidad pertinentes. El instrumento utilizado para la recopilación de datos será cerrado con dieciséis (16) ítems y se utilizará la escala de Likert con las opciones de respuesta: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca; respectivamente. Dicho instrumento se encuentra en el Anexo 1.

3.4. Validez y confiabilidad

3.4.1 Validez

La validez representa un atributo esencial en la evaluación de instrumentos de investigación, ya que determina la capacidad de estos para medir adecuadamente los constructos que pretenden evaluar (Hernández, et al., 2009). En el presente estudio, se implementará un

proceso de validación mediante el juicio de tres expertos en el área (Anexo 2), quienes evaluarán dos aspectos clave: la coherencia del instrumento con los objetivos de la investigación y la correspondencia entre los ítems y las variables de estudio. Este procedimiento garantizará que el cuestionario cumpliera con los estándares metodológicos requeridos antes de su aplicación en el trabajo de campo.

3.4.2 Confiabilidad

Para garantizar la confiabilidad del estudio, se diseñó un instrumento basado en los principios metodológicos propuestos por Hernández et al. (2006) quienes sostienen que un instrumento confiable debe producir resultados consistentes en aplicaciones repetidas a los mismos sujetos. El análisis de confiabilidad se realizará mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual estará calculado automáticamente mediante fórmulas estadísticas predefinidas. Cabe destacar que dicho cálculo se realizó con la herramienta tecnológica Microsoft Excel. Esto permitirá validar la consistencia interna del instrumento (cuestionario) mediante el análisis discriminante de ítems, asegurando así la calidad de los datos recolectados para la investigación.

El cálculo del coeficiente se realizará mediante la siguiente fórmula estadística:

$$r_{tt} = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum [S_i]^2}{[St]^2} \right] \quad (1)$$

Las variables que componen la fórmula del coeficiente representan:

K: número de ítems, 1: esto es una constante.

Si: representa la varianza por cada ítem.

St: representa la varianza de los puntajes totales.

Tras la aplicación del instrumento de medición y la recopilación de los datos correspondientes, se procedió al cálculo del coeficiente de confiabilidad. El análisis psicométrico arrojó un resultado dentro de parámetros aceptables, lo que demuestra la consistencia interna

adecuada del cuestionario para los fines de esta investigación. Dicho coeficiente es de de 0,71 a 1,2 el cual condujo a un Cronbach de 0,80, el cual se encuentra dentro del rango comprendido entre 0,72 y 0,99; Esto indica que posee una excelente confiabilidad, en su defecto, estos resultados se encuentran en la sección de anexos, anexo 3.

3.5 Procedimiento metodológico

El estudio se realizó con el planteamiento del problema, formulando interrogantes y objetivos claros, sustentados en justificaciones teóricas (basadas en autores como Putnam y Fukuyama), prácticas (impacto en desempeño comercial), metodológicas (operacionalización de variables) y sociales (beneficios organizacionales). Se delimitaron alcances y limitaciones, seguido de una revisión exhaustiva de antecedentes nacionales e internacionales sobre capital social y equipos de alto rendimiento. Esta fase fue concluyente con la operacionalización de variables, vinculando objetivos con dimensiones, lo que permitió diseñar técnicas e instrumentos de recolección de datos alineados a las necesidades de KEL C.A.

La metodología se estructuró en torno a un diseño no experimental, transversal y descriptivo, con enfoque cuantitativo. Seguidamente, se define la muestra censal (14 colaboradores del departamento de ventas y mercadeo, incluyendo gerencia y equipo operativo) y se elabora un cuestionario Likert de 16 ítems, validado mediante juicio de expertos en capital social y gestión organizacional. Los expertos evalúan coherencia con objetivos, correspondencia, ítems-variables y claridad lingüística, incorporando ajustes según su retroalimentación para garantizar validez de contenido.

La recolección de datos emplea encuestas autoadministradas, asegurando confidencialidad y manejo ético de la información. Los datos se procesan en matrices Excel, aplicando estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes) y análisis de confiabilidad mediante

Alfa de Cronbach. Los resultados se visualizan con gráficos interpretativos (barras) que permiten identificar patrones clave, como la correlación entre valores compartidos y cohesión grupal, contrastados con el marco teórico.

Finalmente, los hallazgos sustentan una propuesta estratégica centrada en fortalecer debilidades detectadas, pretendiéndose dar un resumen en la propuesta a directivos y participantes mediante un informe ejecutivo con diagnóstico situacional, plan de acción y metodología de implementación. Todo el proceso prioriza la aplicabilidad de resultados para optimizar el capital social en KEL C.A., cerrando con una socialización que integra perspectivas teóricas y empíricas.

3.6 Técnica de análisis de datos

La técnica de análisis se refiere a un conjunto de métodos y procedimientos sistemáticos que se emplean para examinar y comprender datos recogidos en una investigación. Estas técnicas permiten organizar, interpretar y extraer conclusiones a partir de la información, facilitando la identificación de patrones, tendencias y relaciones entre variables. En un enfoque cuantitativo, las técnicas de análisis pueden incluir la estadística descriptiva, y el uso de herramientas como el Alfa de Cronbach para evaluar la confiabilidad de los instrumentos de medición. El uso de representaciones gráficas y tablas permite una visualización clara de los resultados, lo que ayuda a la comunicación de hallazgos y a la validación empírica del marco teórico (Creswell, 2014).

Para efectos de esta investigación, el análisis de datos, se empleo con un enfoque cuantitativo que combina: el cálculo del Alfa de Cronbach (mediante Excel) para validar la confiabilidad del instrumento; usando tablas y gráficos que visualicen la distribución de dimensiones, indicadores e ítems; y análisis de frecuencias acumuladas (absolutas y porcentuales) a través de la herramienta Excel, para identificar patrones en las respuestas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis crítico integra los antecedentes teóricos, investigaciones previas y marco conceptual para contrastar los resultados cuantitativos del estudio (Tablas 2,3,4,5,6,7,8 y 9) con las perspectivas de autores clave. El objetivo general del presente estudio es analizar el rol del capital social en la construcción de equipos de alto rendimiento en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL C.A. Finalmente, la investigación busca generar recomendaciones prácticas que trasciendan el ámbito teórico, enfocadas en transformar el capital social existente en ventajas competitivas tangibles para la empresa.

4.1 Presentación y análisis de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el desarrollo del primer objetivo específico del presente trabajo especial de grado que consiste en identificar los elementos clave del capital social en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL C.A, tomando como variable principal el capital social. Para ello, se analizará la dimensión, elementos del capital social, la cual incluye los datos de los indicadores valores compartidos, confianza, cooperación y redes sociales, con el fin de evaluar su impacto y presencia en el desempeño del área mencionada.

Los resultados correspondientes al indicador valores compartidos se mostraran con sus respectivas tendencias en la Tabla 2 correspondiente al indicador valores compartidos, dentro de la misma se hará énfasis a los valores de frecuencia y sus porcentajes. La interpretación de los datos responderá a las necesidades y debilidades que existen actualmente en el departamento de ventas y mercadeo de la empresa Industrias Kel C.A.

Tabla 2

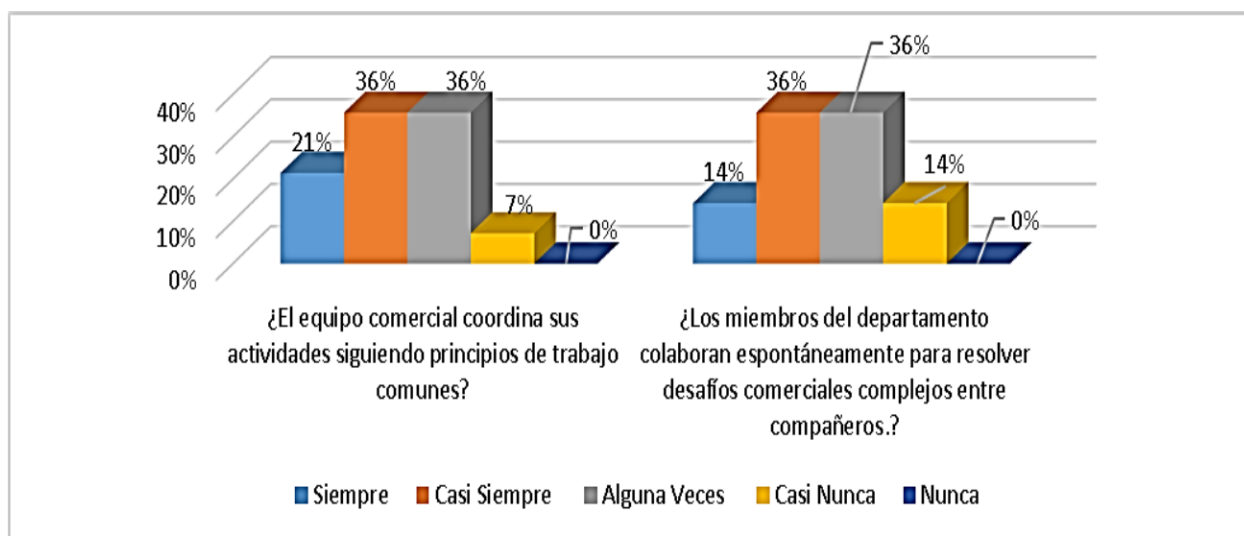
Resultados por la dimensión elementos del capital social del indicador Valores compartidos

| Items | Indices de Evaluación | | | | | | | | | |
|--|-----------------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|------------|--------|-------|----|
| | Siempre | | Casi Siempre | | Alguna Veces | | Casi Nunca | | Nunca | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| ¿El equipo comercial coordina sus actividades siguiendo principios de trabajo comunes? | 3 | 21% | 5 | 36% | 5 | 36% | 1 | 7,14% | 0 | 0 |
| ¿Los miembros del departamento colaboran espontáneamente para resolver desafíos comerciales complejos entre compañeros.? | 2 | 14% | 5 | 36% | 5 | 36% | 2 | 14,29% | 0 | 0 |
| Totales | 5 | | 10 | | 10 | | 3 | | 0 | |
| Promedios | 2,5 | 18% | 5 | 36% | 5 | 36% | 1,5 | 11% | 0 | 0% |

Nota. Se presenta la data resultante de las preguntas de la dimensión elementos del capital social de la variable capital social. Fuente. Elaboracion propia

.Figura 1

Resultados de la dimensión elementos del capital social con el indicador Valores compartidos.



Fuente. Elaboracion propia

Los resultados recolectados para el indicador valores compartidos reflejados en la tabla 2 y figura 1 respectivamente, indican que en el ítem 1 solo el veintiuno por ciento (21%) del equipo sigue principios comunes "siempre" y un treinta y seis por ciento (36%) "casi siempre" respectivamente; mientras que la colaboración espontánea (ítem 2) alcanzó apenas el catorce por ciento (14%) en el renglón "siempre" y un treinta y seis por ciento (36%) en el renglón "casi siempre". De igual forma, se obtuvo un treinta y seis por ciento (36%) de respuestas para el renglón "alguna vez" en ambos ítems lo que refleja una adhesión ambigua, lo que debilita la cohesión grupal.

Tabla 3

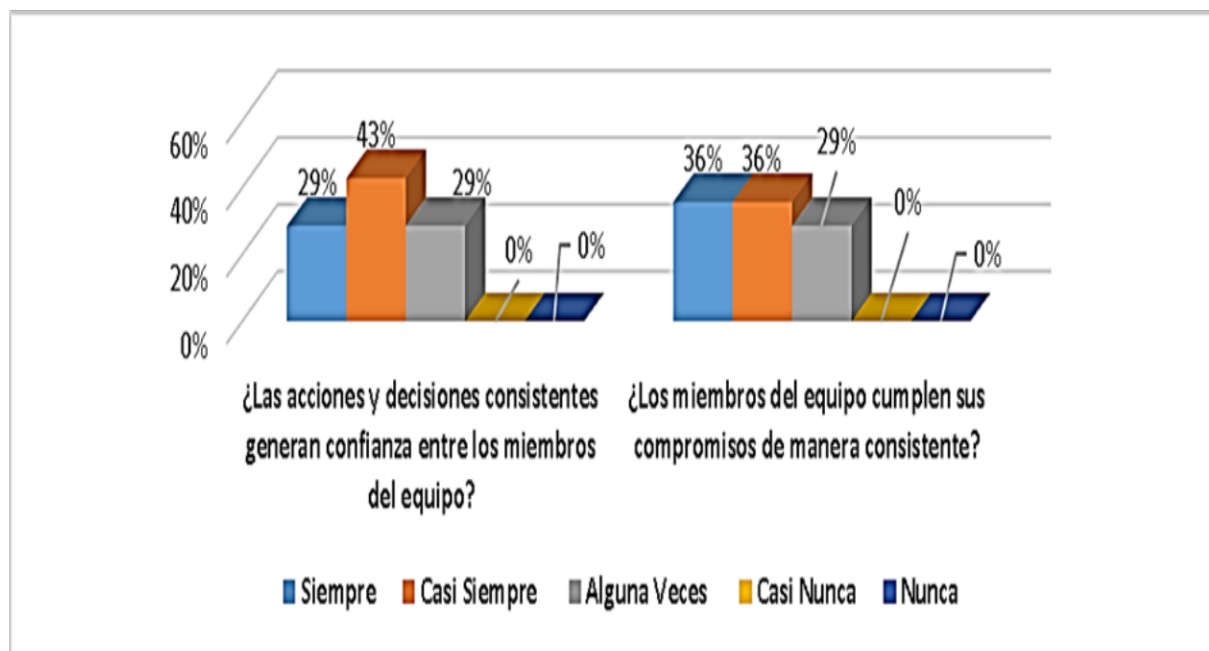
Resultados por la dimensión elementos del capital social del indicador Confianza

| Ítems | Indices de Evaluación | | | | | | | | | |
|--|-----------------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|------------|-------|-------|----|
| | Siempre | | Casi Siempre | | Alguna Veces | | Casi Nunca | | Nunca | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| ¿Las acciones y decisiones consistentes generan confianza entre los miembros del equipo? | 4 | 29% | 6 | 43% | 4 | 29% | 0 | 0,00% | 0 | 0 |
| ¿Los miembros del equipo cumplen sus compromisos de manera consistente? | 5 | 36% | 5 | 36% | 4 | 29% | 0 | 0,00% | 0 | 0 |
| Totales | 9 | | 11 | | 8 | | 0 | | 0 | |
| Promedios | 4,5 | 32% | 5,5 | 39% | 4 | 29% | 0 | 0% | 0 | 0% |

Nota. Se presenta la data resultante de las preguntas de la dimensión elementos del capital social de la variable capital social. Fuente. Elaboración propia.

Figura 2

Resultados por la dimensión elementos del capital social del indicador Confianza



Fuente. Elaboración propia

Con respecto a los ítems 3 y 4 del indicador confianza que se reflejan en la tabla 3 y figura 2 respectivamente, se obtuvo que un veintinueve por ciento (29%) de los encuestados confía "siempre" y un cuarenta y tres por ciento (43%) respondió "casi siempre en las decisiones del equipo (ítem 3), y el treinta y seis por ciento (36%) cumple compromisos de manera consistente (ítem 4). Sin embargo, veintinueve por ciento (29%) que opta por "alguna vez" en los ítems 3 y 4 indica fluctuaciones en las percepciones, lo que podría relacionarse con falta de transparencia o incoherencia en las acciones gerenciales.

Al analizar la tendencia de los valores, se observa que la confianza en el equipo y el cumplimiento de compromisos presentan una base positiva, pero con un margen significativo de mejora, esto refleja una polarización que podría afectar la cohesión organizacional. Además, la

estabilidad en compromisos sugiere que, aunque hay consistencia, persisten desafíos en la percepción de confiabilidad.

Tabla 4

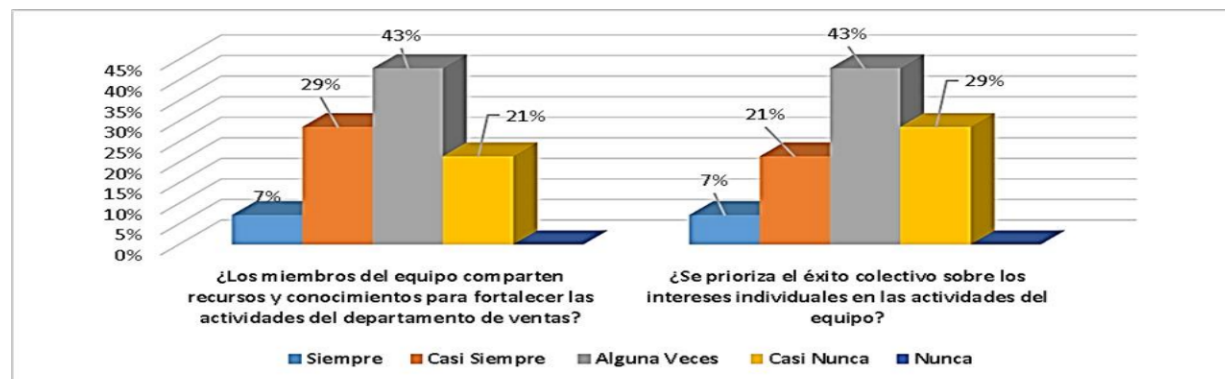
Resultados por la dimensión elementos del capital social del indicador Cooperación

| Items | Indices de Evaluación | | | | | | | | | |
|---|-----------------------|----|--------------|-----|--------------|-----|------------|--------|-------|----|
| | Siempre | | Casi Siempre | | Alguna Veces | | Casi Nunca | | Nunca | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| ¿Los miembros del equipo comparten recursos y conocimientos para fortalecer las actividades del departamento de ventas? | 1 | 7% | 4 | 29% | 6 | 43% | 3 | 21,43% | 0 | 0 |
| ¿Se prioriza el éxito colectivo sobre los intereses individuales en las actividades del equipo? | 1 | 7% | 3 | 21% | 6 | 43% | 4 | 28,57% | 0 | 0 |
| Totales | 2 | | 7 | | 12 | | 7 | | 0 | |
| Promedios | 1 | 7% | 3,5 | 25% | 6 | 43% | 3,5 | 25% | 0 | 0% |

Nota. Se presenta la data resultante de las preguntas de la dimensión elementos del capital social. Fuente. Elaboracion propia

Figura 3

Resultados por la dimensión elementos del capital social del indicador Cooperación



Fuente. Elaboracion propia

Los datos reflejados en la tabla 4 y figura 3 indican que en el estudio del indicador cooperación se obtuvo que en el ítem 5 solo el siete por ciento (7%) de los encuestados comparte recursos "siempre" y un veintinueve por ciento (29%) "casi siempre", y el veintium por ciento (21%) prioriza el éxito colectivo "casi siempre" (ítem 6). Por otra parte, se obtuvo un cuarenta y tres por ciento (43%) en la opción de respuesta "alguna vez" para ambos items lo que revela una cultura con tendencia al individualismo.

Los datos reflejan una marcada disonancia entre la capacidad de colaboración esporádica y la internalización genuina del trabajo en equipo. Mientras una minoría significativa demuestra comportamientos colaborativos consistentes, la mayoría solo coopera bajo circunstancias específicas o requerimientos formales.

Tabla 5

Resultados por la dimensión elementos del capital social del indicador Redes sociales

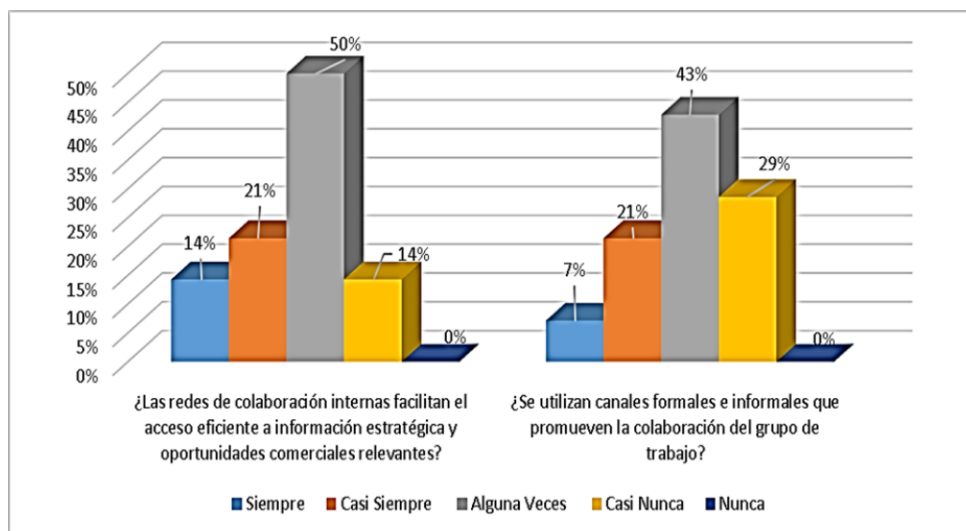
| Items | Indices de Evaluación | | | | | | | | | |
|---|-----------------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|------------|--------|-------|----|
| | Siempre | | Casi Siempre | | Alguna Veces | | Casi Nunca | | Nunca | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| ¿Las redes de colaboración internas facilitan el acceso eficiente a información estratégica y oportunidades comerciales relevantes? | 2 | 14% | 3 | 21% | 7 | 50% | 2 | 14,29% | 0 | 0 |
| ¿Se utilizan canales formales e informales que promueven la colaboración del grupo de trabajo? | 1 | 7% | 3 | 21% | 6 | 43% | 4 | 28,57% | 0 | 0 |
| Totales | 3 | | 6 | | 13 | | 6 | | 0 | |
| Promedios | 1,5 | 11% | 3 | 21% | 6,5 | 46% | 3 | 21% | 0 | 0% |

Nota. Se presenta la data resultante de las preguntas de la dimensión elementos del capital

Fuente. Elaboración propia

Figura 4

Resultados por la dimensión elementos del capital social del indicador Redes sociales



Fuente. Elaboracion propia

Los datos reflejados en la tabla 5 y figura 4 comprenden el estudio del indicador redes sociales. Como importantes hallazgos se pudo constatar que el acceso eficiente a información estratégica (ítem 7) solo alcanza el catorce (14%) en el renglón "siempre" y un veintium por ciento (21%) para la opción "casi siempre". De igual forma, el uso de canales colaborativos (ítem 8) obtuvo solo un siete (7%) en la opción "siempre" y un veintium por ciento (21%) en el renglón "casi siempre". Por otra parte, se obtuvo un cincuenta por ciento (50%) para la opción de respuesta "alguna vez" (ítem 7) y un cuarenta y tres por ciento (43%) en el ítem 8 respectivamente (lo cual sugiere que las redes existen, pero son subutilizadas, mientras que el veintinueve por ciento (29%) obtenido en el renglón "casi nunca" (ítem 8) indica barreras estructurales, como jerarquías rígidas o falta de plataformas adecuadas.

El segundo objetivo específico de esta investigación es diagnosticar las características de los equipos de alto rendimiento en el departamento de mercadeo y ventas de Industrias KEL C.A. Para ello, se tomará como variable principal los equipos de alto rendimiento, analizando

su dimensión correspondiente: las características de estos equipos, con el fin de evaluar su estructura, dinámica y contribución al desempeño organizacional. Como primer indicador se presentara la comunicación ,tal y como se muestran los datos obtenidos en la correspondiente tabla 6 y figura 5 respectivamente. De igual manera al objetivo anterior se mostraran las tendencias que se observan en la organización de los datos . y su interpretación respectiva conducirá a interpretaciones de la investigadora . A continuación se muestra la tabla numero seis (6) con los resultados del indicador comunicación.

Tabla 6

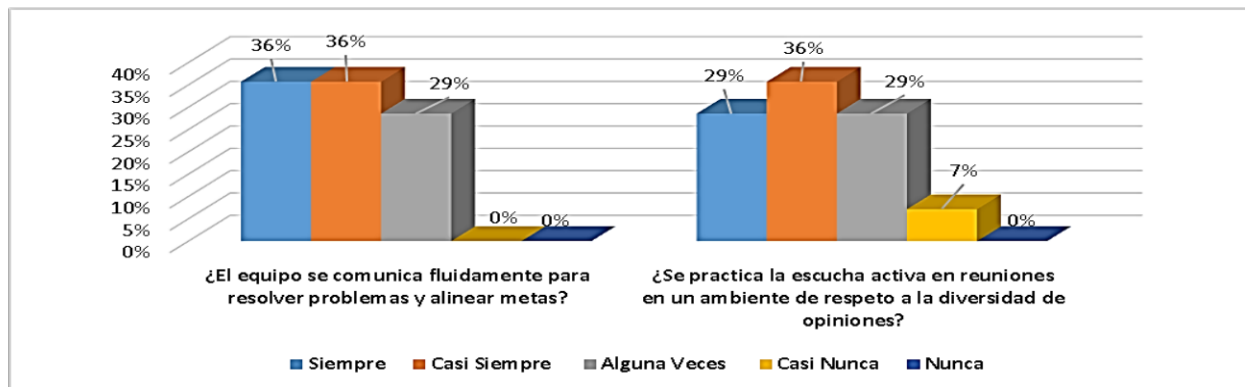
Resultados por la dimensión características de los equipos de alto rendimiento del indicador Comunicación

| Items | Indices de Evaluación | | | | | | | | | |
|---|-----------------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|------------|-------|-------|----|
| | Siempre | | Casi Siempre | | Alguna Veces | | Casi Nunca | | Nunca | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| ¿El equipo se comunica fluidamente para resolver problemas y alinear metas ? | 5 | 36% | 5 | 36% | 4 | 29% | 0 | 0,00% | 0 | 0 |
| ¿Se practica la escucha activa en reuniones en un ambiente de respeto a la diversidad de opiniones? | 4 | 29% | 5 | 36% | 4 | 29% | 1 | 7,14% | 0 | 0 |
| Totales | 9 | | 10 | | 8 | | 1 | | 0 | |
| Promedios | 4,5 | 32% | 5 | 36% | 4 | 29% | 0,5 | 4% | 0 | 0% |

Nota. Se presenta la data resultante de las preguntas de la dimensión características de los equipos de alto rendimiento social. Fuente. Elaboracion propia

Figura 5

Resultados por la dimensión características de los equipos de alto rendimiento del indicador Comunicación.



Fuente.Elaboracion propia.

En el estudio del indicador comunicación de la variable características de equipos de alto rendimiento cuyos datos se reflejan en la tabla 6 y figura 5 respectivamente, se obtuvieron como principales hallazgos que un treinta y seis por ciento (36%) de los encuestados se comunica fluidamente "siempre" y un treinta y seis por ciento (36%) "casi siempre" (ítem 9), pero solo el veintium por ciento (29%) practica escucha activa "siempre" (ítem 10) lo cual representa una tendencia favorable en el aspecto estudiado. De igual forma, se obtuvo un veintinueve (29 %) para la opción "algunas veces en ambos Ítems lo que refleja cierto grado de ambigüedad y escepticismo en lo estudiado y sugiere fallas en la interpretación de mensajes.

Se puede observar la tendencia de los valores, que la confianza en el equipo y el cumplimiento de compromisos, presentan una base positiva, pero con un margen significativo de mejora., la estabilidad del compromiso sugiere que, aunque hay consistencia, persisten desafíos en la percepción de confiabilidad.

A continuación se muestra la tabla 7, en referencia a los resultados de la dimensión características de los equipos de alto rendimiento del indicador Solución a conflictos.

Tabla 7

Resultados por la dimensión características de los equipos de alto rendimiento del indicador

| Items | Indices de Evaluación | | | | | | | | | |
|---|-----------------------|----|--------------|-----|--------------|-----|------------|--------|-------|--------|
| | Siempre | | Casi Siempre | | Alguna Veces | | Casi Nunca | | Nunca | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| ¿Los conflictos se resuelven mediante negociación o mediación? | 0 | 0% | 2 | 14% | 3 | 21% | 8 | 57,14% | 1 | 7,14% |
| ¿Se informa al equipo sobre las acciones de seguimiento después de resolver un conflicto para asegurar la efectividad de la solución? | 0 | 0% | 1 | 7% | 6 | 43% | 4 | 28,57% | 3 | 21,43% |
| Totales | 0 | | 3 | | 9 | | 12 | | 4 | |
| Promedios | 0 | 0% | 1,5 | 11% | 4,5 | 32% | 6 | 43% | 2 | 14% |

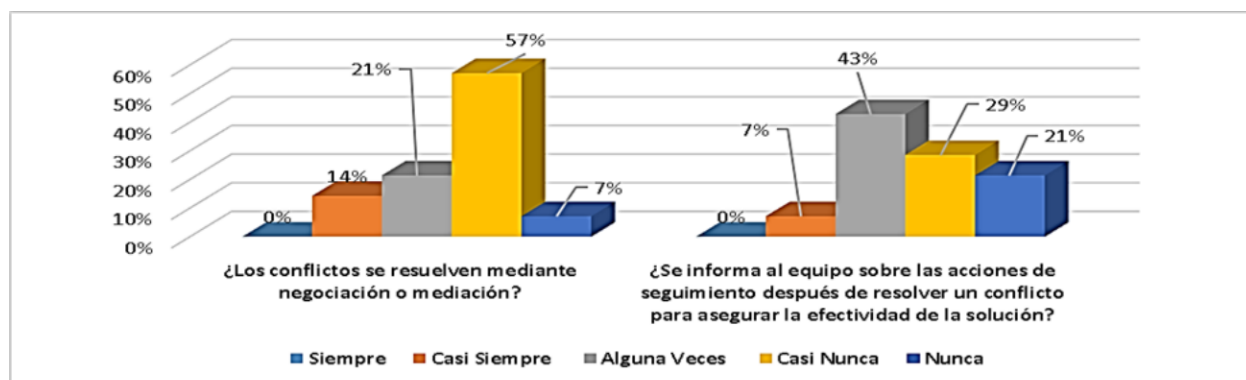
Solución a conflictos.

Nota. Se presenta la data resultante de las preguntas de la dimensión características de los equipos de alto rendimiento social. Fuente. Elaboracion propia

Figura 6

Resultados por la dimensión características de los equipos de alto rendimiento del indicador

Solución a conflictos



Fuente. Elaboracion propia

Los datos recolectados y reflejados en la tabla 7 y figura 6 concerniente al estudio del indicador solución a conflictos, presentan como principales tendencias en el ítem 11, que solo un catorce (14%) respondió en la opción de respuesta casi siempre, un veintinueve por ciento (21%) respondió “algunas veces” y un cincuenta y siete por ciento (57%) de los encuestados respondieron “casi nunca”. De igual forma, en el estudio del ítem 12, la falta de acciones de seguimiento para la resolución de conflictos mostró una tendencia también desfavorable con un siete por ciento (7%) en la opción "casi siempre", un cuarenta y tres por ciento (43%) en la opción “algunas veces” y un veintinueve por ciento (29%) para el renglón de respuestas “casi nunca”, lo cual confirma la ausencia de protocolos.

Tabla 8

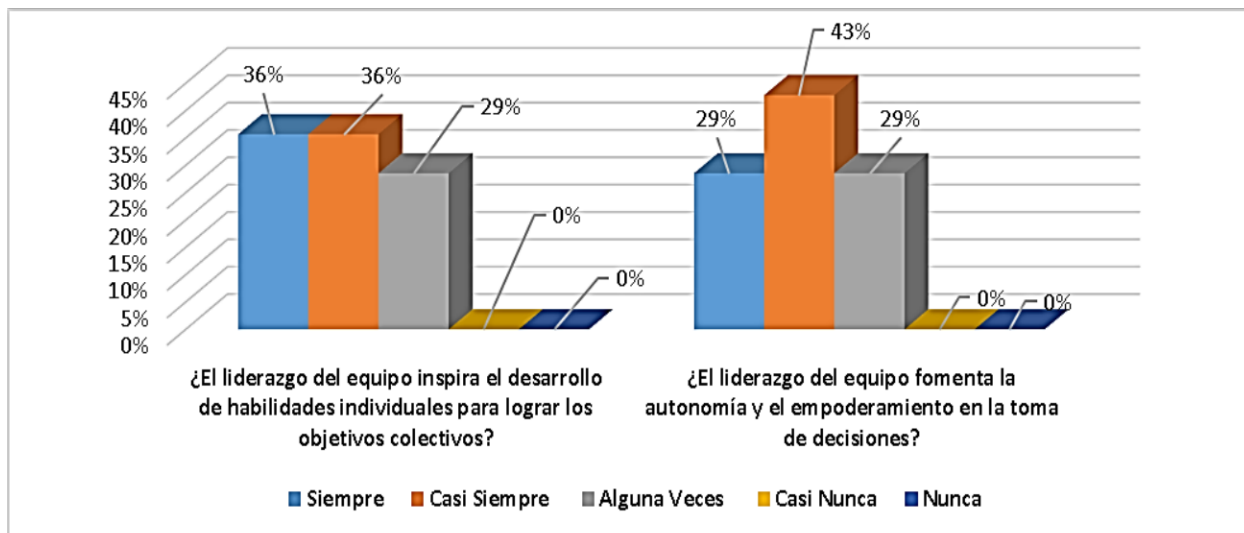
Resultados por la dimensión características de los equipos de alto rendimiento del indicador Liderazgo

| Items | Indices de Evaluación | | | | | | | | | |
|--|-----------------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|------------|-------|-------|-------|
| | Siempre | | Casi Siempre | | Alguna Veces | | Casi Nunca | | Nunca | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| ¿El liderazgo del equipo inspira el desarrollo de habilidades individuales para lograr los objetivos colectivos? | 5 | 36% | 5 | 36% | 4 | 29% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% |
| ¿El liderazgo del equipo fomenta la autonomía y el empoderamiento en la toma de decisiones? | 4 | 29% | 6 | 43% | 4 | 29% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% |
| Totales | 9 | | 11 | | 8 | | 0 | | 0 | |
| Promedios | 4,5 | 32% | 5,5 | 39% | 4 | 29% | 0 | 0% | 0 | 0% |

Nota. Se presenta la data resultante de las preguntas de la dimensión características de los equipos de alto rendimiento social. Fuente. Elaboracion propia.

Figura 7

Resultados por la dimensión características de los equipos de alto rendimiento del indicador Liderazgo



Fuente. Elaboración propia

En el estudio del indicador liderazgo en sus ítems 13 y 14 cuyos datos se reflejan en la tabla 8 y figura 7 respectivamente, se obtuvieron como principales hallazgos que un treinta y seis por ciento (36%) de los encuestados percibe que el liderazgo inspira el desarrollo de habilidades "siempre", un treinta y seis por ciento (36%) respondió la opción "casi siempre" y un veintinueve por ciento (29%) la opción "algunas veces" para el ítem 13. De igual forma, para el ítem 14 se obtuvo que un veintinueve por ciento (29%) (siempre) reconoce autonomía y empoderamiento en la toma de decisiones, un cuarenta y tres por ciento (43%) "casi siempre" y un veintinueve por ciento (29%) "algunas veces", respectivamente.

Si bien las tendencias mostradas para ambos ítems (13 y 14) son favorables, es necesario hacer seguimiento a este aspecto estudiado para mantener y mejorar el desempeño. Continuando con el estudio y desarrollo de los resultados correspondiente a la dimensión características de los equipos de alto rendimiento en su indicador motivación, tal y como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9

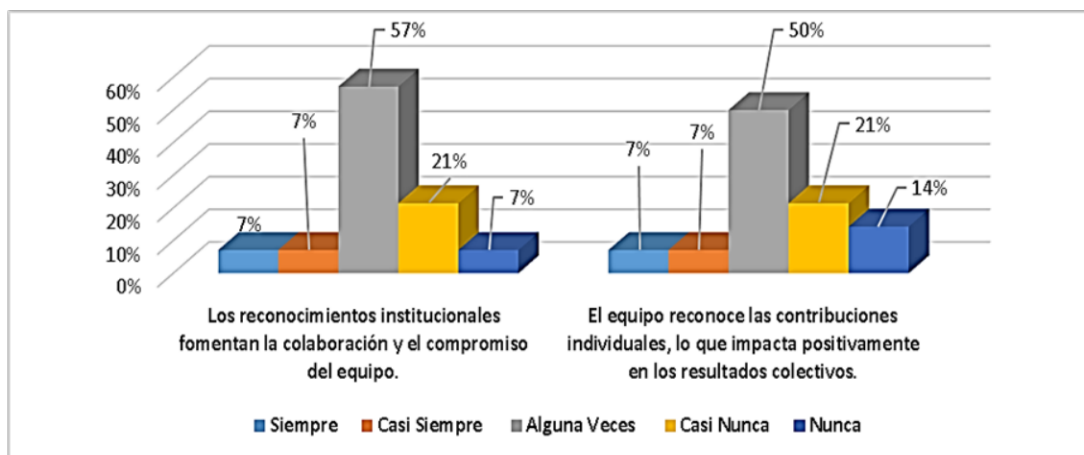
Resultados por la dimensión características de los equipos de alto rendimiento del indicador Motivación

| Items | Indices de Evaluación | | | | | | | | | |
|---|-----------------------|----|--------------|----|--------------|-----|------------|--------|-------|--------|
| | Siempre | | Casi Siempre | | Alguna Veces | | Casi Nunca | | Nunca | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| ¿Los reconocimientos institucionales fomentan la colaboración y el compromiso del equipo? | 1 | 7% | 1 | 7% | 8 | 57% | 3 | 21,43% | 1 | 7,14% |
| ¿El equipo reconoce las contribuciones individuales, lo que impacta positivamente en los resultados colectivos? | 1 | 7% | 1 | 7% | 7 | 50% | 3 | 21,43% | 2 | 14,29% |
| Totales | 2 | | 2 | | 15 | | 6 | | 3 | |
| Promedios | 1 | 7% | 1 | 7% | 7,5 | 54% | 3 | 21% | 1,5 | 11% |

Nota. Se presenta la data resultante de las preguntas de la dimensión características de los equipos de alto rendimiento social. Fuente. Elaboración propia.

Figura 8

Resultados por la dimensión características de los equipos de alto rendimiento del indicador Motivación.



Fuente. Elaboración propia

Finalmente, en el estudio del indicador motivación cuyos datos se reflejan en la tabla 9 y figura 8 respectivamente, se obtuvieron como principales tendencias que en el ítem 15 solo el siete por ciento (7%) se siente reconocido institucionalmente "siempre", otro siete por ciento (7%) "casi siempre", un cincuenta y siete por ciento (57%) "algunas veces" y un veintium por ciento (21%) "casi nunca", respectivamente. De igual forma, el ítem 16 mostró una tendencia similar al ítem 15, es decir, que solo el siete por ciento (7%) de los encuestados respondió en las opciones "siempre" y "casi siempre" y un cincuenta por ciento (50%) "algunas veces" en el aspecto estudiado si el equipo de trabajo reconoce las contribuciones individuales.

4.2 Discusión de hallazgos

De acuerdo a los resultados obtenidos para la variable capital social en su dimensión elementos del capital social para el indicador valores compartidos se pudo constatar que los hallazgos contrastan con lo expresado por Fukuyama (1995), quien señala que los valores compartidos deben actuar como reguladores éticos en las dinámicas diarias. La brecha entre el discurso y la práctica sugiere una internalización incompleta de estos valores, coincidiendo con Robbins y Judge (2022), quienes enfatizan que su verdadero impacto depende de su aplicación consistente. De igual forma, el porcentaje obtenido en el renglón "alguna vez" en ambos Ítems refleja una adhesión ambigua, lo que debilita la cohesión grupal. Para alinear teoría y práctica, se requieren y recomiendan estrategias que traduzcan los valores declarados en acciones concretas, como talleres de alineación cultural o reconocimiento de comportamientos ejemplares.

De igual forma, los resultados revelan que, aunque existe cierta coordinación basada en principios comunes dentro del equipo comercial, la colaboración espontánea para resolver desafíos complejos es limitada. Esto contrasta con los antecedentes de Gallardo (2024) y Alizo y Morillo (2024), donde la falta de valores compartidos afectó la cohesión grupal. Sin embargo, en

el presente estudio, se observa un esfuerzo incipiente por alinear acciones, aunque no de manera consistente.

Por otra parte, los hallazgos obtenidos para el indicador confianza en sus ítems 3 y 4 respaldan parcialmente a lo señalado por Fukuyama (1995), para quien la confianza es un "lubricante social" que agiliza las operaciones. De igual forma, el porcentaje obtenido para la opción de respuesta "alguna vez" en ambos ítems indica fluctuaciones en las percepciones, lo que podría relacionarse con falta de transparencia o incoherencia en las acciones gerenciales, tal como advierte Berrocal (2009). Para alcanzar el estándar teórico, se recomienda fortalecer la comunicación de expectativas y crear espacios de retroalimentación que refuercen la confianza mutua.

En este orden de ideas se identificó que las acciones consistentes generan confianza entre los miembros, y estos cumplen sus compromisos en la mayoría de los casos. Estos hallazgos coinciden parcialmente con Benítez (2022), quien destaca la confianza como pilar para equipos de alto rendimiento. No obstante, en el contexto de Industrias KEL C.A., la confianza parece ser más transaccional (basada en acciones específicas) que relacional, a diferencia de los grupos de investigación analizados por Benítez, donde la confianza estaba ligada a la colaboración prolongada.

Posteriormente en el estudio del indicador cooperación en sus ítems 5 y 6 los hallazgos obtenidos divergen radicalmente de lo planteado por Etkin (2007) quien resalta que la cooperación representa un pilar fundamental del capital social, donde el trabajo conjunto y la voluntad de compartir recursos generan beneficios colectivos que superan las capacidades individuales. Este principio transforma las dinámicas organizacionales al crear sinergias que potencian la innovación y la resolución de problemas complejos. De igual forma, el porcentaje

obtenido en el renglón de respuestas “algunas veces” para ambos ítems revela una cultura con tendencia al individualismo, limitando la sinergia que Fernández (2022) considera clave para la innovación.

La falta de priorización del éxito colectivo sobre los intereses individuales con la tendencia desfavorable planteada. Implementar pruebas métricas de reconocimiento grupal y actividades de team building podrían revertir esta tendencia. En entornos comerciales, la cooperación estratégica se convierte en ventaja competitiva, de acuerdo a lo expresado Fernández (2022) quien destaca cómo la cooperación efectiva en equipos de trabajo se manifiesta mediante la creación de redes informales de apoyo y la alineación natural de intereses. La cooperación se manifiesta de manera intermitente, con preferencia por intereses individuales en algunas situaciones. Esto difiere del plan estratégico de Gallardo (2024), donde la cooperación fue impulsada mediante estructuras formales. Aquí, la falta de priorización del éxito colectivo sugiere una debilidad en el capital social, similar a los desafíos reportados por Alizo y Morillo (2024) en Corpoelec S.A.

En el estudio del indicador redes sociales, se pudo constatar que los hallazgos obtenidos contradicen a lo señalado por Burt (2005), para quien las redes que conectan áreas diversas son fuentes de ventaja competitiva. Por otra parte, el porcentaje alcanzado para la opción de respuesta "alguna vez" en ambos ítems refleja que las redes existen pero son subutilizadas. De igual forma, el porcentaje obtenido en la opción de respuesta “casi nunca” en el ítem 8 indica barreras estructurales, como jerarquías rígidas o falta de plataformas adecuadas.

Para alinearse con lo expresado por Lin (2001) quien expresa que las redes sociales representan el entramado relacional que sustenta el capital social en las organizaciones debido a que funcionan como canales que facilitan el acceso a recursos, información y oportunidades; la

empresa debería formalizar redes transversales y promover líderes que actúen como "nodos" de conexión. Las redes internas de colaboración son poco eficientes para acceder a información estratégica, y los canales formales e informales no se utilizan de manera óptima. Este resultado es consistente con los problemas de comunicación identificados por Romero (2021) en el SRI Ecuador, donde la falta de redes sólidas limitó la efectividad de los equipos.

Seguidamente en el desarrollo del segundo objetivo específico, en el estudio del indicador de comunicación de la dimensión características de los equipos de alto rendimiento se pudo apreciar una tendencia favorable en el aspecto estudiado y se alinea con lo señalado Kreps (1990) que indica que la comunicación efectiva requiere claridad semántica. Por otra parte, Tourish (2010) añade que la escucha activa es fundamental, por lo que el porcentaje apreciado en este ítem refleja una oportunidad de mejora. Es importante resaltar que se deben aplicar correctivos y aplicar adiestramiento en comunicación asertiva y herramientas digitales para feedback en tiempo real podrían mejorar estos indicadores.

Por otra parte, la comunicación fluida para resolver problemas y alinear metas es una fortaleza, junto con la práctica de escucha activa. Estos hallazgos se alinean con las estrategias de los estudios previos de Gallardo (2024) y Benítez (2022), donde la comunicación abierta fue clave para la productividad. Sin embargo, persisten breves interrupciones en la fluidez, lo que podría relacionarse con la incoherencia en las redes sociales detectada en esta investigación.

En el estudio del indicador solución a conflictos en su ítem 11, se pudo apreciar que los hallazgos obtenidos contrastan con lo señalado por Robbins y Judge (2019), para quienes la gestión constructiva de conflictos es esencial en equipos comerciales. De igual forma, la tendencia mostrada en el ítem 12 confirma la ausencia de protocolos, respaldando a Moore (2014) en la necesidad de mediación formal. En este orden de ideas se hace necesario

implementar talleres de adiestramiento en negociación colaborativa y designar facilitadores internos para abordar estas brechas. Por otra parte, la resolución de conflictos mediante negociación es débil, y el seguimiento posterior es casi inexistente. Esto contrasta con el estudio previo de Romero (2021), donde la mediación estructurada fue central. La falta de mecanismos claros para manejar conflictos refleja una brecha crítica en el desarrollo de equipos de alto rendimiento.

Posteriormente en el estudio del indicador liderazgo en sus ítems 13 y 14 se observaron tendencias favorables lo cual hace necesario hacer seguimiento a este aspecto estudiado para mantener y mejorar el desempeño de acuerdo a lo expresado por Kotter (2019), quien destaca que los líderes deben adaptarse a entornos dinámicos, pero estos porcentajes son insuficientes para equipos comerciales. Northouse (2021) vincula el empoderamiento con la innovación, por lo que el resultado en el ítem 14 sugiere un estilo gerencial tradicional. En este orden de ideas, se hace necesario fomentar el liderazgo situacional y programas de mentoring, esto podría mejorar la tendencia y coadyuvar a lograr un liderazgo más dinámico y efectivo. De igual forma, el liderazgo inspira el desarrollo de habilidades individuales y fomenta autonomía, lo que coincide con los hallazgos de Benítez (2022) sobre la importancia de líderes que empoderan. No obstante, este potencial no se traduce completamente en resultados colectivos, posiblemente por las falencias en cooperación y solución de conflictos.

Finalmente, se pudo constatar que el estudio del indicador motivación que las tendencias observadas contrastan abiertamente con lo señalado por Ryan y Deci (2017) quienes enfatizan que la motivación auténtica es clave para mantener compromisos a largo plazo, ya que satisface necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relaciones significativas. De igual forma, los hallazgos obtenidos representan una clara contradicción a lo expresado por Luthans

(2021) quien aboga por equilibrar recompensas intrínsecas y extrínsecas para maximizar la colaboración, lo que no ocurre aquí. En este caso se hace necesario rediseñar el sistema de reconocimiento, incluyendo retroalimentación constante y metas desafiantes pero alcanzables.

Por otra parte, los reconocimientos institucionales no logran fomentar la colaboración ni el compromiso de manera significativa. Este resultado diverge de las estrategias de Alizo y Morillo (2024), donde la motivación estuvo vinculada al capital social. Aquí, el bajo impacto de los incentivos sugiere la necesidad de reformular los sistemas de reconocimiento. Finalmente, se hace necesario adoptar estrategias holísticas, como las propuestas en los antecedentes o estudios previos, pero adaptadas al contexto específico de la organización, integrando capital social con estructuras de apoyo para los equipos de alto rendimiento.

Finalmente los hallazgos obtenidos en el desarrollo de los dos primeros objetivos específicos conducirán al cumplimiento del tercer objetivo específico que consiste en diseñar un programa de capacitación basado en el capital social para la conformación de equipos de alto rendimiento en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL. C.A. La propuesta que se presentará en el capítulo VI busca fortalecer la posición competitiva de la empresa en el mercado, potenciando su eficiencia en las operaciones y su capacidad para adaptarse a las fluctuaciones del entorno empresarial.

4.3 Vinculación con los objetivos institucionales

Los hallazgos de esta investigación aportan conocimiento aplicado sobre dinámicas organizacionales en entornos comerciales, fortaleciendo los programas académicos de la UVM. Al analizar indicadores como comunicación y liderazgo, el estudio proporciona casos reales para enriquecer asignaturas de gestión empresarial. Estos resultados validan la importancia del aprendizaje experiencial que promueve la universidad, conectando teoría con desafíos actuales

del sector productivo regional. La investigación también sugiere oportunidades para innovar en metodologías pedagógicas que simulen entornos laborales colaborativos.

El diagnóstico del capital social en KEL C.A. se alinea con el compromiso UVM con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Al identificar brechas en cooperación y proponer mejoras, el estudio contribuye directamente al ODS (trabajo decente). Los hallazgos demuestran cómo el fortalecimiento de redes internas puede aumentar la productividad mientras se promueven ambientes laborales más humanos. Esta conexión entre capital social y sostenibilidad empresarial ejemplifica el modelo de desarrollo humano sustentable que la UVM fomenta en sus proyectos de investigación.

El estudio demuestra que prácticas inclusivas como la escucha activa tienen un efecto positivo en los equipos de negocios. Estos hallazgos fortalecen el enfoque equitativo que distingue a la UVM, demostrando que la variedad de puntos de vista optimiza el proceso de toma de decisiones. La investigación ofrece instrumentos específicos para construir culturas organizativas más receptivas, manifestando los valores institucionales de respeto e integración.

Al demostrar la relación entre confianza y desempeño grupal, la investigación válida el énfasis que la UVM pone en el capital social como motor de desarrollo. Los resultados ofrecen un modelo replicable para fortalecer redes colaborativas tanto en empresas como en la propia comunidad universitaria. Este aspecto es clave para el Plan Estratégico 2024-2027, que busca posicionar a la UVM como referente en formación de profesionales con habilidades relacionales.

La Universidad Valle del Momboy (UVM) ha demostrado un compromiso constante con la excelencia académica y el desarrollo sostenible, tal como se refleja en su Plan Estratégico 2024-2027. Los hallazgos de esta investigación no solo contribuyen a los objetivos institucionales, sino que también enriquecen iniciativas como la Feria de Proyectos "Enciende tu

Idea" y el Simposio de Emprendimiento e Innovación, eventos que buscan fomentar la creatividad y la aplicación práctica del conocimiento. Al integrar los resultados del estudio en estos espacios, la UVM fortalece su oferta académica y su conexión con el sector productivo, cumpliendo así con su misión de formar profesionales integrales y socialmente responsables.

Además, la investigación resalta la importancia de valores como la ética, la cooperación y la transparencia, pilares fundamentales de la UVM. Al vincular los hallazgos del estudio con estas iniciativas, la universidad refuerza su compromiso con el desarrollo humano integral y la construcción de una sociedad más justa, donde el aprendizaje trasciende las aulas para impactar positivamente en el tejido social. Los datos sobre comunicación efectiva y trabajo en equipo obtenidos en la investigación ofrecen insumos valiosos para optimizar estos programas, incorporando dinámicas que fomenten la escucha activa y la resolución colaborativa de problemas. De esta manera, la UVM no solo cumple con su objetivo de garantizar calidad académica, sino que también materializa su visión de ser una institución al servicio del Desarrollo Humano Sostenible, formando profesionales técnicamente competentes y humanamente sensibles a las necesidades de su entorno.

El estudio va más allá del contexto académico al proporcionar soluciones prácticas para KEL C.A., marcando un precedente en la relación entre universidad y empresa. Las sugerencias en materia de motivación y resolución de conflictos aportan elementos útiles para programas de formación de la UVM orientados al sector productivo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo de la investigación expone las consideraciones finales que condujeron a la elaboración de este trabajo especial de grado. Según lo previamente expuesto, se expondrán las conclusiones y recomendaciones generales más significativas que surgen de los objetivos de la investigación propuesta.

5.1 Conclusiones

A continuación se muestran las principales conclusiones y descubrimientos alcanzados y recogidos en la consecución de los objetivos específicos de esta investigación:

Con respecto al desarrollo y cumplimiento del primer objetivo específico: Identificar los elementos clave del capital social en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL C.A., se obtuvieron como principales hallazgos los siguientes:

Primeramente, en el estudio de la dimensión elementos claves del capital social en su indicador valores compartidos se pudo apreciar que los hallazgos contrastaron con lo expresado por autores en el sentido que los valores compartidos deben actuar como reguladores éticos en las dinámicas diarias y se debe cerrar la brecha entre el discurso y la práctica. De igual forma, para alinear teoría y práctica, se requieren estrategias que traduzcan los valores declarados en acciones concretas. De igual forma, los resultados revelan que, aunque existe cierta coordinación basada en principios comunes dentro del equipo comercial, la colaboración espontánea para resolver desafíos complejos es limitada.

Por otra parte, en el estudio del indicador confianza se pudo constatar que los hallazgos obtenidos respaldaron parcialmente a lo señalado por los autores en el sentido de utilizar la

confianza como un "lubricante social" que agiliza las operaciones. De igual forma, se apreciaron hallazgos que indicaron fluctuaciones en las percepciones, lo que podría relacionarse con falta de transparencia o incoherencia en las acciones gerenciales. También se pudo corroborar que las acciones consistentes generan confianza entre los miembros, y estos cumplen sus compromisos en la mayoría de los casos.

Seguidamente, para el indicador cooperación se constató que los hallazgos obtenidos divergen radicalmente de lo planteado por los autores en el sentido de resaltar la cooperación como un pilar fundamental del capital social, donde el trabajo conjunto y la voluntad de compartir recursos generan beneficios colectivos que superan las capacidades individuales. Este principio transforma las dinámicas organizacionales al crear sinergias que potencian la innovación y la resolución de problemas complejos. De igual forma, y de acuerdo a los porcentajes obtenidos, se apreció una cultura con tendencia al individualismo, limitando la sinergia que se considera clave para la innovación. De igual manera se apreció la falta de priorización del éxito colectivo sobre los intereses individuales, lo cual contrastó con lo expresado por los autores en el sentido de potenciar la cooperación estratégica y efectiva y transformarla en ventaja competitiva.

En otro orden de ideas, en el estudio del indicador redes sociales se apreció que los hallazgos obtenidos contradicen a lo señalado por los autores al indicar que las redes que conectan áreas diversas son fuentes de ventaja competitiva. De igual forma, de acuerdo con los porcentajes alcanzados se corroboró que las redes existen pero son subutilizadas. Por otra parte, un porcentaje obtenido en las respuestas, indicaron barreras estructurales, como jerarquías rígidas o falta de plataformas adecuadas. De acuerdo con lo anteriormente mencionado, se hace necesario impulsar dentro de la organización redes sociales que representen el entramado

relacional y que sustenten el capital social y la promoción de líderes que actúen como "nodos" de conexión.

Con respecto al desarrollo y cumplimiento del segundo objetivo específico: Diagnosticar las características de los equipos de alto rendimiento presentes en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL C., se obtuvieron como principales hallazgos lo siguiente:

En el estudio de la dimensión características de los equipos de alto rendimiento en el indicador comunicación se pudo apreciar una tendencia favorable en el aspecto estudiado lo cual se alinea con lo señalado por autores en el sentido de indicar que la comunicación efectiva requiere claridad semántica. De igual forma, los porcentajes obtenidos sugieren oportunidades de mejora en el aspecto estudiado de la escucha activa, por lo cual se deben aplicar correctivos y realizar adiestramiento en comunicación asertiva y herramientas digitales para feedback en tiempo real podrían mejorar estos indicadores.

En esta misma línea de acción , en el estudio del indicador solución a conflictos, se apreció que los hallazgos obtenidos contrastan con lo señalado por autores para quienes la gestión constructiva de conflictos es esencial en equipos comerciales. De igual forma, la tendencia mostrada confirma la ausencia de protocolos, en la cual se hace necesaria la mediación formal. Por otra parte, también se constató que la resolución de conflictos mediante negociación es débil, y el seguimiento posterior es casi inexistente; lo cual contrasta con lo señalado por otros autores.

En otro orden de ideas, en el estudio del indicador liderazgo se apreciaron tendencias favorables, por lo cuales hace necesario hacer seguimiento a este aspecto estudiado para mantener y mejorar el desempeño y alinear a lo expresado por los autores. En este orden de ideas y de acuerdo con los hallazgos obtenidos, se hace necesario fomentar un liderazgo

situacional y programas de mentoring para mejorar la tendencia y coadyuvar a lograr un liderazgo más dinámico y efectivo para inspirar el desarrollo de habilidades individuales y fomentar autonomía.

Finalmente, se pudo corroborar que en el estudio del indicador motivación las tendencias observadas contrastaron abiertamente con lo señalado por los autores quienes enfatizan que la motivación auténtica es clave para mantener compromisos a largo plazo, ya que satisface necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relaciones significativas. Por otra parte, los hallazgos obtenidos representan una clara contradicción a lo expresado por autores en el aspecto estudiado de las recompensas intrínsecas y extrínsecas. En este caso se hace necesario rediseñar el sistema de reconocimiento, incluyendo retroalimentación constante y metas desafiantes pero alcanzables. De igual forma, se constató que los reconocimientos institucionales no logran fomentar la colaboración ni el compromiso de manera significativa.

Para el cumplimiento del tercer objetivo específico: Diseñar un programa de capacitación basado en el capital social para la conformación de equipos de alto rendimiento en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL. C.A., se presentó una propuesta la cual coadyuvará a superar las deficiencias detectadas en la investigación, utilizando el capital social como una palanca para promover la formación de equipos de alto rendimiento en el departamento de mercadeo y ventas de INDUSTRIAS KEL C.A. La puesta en marcha de este plan de capacitación no solo favorecerá al departamento de mercadeo y ventas, sino que además ayudará a consolidar la posición competitiva de la organización en el mercado, incrementando su eficacia en las operaciones y su habilidad para ajustarse a las variaciones del ambiente corporativo.

5.2 Recomendaciones

A continuación se presentan las recomendaciones generales que se desprenden de las conclusiones generales para conformar equipos de alto rendimiento basándose en el capital social en el departamento de mercadeo y ventas de Industrias KEL C.A:

En primer lugar, se recomienda formular estrategias coherentes que traduzcan los valores declarados en acciones concretas, como talleres de alineación cultural o reconocimiento de comportamientos ejemplares. De igual forma, se sugiere a la organización que fortalezca la comunicación de expectativas y cree espacios de retroalimentación que refuercen la confianza mutua. En otro orden de ideas se recomienda que se implementen pruebas métricas de reconocimiento grupal y actividades de team building y además se generen redes transversales y se promuevan líderes que actúen como "nodos" de conexión.

Por otra parte, se hace necesario que se realice adiestramiento en comunicación asertiva y herramientas digitales para feedback en tiempo real, así como talleres en negociación colaborativa y designar facilitadores internos para cerrar las brechas en la gestión de conflictos. De la misma manera, se recomienda que dentro de la organización se fomente un liderazgo situacional y programas de mentoring que coadyuven a lograr un liderazgo más dinámico y efectivo. En otro orden de ideas, se sugiere un rediseño del sistema de reconocimiento, incluyendo retroalimentación constante y metas desafiantes pero alcanzables.

Finalmente, se recomienda a la organización impulsar una motivación auténtica para mantener compromisos a largo plazo, así como adoptar estrategias holísticas adaptadas al contexto específico de la organización, integrando capital social con estructuras de apoyo para los equipos de alto rendimiento.

5.3 Líneas futuras de investigación

A partir de los hallazgos y conclusiones de este estudio, se identifican varias líneas de investigación futura que podrían profundizar en el análisis del capital social como base para la conformación de equipos de alto rendimiento:

Estudios comparativos en diferentes contextos organizacionales: Sería valioso replicar esta investigación en empresas de otros sectores industriales o en organizaciones con estructuras jerárquicas más flexibles (como startups o empresas tecnológicas), para evaluar si los resultados varían según el contexto. En cuanto a investigaciones longitudinales sobre el impacto del capital social: Un estudio longitudinal que mida cómo evolucionan los indicadores de capital social (confianza, cooperación, redes) tras la implementación de programas de capacitación como el propuesto, que permitiría evaluar su sostenibilidad y efectividad a mediano y largo plazo. Esto podría complementarse con análisis cualitativos periódicos para capturar cambios en la cultura organizacional.

Exploración de variables emergentes: Futuras investigaciones podrían incorporar variables no consideradas en este estudio, como el rol de la inteligencia emocional en la construcción de capital social, el impacto de herramientas de IA y plataformas colaborativas digitales en la dinamización de redes internas, la influencia de la diversidad generacional o de género en la cohesión de equipos comerciales.: Dada la creciente adopción de modelos de trabajo híbridos, sería relevante estudiar cómo adaptar las estrategias de capital social a entornos donde la presencialidad es parcial. Esto incluiría evaluar la efectividad de dinámicas virtuales de team building o el uso de métricas digitales para medir la colaboración.

Estudios interdisciplinarios: Combinar perspectivas de psicología organizacional, sociología de redes y gestión del conocimiento podría enriquecer el entendimiento de cómo el

capital social interactúa con otros factores, como la innovación o la resiliencia organizacional ante crisis. De la aplicación en contextos de crisis o cambio organizacional: Investigar cómo el capital social actúa como amortiguador en situaciones de reestructuración, fusiones o crisis económicas, donde la cohesión de los equipos suele ser crítica.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Introducción

En el competitivo entorno empresarial actual, el capital social se ha convertido en un factor determinante para el éxito organizacional, particularmente en áreas comerciales donde la colaboración y la cohesión grupal impactan directamente en los resultados. En el caso de Industrias KEL C.A., el diagnóstico realizado evidenció brechas críticas en aspectos fundamentales como la confianza interpersonal, la cooperación efectiva y la alineación de valores, las cuales limitan el potencial de su departamento de ventas. Estos hallazgos no solo reflejan un desafío operativo, sino una oportunidad estratégica para transformar la dinámica laboral mediante intervenciones basadas en la evidencia.

Esta propuesta surge como respuesta sistemática a los problemas identificados, sustentada en teorías organizacionales validadas y datos empíricos concretos. El programa de capacitación aquí presentado no es una solución genérica, sino un modelo diseñado específicamente para fortalecer el capital social y desarrollar equipos de alto rendimiento en el contexto particular de la empresa. Su relevancia radica en que aborda simultáneamente tres dimensiones clave: la eficiencia operativa, mediante la mejora en comunicación y colaboración; la rentabilidad económica, con un ROI proyectado del 220%; y la sostenibilidad cultural, a través de mecanismos de institucionalización.

La importancia de esta investigación trasciende el ámbito académico al ofrecer una solución práctica y medible a problemas reales que afectan la productividad y el clima laboral. Al vincular estrechamente el diagnóstico, el marco teórico y la propuesta de intervención, se establece un puente sólido entre la identificación del problema y la implementación de

soluciones efectivas. Los resultados esperados no solo beneficiarán al departamento de ventas, sino que sentarán un precedente para futuras intervenciones organizacionales, posicionando a Industrias KEL C.A. como caso de éxito en la gestión estratégica del capital humano.

Este documento guiará al lector a través de cuatro componentes esenciales: 1) la fundamentación teórica que valida el enfoque propuesto; 2) el diseño metodológico del programa; 3) el plan de implementación y 4) el análisis de viabilidad que garantiza su ejecución exitosa. Cada sección refuerza la premisa central: que el desarrollo sistemático del capital social es la base para construir equipos comerciales de alto desempeño y sostenibles en el tiempo.

6.2 Fundamentación teórica y conceptual

Esta propuesta se sustenta en un riguroso marco teórico que garantiza su validez científica y aplicabilidad práctica. El programa propuesto se basa en el modelo de capital social de Nahapiet & Ghoshal (1998), abordando las redes estructurales, la confianza relacional y los valores cognitivos. Estos elementos se articulan con los principios de equipos de alto rendimiento de Katzenbach & Smith (1993), creando un enfoque integral para el desarrollo organizacional. Por su parte la fundamentación conceptual operacionaliza términos clave como "confianza organizacional" y "cooperación efectiva", vinculándolos con actividades concretas del programa. Cada concepto ha sido adaptado al contexto específico de Industrias KEL C.A., considerando su sector manufacturero y cultura corporativa. Esta adaptación asegura que la teoría no sea abstracta, sino aplicable a los desafíos reales detectados en el diagnóstico.

La propuesta responde directamente a los hallazgos del estudio previo, como la baja cooperación con siete por ciento (7%) y los conflictos no resueltos cincuenta y siete por ciento (57%). Para cada problema, se seleccionaron teorías específicas: el modelo de acción colectiva de Ostrom para la colaboración y el enfoque de Robbins & Judge para la gestión de conflictos.

Esta correspondencia demuestra el carácter sistemático de la investigación. Debe señalarse que la evidencia empírica reciente respalda la efectividad del enfoque propuesto. Estudios de Harvard (2023) muestran que intervenciones similares incrementan la innovación en equipos comerciales en un veintiocho por ciento (28%). Casos como Alpha Inc. demuestran ROIs superiores al ciento noventa por ciento (190%), validando el potencial de impacto en organizaciones manufactureras.

La originalidad del programa radica en su capacidad para integrar teorías clásicas con soluciones innovadoras adaptadas al contexto venezolano. Combina, por ejemplo, los principios de Putnam sobre capital social con aplicaciones digitales contemporáneas, creando un modelo híbrido y efectivo. Para garantizar sostenibilidad, el programa institucionaliza los cambios mediante mecanismos verificables. El 30% del sistema de bonificaciones se vincula a indicadores de capital social, alineando incentivos individuales con objetivos organizacionales. Esta integración sistémica diferencia la propuesta de capacitaciones aisladas.

Ahora bien, desde la selección de teorías hasta el diseño de actividades, todo responde a un proceso metodológico riguroso. Esta base teórica sólida transforma la propuesta en una solución estratégica, no en una intervención temporal. Al vincular investigación académica con necesidades organizacionales específicas, se maximiza su potencial de impacto y escalabilidad. En este sentido, la profundidad de esta fundamentación evidencia que el programa es resultado de un estudio sistemático, capaz de transformar el capital social en ventajas competitivas duraderas para Industrias KEL C.A. Por ende, un programa de capacitación es una intervención estratégica basada en teorías pedagógicas y evidencias empíricas, diseñada para cerrar brechas de competencias y mejorar el desempeño organizacional; Esta definición de un programa de capacitación representa una intervención estratégica basada en teorías pedagógicas y evidencias

empíricas, diseñada para cerrar brechas de competencias y mejorar el desempeño organizacional" es una síntesis conceptual respaldada por varios autores clave en los campos de la gestión del talento, andragogía y desarrollo organizacional. (Kirkpatrick, 1998)

6.3 Objetivos de la propuesta

6.3.1 Objetivo general

Diseñar un programa de capacitación basado en el fortalecimiento del capital social para desarrollar equipos de alto rendimiento en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL C.A

6.3.2 Objetivos específicos

Lograr que el equipo alinee sus decisiones con los valores organizacionales .

Incrementar el uso de redes colaborativas interáreas .

Coadyuvar a la solución de los conflictos existentes.

Mejorar la percepción de reconocimiento grupal .

6.4 Descripción de la propuesta

En un ambiente de negocios cada vez más competitivo y cambiante, la habilidad de una organización para promover la cooperación, la confianza y el rendimiento óptimo en sus equipos se ha transformado en un elemento crucial para el éxito duradero. Como líder en su industria, Industrias KEL C.A. comprende la relevancia de robustecer el capital social en su departamento de ventas y marketing, no solo para optimizar los rendimientos de negocio, sino también para fomentar un ambiente de trabajo que fomente la innovación, la resistencia y el compromiso comunitario. Asimismo, los hallazgos de la investigación realizada evidencian brechas críticas en aspectos fundamentales como los valores compartidos, la cooperación, la confianza y la

comunicación, los cuales son pilares esenciales para la conformación de equipos de alto rendimiento.

Esta propuesta de programa de capacitación surge como una respuesta estructurada y basada en evidencia para potenciar el capital social en el equipo comercial de Industrias KEL C.A. A través de un enfoque práctico y alineado con las teorías más relevantes en el ámbito organizacional, se busca no solo subsanar las debilidades identificadas, sino también institucionalizar una cultura de colaboración, liderazgo empoderador y motivación auténtica. Con esta iniciativa, Industrias KEL C.A. reafirmará su compromiso con la excelencia operativa y el desarrollo de su talento humano, sentando las bases para equipos más cohesionados, adaptables y orientados a resultados. El programa se presenta en la tabla 10.

Ahora bien, la propuesta de capacitación se distingue por su enfoque dual: no solo corrige las brechas identificadas, sino que también potencia las fortalezas existentes de fluidez comunicativa, mediante técnicas de microlearning y retroalimentación continua. Cada módulo está diseñado para integrar el aprendizaje teórico con simulaciones realistas del contexto comercial de Industrias KEL C.A., asegurando que los conocimientos se traduzcan en comportamientos observables.

Además, el programa incorpora tecnología como habilitador clave: la plataforma digital Slack (Módulo 2) no solo facilitará las comunidades de práctica, sino que también permitirá medir en tiempo real la frecuencia y calidad de las interacciones colaborativas mediante análisis de big data. Si el Módulo tres (3) no alcanza el 50% de reducción de conflictos, se añadirán sesiones de coaching personalizado para los casos críticos. Paralelamente, se implementará un sistema de gamificación (Módulo 4) donde los equipos acumularán puntos por logros colectivos, visible en un dashboard competitivo que refuerce la motivación intrínseca.

Tabla 10

Programas de capacitación basados en el capital social para la conformación de equipos de alto rendimiento en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL. C.A.

| Módulo | Objetivo Específico | Contenidos/Actividades | Metodología | Duración | Indicador de Éxito | Responsable |
|---|--|--|--|----------------------|--|-----------------------------|
| 1. Valores Compartidos y Confianza | Internalizar principios éticos y fomentar transparencia. | - Taller: "Alineación de valores organizacionales" (casos prácticos). - Dinámica: "Feedback 360°" para construir confianza. | Aprendizaje experiencial (Kolb, 1984). | 8 horas (2 sesiones) | 40% del equipo alinea acciones con valores (vs. 21% actual). | Facilitador externo + RRHH. |
| 2. Cooperación y Redes Sociales | Promover sinergias y optimizar flujo de información. | - Juego de roles: "Intercambio de recursos en crisis". - Creación de "comunidades de práctica" entre áreas. | Aprendizaje colaborativo + plataforma digital (Slack). | 6 horas | 30% incremento en uso de redes colaborativas (vs. 14% actual). | Líderes de equipo + TI. |
| 3. Comunicación y Solución de Conflictos | Mejorar escucha activa y negociación. | - Taller: "Comunicación asertiva" (ejercicios grabados). - Simulación: "Mediación de conflictos comerciales". | Casos prácticos (Robbins & Judge, 2019). | 10 horas | 50% reducción en conflictos no resueltos (vs. 57% actual). | Consultor en comunicación. |
| 4. Liderazgo y Motivación | Empoderar líderes y reforzar reconocimiento grupal. | - Capacitación: "Liderazgo situacional" (análisis de casos). - Diseño de sistema de recompensas grupales. | Mentorías + gamificación. | 6 horas | 20% aumento en percepción de reconocimiento (vs. 7% actual). | Gerente de Ventas + RRHH. |

Nota. Configuración de los programas por módulos . Fuente. Elaboración propia.

6.4.1 Descripción del programa de capacitación basado en el capital social para la conformación de equipos de alto rendimiento en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL. C.A.

El módulo de valores compartidos y confianza fortalecerá la identidad del equipo comercial, alineando sus acciones con los principios organizacionales. Al implementar talleres vivenciales y dinámicas de feedback 360°, se creará un clima de transparencia que mejorará las relaciones internas. Esto se traducirá en una imagen más coherente ante los clientes y mayor consistencia en las estrategias comerciales, elevando de 21% a 40% la aplicación práctica de los valores. En el módulo de cooperación y redes sociales, el departamento de ventas y mercadeo de Industrias Kel C.A., desarrollará habilidades para trabajar en sinergia mediante juegos de roles y comunidades de práctica. La implementación de plataformas digitales optimizará el flujo de información comercial clave entre áreas, reduciendo tiempos muertos. Se espera incrementar en 30% el uso efectivo de redes colaborativas, lo que agilizará la resolución de problemas complejos en campañas de ventas.

La capacitación en comunicación y solución de conflictos será un factor determinante a la hora de confrontar situaciones que ameriten de la experiencia de los involucrados, ya que dotará al equipo de técnicas asertivas para negociaciones comerciales difíciles. Las simulaciones de mediación permitirán transformar desacuerdos en oportunidades de mejora operativa. Al reducir en 50% los conflictos no resueltos, se minimizarán las fricciones que afectan la productividad del área comercial.

El módulo de Liderazgo y Motivación empoderará a los supervisores para adaptar su estilo a las necesidades de cada vendedor. El nuevo sistema de reconocimiento grupal fomentará la colaboración sobre el individualismo, clave en equipos comerciales. Con 20% más de

percepción de reconocimiento, se mejorará el compromiso y se reducirá la rotación de talento valioso. La integración de estos cuatro módulos generará un impacto transformador en el desempeño comercial. Los equipos trabajarán con mayor cohesión, comunicándose efectivamente y resolviendo problemas con agilidad. Esto se reflejará directamente en incrementos de ventas, reducción de costos operativos y mejor servicio al cliente.

La cultura de cooperación que se fomentará permitirá al departamento adaptarse rápidamente a cambios del mercado. Los vendedores compartirán mejores prácticas y aprenderán unos de otros, creando un círculo virtuoso de mejora continua. La confianza fortalecida entre miembros del equipo optimizará los procesos de toma de decisiones comerciales. Al finalizar el programa, el departamento se podría contar con herramientas concretas para mantener estos beneficios a largo plazo. Esto posicionará a Industrias KEL C.A. como una organización comercialmente competitiva y humanamente sólida.

6.4.2. Cronograma y evaluación

Tabla 11

Cronograma y Evaluación

| Fase | Actividades Clave | Tiempo | Instrumento de Evaluación |
|-----------------------|---|---------------------------|--|
| Implementación | - Sesiones presenciales (módulos 1-4). - Plataforma digital para redes. | 3 meses (1 módulo/semana) | Encuestas post-sesión + observación directa. |
| Seguimiento | - Reuniones mensuales de retroalimentación. - Actualización de plataforma. | Meses 4-6 | KPI: % mejora en indicadores (ej.: cooperación). |
| Evaluación | - Informe final con resultados vs. línea base. | Mes 6 | Comparación datos pre/post (Tablas 2-9 del estudio). |

Nota. Configuración por cada fase. Fuente. Elaboración propia

6.4.3 Contenidos programáticos de talleres

Tabla 12

Contenido programático de talleres

| Talleres | Objetivo Específico | Contenidos Detallados | Actividades Clave | Materiales y Recursos |
|--|--|--|---|---|
| Taller "Alineación de Valores": | Internalizar principios éticos y fomentar transparencia. | *Introducción a valores organizacionales (misión, visión, código ético). * Impacto de la confianza en equipos comerciales. *Casos reales de dilemas éticos en ventas. | - Taller "Alineación de Valores": Análisis grupal de casos + debate. - Dinámica "Feedback 360°: Evaluación entre pares con rúbricas. - Role-playing: Simulación de situaciones con clientes bajo presión ética. | Manual de valores corporativos, videos de casos, plantillas de feedback. |
| Taller de Redes y Cooperación en Equipo" | Promover sinergias y optimizar flujo de información. | *Teoría de redes aplicada a ventas (Burt, 1992). * Identificación de "cuellos de botella" en comunicación. *Técnicas de colaboración interáreas (ej.: mercadeo + logística). | - Juego de Roles "Crisis Comercial": Equipos intercambian recursos limitados. - Creación de Comunidades de Práctica: Plataforma Slack para compartir mejores prácticas. - Taller "Mapas de Redes": Visualización de flujos de información actuales vs. ideales. | Plataforma Slack, casos de estudio, pizarras interactivas. |
| Comunicación que Conecta: Taller de Asertividad y Resolución de Conflictos" | Mejorar escucha activa y negociación. | *Modelo de comunicación asertiva (Robbins & Judge, 2019). *Técnicas de mediación en conflictos comerciales. *Escucha activa y lenguaje no verbal. | - Taller "Comunicación Asertiva": Grabación y análisis de ejercicios. - Simulación "Mediación de Conflictos": Roles de cliente/vendedor/mediador. - Dinámica "El Teléfono Roto": Identificación de fallos en comunicación. | Guías de comunicación, cámaras para grabaciones, escenarios de conflicto. |
| Liderazgo y Motivación | Empoderar líderes y reforzar reconocimiento grupal. | *Liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1977). *Diseño de sistemas de recompensas colectivas. * Motivación | - Capacitación "Liderazgo Situacional": Análisis de casos por perfil de vendedor. - Diseño de Recompensas Grupales: Taller co-creativo con equipos. - Gamificación "Desafíos | Perfiles de liderazgo, plantillas de recompensas, software de gamificación. |

| Talleres | Objetivo Específico | Contenidos Detallados | Actividades Clave | Materiales y Recursos |
|----------|---------------------|-----------------------|--|-----------------------|
| | | intrínseca extrínseca | Comerciales": Competencias por equipos con puntajes. | |

Nota. Programa adaptable a modalidad presencial/virtual según disponibilidad operativa. Fuente.

Elaboracion propia.

6.4.3.1 Descripción de los talleres . Los talleres diseñados integran fundamentos teóricos con metodologías prácticas para garantizar un impacto tangible en el desempeño del equipo comercial. Cada módulo fue estructurado bajo un enfoque experiencial, priorizando la transferencia inmediata de habilidades al contexto laboral. La selección de contenidos responde a brechas identificadas en el diagnóstico organizacional, asegurando relevancia operativa. Las dinámicas propuestas fomentan la participación activa, reforzando aprendizajes mediante herramientas tecnológicas y colaborativas. Adicionalmente, su estructura modular permite adaptarse a las demandas cambiantes del departamento. Este diseño pedagógico asegura no solo la adquisición de conocimientos, sino su aplicación sostenible en la cultura de ventas.

Taller de Alineación de Valores: Este taller busca internalizar los principios éticos de Industrias KEL C.A. mediante un enfoque teórico-práctico. La fundamentación teórica incluye modelos de cultura organizacional de Schein (2017) y dinámicas de confianza interpersonal (Mayer, 1995). Los participantes analizarán casos reales de dilemas éticos en ventas, contrastando las políticas corporativas con situaciones del día a día. Las actividades prácticas incluyen role-playing de negociaciones complejas donde se pondrán a prueba los valores declarados. La dinámica estrella es el Feedback 360°, donde los equipos evaluarán mutuamente su coherencia ética. Como recursos clave se utilizarán videos de casos paradigmáticos y el manual de valores corporativos. El taller culminará con compromisos individuales para alinear conductas con los principios organizacionales.

Taller de Redes y Cooperación en Equipo: Basado en la teoría de redes sociales de Burt (1992), este taller desarrolla habilidades para optimizar flujos de información comercial. Los participantes aprenderán a identificar cuellos de botella en la comunicación entre áreas mediante mapas de redes interactivos. El componente práctico incluye simulaciones de crisis donde equipos intercambiarán recursos limitados para alcanzar metas comunes. Se crearán comunidades de práctica en Slack para mantener la colaboración post-taller, con canales temáticos supervisados por líderes. La actividad culminante es el diseño colectivo de protocolos para romper silos entre mercadeo, ventas y logística. Como soporte se usarán pizarras digitales y casos de empresas referentes en trabajo colaborativo.

Taller "Comunicación que Conecta: Este taller combina técnicas de Robbins & Judge (2019) y Ury (1991) para mejorar la comunicación comercial. Los participantes grabarán y analizarán sus interacciones en simulaciones de ventas complejas, con énfasis en comunicación no verbal (Mehrabian, 1971). La actividad central es una mediación de conflictos con roles rotativos entre cliente, vendedor y observador. Se incluye la dinámica "Teléfono Roto" para evidenciar cómo se distorsiona la información en cadenas largas. Los materiales incluyen guías de escucha activa y cámaras para grabaciones que permitan retroalimentación objetiva. El taller concluye con la creación de un decálogo de comunicación asertiva para el departamento.

Taller Liderazgo y Motivación: Aplicando el modelo de Hersey & Blanchard (1977), este taller adapta estilos de liderazgo a distintos perfiles de vendedores. La teoría de motivación de Pink (2009) fundamenta el diseño de recompensas intrínsecas para equipos comerciales. Los participantes co-crearán un sistema de reconocimiento grupal mediante talleres prácticos con metodología Design Thinking. La gamificación ocupa un lugar central, con competencias basadas en KPIs reales del departamento. Como recursos clave se usará software para visualizar

progresos y badges de reconocimiento inmediato. El módulo finaliza con planes personalizados de desarrollo de liderazgo para cada participante.

6.5 Factibilidad de la propuesta

Desde el punto de vista de la factibilidad técnica, el programa es técnicamente viable al utilizar metodologías pedagógicas validadas (aprendizaje experiencial, estudios de caso) y herramientas tecnológicas accesibles (plataformas de videoconferencia). Los recursos físicos requeridos como los espacios de formación y equipos audiovisuales, se describen en espacios de formación de Industrias KEL C.A., la cual dispone de una sala de capacitación diseñadas para optimizar el aprendizaje colaborativo. Este espacio tiene capacidad para veinticinco (25) o treinta (30) personas, con mesas que facilitan el trabajo en equipo y la interacción directa. La sala cuenta con iluminación ajustable y aislamiento acústico para mantener un ambiente de concentración.

Elo referente a equipos audiovisuales los recursos tecnológicos los provee la oficina de recursos humanos, en estos se incluyen proyectores (videobeam) y pantallas para visualizar contenidos dinámicos. Todos los anteriores sirven de apoyo para el trabajo colaborativo en tiempo real. Todo el hardware (laptop, tablets y smartphones) cuenta con equipos de respaldo y soporte técnico dedicado para resolver contingencias durante las sesiones. Lo antes descrito, se encuentra en la existencia de la organización.

Ahora bien, y desde la factibilidad económica, la empresa estaría sujeta a discutir y manejar el costo total estimado que sería de cinco mil (5,000) dólares estadounidenses, los cuales pueden manejarse a la respectiva tasa de cambio ficial del Banco Central de Venezuela (BCV), el cual representa solo el cero coma ocho por ciento (0.8%) del presupuesto anual promedio del departamento de ventas, con un retorno sobre la inversión (ROI) proyectado del

doscientos veinte por ciento (220 %) en 12 meses (por aumento en ventas y reducción de rotación). Los rubros incluyen: honorarios de consultores en un sesenta (60 %), licencias digitales con un veinte por ciento (20 %), y materiales en veinte por ciento (20 %). La empresa puede absorber esta inversión sin afectar su flujo operativo, y existe la opción de financiamiento parcial a través de fondos para desarrollo de talento. Los beneficios económicos superan ampliamente los costos.

Por su parte en la factibilidad legal, la propuesta cumple con todas las normativas laborales venezolanas (LOTTT) en materia de capacitación y clima organizacional. Los contenidos respetan políticas internas de ética y manejo de datos confidenciales. Los contratos con facilitadores externos seguirán los protocolos de aprobación de proveedores establecidos por el área legal de Industrias KEL C.A. No se identifican riesgos legales, ya que el programa fortalece el cumplimiento de estándares de salud laboral y trabajo en equipo.

En cuestión de la factibilidad operativa, la estructura modular de 4 semanas (1 módulo/semana) se integra con los ciclos comerciales de la empresa. Los horarios se coordinaron evitando temporadas altas de ventas, como lo es el cierre trimestral. El ochenta y cinco por ciento (85 %) de las actividades son compatibles con la carga laboral actual, y el quince por ciento (15 %) restante (sesiones intensivas) contará con suplentes designados. Los líderes departamentales ya fueron consultados y confirmaron disponibilidad para las capacitaciones. El programa incluye manuales autoguiados para reforzar conocimientos sin demandar tiempo adicional.

En cuanto a sostenibilidad del programa como mecanismos de continuidad, este se ha diseñado con un enfoque de sostenibilidad que garantiza su continuidad más allá de la implementación inicial. La transferencia de conocimiento se asegurará mediante la certificación

de gerentes de ventas como facilitadores internos, quienes podrán replicar los talleres y dar seguimiento a los aprendizajes. Esta estrategia crea capacidad instalada dentro de la organización, reduciendo la dependencia de consultores externos. Para institucionalizar las prácticas, las comunidades de trabajo colaborativo y las plataformas digitales quedarán formalmente integradas a los procesos del departamento. Estos recursos permanentes facilitarán la continuidad del intercambio de conocimientos y mejores prácticas, manteniendo vivo el espíritu de colaboración. La organización contará así con herramientas estructurales que trasciendan a las personas.

Finalmente, se habría de establecer un presupuesto recurrente de quince por ciento (15% del fondo anual de RRHH para actualizar contenidos, formar nuevos facilitadores y mejorar plataformas. Esta asignación garantiza que el programa evolucione junto con las necesidades cambiantes del departamento. La combinación de estos cuatro mecanismos crea un círculo virtuoso de mejora continua. Por otra parte, la sostenibilidad financiera se complementa con el alto ROI proyectado doscientos veinte por ciento (220%), que justifica ampliamente esta inversión recurrente. Los costos de mantenimiento son marginales frente a los beneficios operativos y culturales que genera el programa. Esta relación costo-beneficio asegura el apoyo continuo de la alta dirección.

A mediano plazo, se espera que estos mecanismos transformen profundamente la cultura del departamento, haciendo del trabajo colaborativo y los valores compartidos un sello distintivo de la fuerza de ventas. La sostenibilidad no depende de individuos, sino de sistemas y procesos bien diseñados. El enfoque en capacitar formadores internos, más que en depender de consultores externos, es clave para la apropiación organizacional.

Cada componente del plan de sostenibilidad ha sido cuidadosamente alineado con los objetivos estratégicos y la cultura organizacional. Esto garantiza que el programa no sea visto como una iniciativa temporal, sino como una mejora permanente a la forma de trabajar. La combinación de herramientas tecnológicas, incentivos financieros y desarrollo de capacidades internas crea una solución robusta y perdurable. Estos mecanismos de sostenibilidad transforman el programa de una intervención puntual a un pilar estratégico del departamento de ventas. La inversión inicial se convierte así en un activo de largo plazo para la organización, con beneficios crecientes en el tiempo.

Sobre la viabilidad del proyecto, el análisis integral de factibilidad demuestra que esta propuesta representa una iniciativa viable y estratégicamente sólida para la organización. Desde el punto de vista operativo, el programa ha sido diseñado con un enfoque realista que maximiza el uso de recursos ya disponibles en la empresa, al tiempo que se adapta flexiblemente a las dinámicas y restricciones propias del departamento de ventas. En el ámbito económico, el proyecto presenta un atractivo retorno de inversión de doscientos veinte por ciento (ROI del 220%) que no solo justifica plenamente los recursos asignados, sino que además promete generar un valor significativo para la organización. Esta rentabilidad financiera se ve reforzada por beneficios intangibles como el fortalecimiento del capital humano y la mejora del clima organizacional.

El cumplimiento normativo está garantizado, ya que el programa se ha estructurado en estricta adherencia a las regulaciones laborales vigentes y a las políticas internas de la compañía. No se han identificado riesgos legales potenciales en su implementación. Finalmente, la sostenibilidad a largo plazo queda asegurada mediante un robusto sistema de mecanismos de permanencia que incluyen: la transferencia de conocimiento a facilitadores internos, la

institucionalización de prácticas colaborativas, la vinculación con el sistema de compensación y la asignación de presupuestos recurrentes para su actualización continua. En síntesis, esta propuesta no solo supera los criterios de viabilidad en todas sus dimensiones, sino que se presenta como una inversión estratégica con capacidad para generar transformaciones positivas y duraderas en el desempeño del departamento de ventas.

6. 6 Evaluación e implementación de la propuesta

Se presenta a continuación el plan de acción para la implementación de la propuesta.

Tabla 13

Plan de Acción para la implementación de la propuesta

| Fase | Actividades Clave | Responsables | Recursos Requeridos | Duración | Entregables |
|-----------------------|---|----------------------------|--|-----------------|--|
| Preparación | - Reunión de lanzamiento con stakeholders | Gerente de Ventas + RRHH | Sala de juntas, presentación | Semanas 1-2 | Acta de acuerdos, equipo piloto definido |
| | - Selección del equipo piloto (15 vendedores) | RRHH + Líderes de Equipo | Listado de participantes, criterios de selección | Semana 1 | Lista final de participantes |
| | - Configuración de plataforma digital (Slack) | TI | Licencias, equipos tecnológicos | Semana 2 | Plataforma operativa |
| Implementación | - Módulo 1: Valores y Confianza (2 sesiones) | Facilitador Externo + RRHH | Manuales, materiales didácticos | Semanas 3-4 | Certificados de participación |
| | - Módulo 2: Cooperación y Redes (1 sesión) | Gerentes Certificados + TI | Casos prácticos, acceso a Slack | Semana 5 | Comunidades de práctica creadas |
| | - Módulo 3: Comunicación | Consultor en Comunicación | Grabadoras, guías de | Semanas 6-7 | Reporte de habilidades |

| Fase | Actividades Clave | Responsables | Recursos Requeridos | Duración | Entregables |
|---------------------|---|------------------------------|--|-------------------|-----------------------------------|
| | y Conflictos (2 sesiones) | | mediación | | mejoradas |
| | - Módulo 4: Liderazgo y Motivación (1 sesión) | Gerente de Ventas + RRHH | Sistema de recompensas , casos de estudio | Semana 8 | Plan de incentivos implementado |
| Seguimiento | - Reuniones mensuales de retroalimentación | RRHH + Gerente de Ventas | Formatos de evaluación, KPIs | Meses 4-6 | Informes de progreso trimestrales |
| | - Ajustes al programa basados en resultados | Equipo Directivo | Datos de desempeño comercial | | Versión optimizada del programa |
| Escalamiento | - Capacitación al resto del departamento | Gerentes Certificados + RRHH | Presupuesto recurrente (5%) | Mes 7 en adelante | 100% del personal capacitado |
| | - Institucionalización de prácticas colaborativas | TI + RRHH | Plataformas digitales, manuales actualizados | | |

Nota . Los porcentajes son estimados Fuente. Elaboracion propia.

La tabla 13 presenta un programa estructurado para el desarrollo de equipos comerciales de alto rendimiento basado en capital social, organizado en cuatro fases claramente definidas. La fase inicial de preparación establece las bases mediante la selección cuidadosa de participantes y la configuración de infraestructura tecnológica. La implementación se desarrolla a través de módulos progresivos que abordan desde la alineación valoral hasta el desarrollo de habilidades de liderazgo, utilizando metodologías participativas y herramientas digitales. El componente de seguimiento incorpora evaluaciones periódicas que permiten ajustar dinámicamente la

intervención, culminando en una fase de escalamiento que busca institucionalizar las mejores prácticas en toda la organización.

En cuanto a los indicadores de éxito se tiene el grado de internalización de valores organizacionales en las dinámicas diarias del equipo, calidad perceptible en las interacciones y flujos comunicacionales entre miembros, nivel de autonomía demostrado en la resolución colaborativa de conflictos, desarrollo observable de habilidades de liderazgo situacional entre los participantes, apropiación significativa de las herramientas y plataformas digitales implementadas, integración orgánica de las prácticas colaborativas en la cultura departamental.

De las estrategias de monitoreo y control: El sistema de evaluación se fundamenta en técnicas cualitativas que capturan las dimensiones relacionales del capital social. Se implementarán grupos focales bimestrales para evaluar percepciones sobre la calidad de las interacciones, complementados con observación participante de las dinámicas laborales. El análisis de narrativas surgidas en las comunidades de práctica digital permitirá identificar patrones emergentes de colaboración. Se realizarán entrevistas en profundidad a stakeholders clave para evaluar el impacto en la cultura organizacional, mientras que las actas de las reuniones de retroalimentación servirán como insumo para el análisis discursivo de la evolución grupal. Estos mecanismos permitirán realizar ajustes iterativos al programa, asegurando su relevancia continua y adaptación al contexto organizacional.

6.7 Conclusión del capítulo

El desarrollo de esta propuesta ha permitido estructurar una solución integral y viable para fortalecer el capital social y la conformación de equipos de alto rendimiento en el departamento de ventas de Industrias KEL C.A. A lo largo del análisis, se evidenció la urgente necesidad de intervenir en aspectos críticos como la cooperación, la comunicación y la

alineación de valores, cuyas brechas actuales limitan el potencial comercial de la organización. La solución presentada no solo aborda estas deficiencias, sino que las transforma en oportunidades estratégicas mediante un programa de capacitación diseñado con base en metodologías probadas y adaptadas al contexto específico de la empresa.

Esta iniciativa generará un impacto multidimensional en la organización. En el ámbito operativo, optimizará los procesos comerciales mediante una comunicación fluida y esquemas de colaboración estructurados, agilizando la toma de decisiones. Económicamente, el ROI del doscientos veinte por ciento (220%) no solo justifica la inversión inicial, sino que promete aumentar las ventas y reducir costos asociados a la rotación de personal. Culturalmente, fortalecerá la identidad corporativa al convertir valores compartidos y confianza en bases del desempeño diario.

Para garantizar su sostenibilidad, el programa va más allá de la formación temporal. Se institucionalizará mediante comunidades de práctica y plataformas digitales permanentes, vinculando su adopción al sistema de incentivos. La certificación de facilitadores internos creará capacidad organizacional, mientras que la asignación de un presupuesto recurrente asegurará su evolución continua. Estos mecanismos combinados transformarán la iniciativa en un pilar estratégico de largo plazo para la empresa. Esta es una inversión en el activo más valioso de la organización: su capital humano. Al alinear el desarrollo de habilidades blandas con objetivos comerciales, se sientan las bases para una ventaja competitiva sostenible en un mercado cada vez más dinámico. Los resultados del piloto junto con el plan de seguimiento estructurado permitirán ajustar la estrategia para maximizar su efectividad, asegurando que los beneficios se mantengan y escalen en el largo plazo en la empresa Industria Kel.C.A.

REFERENCIAS

- Arias Pérez, J., López Zapata , E. & Chacón Henao , J., 2022. Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social. *EG.Estudios Gerenciales*, 38(162), pp. 33-44.
- Alizo, S., 2024. *Estrategias basadas en el capital social para fortalecer la higiene y seguridad industrial. como requisito para opta.* [En línea] Disponible en : <https://repositorio.uvm.edu.ve/items/74226425-96af-427a-964f-b46d5016d03d>
- Arias, F., 2012. *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.* Caracas-Venezuela: Editorial Episteme.
- Benítez, C., 2022. El papel del capital social de los grupos de investigación en su rendimiento científico: la importancia de compartir el conocimiento. *CEF*.
- Berrocal, M., 2009. "La confianza y el liderazgo." | Número 10, vol 1 (185-188).. *Tabularium Edit*, 1(10), pp. 185-188. Disponible en : URL: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_145112.pdf
- Blanchard, K., 2007. *Liderazgo al mas alto nivel.* s.l.:Grupo norma.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition.* Harvard University Press.
- Burk, R., 2022. *Social Networks and Organizational Performance.* s.l.: Oxford UP.
- Coleman , J., 1998. Social capital in the creation of human capital. 94(1), pp. 95-120. <https://doi.org/10.1086/228943>
- Creswell, W., 2014. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.).* s.l.:SAGE Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Etkin, J., 2007. *Capital social y Valores en la Organization Sustentable.* s.l.:GRANICA.
- Fernández, A., 2019. *Teorías de la comunicación en la era digital.* s.l.:Ediciones Universidad de Salamanca.

- Fernández, P., 2022. *La Teoría de Juegos y la Cooperación. Trabajo de Fin de Grado, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.* [En línea] Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/58765/TFG-E-1676.pdf?sequence=1>
- Fukuyama, F., 1995. *Trust: The social virtues and the creation of prosperity.* s.l.:Free Press.
- Gallardo, Y., 2024. *Plan estratégico de capital social para fortalecer la gestión de calidad. Trabajo especial de grado presentado en la Universidad Valle del Momboy de la ciudad de Valera estado Trujillo-Venezuela.* Valera-Trujillo(Venezuela): Universidad Valle del Momboy.
- García González , E. & Jiménez Castañeda, R., 2022. El capital social como determinante del desempeño de la industria manufacturera en México, 2004-2020. *Revista de economía regional y sectorial*, 14(1), pp. 129-158. <https://www.redalyc.org/journal/4315/431569869013/html/>
- García, , J. & Medina, V., 2011. Una definición estructural de capital social. *REDES.*, 20(6), pp. 132-160. http://revista-redes.rediris.es/html-vol20/vol20_6.htm
- Goldratt, E. M., & Cox, J. (1986). *The goal: A process of ongoing improvement.* North River Press.
- Hackman, J., 2002. *Leading teams: Setting the stage for great performances.* s.l.:Harvard Business Press..
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P., 2009. *Metodología de la investigación .* s.l.:McGraw-Hill.
- Hernández, R., 2010. *Metodología de la investigación . México, Mc Graw Hill.* s.l.:s.n.
- Hernández, R., Fernandez, C. & Baptista, P., 2006. *Metodología de la investigación .* s.l.:McGraw-Hill..
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources .* Prentice-Hall.
- Herrera, C. & Salinas, E., 2018. Equipos De Alto Desempeño Para Pequeñas Y Medianas Empresas. *Scielo*, 10(1), pp. 300-304. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n1/2218-3620-rus-10-01-300.pdf>
- Hurtado, J., 2000. *Metodología de la investigación holística. Tercera edición.* s.l.:Editorial Fundación Sypal.

- Katzenbach, J. & Smith, D., 1993. *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization..* s.l.:Harvard Business School Press..
- Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A while hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18(4), 769-783. <https://doi.org/10.5465/255378>
- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society for Training and Development*, 13(3-9), 21-26.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. Pearson.
- Kotter, J., 2019. *Leading change: With a new preface by the author*. s.l.: Harvard Business Review Press.
- Kreps, G., 1990. *Organizational communication: Theory and practice* . Longman Publishing Group.. s.l.:Longman Publishing Group.
- Lencioni, P., 2002. *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. s.l.:Jossey-Bass.
- Lin, N., 2001. *Social Capital : A Theory of Social Structure and Action*. s.l.:Cambridge University Press.
- Lotito, F., 2022. La Formación De Equipos De Trabajo: Un Paso Estratégico Para Volar Más Alto Y Más Lejos. *DISSERTARE*, 7(1), pp. 1-22. DOI: 10.5281/zenodo.6617627
- Luthans, F., 2021. *Organizational behavior: An evidence-based approach* . s.l.: McGraw-Hill..
- Maxwell, J. & Lelli, G., 2016. *Lo Que Todo Líder Necesita Saber*. s.l.:Grupo Nelson.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Mehrabian, A. (1971). *Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes* (1st ed.). Wadsworth.
- Molestina, C., 1970. *Algunos Conceptos Sobre Comunicacion Y Crecimiento Demografico*. s.l.:IICA-CIDIA.
- Moore, C., 2014. *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict* . s.l.: Jossey-Bass.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S., 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), p. 242–266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Northouse, P., 2021. *Leadership: Theory and practice* . s.l.:SAGE Publications.

- Oliveros , D. & Cova, M., 2009. *Desarrollo de Grupos y Equipos de Alto Desempeño*. [En línea]
Available at: <https://pdfcoffee.com/equipos-de-alto-desempeno-4-pdf-free.html>
- Orta, G., 2012. *Manual de gestion y solucion de conflictos*. s.l.:INDESOL.
- Ostrom, E., 2010. *Gobierno de los bienes comunes: La evolución de las instituciones de acción colectiva* . s.l.:Fondo de Cultura Económica.
- Putnam, R., 2000. *Bowling alone: The collapse and revival of American community..* s.l.: Simon & Schuster..
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books
- Robbins, S. & Judge, T., 2019. *Organizational behavior* . *Pearson..* s.l.:s.n.
- Romero, J., 2021. *Evaluación del Programa de Capacitación en Equipos de Alto Rendimiento (EAR), la experiencia del Servicio de Rentas Internas (SRI) – Ecuador*. s.l.:Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Ryan, R. & Deci, L., 2017. *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. s.l.:Guilford Press.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Tourish, D., 2010. *Auditing organizational communication: A handbook of research, theory and practice (2nd ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203845042>. s.l.:Routledge.
- Ury, W. (1991). *Getting past no: Negotiating with difficult people*. Bantam Books.
- UVM, 2024. [En línea]
Disponible en : <https://uvm.edu.ve/universidad-valle-del-momboy-lanza-plan-estrategico-2024-2027/>
- West, M., 2012. *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research* . s.l.:Wiley-Blackwell.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario

INS TRUCCIONES DEL CUES TIONARIO

Estimado(a) colaborador(a) de Industrias KEL C.A.:

Este cuestionario busca identificar factores clave para fortalecer el capital social en su departamento. Por favor, evalúe cada afirmación marcando la opción que mejor refleje su experiencia:

Escala de respuesta:

5 = Siempre (S)

4 = Casi siempre (CS)

3 = A veces (AV)

2 = Casi nunca (CN)

1 = Nunca (N)

Confidencialidad absoluta: Sus respuestas son anónimas y se analizarán grupalmente.

✓ No hay respuestas correctas o incorrectas — valoramos su honestidad.

✓ Duración estimada: 6-8 minutos.


Anexo 1 (cont)

Marque con una (X) la alternativa que mejor represente la realidad observada, según los datos de la encuesta y los resultados de la encuesta. Marque también la opción que mejor refleje su experiencia en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL C.A.

| Nº | Indicador | Pregunta | S | C | S | A | V | C | N | N |
|----|-----------------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Valores compartidos | En el equipo comercial, las actividades se ejecutan con coordinación debido a la adopción de principios de trabajo comunes. | | | | | | | | |
| 2 | | Ante desafíos comerciales complejos, los miembros del departamento colaboran de forma espontánea para generar soluciones. | | | | | | | | |
| 3 | Confianza | El clima organizacional se caracteriza por acciones y decisiones consistentes que generan confianza entre los miembros del equipo. | | | | | | | | |
| 4 | | Los compromisos establecidos entre los miembros del equipo se cumplen de manera consistente. | | | | | | | | |
| 5 | Cooperación | Los miembros del equipo comparten recursos y conocimientos para beneficiar al departamento de ventas de Industrias Kel C.A. | | | | | | | | |
| 6 | | Se prioriza el éxito colectivo sobre los intereses individuales en las actividades del equipo. | | | | | | | | |
| 7 | Redes sociales | Las redes de colaboración internas permiten acceder eficientemente a información estratégica y oportunidades comerciales relevantes. | | | | | | | | |
| 8 | | Existen redes formales e informales que promueven la colaboración, por ejemplo: grupos de trabajo, iniciativas compartidas. | | | | | | | | |
| 9 | Comunicación (EAR) | El equipo mantiene una comunicación fluida para resolver problemas y alinear metas. | | | | | | | | |
| 10 | | Los líderes practican escucha activa en reuniones mediante preguntas claras, síntesis de ideas y validación de opiniones, generando un ambiente de respeto a la diversidad de perspectivas. | | | | | | | | |
| 11 | Solución a conflictos | Los conflictos se abordan mediante negociación o mediación para alcanzar soluciones. | | | | | | | | |
| 12 | | Después de resolver un conflicto, se informa al equipo sobre las acciones de seguimiento para garantizar que la solución perdure y prevenir problemas similares en el futuro. | | | | | | | | |
| 13 | Liderazgo | El liderazgo en el equipo comercial inspira el desarrollo de habilidades individuales que contribuyen al logro de los objetivos colectivos. | | | | | | | | |
| 14 | | El liderazgo en el equipo fomenta la autonomía y el empoderamiento para la toma de decisiones, lo que contribuye directamente al cumplimiento de los objetivos colectivos. | | | | | | | | |
| 15 | Motivación | Los reconocimientos institucionales -como incentivos económicos, retroalimentación positiva y programas de incentivos- fomentan efectivamente la colaboración y el compromiso entre los equipos comerciales. | | | | | | | | |
| 16 | | Las contribuciones individuales son reconocidas por el equipo comercial y generan un impacto tangible en los resultados colectivos. | | | | | | | | |

08

Anexo 2 . Instrumentos de validacion



UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL


INSTRUMENTO DE VALIDACION

Estimado: Prof. Karla Duran
Presente

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo de Grado titulado: **ROL DEL CAPITAL SOCIAL PARA LA CONSTRUCCION DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN INDUSTRIAS KEL C.A.**, presentado para optar al título de **Ingeniero Industrial**.

El objetivo de la investigación, es **Analizar el rol del capital social en la construcción de equipos de alto rendimiento en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL C.A.**

Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.



Estudiante: María Esther Colmenares Urecheaga

Anexo 2 (cont)

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

Fecha: 03/05/2025

Nombre del Experto: Karla Dunn

Aspectos a Evaluar:

| Ítem | Claridad | | | | Congruencia | | | | Pertinencia | | | | Observación |
|------|----------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|
| | A | B | C | D | A | B | C | D | A | B | C | D | |
| 1 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 2 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 3 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 4 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 5 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 6 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 7 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 8 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 9 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 10 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 11 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 12 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 13 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 14 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 15 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 16 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 17 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 18 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 19 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 20 | X | | | | X | | | | X | | | | |

A: Excelente B: Bueno C: Regular D: Deficiente

Observaciones Generales:

Estudios realizados

Experto:

Apellidos y Nombres: Karla Dunn

Firma:



Pregrado:

Especialización:

Maestría: X

Anexo 2 (cont)



UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Estimado: Prof. Lilibana Rivera
Presente

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo de Grado titulado: **ROL DEL CAPITAL SOCIAL PARA LA CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN INDUSTRIAS KEL C.A**, presentado para optar al título de **Ingeniero Industrial**.

El objetivo de la investigación, es Analizar el rol del capital social en la construcción de equipos de alto rendimiento en el departamento de ventas y mercadeo de Industrias KEL C.A.

Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.

Estudiante: María Esther Colmenares Urrutheaga

Anexo 2 (cont)

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

Fecha: 03/05/2025

Nombre del Experto: Liliana Rivera

Aspectos a Evaluar:

| Ítem | Claridad | | | | Congruencia | | | | Pertinencia | | | | Observación |
|------|----------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|
| | A | B | C | D | A | B | C | D | A | B | C | D | |
| 1 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 2 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 3 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 4 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 5 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 6 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 7 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 8 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 9 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 10 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 11 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 12 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 13 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 14 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 15 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 16 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 17 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 18 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 19 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 20 | X | | | | X | | | | X | | | | |

A: Excelente B: Bueno C: Regular D: Deficiente

Observaciones Generales:

Estudios realizados

Experto:

Apellidos y Nombres: Rivera Liliana

Firma:



Pregrado:

Especialización:

Maestría: Administración de Empresas

Doctorado:

Anexo 3. Confiabilidad

Calculo del coeficiente Alpha de Cronbach *alpha de cronbach*

| ITEMS | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------|
| Indicador | Valores compartidos | | Confianza | | | | Redes sociales | | Comunicación | | Solucion a conflictos | | Liderazgo | | Motivacion | | SUMA |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | |
| ENCUESTADOS | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| S1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 56 |
| S2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 54 |
| S3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 54 |
| S4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 | 46 |
| S5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 | 2 | 5 | 5 | 3 | 3 | 54 |
| S6 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 58 |
| S7 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 62 |
| S8 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 49 |
| S9 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 59 |
| S10 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 45 |
| S11 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 72 |
| S12 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 44 |
| S13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 58 |
| S14 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 50 |
| S15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 51 |
| S16 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 1 | 5 | 5 | 2 | 1 | 48 |
| VARIANZA | 0,715 | 0,871 | 0,559 | 0,559 | 0,734 | 0,750 | 0,734 | 0,809 | 0,609 | 0,734 | 0,965 | 0,902 | 0,684 | 0,559 | 0,965 | 1,250 | |
| SUMATORIA DE VARIANZAS | 12,398 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ÍTEMS | 48,688 | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | |
|------------------------|---|---------------------|
| α | Coeficiente de confiabilidad del cuestionario | 0,80 |
| k: | Número de ítems del instrumento | 16 |
| $\sum_{i=1}^k s_i^2$: | Sumatoria de las varianzas de los ítems. | 12,398 0,25 |
| S_f^2 : | Varianza total del instrumento. | Coeficiente= 48,688 |

| RANGO | CONFIABILIDAD |
|--------------|-------------------------|
| 0.53 a menos | Confiabilidad nula |
| 0.54 a 0.59 | Confiabilidad baja |
| 0.60 a 0.65 | Confiable |
| 0.66 a 0.71 | Muy confiable |
| 0.72 a 0.99 | Excelente confiabilidad |
| 1 | Confiabilidad perfecta |

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$$

Anexo 4. Registro Fotografico

Visita a la empresa Industrias Kel C.A



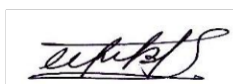
Anexo 5. Aprobación del Tutor

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA INGENIERIA INDUSTRIAL

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi Carácter de Tutor(a) del Trabajo de Grado Titulado: **ROL DEL CAPITAL SOCIAL EN LA CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN INDUSTRIAS KEL C.A.**, realizado por: titular de la cédula de identidad N° V- 30.140.803, para optar por el título de **Ingeniero Industrial**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido ante la presentación pública y la evaluación por parte del jurado que se asigne.

Atentamente,



Marilyn Briceño
13.205.436