UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

"CAPACITACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CIUDAD DE ZAMORA" LTDA, MATRIZ ZAMORA, PROVINCIA ZAMORA CHINCHIPE, AÑO 2025"

AUTORA:

ODALIS THAIRY AMARI SARANGO

DIRECTOR(A)

Ing. Flor Ximena Poveda Valverde

PARES ACADÉMICOS

Ing. Alex Fernando Barrionuevo Remache

Ing. Xavier Marcelo García García

SAN MIGUEL – ECUADOR
2025

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

"CAPACITACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CIUDAD DE ZAMORA" LTDA, MATRIZ ZAMORA, PROVINCIA ZAMORA CHINCHIPE, AÑO 2025"

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, por ser mi guía constante y por otorgarme la sabiduría necesaria en cada fase de este recorrido académico.

A mis padres, a quienes les agradezco con todo mi amor y gratitud. A mi madre Judith, una mujer incansable y fuerte, gracias por creer en mí incluso en mis momentos de duda, por tus oraciones, por tu esfuerzo silencioso y por ser un ejemplo de entrega. A mi querido padre Stalin, cuya ausencia física se siente profundamente, pero cuyo legado de esfuerzo, perseverancia y amor sigue iluminando mi camino.

A mis hermanos, Lizbeth Loaiza y Marco Amari, gracias por estar a mi lado en cada etapa de este proceso. Su compañía, apoyo moral y emocional han sido un alivio en los momentos de mayor cansancio y ansiedad.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., mi más sincero agradecimiento por su apertura y disposición para colaborar en este trabajo de investigación. Gracias por brindarme información valiosa y por contribuir con su experiencia al desarrollo de este estudio.

También extiendo mi agradecimiento a mis docentes y tutores, quienes con sus conocimientos, orientaciones y exigencias académicas han influido de manera significativa en mi formación. Su compromiso con la educación ha dejado una huella imborrable en mí.

Odalis Thairy Amari Sarango

DEDICATORIA

Con una profunda humildad y un corazón agradecido, dedico este logro en primer lugar a Dios, el principio y el fin de todo lo que soy y anhelo.

A mis padres, con todo el amor y el respeto que mi alma puede contener. A mi madre Judith, un ejemplo vivo de lucha y amor incondicional, gracias por cada palabra de aliento que me impulsó, por tus oraciones silenciosas que me protegieron, por tu paciencia infinita que me enseñó a perseverar y por ser siempre mi refugio seguro. A mi padre Stalin, aunque ya no esté físicamente, vive eternamente en mi corazón. Su ausencia deja un vacío profundo en mi vida, una huella imborrable en mis recuerdos. Este logro académico es también un homenaje a su memoria, un fruto de los valores que me transmitió con su ejemplo de vida y a la inspiración silenciosa que aún siento.

A mis queridos hermanos, Lizbeth y Marco, gracias por estar presentes en cada momento, por sus palabras de ánimo que levantaron mi espíritu y por compartir conmigo tanto las alegrías como las dificultades de este proceso. Su compañía fue una fuente constante de consuelo y motivación, y saber que cuento con ustedes hizo que este camino fuera mucho más llevadero.

A mi enamorado Alejandro, por estar presente en los momentos más difíciles de este proceso, especialmente cuando el desánimo me hizo pensar en rendirme. Gracias por brindarme tu apoyo incondicional, por escucharme en silencio, por tus palabras de aliento que llegaron justo cuando más las necesitaba y por recordarme mi capacidad de seguir adelante.

Odalis Thairy Amari Sarango

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR Y PAR ACADÉMICO

UEB | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

EXTENSIÓN SAN MIGUEL

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Ing. "***Flor Ximena Poveda Valverde***" "; Ing. "***Alex Fernando Barrionuevo Remache***" e Ing. "***Xavier Marcelo García García***"; en su orden Director y Pares Académicos del Trabajo de Titulación "CAPACITACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CIUDAD DE ZAMORA" LTDA, MATRIZ ZAMORA, PROVINCIA ZAMORA CHINCHIPE, AÑO 2025", desarrollado por la señorita ***Amari Sarango Odalis Thairy***

CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Titulación en su totalidad, cumple con las exigencias

académicas de la Carrera de Gestión del Talento Humano.

San Miguel, diciembre del 2025

Ing. Flor Ximena
Poveda Valverde
Directora

Ing. Alex Fernando
Barrionuevo Remache
Par Académico

Ing. Xavier Marcelo
García García
Par Académico

CERTIFICACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

UEB | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

BIBLIOTECA GENERAL

DERECHOS DE AUTOR

Yo Amari Sarango Odalis Thairy nosotros portadora de la Cédula de Identidad No 1900825074 en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación: "CAPACITACION Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CIUDAD DE ZAMORA" LTDA, MATRIZ ZAMORA, PROVINCIA ZAMORA CHINCHIPE, AÑO 2025", modalidad proyecto de investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

La autora declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

.....

Amari Sarango Odalis Thairy
CI. 190082507-4

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (593) 3220 6059
www.ueb.edu.ec

ÍNDICE DE CONTENIDO

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN I

AGRADECIMIENTO II

DEDICATORIA III

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR Y PAR ACADÉMICO IV

ÍNDICE DE CONTENIDO VI

ÍNDICE DE TABLAS X

ÍNDICE DE FIGURAS/ GRAFICAS/IMÁGENES XI

INTRODUCCIÓN 1

RESUMEN 2

ABTRACT 3

CAPÍTULO I. FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO 4

1.1. Descripción del Problema 4

1.2. Formulación del Problema 6

1.3. Preguntas de investigación 6

1.4. Justificación 7

1.5. Objetivos generales y específicos 8

1.6. Variables 9

1.7. Operacionalización de Variables 9

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 21

2.1. Antecedentes 21

2.2. Científico 22

2.3. Conceptual 29

2.4. Legal 35

CAPITULO III. METODOLOGÍA 38

3.1. Tipo de investigación 38

3.2. Enfoque de la investigación 39

3.3. Método de la investigación 40

3.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos 41

3.5. Determinación de la muestra 43

3.6. Procesamiento de la información 43

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 45

4.1. Encuesta 45

4.1.1. Análisis e interpretación de la encuesta 45

4.1.2. Resultados Generales de la encuesta 62

4.2. Entrevista 65

4.2.1. Análisis e interpretación de resultados 65

4.2.2. Resultados generales de la entrevista 85

4.3. Discusión 87

CONCLUSIONES 91

RECOMENDACIONES 92

CAPÍTULO V. PROPUESTA 94

5.1. Tema de la propuesta 94

5.2. Datos informativos 94

5.3. Antecedentes 94

5.4. Justificación 95

5.5. Objetivo general de la propuesta 96

5.6. Objetivos específicos de la propuesta 96

5.7. Resultados esperados de cada objetivo específico 96

5.8. Presentación de la operatividad de la propuesta 97

5.8.1. Nombre de la institución 97

5.8.2. Misión 98

5.8.3. Visión 98

5.8.4. Valores 98

5.8.5. Análisis de necesidades 99

5.8.6. Objetivo general del plan 100

5.8.7. Objetivos específicos del plan 100

5.8.8. Contenido del programa: 100

5.8.9. Público objetivo: 100

5.8.10. Metodología: 100

5.8.11. Plan de acción: 101

5.8.12. Evaluación: 101

BIBLIOGRAFÍA 102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización variables independiente y dependiente 9

Tabla 2 Resultados de la variable independiente de Gerencia 65

Tabla 3 Resultados de la variable dependiente gerencia 71

Tabla 4 Resultados de la variable independiente del empleado con más antigüedad 75

Tabla 5 Resultados de la variable dependiente del empleado con más antigüedad 79

Tabla 6 Discusión 87

Tabla 7 Resultados de cada objetivo de la propuesta 96

Tabla 8 Contenido del programa de la propuesta 100

Tabla 9 Plan de acción de la propuesta 101

Tabla 10 Cronograma (Gantt) 109

Tabla 11 Presupuesto 111

INDICE DE FIGURAS/ GRAFICAS/IMÁGENES

Gráfico 1 *Capacitación* 45

Gráfico 2 Adaptabilidad 46

Gráfico 3 *Tendencias y mejores prácticas* 47

Gráfico 4 *Modalidad presencial* 48

Gráfico 5 *Juegos de rol y ejercicios interactivos* 49

Gráfico 6 *Reflexión grupal* 50

Gráfico 7 *Manejo de conflictos* 51

Gráfico 8 *Materiales y equipos* 52

Gráfico 9 *Personal especializado* 53

Gráfico 10 *Tipo de conflictos* 54

Gráfico 11 *Frecuencia* 56

Gráfico 12 *Técnicas* 57

Gráfico 13 *Valoro las opiniones* 58

Gráfico 14 *Escucha activa* 59

Gráfico 15 *Forma preventiva* 60

Gráfico 16 *Reacciones* 61

Gráfico 17 *Actitud positiva* 62

Anexo 1. Guía de encuesta 112

Anexo 2. Guía de entrevista 117

Anexo 3.

Aceptación de ingreso a la institución Cooperativa de ahorro y crédito “Ciudad de Zamora” .. 119

Anexo 4. Certificado de antiplagio 120

Anexo 5. Informe de turnitin 121

INTRODUCCIÓN

En el ámbito laboral, la divergencia de perspectivas, metodologías operativas e interpretaciones de tareas es un fenómeno inherente a la dinámica interpersonal. Estas disparidades, si no se abordan con diligencia, pueden escalar hacia conflictos que inciden negativamente en el clima organizacional y la eficiencia productiva. Esta situación reviste una criticidad particular en instituciones del sector financiero, como las cooperativas de ahorro y crédito, donde la optimización de la comunicación interna, la sinergia colaborativa y la eficacia operativa constituyen pilares fundamentales para la excelencia en la prestación de servicios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., entidad con un rol significativo en el desarrollo económico de la provincia de Zamora Chinchipe, no es ajena a los desafíos inherentes a la convivencia organizacional, la gestión del capital humano y la resolución de controversias internas.

La presente investigación, de naturaleza exploratoria, se orienta al diseño técnico y práctico de un plan de formación en esta área, establecer una base sólida para futuras implementaciones. Su objetivo primordial es contribuir a una administración más consciente y efectiva de los conflictos, fomentando una cultura organizacional resiliente y centrada en el desarrollo integral del talento humano.

Se asume, como principio fundamental, que la solidez institucional trasciende la disponibilidad de recursos financieros o la implementación de estrategias operativas. Se edifica, además, sobre la capacidad de su capital humano para entablar un diálogo constructivo, colaborar eficazmente y resolver diferencias de manera proactiva. Invertir en el desarrollo de estas habilidades interpersonales representa una apuesta estratégica por un equipo de trabajo más comprometido y dotado de inteligencia emocional para afrontar los desafíos cotidianos del entorno laboral.

RESUMEN

Esta investigación propone un plan de capacitación dirigido al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., con el objetivo de fortalecer sus habilidades en el manejo de conflictos laborales. En una organización donde el trabajo en equipo es esencial, resulta clave que los colaboradores cuenten con herramientas que les permitan resolver tensiones de forma respetuosa y eficiente.

El estudio tiene un enfoque exploratorio, ya que no se lleva a cabo la ejecución del plan, sino que se lo diseña a partir del análisis teórico y diagnóstico institucional. Se aplicaron encuestas y entrevistas al personal, lo que permitió conocer de primera mano cuáles son los factores que generan fricciones en el ambiente laboral y cómo estas afectan tanto la dinámica de trabajo como el clima organizacional.

A partir de este diagnóstico, se elaboró una propuesta práctica y contextualizada, con contenidos orientados a mejorar la comunicación, la empatía, el liderazgo positivo y la resolución de conflictos. La metodología sugerida es participativa, promoviendo la reflexión y la colaboración entre los miembros del equipo.

Además, se reconoce que la formación continua es un pilar en el crecimiento de las organizaciones. Por ello, este plan no solo busca resolver problemas actuales, sino también fomentar una cultura donde el aprendizaje, el respeto mutuo y la gestión emocional sean parte del día a día. De aplicarse correctamente, esta propuesta puede convertirse en un ejemplo para otras cooperativas que enfrentan desafíos similares.

Palabras clave: Capacitación, conflictos laborales, clima organizacional, cooperativa, relaciones interpersonales.

ABSTRACT

This research proposes a training plan for the staff of the Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., aimed at strengthening their skills in managing workplace conflicts. In an organization where teamwork is essential, it is crucial for employees to have tools that enable them to resolve tensions respectfully and efficiently.

The study adopts an exploratory approach, as it does not implement the plan but designs it based on theoretical analysis and institutional diagnostics. Surveys and interviews were conducted with staff to identify the factors causing workplace friction and assess their impact on team dynamics and organizational climate.

From this diagnosis, a practical and contextualized proposal was developed, focusing on improving communication, empathy, positive leadership, and conflict resolution. The suggested methodology is participatory, encouraging reflection and collaboration among team members.

Furthermore, continuous training is recognized as a pillar of organizational growth. Thus, this plan not only addresses current issues but also fosters a culture of learning, mutual respect, and emotional management. If properly implemented, it could serve as a model for other cooperatives facing similar challenges.

Keywords: Training, workplace conflicts, organizational climate, cooperative, interpersonal relationships.

CAPÍTULO I. FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1. Descripción del Problema

En el contexto global actual, caracterizado por la interconexión de los mercados y la creciente diversidad en los entornos laborales, la capacitación se consolida como un eje fundamental para el desarrollo organizacional. A través de estrategias de formación adaptadas a las necesidades internacionales, las empresas pueden fortalecer su competitividad, mejorar la integración de equipos multiculturales y optimizar su desempeño en mercados globalizados.

El manejo de conflictos se ha convertido en una prioridad para las organizaciones debido a la globalización, la creciente diversidad en los entornos de trabajo y los rápidos cambios tecnológicos. En este sentido, tanto el sector público como el privado están invirtiendo cada vez más en programas de formación destinados a mejorar las habilidades de los trabajadores en la resolución de conflictos. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el manejo de conflictos es concluyente para garantizar ambientes de trabajo saludables, mejorar la productividad y prevenir problemas que pueden escalar hasta afectar seriamente el funcionamiento organizacional (OIT, 2016).

La relación entre capacitación y el manejo de conflictos es directa y complementaria. La formación en habilidades blandas, como la comunicación efectiva, la empatía y la negociación, permite a los trabajadores enfrentar de manera más eficiente los desafíos interpersonales dentro de las organizaciones. La cooperativa necesita un plan de capacitación permanente para fortalecer habilidades blandas, mejorar la gestión interna y reducir la aparición de conflictos. (Verano Páez, Luis Francisco, Colomer Viadel, Antonio, 2011)

A nivel nacional las cooperativas juegan un papel importante en el contexto de la gestión de conflictos y el desarrollo de habilidades laborales. Sin embargo, la implementación efectiva de estos programas sigue siendo un desafío en muchas instituciones del país.

Un estudio realizado por (Pazmiño, A., & Cevallos, R., 2018) evaluó la efectividad de los programas de capacitación en empresas ecuatorianas, señalando que la inversión en la formación de habilidades blandas, como la resolución de conflictos, sigue siendo baja en comparación con la formación técnica.

En Ecuador, el manejo de conflictos ha sido objeto de análisis en diversas organizaciones, incluidas cooperativas y otras entidades del sector de la economía solidaria. Los estudios recientes subrayan que, aunque el manejo de conflictos es un factor decisivo en el éxito de las cooperativas, muchas de estas organizaciones aún carecen de las herramientas y estrategias adecuadas para abordarlos de manera efectiva. Según Mike Clayton sus contenidos fortalecen la fundamentación teórica de la capacitación en habilidades emocionales, ya que explica cómo el estrés afecta la percepción, la comunicación. (Clayton, 2013)

La capacitación en manejo de conflictos es fundamental para mejorar la dinámica organizacional en cooperativas. Estas inversiones no solo benefician a los miembros individualmente, sino que también fortalecen la cohesión, el liderazgo y la sostenibilidad de la organización en su conjunto. Al implementar programas de formación adecuados y establecer mecanismos formales para la resolución de conflictos, las cooperativas pueden enfrentar los desafíos internos de manera más efectiva y garantizar un ambiente colaborativo y productivo.

El problema que se observa en la cooperativa de ahorro y crédito radica en la ausencia de una capacitación adecuada y estrategias formales para el manejo de disputas, lo que afecta el funcionamiento interno de la cooperativa. Cuando los empleados no cuentan con las herramientas

necesarias, se intensifica un ciclo de conflictos sin resolver que provoca descontento y desmotivación. La comunicación deficiente es una de las principales razones detrás de los conflictos, ya que cuando la información no se transmite de forma clara y efectiva entre los miembros y empleados, surgen malentendidos que pueden convertirse rápidamente en frustraciones y tensiones, impactando negativamente en el rendimiento laboral. Este problema se intensifica por la ausencia de estrategias formales de resolución de conflictos ya que muchos empleados no cuentan con las herramientas necesarias para manejar disputas, lo que alimenta un ciclo de conflictos sin resolver y provoca descontento. Además, la escasa claridad en la definición de roles y responsabilidades dentro de la cooperativa provoca un ciclo de conflictos no resueltos, desmotivación entre los trabajadores y una disminución del rendimiento laboral.

La investigación sobre esta problemática es esencial para desarrollar estrategias que fortalezcan las habilidades de los miembros y líderes, mejoren la gestión de conflictos y, en última instancia, contribuyan a la sostenibilidad y el éxito de la cooperativa.

La falta de un manejo efectivo de conflictos en una cooperativa de ahorro y crédito tiene un impacto significativo en los programas de capacitación. Las tensiones no resueltas pueden desmotivar a los miembros, desviar recursos y generar un ambiente organizacional negativo que impide el aprendizaje y la colaboración

1.2. Formulación del Problema

¿Cuáles son las estrategias que deben incluirse en el plan de capacitación para mejorar el manejo de conflictos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda.?

1.3. Preguntas de investigación

- ¿Qué tipos de conflictos se presentan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda.?

- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación que se requieren para el manejo de conflictos en la cooperativa de ahorro y crédito “ciudad de Zamora” Ltda.?
- ¿Qué relación existe entre la capacitación y el manejo de conflictos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda.?

1.4. Justificación

La investigación sobre capacitación para el manejo de conflictos en una cooperativa de ahorro y crédito es fundamental para promover un ambiente organizacional saludable, aumentar la eficiencia operativa y asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Esta investigación no solo beneficia a la cooperativa, sino que también contribuye al desarrollo personal y profesional de sus miembros, creando un ciclo positivo de crecimiento y colaboración.

En el entorno laboral los conflictos son ineludibles debido a la variedad de puntos de vista, principios y personalidades presentes en una organización. La formación en gestión de conflictos surge como una táctica decisiva para potenciar las capacidades de los empleados y asegurar la armonía interna en la organización.

La capacitación en esta área permite implementar un enfoque estructurado y proactivo para abordar conflictos, mejorar la cohesión y efectividad de la organización, y contribuir al desarrollo integral de sus miembros. Estos beneficios no solo mejoran el funcionamiento interno de la cooperativa, sino que también fortalecen su posición en el mercado y su impacto en la comunidad.

La formación en gestión de conflictos no solo mejora la habilidad de la organización para manejar desacuerdos de forma constructiva, sino que también fomenta un ambiente colaborativo fundamentado en la confianza y el respeto mutuo. Esto contribuye a una convivencia organizacional más armoniosa, lo que tiene un efecto positivo en la eficiencia operativa y en la sostenibilidad a largo plazo de la cooperativa.

En el ámbito de una cooperativa de ahorro y crédito, este tipo de capacitación facilita la optimización de la comunicación interna, la resolución oportuna de disputas y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Además, promueve un ambiente laboral más saludable, lo que a su vez favorece el compromiso y la productividad de los colaboradores. Estos efectos generan un impacto positivo en el funcionamiento general de la entidad, reforzando su cohesión interna y su capacidad para alcanzar objetivos comunes.

1.5. Objetivos generales y específicos

Objetivo general

Elaborar un plan de capacitación para el fortalecimiento del manejo de conflictos en la cooperativa de ahorro y crédito "ciudad de Zamora" Ltda.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual con respecto al tipo de conflictos que se presentan en la cooperativa de ahorro y crédito "ciudad de Zamora" Ltda.
2. Identificar las necesidades de capacitación en gestión de conflictos dentro de la cooperativa de ahorro y crédito "ciudad de Zamora" Ltda.
3. Establecer la relación entre capacitación y el manejo de conflictos en la cooperativa de ahorro y crédito "ciudad de Zamora" Ltda.

1.6. Variables

Variable dependiente: manejo de conflictos

Variable independiente: capacitación

1.7. Operacionalización de Variables

Tabla 1 Operacionalización variables independiente y dependiente

	Definición conceptual	Definición operativa	Dimensiones	Subdimensiones/indicadores	ítems	Técnica	Instrumento
Capacitación	La capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y mejoran actitudes en función de objetivos	Para medir la variable independiente denominada capacitación, se necesita identificar las necesidades de capacitación que se requiere para el manejo de conflictos. Estas necesidades de capacitación se medirán a través de encuestas	Contenido de la capacitación	2. Relevancia del contenido 3. Actualización del contenido 4. Especialización del contenido		Encuesta Y Entrevista	El instrumento para la encuesta es el cuestionario El instrumento para la entrevista es la guía de entrevista.
			Metodología de la capacitación	5. Modalidad de capacitación 6. Técnicas de aprendizaje 7. Evaluación del aprendizaje			
			Recursos de la capacitación	8. Disponibilidad de Recursos para la Capacitación			

	definidos. (Chiavenato, I, 2009)	aplicadas a los trabajadores de la cooperativa		9. Calidad del Material y los Capacitadores 10. Accesibilidad y Frecuencia de la Capacitación			
Manejo de conflictos	Es un proceso sistemático y estructurado que implica la identificación, abordaje y resolución de desacuerdos o disputas entre personas, grupos u organizaciones, buscando alcanzar soluciones beneficiosas para todas las partes involucradas. (Robbins, 2019)	Para medir el manejo de conflictos se debe evaluar la reducción en la frecuencia y gravedad de los conflictos, la rapidez y efectividad de las resoluciones implementadas, y la mejora en la satisfacción y clima laboral de los empleados.	Habilidades de resolución de conflictos	• Identificación de conflictos • Análisis de la causa de los conflictos • Técnicas de resolución		Encuesta Y Entrevista	El instrumento para la encuesta es el cuestionario El instrumento para la entrevista es la guía.
			Comunicación en el manejo de conflictos	• Escucha activa • Expresión asertiva • Empatía			
			Actitudes y comportamientos hacia el manejo de conflictos	• Actitud proactiva • Manejo de emociones • Resiliencia ante conflictos			

ITEMS

VARIABLE INDEPENDIENTE: CAPACITACIÓN

Dimensión 1: Contenido de la capacitación

Subdimensión 1.1: Relevancia del contenido

Preguntas cerradas:

1. ¿Cree que el contenido de una capacitación sobre manejo de conflictos debe adaptarse a las funciones específicas de su puesto de trabajo? (Sí/No)
2. ¿Cree que una capacitación en manejo de conflictos ayudaría a mejorar la resolución de problemas en el entorno laboral? (Sí/No)
3. ¿Considera importante que una capacitación incluya ejemplos prácticos aplicables al manejo de conflictos en la cooperativa? (Sí/No)

Preguntas abiertas:

1. ¿Qué temas considera esenciales para incluir en una futura capacitación sobre manejo de conflictos en la cooperativa? (identificación de tipos de conflicto, comunicación asertiva, técnicas de negociación y mediación, gestión emocional).
2. ¿Qué aspectos cree que deberían priorizarse en el contenido de una capacitación sobre resolución de conflictos?
3. ¿De qué manera piensa que una capacitación en manejo de conflictos podría beneficiar a los colaboradores de la cooperativa?

Subdimensión 1.2: Actualización del contenido

Preguntas cerradas:

1. ¿Cree que una capacitación en manejo de conflictos debería actualizarse periódicamente para mantenerse relevante? (Sí/No)

2. ¿Considera importante que una futura capacitación incluya las últimas tendencias y mejores prácticas en manejo de conflictos? (Sí/No)
3. ¿Piensa que la actualización constante de los contenidos en una capacitación mejoraría su efectividad? (Sí/No)

Preguntas abiertas:

1. ¿Por qué considera importante que una futura capacitación en manejo de conflictos se mantenga actualizada?
2. ¿Qué temas recientes cree que deberían incluirse en una capacitación sobre manejo de conflictos en la cooperativa?
3. ¿Con qué frecuencia considera que debería actualizarse el contenido de una capacitación en manejo de conflictos para que sea efectiva?

Subdimensión 1.3: Especialización del contenido

Preguntas cerradas:

1. ¿Cree que una futura capacitación en manejo de conflictos debería incluir módulos específicos sobre el tema? (Sí/No)
2. ¿Considera importante que la capacitación tenga un nivel de especialización que permita profundizar en la gestión de conflictos? (Sí/No)
3. ¿Piensa que el contenido de una futura capacitación debería adaptarse a los desafíos específicos de cada puesto en la cooperativa? (Sí/No)

Preguntas abiertas:

1. ¿Qué temas de manejo de conflictos considera importantes para profundizar en la capacitación?
2. ¿En qué áreas del manejo de conflictos cree que necesita formación especializada?

3. ¿Cómo evalúa la profundidad y enfoque de los módulos especializados en su capacitación?

Dimensión 2: Metodología de la capacitación

Subdimensión 2.1: Modalidad de enseñanza

Preguntas cerradas:

1. ¿La capacitación se imparte a través de métodos prácticos como simulaciones o estudios de caso? (Sí/No)
2. ¿Prefiere la modalidad presencial, virtual o híbrida para la capacitación sobre manejo de conflictos? (Presencial/Virtual/Híbrida)
3. ¿Considera que una futura capacitación en manejo de conflictos debería fomentar la participación activa y el debate? (Sí/No)

Preguntas abiertas:

1. ¿Qué tipo de métodos didácticos considera más efectivos para el aprendizaje del manejo de conflictos?
2. ¿En qué aspectos cree que la metodología de la capacitación podría mejorar?

Subdimensión 2.2: Técnicas de aprendizaje

Preguntas cerradas:

1. ¿La capacitación debería utilizar juegos de rol y ejercicios interactivos para practicar el manejo de conflictos? (Sí/No)
2. ¿Siente que las técnicas de aprendizaje empleadas son adecuadas para comprender y aplicar lo aprendido? (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo)
3. ¿La capacitación debe incluir actividades de reflexión grupal sobre la resolución de conflictos? (Sí/No)

Preguntas abiertas:

1. ¿Qué técnicas de aprendizaje considera más útiles para mejorar el manejo de conflictos?
2. ¿Qué tan efectivos cree que serían los juegos de rol y ejercicios prácticos en una futura capacitación sobre manejo de conflictos?
3. ¿Qué tipo de técnicas de aprendizaje considera más adecuadas para una capacitación en manejo de conflictos en la cooperativa?

Subdimensión 2.3: Evaluación del aprendizaje

Preguntas cerradas:

1. ¿Cree que una futura capacitación en manejo de conflictos debería incluir retroalimentación sobre el desempeño de los participantes? (Sí/No)
2. ¿Considera importante que la capacitación cuente con pruebas o encuestas para medir el aprendizaje? (Sí/No)
3. ¿Cree que la evaluación en una capacitación ayudaría a mejorar la capacidad de manejar conflictos? (Sí/No)

Preguntas abiertas:

1. ¿Cómo considera que debería ser la retroalimentación en el proceso de capacitación propuesto?
2. ¿Qué tipo de evaluación considera que sería más efectiva para medir la capacidad de manejo de conflictos en el futuro?
3. ¿En qué aspectos cree que podría mejorarse la evaluación de la capacitación propuesta?

Dimensión 3: Recursos de la capacitación

Subdimensión 3.1: Disponibilidad de Recursos para la Capacitación

Preguntas cerradas

1. ¿Considera que la cooperativa debería contar con suficientes materiales y equipos para realizar capacitaciones sobre manejo de conflictos? (Sí / No)
2. ¿Cree que las herramientas tecnológicas de la cooperativa deberían ser adecuadas para la capacitación propuesta? (Sí / No)
3. ¿Considera que la cooperativa debería contar con personal especializado para impartir las capacitaciones sobre manejo de conflictos? (Sí / No)

Preguntas abiertas

1. ¿Qué recursos considera que serían necesarios para mejorar la capacitación sobre manejo de conflictos, si se llegara a implementar?
2. ¿Cómo cree que la mejora en los recursos propuestos podría influir en la efectividad de la capacitación en el futuro?

Subdimensión 3.2: Calidad del Material y los Capacitadore

Preguntas cerradas

1. ¿Cree que el material que se propone para las capacitaciones sería adecuado y actualizado para el manejo de conflictos? (Sí / No)
2. ¿Considera que los capacitadores que se proponen tendrían la experiencia y conocimientos necesarios para impartir temas de manejo de conflictos? (Sí / No)
3. ¿Cree que la inclusión de ejemplos prácticos aplicables a la cooperativa sería beneficiosa para las futuras capacitaciones? (Sí / No)

Preguntas abiertas

1. ¿Qué aspectos considera que deberían mejorarse en el material propuesto para las futuras capacitaciones sobre manejo de conflictos?

2. ¿Qué características considera que debería tener el capacitador ideal para impartir las capacitaciones propuestas sobre manejo de conflictos?

Subdimensión 3.3: Accesibilidad y Frecuencia de la Capacitación

Preguntas cerradas

1. ¿Ha tenido la oportunidad de participar en capacitaciones sobre manejo de conflictos en la cooperativa? (Sí / No)
2. ¿Las capacitaciones se imparten en horarios accesibles para todos los colaboradores? (Sí / No)
3. ¿La cooperativa brinda oportunidades de capacitación de manera equitativa para todos los empleados? (Sí / No)

Preguntas abiertas

1. ¿Qué dificultades ha encontrado para acceder a las capacitaciones?
2. ¿Qué sugerencias daría para mejorar la accesibilidad a las capacitaciones?

VARIABLE DEPENDIENTE: MANEJO DE CONFLICTOS

Escala de Likert (5 puntos):

4 - Totalmente de acuerdo

3 - De acuerdo

2 - Poco de acuerdo

1 - En desacuerdo

Dimensión 1: Habilidades de resolución de conflictos

Subdimensión 1.1: Identificación de conflictos

Preguntas cerradas:

1. ¿Identifico con facilidad cuándo un desacuerdo puede convertirse en un conflicto?

2. ¿Estoy atento/a a las señales que indican que se está generando un conflicto en mi entorno laboral?
3. ¿Qué tipo de conflictos se presentan con mayor frecuencia en su área de trabajo?

Opciones de respuesta:

( ) Por comunicación deficiente

( ) Por roles y responsabilidades poco claros

( ) Por liderazgo o gestión

( ) Por recursos o cargas de trabajo

( ) Otros:

4. ¿Con qué frecuencia surgen conflictos en su área de trabajo?

( ) Muy frecuentemente

( ) Frecuentemente

( ) Ocasionalmente

( ) Rara vez

( ) Nunca

Preguntas abiertas:

1. ¿Cómo identifica usted que está surgiendo un conflicto en su área de trabajo?
2. ¿Qué tipo de conflictos ha observado con mayor frecuencia en la cooperativa?

Subdimensión 1.2: Análisis de la causa de los conflictos

Preguntas cerradas:

1. ¿Antes de intervenir en un conflicto, analizo sus causas?
2. ¿Considero diferentes perspectivas antes de emitir un juicio sobre un conflicto?
3. ¿Soy capaz de identificar la raíz del conflicto, más allá de los síntomas visibles?

Preguntas abiertas:

1. ¿Cómo identifica usted la causa raíz de un conflicto laboral?
2. ¿Cree que las causas de los conflictos se abordan de manera efectiva en la cooperativa?
3. ¿Qué causas considera que provocan con más frecuencia los conflictos en la cooperativa?

Subdimensión 1.3: Técnicas de resolución

Preguntas cerradas:

1. ¿Conozco técnicas específicas para resolver conflictos laborales?
2. ¿Considero que las técnicas de resolución que utilizo son efectivas?
3. ¿La cooperativa promueve el uso de técnicas adecuadas para resolver conflictos?

Preguntas abiertas:

1. ¿Qué técnicas ha utilizado usted para resolver un conflicto laboral?
2. ¿Qué técnicas considera que podrían implementarse en la cooperativa para mejorar el manejo de conflictos?

DIMENSIÓN 2: Comunicación en el manejo de conflictos

Subdimensión 2.1: Escucha activa

Preguntas cerradas:

1. ¿Escucho con atención a las personas involucradas en un conflicto?
2. ¿Valoro las opiniones de otros, incluso cuando son diferentes a las mías?
3. ¿Practico la escucha activa como parte de la resolución de conflictos?

Preguntas abiertas:

1. ¿Cómo practica usted la escucha activa en una situación conflictiva?
2. ¿Qué tan importante considera la escucha activa para resolver un conflicto?

Subdimensión 2.2: Expresión asertiva

Preguntas cerradas:

1. ¿Expreso mis opiniones con respeto y claridad durante un conflicto?
2. ¿Me comunico de forma directa sin agredir a los demás?
3. ¿Me siento en capacidad de expresar desacuerdos sin temor a represalias?

Preguntas abiertas:

1. ¿Qué estrategias utiliza para expresarse de forma asertiva durante un conflicto?
2. ¿Qué beneficios cree que aporta una comunicación asertiva en el entorno laboral?

Subdimensión 2.3: Empatía

Preguntas cerradas:

1. ¿Intento comprender cómo se sienten los demás durante un conflicto?
2. ¿Considero los puntos de vista ajenos al tratar un conflicto?
3. ¿Actúo con empatía para contribuir a la resolución del conflicto?

Preguntas abiertas:

1. ¿De qué forma demuestra empatía cuando hay un desacuerdo?
2. ¿Cómo influye la empatía en el manejo de conflictos en la cooperativa?

DIMENSIÓN 3: Actitudes y comportamientos hacia el manejo de conflictos

Subdimensión 3.1: Actitud proactiva

Preguntas cerradas:

1. ¿Actúo de forma preventiva ante posibles conflictos laborales?
2. ¿Promuevo un ambiente laboral armonioso para evitar conflictos?
3. ¿Estoy dispuesto/a a buscar soluciones antes de que el conflicto escale?

Preguntas abiertas:

1. ¿Cómo demuestra una actitud proactiva frente a los conflictos?

2. ¿Qué acciones cree que ayudarían a prevenir conflictos en la cooperativa?

Subdimensión 3.2: Manejo de emociones

Preguntas cerradas:

1. ¿Mantengo el control emocional durante una situación de conflicto?
2. ¿Evito que mis emociones afecten negativamente mis decisiones?
3. ¿Sé manejar mis reacciones ante conflictos laborales intensos?

Preguntas abiertas:

1. ¿Cómo maneja sus emociones cuando está en un conflicto laboral?
2. ¿Qué técnicas considera útiles para mejorar el manejo emocional en su trabajo?

Subdimensión 3.3: Resiliencia ante conflictos

Preguntas cerradas:

1. ¿Me adapto rápidamente después de vivir un conflicto laboral?
2. ¿Los conflictos me ayudan a crecer y mejorar profesionalmente?
3. ¿Soy capaz de mantener una actitud positiva incluso después de una situación conflictiva?

Preguntas abiertas:

1. ¿Cómo ha enfrentado situaciones conflictivas que le han afectado emocionalmente?
2. ¿Qué actitudes le han ayudado a superar conflictos laborales en el pasado?

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En la investigación que lleva como título "Relación entre la capacitación del personal y el desempeño laboral en una empresa de mejoramiento del hogar en Chorrillos", (Rupay Castro, M. C., 2019); en donde el objetivo general es determinar la relación entre la capacitación del personal y su desempeño laboral en la empresa estudiada; se concluyó que una capacitación adecuada mejora la eficiencia y productividad de los empleados.

Concluyó que la formación adecuada y apropiada tiene un resultado característico en el rendimiento del empleado, lo que resulta en una mejor eficiencia y productividad. Esta tesis es bastante pertinente para este proyecto de investigación, porque subraya la relevancia de un programa de formación bien diseñado. Un buen programa hace eso, además de fortalecer las habilidades necesarias para resolver conflictos dentro de la cooperativa de manera efectiva.

En la investigación que lleva como título "Estrategias para el manejo de conflictos interpersonales internos en la empresa Lácteos El Caserío", en donde el objetivo general es analizar los conflictos laborales en la empresa Lácteos El Caserío y proponer estrategias para mejorar las relaciones laborales y el clima organizacional, analizaron los conflictos laborales en una empresa láctea, identificando que la falta de habilidades blandas entre colaboradores contribuía a conflictos interpersonales. Su investigación propuso estrategias para mejorar las relaciones laborales y alinear los objetivos individuales con los institucionales, promoviendo un ambiente laboral más armonioso.

Esta investigación es de gran importancia para la investigación, ya que se muestra la absoluta necesidad de la capacitación en la gestión de conflictos en lugares de trabajo específicos. Además, destaca cómo las habilidades blandas son esenciales para la mejora de las relaciones

interpersonales en la cooperativa de ahorro y crédito "Ciudad de Zamora" Ltda. Se puede enfocar en habilidades blandas como una forma de resolver conflictos en la cooperativa, lo que, sin duda, ayudará a la productividad y al clima organizacional.

En la investigación realizada por (Andrade Guncay, R., & Paute León, E., 2025) que lleva por título "Estrategias de manejo de conflictos y satisfacción en pareja en docentes y administrativos de la Universidad de Cuenca", en donde el objetivo general es correlacionar las estrategias de manejo de conflictos con la satisfacción en pareja de los docentes y administrativos de la Universidad de Cuenca, armonizaron las estrategias de manejo de conflictos con la satisfacción en pareja entre docentes y administrativos de varias facultades de la universidad. Aunque centrado en el ámbito personal, su estudio ofreció entendimiento sobre cómo las habilidades de manejo de conflictos pueden influir en la satisfacción personal y, potencialmente, en el rendimiento laboral.

Por lo tanto, la formación especializada en resolución de conflictos podría mejorar el bienestar de los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., sus representantes, y podríamos ver resultados en el producto del trabajo y en un mejor ambiente laboral para la cooperativa. Estos antecedentes son fundamentales para este proyecto de investigación, ya que demostró que la capacitación en manejo de conflictos tuvo un impacto positivo tanto en el bienestar personal como en la productividad laboral. En la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., una formación centrada en la resolución de conflictos no solo contribuiría a crear un ambiente organizacional más armonioso, sino que también potenciaría el rendimiento y la eficiencia en las actividades cotidianas.

2.2. Científico

CAPACITACIÓN

La capacitación y profesionalización en la contratación pública: Relevancia en la gestión y resultados en instituciones públicas de Ecuador

(Durán-Solórzano, S. A., & Martínez-Minda, H. A, 2020) resalta la importancia de la formación continua en las organizaciones para mejorar la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos institucionales. La investigación confirma que la capacitación ayudará a mejorar la competencia del personal y, en última instancia, optimizará los procesos administrativos, lo que conducirá a una mayor transparencia y confianza institucional.

Todo esto justifica esta contribución al proyecto de investigación, porque indica cuánto puede ayudar la capacitación estructurada con el conflicto interno a nivel de grupo.

Las herramientas digitales permiten que el conocimiento se actualice continuamente y haya acceso directo a formas innovadoras de aprendizaje. Como respuesta a esto, entornos experimentales como los que discutimos en clase e incluso los juegos de rol pueden ser una solución para entrenar en diferentes roles cuando se trata de la negociación cooperativa de conflictos. Esto también significa centrarse en cómo crear una capacitación que sea fácilmente accesible y relevante para el empleado.

La capacitación no solo afecta las operaciones, sino también el clima organizacional y, por lo tanto, la calidad del servicio. Esta capacitación permite que el personal sea mejor en su trabajo, pero también que se cree un entorno organizacional más armonioso donde se eviten los conflictos y, si ocurren, se resuelvan más fácilmente.

"La capacitación como estrategia para el desarrollo profesional y organizacional" (Morales, R. M., & Torres, J. G. , 2021) pone de relieve lo decisivo que es la formación continua para mejorar el rendimiento laboral y fortalecer la cultura dentro de las organizaciones. En el marco del proyecto de investigación este estudio resulta muy pertinente, ya que muestra cómo la capacitación puede

ser una herramienta estratégica para equipar a los empleados con habilidades efectivas en la resolución de conflictos. La investigación enfatiza que la formación no solo enriquece el conocimiento técnico, sino que también ayuda a desarrollar habilidades interpersonales que son esenciales para la convivencia y la gestión de problemas en el entorno laboral.

Además, el artículo señala que una capacitación bien diseñada puede aumentar la motivación y el compromiso del personal, lo que se traduce en un ambiente de trabajo más positivo y en una mayor eficiencia organizacional. Para la cooperativa, esto significa que una propuesta de capacitación centrada en el manejo de conflictos no solo disminuiría las tensiones internas, sino que también fortalecería la cohesión del equipo y mejoraría la dinámica de trabajo. La investigación respalda la idea de que la capacitación no debe considerarse un evento aislado, sino un proceso continuo que tiene un impacto directo en el crecimiento de la organización y en la mejora del clima laboral.

Análisis de las necesidades de capacitación y desarrollo de habilidades

(González, M. L. , 2021) destaca la importancia fundamental de la formación continua para mejorar la eficiencia y la colaboración en equipo dentro de una organización. En el contexto de la investigación titulada "Capacitación y Manejo de Conflictos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 'Ciudad de Zamora' Ltda.", este estudio ofrece evidencia valiosa sobre cómo una capacitación bien estructurada puede fortalecer las habilidades necesarias para gestionar conflictos de manera efectiva. La investigación resalta que un programa de formación que se alinee con las necesidades de la organización no solo mejora el rendimiento individual, sino que también optimiza la dinámica del grupo, disminuyendo las fricciones laborales y creando un ambiente de trabajo más positivo.

Además, el estudio enfatiza que la capacitación debe ser diseñada de manera estratégica para abordar problemas específicos dentro de la organización. En este sentido, su contribución a la investigación radica en la importancia de estructurar una propuesta de formación centrada en el

desarrollo de habilidades para resolver conflictos en la cooperativa. Esto permitirá a los empleados contar con herramientas prácticas para manejar disputas de manera eficiente, fomentando un entorno laboral más armonioso y mejorando la calidad del servicio que la cooperativa ofrece a sus socios y clientes.

La capacitación laboral como herramienta estratégica en las organizaciones

(Morales, J. R., & Sánchez, M. T, 2020) Analiza de qué manera la capacitación del talento humano impacta directamente en el desempeño y la competitividad de las organizaciones. Para el proyecto de investigación, este estudio es especialmente relevante, ya que demuestra que la capacitación no solo potencia las habilidades individuales, sino que también refuerza la cultura organizacional. Esto es fundamental para la cooperativa, ya que implementar una estrategia de formación centrada en la resolución de conflictos puede llevar a una mejor convivencia laboral y a una mayor eficiencia en los procesos internos.

Además, el artículo subraya que una capacitación efectiva debe estar en sintonía con los objetivos estratégicos de la organización. En el caso de la cooperativa, este enfoque asegura que la propuesta de formación no solo se enfoque en disminuir los conflictos internos, sino que también genere un impacto positivo en la calidad del servicio y en la satisfacción de los socios. Al diseñar un programa de capacitación que responda a necesidades reales y que esté respaldado por metodologías efectivas, se puede asegurar una gestión de conflictos más eficiente, beneficiando tanto a los empleados como a la institución en su conjunto.

"La capacitación como estrategia clave para el desarrollo organizacional"

(González, M., 2021) Analiza de qué manera la capacitación del talento humano impacta directamente en el desempeño y la competitividad de las organizaciones, en base al proyecto de investigación, este estudio es especialmente pertinente, ya que respalda la idea de que la

capacitación no solo potencia el rendimiento individual, sino que también crea un ambiente laboral más armonioso. En el contexto de la cooperativa, una formación centrada en la resolución de conflictos podría mejorar la interacción entre los colaboradores, disminuir tensiones y fortalecer el trabajo en equipo.

Además, el artículo enfatiza que la capacitación debe ser un proceso continuo y adaptado a las necesidades de la organización. Esto es fundamental para la cooperativa, ya que el manejo de conflictos es una habilidad que necesita ser actualizada constantemente para hacer frente a los cambios tanto internos como externos. La investigación puede beneficiarse de este enfoque, creando una estrategia de capacitación flexible que se alinee con los desafíos específicos que enfrentan los empleados en la gestión de conflictos, lo que a su vez permitirá mejorar la eficiencia y la calidad del servicio dentro de la institución.

MANEJO DE CONFLICTOS

Impacto de los conflictos laborales en las empresas

(Roberto José Morales Muñoz, 2020) explora diferentes teorías y enfoques sobre cómo manejar conflictos en las organizaciones, subrayando la importancia de gestionarlos adecuadamente para mejorar el ambiente laboral y la eficiencia general. La investigación muestra que no contar con estrategias efectivas para resolver conflictos puede impactar negativamente tanto en la productividad como en el bienestar de los empleados. Además, el artículo revisa varios métodos que se pueden aplicar para abordar los conflictos de manera constructiva.

El presente artículo presenta un marco teórico sobre cómo se pueden gestionar los conflictos. Al realizar una revisión exhaustiva de la literatura sobre estrategias y teorías de gestión de conflictos, podrás definir la justificación detrás de la creación de un programa de capacitación desde el

comienzo, uno que resuelva conflictos en el entorno laboral y además cree un ambiente de trabajo saludable.

Todas las estrategias que este artículo propone pueden ayudarte a proporcionar un ambiente de trabajo mucho más claro y efectivo para tu cooperativa.

"Estrategias para la gestión y resolución de conflictos en el entorno organizacional"

(Sánchez, M., & Ramírez, J. , 2022) se adentra en las principales causas de los conflictos en el trabajo y examina estrategias efectivas para manejarlos y resolverlos. Los autores subrayan que los conflictos pueden surgir debido a diferencias en la comunicación, intereses en oposición y problemas estructurales dentro de las organizaciones. Para enfrentarlos, el estudio sugiere herramientas como la mediación, la negociación y la comunicación asertiva, destacando su impacto positivo en la productividad y el ambiente laboral.

Este artículo es muy relevante para este proyecto de investigación, ya que ofrece un marco teórico sólido sobre estrategias de resolución de conflictos que se pueden aplicar en un entorno laboral. Dado que se trata de una propuesta de capacitación, los conceptos desarrollados en el artículo pueden servir como base para estructurar los contenidos del programa, asegurando que se centren en habilidades prácticas como la comunicación efectiva y la negociación. Además, refuerza la idea de que una capacitación adecuada en resolución de conflictos puede mejorar las relaciones interpersonales y la eficiencia dentro de la cooperativa.

Estrategias de gestión de conflictos en las organizaciones: Un estudio sobre su impacto en el desempeño del equipo

(Martínez-Costa, M., Jiménez-Jiménez, D., & Castro-del-Rosario, R., 2020) se adentra en las estrategias de gestión de conflictos que se utilizan en las organizaciones y cómo estas influyen en el rendimiento de los equipos. A través de un estudio empírico, los autores analizan cómo

diferentes métodos de resolución de conflictos, como la colaboración, la evitación y la competencia, afectan la cohesión del grupo y la productividad. Los hallazgos sugieren que las estrategias que promueven la cooperación y la comunicación abierta tienen un efecto positivo en el desempeño organizacional, mientras que la evitación o la imposición de soluciones pueden generar tensiones y reducir la eficiencia.

Este artículo es muy relevante porque subraya la importancia de implementar estrategias efectivas para resolver conflictos dentro de una organización. Su enfoque basado en evidencia ofrece un respaldo tanto teórico como práctico para tu propuesta de capacitación, asegurando que los empleados de la cooperativa desarrollen habilidades que fomenten la colaboración y la comunicación efectiva.

Liderazgo transformacional directivo y manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, 2020"

(Fabian Celis, 2021) tiene como objetivo explorar la conexión entre el liderazgo transformacional del director y la gestión de conflictos laborales en esa institución educativa.

Este estudio es un recurso valioso para tu investigación sobre el manejo de conflictos ya que subraya la relevancia del liderazgo transformacional en la resolución efectiva de disputas laborales. Los hallazgos indican que los líderes que inspiran motivan y crean un ambiente de confianza y respeto pueden tener un impacto positivo en la gestión de conflictos dentro de una organización. Incorporar estos principios en tu proyecto de capacitación podría fortalecer las habilidades de liderazgo y mejorar el clima laboral en la cooperativa.

"Impacto de la Capacitación en el Desarrollo Profesional en Organizaciones Ecuatorianas"

(Mendoza-Armijos, Hugo Enrique, 2022) se adentra en los retos y oportunidades que enfrentan las empresas al gestionar sus cadenas de suministro en un entorno global. Se enfoca en aspectos como

las fluctuaciones económicas y políticas, las barreras comerciales y arancelarias, y los riesgos geopolíticos, analizando cómo estos factores pueden impactar la eficiencia y efectividad de las operaciones logísticas, además de proponer estrategias para mitigar estos riesgos.

Aunque el artículo se centra en la gestión de la cadena de suministro, sus análisis sobre conflictos geopolíticos y barreras comerciales brindan perspectivas valiosas para la gestión de conflictos dentro de las organizaciones. Es fundamental entender cómo las influencias externas pueden generar tensiones tanto internas como externas en una empresa para desarrollar estrategias efectivas de manejo de conflictos. Al aplicar estos conceptos a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., podrías identificar cómo las influencias externas afectan las dinámicas internas y, basándote en las estrategias sugeridas en el artículo, implementar medidas proactivas para gestionar y resolver conflictos, lo que fortalecería la resiliencia organizacional.

2.3. Conceptual

Accesibilidad y Frecuencia de la Capacitación

Se refiere a la facilidad con la que los empleados pueden acceder a los programas de formación, tanto en términos de horarios como de ubicación y formato. Un artículo de la Universidad Católica de Chile aborda la accesibilidad desde diferentes enfoques, resaltando la necesidad de eliminar barreras que restrinjan el acceso igualitario a la información y comunicación. (Chile., 2025)

Actitud proactiva

La actitud proactiva se refiere a la disposición de una persona a anticiparse a los problemas, tomar la iniciativa y actuar antes de que los problemas se agraven. Un comportamiento anticipatorio que no necesita un estímulo externo para iniciar una acción o provocar un cambio. (Raffino, 2021)

Actitudes y comportamientos hacia el manejo de conflictos

La teoría de actitudes y comportamientos hacia el manejo de conflictos se centra en cómo las creencias, valores y actitudes de las personas influyen en la forma en que enfrentan y manejan los conflictos. El manejo de conflictos consiste en manejar diferencias para reducir su efecto negativo, disminuir tensiones y alcanzar acuerdos que sean satisfactorios. (Zendesk, 2024)

Actualización del contenido de la capacitación

Se centra en la importancia de mantener la información al día dentro de las organizaciones para asegurar la relevancia, precisión y eficacia. Este proceso implica la revisión constante de materiales y la integración de nueva información a medida que surgen avances tecnológicos, cambios regulatorios o descubrimientos en la investigación. (al., 2020)

Análisis de la causa de los conflictos

Proceso de examinar y entender los factores que originan un conflicto. Ayuda a descubrir las causas fundamentales que generan los conflictos, lo que permite entender mejor las dinámicas que motivan las disputas y las posibles formas de resolverlas. (análisis de conflictos, 2023)

Calidad del Material y los Capacitadores

Se refiere a la relevancia, actualización y pertinencia de los recursos de aprendizaje y la capacidad del facilitador para impartir los conocimientos de manera clara, efectiva y adaptada a las necesidades de los empleados (Función Pública, 2020)

Capacitación

Consiste en un conjunto de actividades educativas destinadas a la enseñanza y al desarrollo de las competencias laborales que se brindan a los empleados de una organización o empresa, con el propósito de ampliar sus conocimientos, habilidades o capacidades. (Etecé, 2025)

Comunicación en el manejo de conflictos

Aborda cómo la forma en que las personas se comunican puede influir en la aparición, desarrollo y resolución de los conflictos. La buena comunicación es fundamental para abordar y solucionar conflictos, ya que facilita una mejor comprensión entre las partes, impulsa un diálogo constructivo y favorece la empatía entre los implicados. (Vorecol, 2024)

Contenido de la capacitación

Estudios recientes subrayan la importancia de capacitar no solo en resolución de conflictos sino también en habilidades de prevención, como la identificación temprana de tensiones en equipos. (Psico-Smart)

Disponibilidad de Recursos para la Capacitación

Hace referencia a los insumos materiales, humanos y tecnológicos que una organización pone a disposición para llevar a cabo un programa de formación. Estos recursos incluyen el tiempo destinado a la capacitación, el presupuesto, los materiales educativos, las herramientas tecnológicas y la disponibilidad de formadores capacitados. (Gobierno de Ecuador., 2022)

Empatía

La capacidad mental y emocional que permite a alguien identificar, comprender y reaccionar de manera adecuada a las emociones, pensamientos y experiencias de otra persona. Es esencial en el manejo de conflictos, ya que permite a los participantes ponerse en el lugar de los demás y considerar sus perspectivas y emociones. (Jáuregui, 2024)

Escucha activa

La escucha activa consiste en prestar atención para entender realmente lo que otra persona está comunicando. Esta habilidad es esencial para la resolución de conflictos, ya que permite a las partes involucradas sentirse escuchadas y valoradas, lo que contribuye a un ambiente de confianza y respeto. (Martins, 2025)

Especialización del contenido de la capacitación

La especialización del contenido se refiere al proceso de enfocar y profundizar la información en áreas específicas de conocimiento. la especialización implica un enfoque de arriba hacia abajo, donde una entidad de nivel superior se divide en entidades de nivel inferior basadas en sus características, lo que permite una mayor maestría en un área particular. (Specialisation in Knowledge: Nurturing Expertise, 2025)

Evaluación del aprendizaje

Este tipo de evaluación debe abordar tanto la capacidad de aplicar técnicas de resolución de conflictos como la adquisición de competencias interpersonales y de comunicación. Las herramientas digitales pueden desempeñar un papel importante en este proceso, ofreciendo datos precisos. Son fundamentales para evaluar cuánto han aprendido los participantes, abarcando conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas o mejoradas durante el programa. (Cómo evaluar los programas de capacitación en resolución de conflictos, 2023)

Expresión asertiva

La expresión asertiva se refiere a la capacidad de expresar opiniones, necesidades y deseos de manera clara y respetuosa, sin ser ni pasivo ni agresivo. Es fundamental para mantener el respeto y la honestidad en la comunicación, y juega un papel importante en la prevención y resolución de conflictos. (Fernández, 2018)

Habilidades de resolución de conflictos

Se centra en la capacidad de los individuos para manejar y resolver disputas de manera constructiva y eficaz. Se puede describir como la habilidad de reconocer un problema, aplicar pasos lógicos para hallar una solución adecuada y seguir de cerca la ejecución y evaluación de esa solución. (Misión #4 - Resolución de problemas, s.f.)

Identificación de conflictos

La identificación de conflictos implica reconocer los signos y síntomas de un conflicto antes de que escale. Es un proceso esencial para prevenir la escalada de disputas y para intervenir de manera temprana. Identificar conflictos significa darse cuenta de los pasos que hay que seguir para tratar y solucionar disputas a tiempo, antes de que se agraven. (Juan AndrésCagua Mejía, 2020)

Manejo de emociones

El manejo de emociones implica la capacidad de reconocer, comprender y regular las propias emociones, así como responder de manera apropiada a las emociones de los demás. (García Blanc, A., Gomis Cañellas, N., Ros Morente, A., & Filella Guiu, G., 2024)

Metodología de la capacitación

La metodología de la capacitación implica un enfoque sistemático para la enseñanza y aprendizaje, que puede incluir métodos presenciales, virtuales, híbridos, y técnicas de aprendizaje activo. Una metodología de capacitación se refiere a los enfoques, técnicas y estrategias específicas utilizadas para impartir conocimientos, desarrollar habilidades y fomentar el aprendizaje en un entorno estructurado. (Aguilera, Los métodos de capacitación más efectivos para formar a tu equipo, 2024)

Modalidad de capacitación

Se refiere a las distintas formas y métodos a través de los cuales se lleva a cabo el proceso de capacitación, adaptándose a las características de los participantes y a las necesidades organizacionales. Se destaca que la modalidad de capacitación debe alinearse con las necesidades específicas de los servidores públicos, promoviendo el desarrollo de competencias que respondan a las demandas de la ciudadanía y contribuyan a la mejora continua del servicio público. (Función Pública, 2020)

Recursos de la capacitación

Los recursos de la capacitación son todos los elementos necesarios para llevar a cabo un proceso formativo eficaz. Incluyen recursos humanos, materiales didácticos, tecnológicos, financieros y físicos. En cualquier proceso de capacitación, los recursos son fundamentales para garantizar su efectividad así mismo estar orientadas al desarrollo de sus destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales. (Función Pública, 2020)

Relevancia del contenido de la capacitación

La relevancia del contenido implica que los materiales de capacitación deben alinearse con las necesidades y expectativas de los empleados y de la organización. Según (Osorio Villarreal, L. A., Bernal Bernal, D., Jaraba Hoyos, L., Romero Cervantes, S., & Cervantes Atia, V.), la capacitación es una herramienta fundamental para el éxito de las organizaciones modernas, ya que contribuye al desarrollo humano y productivo al satisfacer las necesidades de formación tanto de los empleados como de la organización.

Resiliencia ante conflictos

La resiliencia ante conflictos se refiere a la capacidad de una persona para recuperarse de situaciones difíciles y aprender de ellas para enfrentar futuros desafíos con mayor fortaleza. Esta habilidad les permite identificar los riesgos asociados a su situación, como la estigmatización o la dependencia, y dirigir sus esfuerzos hacia la recuperación y la reconstrucción, fundamentándose en su propia experiencia. (Resiliencia en el conflicto, s.f.)

Técnicas de aprendizaje

Aborda los métodos y enfoques utilizados para facilitar la adquisición y retención de conocimientos. La selección de técnicas de aprendizaje depende del contenido a enseñar, el estilo de aprendizaje del individuo y el contexto de la capacitación. Buscan facilitar la transferencia del conocimiento y habilidades en nuevas situaciones y contextos, promoviendo la participación

activa, la adaptabilidad y la autorregulación del aprendizaje. (Aguilera, Qué son las estrategias de aprendizaje y cómo aplicarlas., 2023)

Técnicas de resolución

Las técnicas de resolución son métodos que permiten a los individuos manejar y resolver conflictos de manera constructiva. Consiste en métodos estructurados para gestionar los diversos tipos de conflictos que pueden presentarse en cualquier grupo social. (Educación, s.f.)

2.4. Legal

1. Constitución de la República del Ecuador

- **Artículo 283:** Definición del Sistema Económico Social y Solidario: Este precepto constitucional establece el paradigma económico dentro del cual opera la COAC "Ciudad de Zamora" Ltda. Al reconocer a las cooperativas como componentes intrínsecos de este sistema, legitima su existencia y subraya la primacía del ser humano en su accionar.
- **Artículo 309:** Composición del Sistema Financiero Nacional: Al incluir al sector financiero popular y solidario como un componente diferenciado del sistema financiero nacional, este artículo otorga una identidad jurídica y funcional específica a las cooperativas de ahorro y crédito.
- **Artículo 311:** Reconocimiento y Tratamiento Preferencial del SFPS: Este artículo reconoce explícitamente a las cooperativas de ahorro y crédito como parte del sector financiero popular y solidario, mandando al Estado a otorgarles un tratamiento diferenciado y preferencial.
- **Artículos 66 y 76:** Garantía de Derechos y Acceso a la Justicia: Estos artículos consagran derechos fundamentales como el acceso a la justicia, la solución de conflictos y la protección de los derechos en el ámbito de la participación organizativa.

Estos artículos proveen el marco jurídico superior que legitima la necesidad de implementar mecanismos justos y eficientes para el manejo de conflictos dentro de la COAC "Ciudad de Zamora" Ltda., garantizando los derechos de sus miembros y trabajadores. Asimismo, la capacitación puede ser vista como un medio para empoderar a los individuos en el ejercicio de sus derechos y en la participación informada dentro de la organización.

2. **Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS)**

- **Artículos 1 al 4:** Definición, Ámbito, Objeto y Principios de la EPS: Estos artículos delimitan conceptualmente la economía popular y solidaria, estableciendo sus principios rectores como la solidaridad, la cooperación, el buen vivir, la equidad y la autogestión.
- **Artículo 8:** Reconocimiento de las Cooperativas: Este artículo ratifica la validez jurídica de las cooperativas como una forma de organización legítima dentro del sector solidario.
- **Artículos 21 al 36:** Regulación Específica de las Cooperativas: Estos artículos detallan aspectos cruciales de las cooperativas, incluyendo su constitución, tipología, principios, objeto social y estructura interna.
- **Artículos 32 y 33:** Asamblea General y Estructura Organizativa: Estos artículos establecen la Asamblea General como el máximo órgano de decisión y delinean la estructura organizativa, promoviendo la participación democrática de los socios.
- **Artículo 5:** Naturaleza Solidaria de los Actos con los Miembros: Este artículo distingue la naturaleza de los actos realizados por las cooperativas con sus miembros, calificándolos como actos solidarios y no mercantiles.

3. **Código del Trabajo del Ecuador (2015)**

- **Artículo 173**: Establece la obligación del empleador de proporcionar la capacitación necesaria para el desarrollo de las habilidades de los empleados.

- **Artículo 190**: Promueve la formación y la mejora continua de los trabajadores como parte del desarrollo profesional y la calidad del entorno laboral.
- **Artículo 202**: Indica la necesidad de que las acciones de capacitación contribuyan a la buena convivencia y el manejo adecuado de situaciones de conflicto en el lugar de trabajo.

4. Reglamento interno de la institución

- **Artículo 60:** Capacitación y formación: Establece que la Gerencia o el área de Talento Humano deben proporcionar capacitación y formación conforme a las necesidades y requerimientos de la institución, a través de un Plan Anual de Capacitación. Este artículo proporciona un respaldo legal para la implementación de un plan de formación sistemático que fortalezca las competencias del personal en la resolución de conflictos.
- **Artículo 71**, literal e): Derecho a la capacitación: Reconoce el derecho del trabajador a recibir capacitación o formación que busque mejorar los niveles de eficiencia y eficacia. Esto refuerza la obligatoriedad de ofrecer formación continua al personal.
- **Artículos 64 al 66:** Entorno laboral libre de acoso: Estos artículos establecen el compromiso institucional de garantizar un ambiente libre de discriminación y acoso, lo que implica la existencia de mecanismos adecuados para la resolución de conflictos interpersonales.
- **Artículo 68:** Conducta laboral: Indica que los trabajadores deben mantener una conducta apropiada durante su jornada laboral. Este principio está estrechamente relacionado con la necesidad de desarrollar habilidades en manejo emocional y comunicación asertiva dentro del entorno organizacional.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

La investigación exploratoria es un método de estudio utilizado para examinar un problema que no está claramente definido. Su finalidad es aumentar la comprensión del tema, aunque no proporciona conclusiones definitivas. (Velázquez, 2020)

En este proyecto, la investigación exploratoria resultó fundamental ya que proporcionó un diagnóstico inicial sobre cómo se gestionó los conflictos en la cooperativa en ese momento.

Además, esta investigación subrayó la importancia de la propuesta, mostrando si la cooperativa contó con estrategias efectivas para manejar conflictos o si hubo áreas que hayan requerido atención. Con un análisis exploratorio, se pudo identificar si existieron brechas en habilidades como la comunicación asertiva, la escucha activa o el manejo de emociones. Esto nos permitió diseñar una propuesta de capacitación que se ajuste a la realidad de la cooperativa, respaldada por fundamentos claros que demostraron su relevancia y el impacto que pudo tener en el ambiente laboral.

Por otro lado, los resultados que obtuvimos pudieron ser muy útiles para la cooperativa al momento de tomar decisiones futuras. Incluso si la propuesta no se implementó de forma inmediata, la investigación puede servir como una referencia valiosa para futuras iniciativas de formación en la entidad.

La investigación exploratoria fue fundamental en este proyecto, ya que no solo nos permitió analizar la situación actual de la cooperativa en cuanto al manejo de conflictos, sino que también fundamentó la necesidad de una intervención adecuada.

3.2. Enfoque de la investigación

El enfoque mixto en la investigación integró tanto métodos cuantitativos como cualitativos, lo que permitió una comprensión más profunda de un fenómeno. Este enfoque consistió en la recolección, análisis y conexión de datos cuantitativos y cualitativos dentro de un mismo estudio o a lo largo de varios estudios, con el objetivo de abordar de manera más efectiva el problema de investigación. (Miguel Ángel Medina-Romero, 2023)

El enfoque de investigación mixto, que combinó métodos cualitativos y cuantitativos, es particularmente beneficioso para proyectos complejos como el de capacitación y manejo de conflictos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Este enfoque permitió aprovechar lo mejor de ambos métodos, proporcionando un panorama más completo y profundo de la situación, lo que facilitó la toma de decisiones informadas y el diseño de programas de capacitación más efectivos. "El enfoque de investigación mixto resulta fundamental para este proyecto, ya que nos brinda una visión más completa y precisa del contexto organizacional y de los conflictos que se presentan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., se pudo explorar el tema desde diversas perspectivas, lo que enriqueció la interpretación de los resultados y refuerza la base para la propuesta de capacitación.

El enfoque mixto es fundamental en este proyecto porque permite integrar información objetiva y subjetiva, ofreciendo una visión integral del problema. Aunque la capacitación no se implemente en esta fase, la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos permite estructurar una propuesta sólida, justificada con datos y adaptada a las necesidades reales de la cooperativa. Esto garantiza que, en caso de ser aplicada en el futuro, la capacitación tenga un impacto positivo y relevante en la gestión de conflictos dentro de la organización.

La fusión de estos dos enfoques ofreció un análisis más completo y minucioso. Utilizar un método mixto permitió examinar el problema desde diferentes ángulos, combinando la exactitud y el alcance de los datos numéricos con la riqueza de la información cualitativa. Por ejemplo, los hallazgos de una encuesta que revelaron la necesidad de formación en técnicas de negociación fueron enriquecidos con las vivencias compartidas en entrevistas que mostraron las dificultades concretas que los empleados enfrentan en situaciones conflictivas.

3.3. Método de la investigación

En el proyecto de investigación, se combinan los métodos inductivo, deductivo, analítico y sintético para ofrecer un enfoque completo y sólido.

Método inductivo

El método inductivo se centró en la observación y recolección de datos específicos para llegar a conclusiones generales. Este enfoque es particularmente útil en la fase inicial del proyecto, donde se buscó identificar patrones y características comunes en la gestión de conflictos dentro de la cooperativa. El proceso inductivo permitió analizar casos específicos y generar teorías o conclusiones basadas en la evidencia empírica. (IOE, 2024)

Método deductivo

El método deductivo, por su parte, fue útil para aplicar teorías y principios generales a situaciones específicas. Este método permitió partir de un marco teórico sobre la resolución de conflictos y aplicar estos principios a la situación particular de la cooperativa, el método deductivo es eficaz para confirmar hipótesis mediante la recolección de datos específicos. Es un razonamiento que comenzó con afirmaciones generales y llegó a conclusiones concretas. Este enfoque resultó útil para aplicar teorías y principios generales a casos específicos. (Rodriguez, 2024)

Método analítico

El método analítico consistió en descomponer un conjunto en sus elementos básicos para comprender mejor su estructura y funcionamiento. Permitió un examen detallado de las partes que componen un fenómeno o problema, lo que ayudó a identificar causas, relaciones y efectos. En el proyecto de capacitación y manejo de conflictos, este método fue clave para evaluar los diferentes componentes de la gestión de conflictos, como las habilidades de comunicación, la capacidad de negociación y la empatía de los empleados. (Ortega, 2021)

Método sintético

El método sintético fue una forma de razonamiento que intentó recomponer un conjunto a partir de los elementos que se han estudiado, combinando información de diferentes fuentes para crear una perspectiva coherente del problema. En el caso de la cooperativa, se pudo aplicar este método para combinar los resultados obtenidos a través de los métodos inductivo y deductivo. Resaltó que este enfoque ayudó a construir una comprensión más holística y detallada del problema, que es esencial para la formulación de programas de capacitación eficaces y adaptados a la realidad de la cooperativa. (Hernández, s.f.)

3.4.Técnicas e instrumento de recolección de datos

Fuente bibliográfica

La revisión de fuentes bibliográficas es un proceso clave para establecer un marco teórico y obtener antecedentes sobre el manejo de conflictos y las mejores prácticas de capacitación. Según Ramírez (2021), la revisión de literatura permitió contextualizar el proyecto dentro de teorías y estudios previos, y proporcionó ejemplos de metodologías efectivas que pueden adaptarse a la realidad de la cooperativa.

Tipo de fuente: secundaria

Las fuentes bibliográficas se han aplicado en la presente investigación se han aplicado en lo que corresponde al marco teórico

Encuesta

La encuesta es una técnica que permitió recopilar datos de manera estructurada y eficiente, facilitando la cuantificación de las respuestas. Según Hernández, Fernández y Baptista (2018), la encuesta fue útil para obtener información sobre la percepción y las actitudes de los empleados de manera rápida y sistematizada. Los cuestionarios incluyeron preguntas cerradas y escalas de Likert para evaluar el grado de acuerdo o satisfacción de los empleados con respecto a los programas de capacitación.

Tipo de fuente: primaria

Las encuestas serán aplicadas a los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito "ciudad de Zamora" Ltda.

Entrevista

Las entrevistas son una técnica cualitativa que permitió obtener una comprensión más profunda de las experiencias y opiniones de los empleados. La entrevista puede verse como una conversación con un objetivo claro, que va más allá de simplemente charlar. En particular, la entrevista semiestructurada se distinguió por su flexibilidad, dinamismo y un enfoque que no impone dirección, lo que permitió profundizar en las percepciones y experiencias de los entrevistados. (Laura Pamela Díaz-Bravo,)

Tipo de fuente: primaria

Se utilizó criterios de inclusión y exclusión que determinó a los entrevistados en este caso se entrevistó a la gerente por ser en el jerárquico superior, también al empleado con más antigüedad en la institución.

3.5. Determinación de la muestra

Para el presente trabajo de investigación no es necesario la aplicación de la fórmula de la muestra por la razón que la población es de 10 empleados de toda la cooperativa; sin embargo, para fines académicos a continuación sr detalla la formula.

- N = total población
- Z = (nivel de confianza 95%)
- P = Probabilidad que suceda (0,5)
- q = Probabilidad que no suceda (0,5)
- E = Error (0,05)

$$n = \frac{N * Z2 * p * q}{e2\ (N - 1) + Z2 * p * q}$$

3.6. Procesamiento de la información

Las encuestas son tabuladas a través de Excel y para las entrevistas se utilizó un análisis de contenido.

La tabulación de datos consiste en organizar y mostrar información en forma de tablas o cuadros, lo que hace más fácil su comprensión y análisis. Este enfoque es clave para convertir datos sin procesar en información valiosa, ayudando a detectar patrones, tendencias y conexiones entre diferentes variables. (Enrique Rus Arias, 2024)

El análisis de contenido es una técnica de investigación cualitativa que se utiliza para interpretar y extraer significado de datos textuales, visuales o audiovisuales de manera sistemática y objetiva. Este método permite identificar patrones, temas, tendencias, conceptos o significados implícitos y explícitos en el contenido analizado, ya sea de documentos, entrevistas, encuestas abiertas, discursos, publicaciones, entre otros. Es ampliamente aplicado en ciencias sociales, comunicación y estudios culturales, ya que facilita la comprensión profunda de los mensajes y significados que subyacen en los datos, permitiendo relacionarlos con el contexto en el que se origina.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

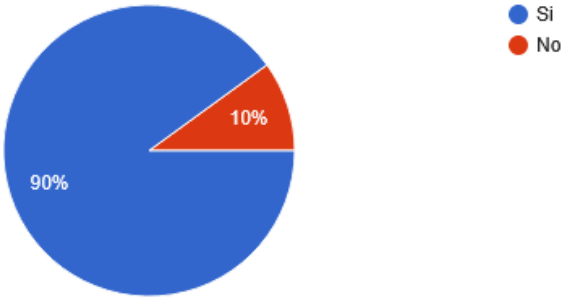
4.1. Encuesta

4.1.1. Análisis e interpretación de la encuesta

VARIABLE INDEPENDIENTE: CAPACITACIÓN

1. ¿Cree que una capacitación en manejo de conflictos ayudaría a mejorar la resolución de problemas en el entorno laboral?

Gráfico 1 Capacitación



Fuente: Encuesta a todo el personal de la cooperativa de ahorro y crédito "ciudad de Zamora" Ltda.

Elaborado por: Odalis Amari

Análisis e interpretación:

El análisis de esta pregunta revela que una gran mayoría de los colaboradores encuestados (90%) considera que recibir una capacitación enfocada en el manejo de conflictos podría ser una herramienta valiosa para mejorar la resolución de problemas dentro del entorno laboral. Este resultado refleja una percepción compartida de que existe una necesidad real de fortalecer las competencias relacionadas con la gestión de conflictos, validando así la relevancia del presente estudio y la propuesta del plan de capacitación.

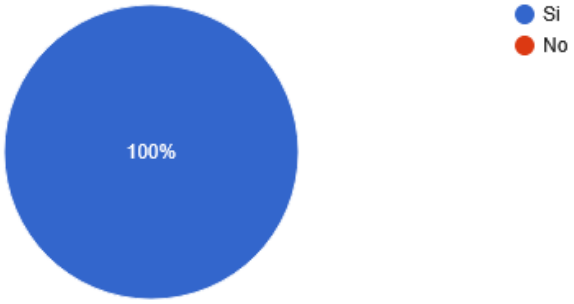
Este alto nivel de aceptación también evidencia una actitud positiva del personal hacia la implementación de procesos formativos, lo que refuerza la idea de que la capacitación puede influir de manera directa en la mejora del clima organizacional y la forma en que se abordan las tensiones

internas. En otras palabras, los colaboradores perciben que, al adquirir herramientas y habilidades específicas, podrán manejar mejor los desacuerdos y promover un ambiente laboral más armónico y productivo.

Por otro lado, aunque en menor medida, el 10% de respuestas negativas también merece atención. Este pequeño grupo podría representar posturas escépticas frente a los procesos de capacitación, quizás por experiencias pasadas poco efectivas o por creer que los conflictos no siempre se resuelven mediante formación. Este dato invita a reflexionar sobre la necesidad de diseñar estrategias de sensibilización y comunicación que logren involucrar a todos los miembros de la organización, aclarando los objetivos y beneficios que tiene capacitarse en esta área.

2. ¿Considera importante que una capacitación incluya ejemplos prácticos aplicables al manejo de conflictos en la cooperativa?

Gráfico 2 Adaptabilidad



Fuente: Encuesta a todo el personal de la cooperativa de ahorro y crédito "ciudad de Zamora" Ltda.

Elaborado por: Odalis Amari

Análisis e interpretación:

El hecho de que el 100% de los encuestados haya respondido afirmativamente a la importancia de incluir ejemplos prácticos en una capacitación sobre manejo de conflictos revela una opinión unánime entre el personal de la cooperativa. Esta respuesta demuestra que los colaboradores valoran herramientas concretas que les permitan aplicar lo aprendido en situaciones reales del

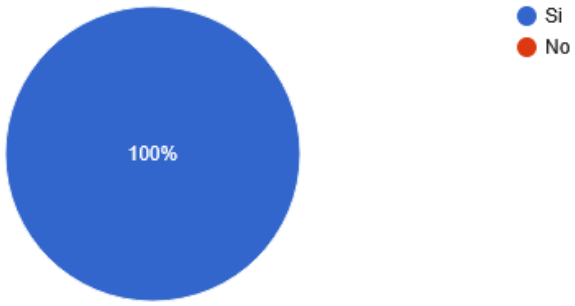
entorno laboral. Además, refuerza la necesidad de diseñar una capacitación práctica, pertinente y útil, cumpliendo así con el objetivo de identificar claramente las necesidades formativas en la gestión de conflictos.

Por su parte, el 0% de respuestas negativas refleja que no existen dudas ni resistencias frente a este enfoque práctico en la capacitación.

Todos coinciden en que los ejemplos aplicables son fundamentales para fortalecer sus habilidades en el manejo de conflictos. Este respaldo total también reafirma que existe una relación directa entre la capacitación y la mejora de la gestión de conflictos, lo cual respalda firmemente la propuesta del estudio y aporta al cumplimiento del objetivo de establecer dicha relación.

3. **¿Considera importante que una futura capacitación incluya las últimas tendencias y mejores prácticas en manejo de conflictos?**

Gráfico 3 Tendencias y mejores prácticas



Fuente: Encuesta a todo el personal de la cooperativa de ahorro y crédito "ciudad de Zamora" Ltda.

Elaborado por: Odalis Amari

Análisis e interpretación:

El 100% de las personas encuestadas considera importante que una futura capacitación en manejo de conflictos incluya las últimas tendencias y mejores prácticas. Este resultado refleja una clara apertura del personal hacia procesos de formación actualizados, dinámicos y alineados con los cambios en el entorno organizacional. Asimismo, evidencia una necesidad concreta: no solo recibir

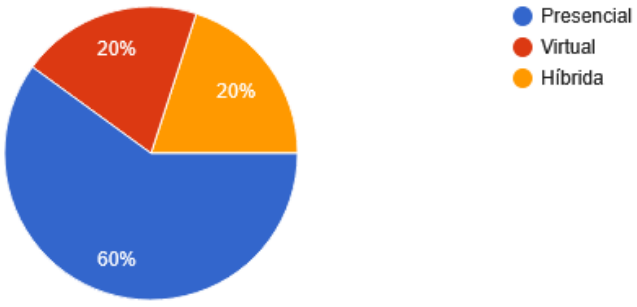
una capacitación básica, sino una formación de calidad que esté a la vanguardia, lo cual responde directamente al objetivo de identificar las necesidades de capacitación dentro de la cooperativa.

El hecho de que ningún encuestado haya respondido negativamente (0%) refuerza la disposición colectiva hacia la mejora continua y el desarrollo de habilidades efectivas en la resolución de conflictos. Esto permite establecer con mayor claridad la relación entre la capacitación y el manejo de conflictos, ya que el personal reconoce que la incorporación de buenas prácticas y enfoques innovadores puede tener un impacto directo en la forma en que se enfrentan y resuelven las situaciones conflictivas dentro de la organización.

Los encuestados consideran necesario que la capacitación en manejo de conflictos incorpore tendencias actuales y mejores prácticas, evidencia una alta disposición del personal hacia procesos formativos modernos, pertinentes y orientados a la mejora continua. Esta unanimidad confirma que los colaboradores reconocen el valor de una capacitación actualizada para fortalecer sus habilidades y enfrentar los conflictos con mayor efectividad, lo que demuestra una relación directa entre la actualización constante de conocimientos y el desarrollo de un manejo más asertivo, empático y colaborativo dentro de la cooperativa.

4. **¿Prefiere la modalidad presencial, virtual o híbrida para la capacitación sobre manejo de conflictos?**

Gráfico 4 Modalidad presencial



Fuente: Encuesta a todo el personal de la cooperativa de ahorro y crédito "ciudad de Zamora" Ltda.

Elaborado por: Odalis Amari

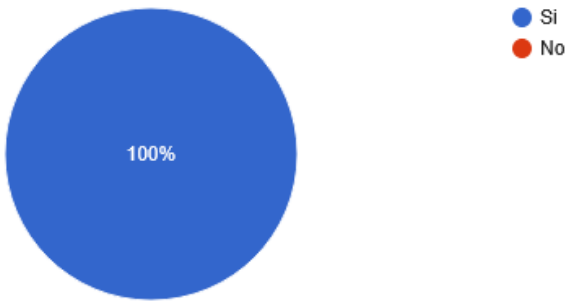
Análisis e interpretación:

Los resultados revelan que la mayoría del personal encuestado, un 60%, prefiere recibir la capacitación en manejo de conflictos de forma presencial. Esta elección refleja una clara preferencia por la interacción cara a cara, donde se valora la posibilidad de compartir experiencias en tiempo real, hacer preguntas directamente al facilitador y participar en actividades prácticas grupales. Este dato resulta clave para identificar las necesidades reales de capacitación dentro de la cooperativa, ya que nos muestra cómo los colaboradores se sienten más cómodos y comprometidos en un entorno físico, tal como lo establece el segundo objetivo de esta investigación.

Al mismo tiempo, el 20% de los participantes se inclinó por la modalidad virtual y otro 20% por una opción híbrida. Esto indica que también hay un segmento del personal que busca flexibilidad y facilidad de acceso, lo que permite establecer una relación directa entre las formas de capacitación y la manera en que se puede mejorar el manejo de conflictos.

5. ¿La capacitación debería utilizar juegos de rol y ejercicios interactivos para practicar el manejo de conflictos?

Gráfico 5 Juegos de rol y ejercicios interactivos



Fuente: Encuesta a todo el personal de la cooperativa de ahorro y crédito "ciudad de Zamora" Ltda.

Elaborado por: Odalis Amari

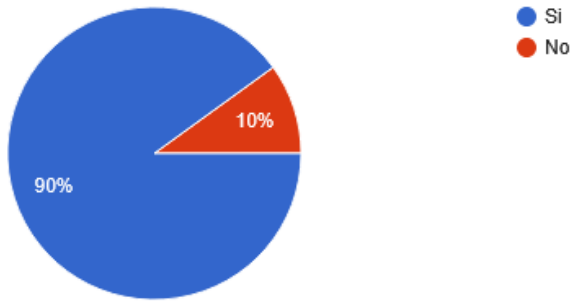
Análisis e interpretación:

El 100% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con que la capacitación en manejo de conflictos incluya juegos de rol y ejercicios interactivos. Esta unanimidad evidencia una clara necesidad por parte del personal de recibir una formación práctica y vivencial, que les permita experimentar situaciones reales o simuladas dentro de un entorno seguro y controlado. Este resultado cumple con el segundo objetivo específico, ya que permite identificar una expectativa clave en el diseño de futuras capacitaciones: el enfoque activo y participativo.

Esta respuesta confirma que existe una relación directa entre la metodología de la capacitación y su impacto en el manejo efectivo de conflictos, tal como se plantea en el tercer objetivo específico. La participación activa en actividades como juegos de rol contribuye al desarrollo de habilidades sociales, comunicativas y de resolución de problemas, fundamentales en contextos laborales. En este sentido, la totalidad de respuestas afirmativas resalta el valor que los colaboradores otorgan a las dinámicas interactivas, lo que refuerza la importancia de incorporarlas en el plan formativo propuesto.

6. ¿La capacitación debe incluir actividades de reflexión grupal sobre la resolución de conflictos?

Gráfico 6 Reflexión grupal



Fuente: Encuesta a todo el personal de la cooperativa de ahorro y crédito "ciudad de Zamora" Ltda.

Elaborado por: Odalis Amari

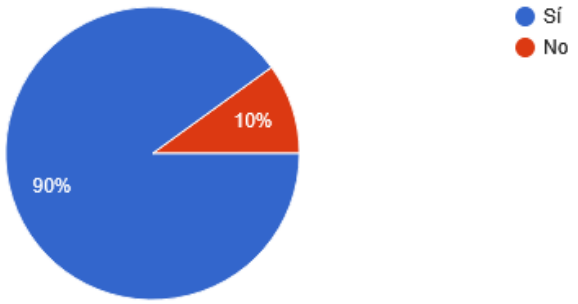
Análisis e interpretación:

El 90% de los encuestados considera importante que las capacitaciones incluyan actividades de reflexión grupal, lo cual refleja una fuerte preferencia por espacios donde se pueda compartir experiencias, perspectivas y aprendizajes relacionados con la resolución de conflictos. Este resultado evidencia una necesidad concreta en la cooperativa: integrar momentos de diálogo colectivo que favorezcan el aprendizaje colaborativo y la construcción de soluciones en equipo, cumpliendo así con el objetivo de identificar las necesidades de capacitación en esta área.

Por su parte, el 10% que respondió negativamente puede interpretarse como una minoría que posiblemente prefiere enfoques más individuales o formales.

7. **¿Cree que una futura capacitación en manejo de conflictos debería incluir retroalimentación sobre el desempeño de los participantes?**

Gráfico 7 Manejo de conflictos



Fuente: Encuesta a todo el personal de la cooperativa de ahorro y crédito "ciudad de Zamora" Ltda.

Elaborado por: Odalis Amari

Análisis e interpretación:

El 90% de los encuestados expresó que considera fundamental recibir retroalimentación durante una capacitación sobre manejo de conflictos. Este alto porcentaje refleja una clara necesidad de un proceso formativo que no solo se limite a transmitir conocimientos teóricos, sino que también brinde la oportunidad de evaluar y mejorar habilidades prácticas mediante comentarios constructivos. Este hallazgo se conecta directamente con el objetivo 2 de la investigación, ya que

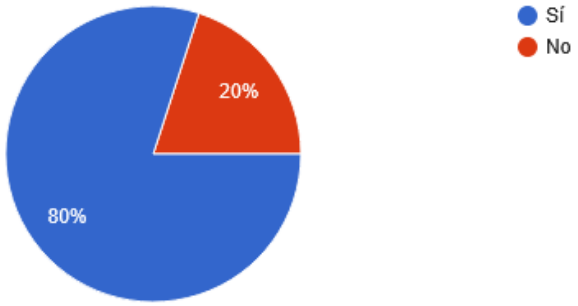
pone de manifiesto una expectativa por parte del personal de recibir orientación personalizada que les ayude a mejorar su desempeño en situaciones reales de conflicto.

Por otro lado, el 10% que no considera importante la retroalimentación podría tener diversas razones, como la incomodidad con la evaluación, experiencias previas negativas o una percepción de autosuficiencia.

Aunque esta minoría es notable, no disminuye la relevancia del dato mayoritario. En relación con el objetivo 3, este resultado confirma que una capacitación con retroalimentación activa contribuye positivamente al fortalecimiento de habilidades para manejar conflictos de manera más efectiva, favoreciendo una cultura organizacional más reflexiva y proactiva.

8. ¿Considera que la cooperativa debería contar con suficientes materiales y equipos para realizar capacitaciones sobre manejo de conflictos?

Gráfico 8 Materiales y equipos



Fuente: Encuesta a todo el personal de la cooperativa de ahorro y crédito "ciudad de Zamora" Ltda.

Elaborado por: Odalis Amari

Análisis e interpretación:

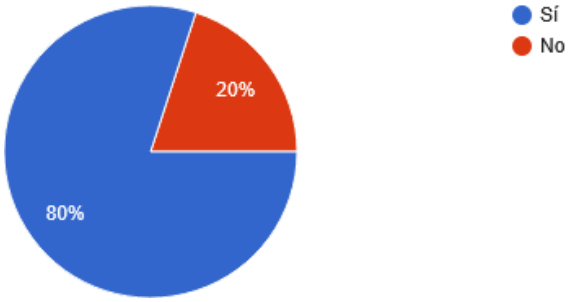
La mayoría del personal encuestado, un 80%, está de acuerdo en que la cooperativa debería contar con suficientes materiales y equipos para realizar capacitaciones sobre manejo de conflictos. Esta respuesta muestra que muchos colaboradores valoran la importancia de contar con herramientas adecuadas como proyectores, guías, pizarras o recursos digitales para que las capacitaciones sean más efectivas. Desde su perspectiva, tener estos elementos disponibles no solo facilitaría el

aprendizaje, sino que también permitiría aplicar mejor lo aprendido en situaciones reales. Este dato refuerza la idea de que una buena preparación, apoyada con los medios correctos, puede marcar una diferencia importante en la forma en que se enfrentan y resuelven los conflictos en la cooperativa.

Por otro lado, un 20% del personal opinó que no considera necesario que la cooperativa cuente con materiales y equipos específicos para estas capacitaciones. Esta postura puede deberse a que algunos creen que la experiencia práctica, el diálogo o la formación informal son suficientes para abordar los conflictos. También es posible que no hayan tenido la oportunidad de participar en procesos de capacitación bien estructurados, por lo que no perciben claramente el valor de contar con recursos físicos o tecnológicos.

9. ¿Considera que la cooperativa debería contar con personal especializado para impartir las capacitaciones sobre manejo de conflictos?

Gráfico 9 Personal especializado



Fuente: Encuesta a todo el personal de la cooperativa de ahorro y crédito "ciudad de Zamora" Ltda.

Elaborado por: Odalis Amari

Análisis e interpretación:

La gran mayoría de los encuestados, un 80%, considera que la cooperativa debería contar con personal especializado para impartir las capacitaciones sobre manejo de conflictos. Esta opinión refleja una necesidad sentida por los colaboradores: que las formaciones sean dirigidas por personas con experiencia real y conocimientos sólidos en el tema. Para ellos, no se trata solo de

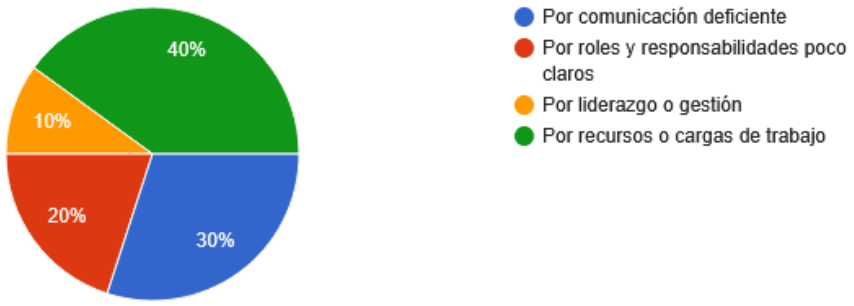
reunir al equipo y hablar del conflicto, sino de recibir herramientas prácticas y validadas por profesionales que realmente sepan guiar procesos formativos de calidad. Esta respuesta aporta directamente al segundo objetivo de la tesis, ya que identifica una necesidad concreta dentro del plan de capacitación, y también se relaciona con el tercer objetivo, al evidenciar que la calidad del capacitador puede tener un impacto directo en la forma en que se manejan los conflictos dentro de la organización.

Por otro lado, el 20% de los colaboradores considera que no es necesario contar con personal especializado para este tipo de capacitaciones. Esta perspectiva podría deberse a que algunos piensan que con la experiencia laboral y el conocimiento del entorno interno basta para guiar al equipo, o que las habilidades para resolver conflictos se pueden aprender de forma más práctica y cotidiana. Aunque esta visión es minoritaria, también es válida, ya que invita a reflexionar sobre formas más informales o internas de compartir conocimientos.

VARIABLE DEPENDIENTE: MANEJO DE CONFLICTOS

10. ¿Qué tipo de conflictos se presentan con mayor frecuencia en su área de trabajo?

Gráfico 10 Tipo de conflictos



Fuente: Encuesta a todo el personal de la cooperativa de ahorro y crédito "ciudad de Zamora" Ltda.

Elaborado por: Odalis Amari

Análisis e interpretación:

Un 40% de las respuestas apunta a que los conflictos surgen principalmente por recursos o cargas de trabajo. Esto indica que, en muchos casos, la distribución de tareas y recursos puede no estar equilibrada, lo que genera sobrecarga o frustración en algunos colaboradores. Podría ser útil revisar cómo se asignan las tareas y buscar maneras de equilibrar mejor la carga de trabajo.

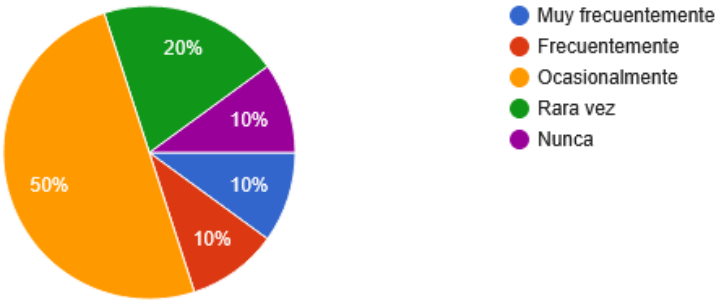
Otro 30% menciona que los conflictos provienen de una comunicación deficiente. Aquí, parece haber una falta de claridad en la forma en que se comparten las ideas o expectativas dentro del equipo. Los malentendidos y la falta de una comunicación efectiva pueden generar fricciones innecesarias. Esto sugiere que invertir en mejorar las habilidades de comunicación dentro del equipo podría ser clave para reducir este tipo de conflictos.

Un 20% de los colaboradores señaló que los problemas surgen por roles y responsabilidades poco claros. Esta respuesta resalta la importancia de tener bien definidos los roles dentro de la cooperativa. Cuando las personas no saben exactamente qué se espera de ellas o quién tiene la responsabilidad de qué tarea, pueden surgir tensiones o incluso conflictos. Clarificar las funciones y responsabilidades puede ser una solución sencilla para evitar estos malentendidos.

Por último, un 10% menciona que los conflictos están relacionados con liderazgo o gestión. Esto refleja que el estilo de liderazgo dentro de la cooperativa también juega un papel importante en la resolución de conflictos. Si los líderes no gestionan adecuadamente los equipos o no son percibidos como justos o competentes, pueden surgir desacuerdos. Aquí es clave fortalecer las habilidades de liderazgo y gestión de equipos.

11. ¿Con qué frecuencia surgen conflictos en su área de trabajo?

Gráfico 11 Frecuencia



Fuente: Encuesta a todo el personal de la cooperativa de ahorro y crédito "ciudad de Zamora" Ltda.

Elaborado por: Odalis Amari

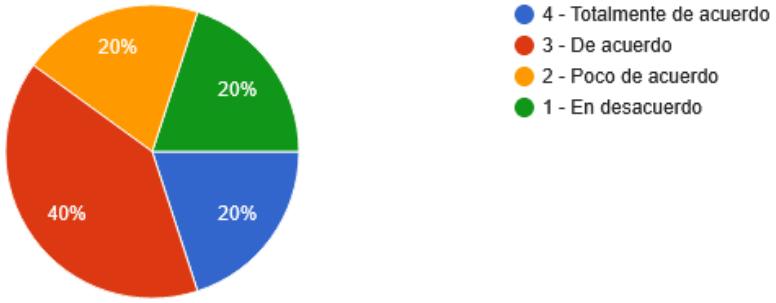
Análisis e interpretación:

Al revisar las respuestas proporcionadas por los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., podemos apreciar que el 50% manifiesta que los conflictos surgen ocasionalmente. Este dato, aunque no alarmante, nos habla de una realidad organizacional donde las diferencias, tensiones o desacuerdos forman parte del entorno laboral de manera moderada. No se trata de un ambiente hostil, pero sí de uno que necesita atención, ya que estos episodios, aunque esporádicos, pueden influir en la dinámica del equipo y en los resultados del trabajo si no se gestionan adecuadamente.

A esto se suma que un 20% afirma que los conflictos son poco frecuentes, e incluso un 10% asegura que nunca se presentan. Este grupo refleja experiencias positivas, probablemente marcadas por una buena comunicación, liderazgo empático y relaciones laborales sanas. No obstante, es importante no perder de vista al otro 20% de los encuestados: un 10% considera que los conflictos se presentan frecuentemente y otro 10% muy frecuentemente. Estos últimos datos merecen especial atención, ya que indican que para una parte del personal los conflictos son parte habitual de su día a día, lo que puede generar desgaste emocional, afectar la motivación y deteriorar la calidad del trabajo.

12. ¿La cooperativa promueve el uso de técnicas adecuadas para resolver conflictos?

Gráfico 12 Técnicas



Fuente: Encuesta a todo el personal de la cooperativa de ahorro y crédito "ciudad de Zamora" Ltda.

Elaborado por: Odalis Amari

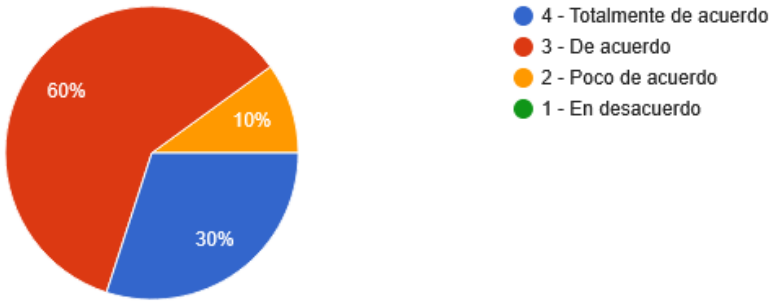
Análisis e interpretación:

Los resultados de esta pregunta nos invitan a reflexionar sobre cómo los colaboradores perciben el ambiente laboral dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda. Un 60% de los encuestados manifestó estar "de acuerdo" (40%) o "totalmente de acuerdo" (20%) con que la cooperativa promueve técnicas adecuadas para la resolución de conflictos. Esta mayoría nos habla de un ambiente en el que se reconocen ciertos esfuerzos por parte de la institución para abordar los conflictos de forma positiva, tal vez a través del diálogo, la mediación o la escucha activa.

Sin embargo, también es importante detenernos en el otro 40% de respuestas que reflejan dudas o desacuerdo: un 20% señaló estar "poco de acuerdo" y otro 20% "en desacuerdo". Este grupo no es menor, y nos indica que una parte significativa del personal siente que no se están promoviendo adecuadamente los métodos para manejar los desacuerdos o tensiones que surgen en el día a día laboral. Esta percepción puede generar frustración o sensación de desamparo frente a los conflictos, especialmente si los colaboradores no se sienten apoyados o capacitados para enfrentarlos con herramientas efectivas.

13. ¿Valoro las opiniones de otros, incluso cuando son diferentes a las mías?

Gráfico 13 Valoro las opiniones



Fuente: Encuesta a todo el personal de la cooperativa de ahorro y crédito "ciudad de Zamora" Ltda.

Elaborado por: Odalis Amari

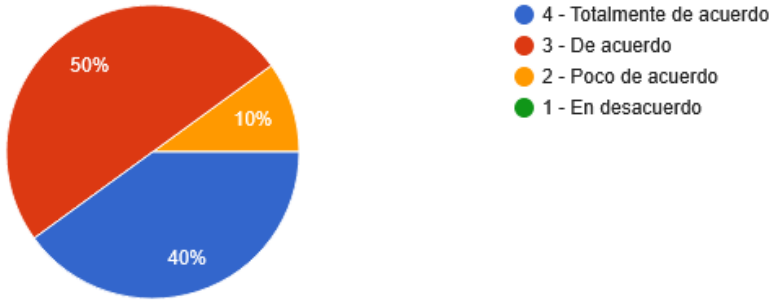
Análisis e interpretación:

Los resultados obtenidos reflejan una disposición positiva entre los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda. hacia la apertura y el respeto por la diversidad de pensamiento. El 60% de los encuestados manifestó estar "de acuerdo" y un 20% indicó estar "totalmente de acuerdo" con la afirmación "Valoro las opiniones de otros, incluso cuando son diferentes a las mías". Esto indica que una amplia mayoría reconoce la importancia del respeto mutuo y la escucha activa como pilares fundamentales para una convivencia armónica y una gestión saludable de los conflictos.

Sin embargo, también se evidencia un pequeño grupo el 10% que expresó estar "poco de acuerdo". Aunque minoritario, este dato no debe pasarse por alto, ya que denota posibles resistencias o limitaciones en la disposición para aceptar perspectivas distintas, lo cual puede representar un obstáculo en la construcción de un ambiente laboral empático y colaborativo. En contextos organizacionales, la falta de apertura a opiniones diferentes puede derivar en tensiones innecesarias, malentendidos o un ambiente de trabajo fragmentado.

14. ¿Practico la escucha activa como parte de la resolución de conflictos?

Gráfico 14 Escucha activa



Fuente: Encuesta a todo el personal de la cooperativa de ahorro y crédito "ciudad de Zamora" Ltda.

Elaborado por: Odalis Amari

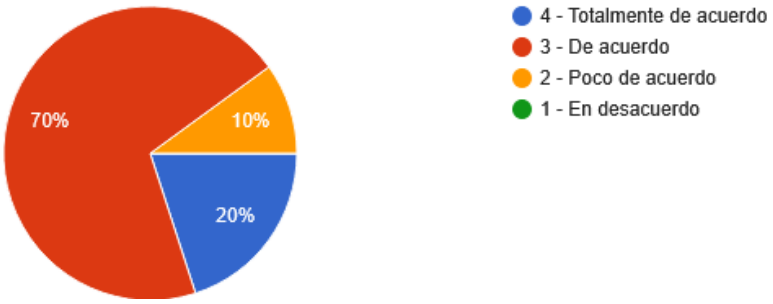
Análisis e interpretación:

Al analizar los resultados de la pregunta sobre si practican la escucha activa como parte de la resolución de conflictos, es claro que la mayoría de los colaboradores están en sintonía con la importancia de esta técnica. El 50% de los encuestados se mostró "de acuerdo" y el 40% "totalmente de acuerdo", lo que indica un alto compromiso con escuchar activamente durante los conflictos. Esta disposición es fundamental, ya que la escucha activa no solo facilita la comprensión mutua, sino que también fomenta un ambiente de trabajo en el que las soluciones pueden surgir de manera más eficaz, sin que los malentendidos o las emociones mal gestionadas aumenten los conflictos.

Por otro lado, un pequeño porcentaje (10%) se mostró "poco de acuerdo", lo que sugiere que algunos colaboradores aún no han internalizado completamente la escucha activa como una herramienta fundamental para resolver disputas de manera constructiva.

15. ¿Actúo de forma preventiva ante posibles conflictos laborales?

Gráfico 15 Forma preventiva



Fuente: Encuesta a todo el personal de la cooperativa de ahorro y crédito "ciudad de Zamora" Ltda.

Elaborado por: Odalis Amari

Análisis e interpretación:

Los resultados de la encuesta revelan que un amplio porcentaje de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda. adopta una actitud proactiva frente a los conflictos en el entorno laboral. El 70% de los encuestados expresó estar "de acuerdo" y un 20% "totalmente de acuerdo" con la afirmación "Actúo de forma preventiva ante posibles conflictos laborales", lo que en conjunto representa un 90% de respuestas afirmativas. Este dato es alentador, ya que evidencia que la mayoría del personal no espera a que el conflicto se manifieste para intervenir, sino que intenta anticiparse y reducir posibles tensiones antes de que escalen.

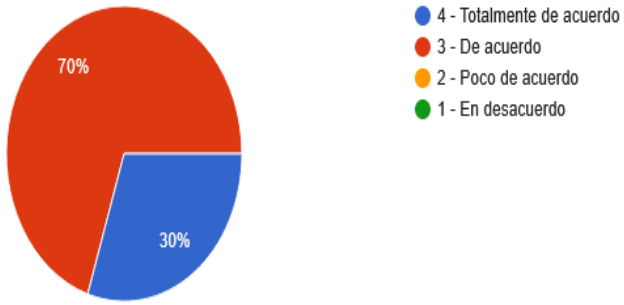
Esta disposición preventiva es fundamental para mantener un ambiente organizacional saludable y refleja la existencia de habilidades y actitudes alineadas con una cultura de resolución constructiva. Además, la actitud preventiva indica cierto nivel de conciencia sobre la importancia de la comunicación oportuna, la empatía y la autorregulación emocional, elementos clave en la prevención de conflictos.

No obstante, el 10% de los colaboradores respondió estar "poco de acuerdo", lo que sugiere que aún existen áreas de mejora en cuanto al desarrollo de capacidades para la anticipación y gestión proactiva de desacuerdos. Este grupo representa una oportunidad importante para intervenir

mediante procesos de capacitación dirigidos a fortalecer herramientas de comunicación asertiva, negociación y mediación.

16. ¿Sé manejar mis reacciones ante conflictos laborales intensos?

Gráfico 16 Reacciones



Fuente: Encuesta a todo el personal de la cooperativa de ahorro y crédito "ciudad de Zamora" Ltda.

Elaborado por: Odalis Amari

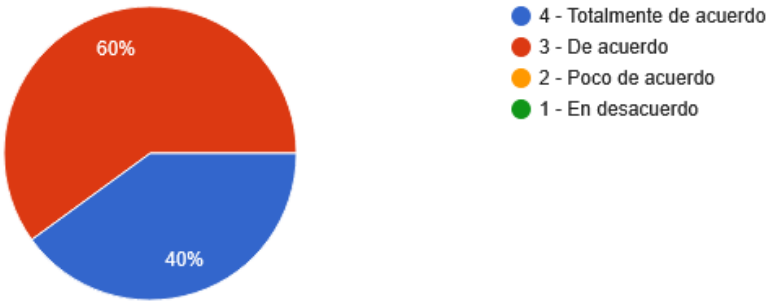
Análisis e interpretación:

El 70% de los encuestados manifestó estar "de acuerdo" y el 30% "totalmente de acuerdo" con esta afirmación, sumando un contundente 100% de respuestas favorables. Esto indica que, al momento de enfrentar situaciones de tensión o confrontación en el entorno laboral, los colaboradores perciben que cuentan con habilidades personales suficientes para controlar sus emociones y actuar con moderación.

Desde una mirada humana y organizacional, este hallazgo es particularmente relevante. El manejo adecuado de las reacciones emocionales en momentos de conflicto no solo favorece la resolución pacífica de los desacuerdos, sino que también ayuda a conservar relaciones laborales saludables, disminuye el estrés colectivo y mejora el clima de trabajo.

17. ¿Soy capaz de mantener una actitud positiva incluso después de una situación conflictiva?

Gráfico 17 Actitud positiva



Fuente: Encuesta a todo el personal de la cooperativa de ahorro y crédito "ciudad de Zamora" Ltda.

Elaborado por: Odalis Amari

Análisis e interpretación:

El 60% de los colaboradores manifestó estar "de acuerdo" y el 40% "totalmente de acuerdo" con la afirmación, alcanzando una valoración unánime favorable del 100%. Este dato sugiere que el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda. no solo enfrenta los conflictos con serenidad, sino que además tiene la capacidad de reconstruir el ambiente laboral desde una postura resiliente y optimista.

Este comportamiento revela un importante indicador del clima organizacional: la mayoría de los trabajadores demuestran habilidades emocionales que les permiten no solo resolver los desacuerdos, sino también recuperar rápidamente la motivación, la armonía y el compromiso en sus funciones. Esta actitud resiliente no surge por casualidad; probablemente es reflejo de experiencias previas, de una cultura interna orientada a la cooperación y del efecto positivo de procesos formativos o prácticas compartidas que han fortalecido la inteligencia emocional de los equipos.

4.1.2. Resultados Generales de la encuesta

La encuesta realizada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda. revela un fuerte deseo de mejorar el clima laboral, centrado en la capacitación para la resolución

de conflictos y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. El 90% de los encuestados considera que la formación en manejo de conflictos contribuiría significativamente a la mejora de la dinámica laboral, lo que muestra un compromiso con el aprendizaje y la mejora continua.

Un hallazgo destacado es que el 100% de los participantes considera fundamental que las capacitaciones incluyan ejemplos prácticos, dinámicas vivenciales y juegos de rol. Esto refleja una preferencia por métodos interactivos que faciliten la aplicación directa de las herramientas en situaciones cotidianas. Además, la actualización constante en las capacitaciones es vista como esencial, con un 100% de aprobación hacia el uso de las mejores prácticas y tendencias actuales.

Las principales áreas de interés para el personal incluyen comunicación asertiva, escucha activa, gestión emocional, manejo del estrés, técnicas de negociación y mediación.

En cuanto a las modalidades de capacitación, el 60% prefiere la modalidad presencial, mientras que un 40% está dispuesto a participar en modalidades virtuales o híbridas, lo que indica flexibilidad y apertura para adaptarse a diversas formas de aprendizaje.

Los conflictos identificados por la encuesta incluyen problemas relacionados con la carga laboral (40%), comunicación deficiente (30%), roles mal definidos (20%) y estilo de liderazgo (10%). Estos datos sugieren que los conflictos no solo son interpersonales, sino también organizacionales, lo que requiere ajustes en las condiciones laborales y los procesos internos.

A pesar de los retos, el 90% del personal ya practica escucha activa y manejo emocional en situaciones tensas. Sin embargo, un 40% siente que la cooperativa no promueve adecuadamente las estrategias para la resolución de conflictos, lo que señala la necesidad de mejorar la estructura y el seguimiento de las capacitaciones.

La encuesta también destaca la importancia de un enfoque integral en el desarrollo profesional del personal. Además de las temáticas de manejo de conflictos y habilidades emocionales, los

encuestados subrayan la necesidad de fomentar un ambiente organizacional que valore el trabajo en equipo y la colaboración. La creación de un espacio donde se puedan compartir experiencias y soluciones a los problemas laborales es vista como una herramienta esencial para construir un ambiente de trabajo más saludable y cooperativo. Este enfoque colaborativo contribuye a fortalecer los lazos entre los miembros del equipo, promoviendo un sentido de pertenencia y cohesión dentro de la cooperativa.

La encuesta refleja una actitud positiva y proactiva del personal hacia la capacitación y el cambio organizacional. Sin embargo, para que estos esfuerzos sean efectivos, es crucial que la cooperativa proporcione los recursos, el tiempo y el acompañamiento necesario para que las capacitaciones sean una parte integral de la cultura laboral y contribuyan a un ambiente de trabajo más armonioso y productivo.

4.2. Entrevista

4.2.1. Entrevista, análisis e interpretación de resultados.

Tabla 2 Resultados de la variable independiente de Gerencia

N°	**PROCEDIMIENTO**
1	Datos del entrevistado, entrevistador, tiempo estimado
2	Explicar al entrevistado el objetivo de la entrevista
3	Solicitar una opinión actual acerca de la situación actual de la institución

ENTREVISTA

Nombre del entrevistado: Mgs. Deisy Lorena Berrezueta

Cargo: Gerente de la institución

Entrevistador: Odalis Amari

Fecha: 9 de mayo del 2025

Lugar: vía zoom

Tiempo estimado: 30 minutos

Objetivo de la entrevista:

Recoger las percepciones de la gerente sobre los conflictos laborales y las necesidades de formación. Con ello, se busca identificar contenidos y metodologías clave para diseñar un plan de capacitación efectivo en manejo de conflictos.

Entrevista

Variable independiente: capacitación

1. ¿Qué temas considera esenciales para incluir en una futura capacitación sobre manejo de conflictos en la cooperativa? (identificación de tipos de conflicto, comunicación asertiva, técnicas de negociación y mediación, gestión emocional).

2. ¿Qué aspectos cree que deberían priorizarse en el contenido de una capacitación sobre resolución de conflictos?
3. ¿Por qué considera importante que una futura capacitación en manejo de conflictos se mantenga actualizada?
4. ¿Con qué frecuencia considera que debería actualizarse el contenido de una capacitación en manejo de conflictos para que sea efectiva?

Variable dependiente: manejo de conflictos

1. ¿Qué tipo de conflictos ha observado con mayor frecuencia en la cooperativa?
2. ¿Qué causas considera que provocan con más frecuencia los conflictos en la cooperativa?
3. ¿Qué tan importante considera la escucha activa para resolver un conflicto?
4. ¿Qué acciones cree que ayudarían a prevenir conflictos en la cooperativa?

Variable independiente: Capacitación

Pregunta	**Palabra clave**	**Análisis Resumen**	**Interpretación**
1. ¿Qué temas considera esenciales para incluir en una futura capacitación sobre manejo de conflictos en la cooperativa?	Futura Capacitación	Desde mi experiencia es crucial abordar temas como los tipos de conflictos laborales, técnicas de comunicación asertiva, manejo emocional y estrategias de negociación. Muchos colaboradores a mi parecer sienten dificultad al momento de expresar desacuerdos sin que estos escalen, lo cual refuerza la necesidad de fortalecer competencias emocionales y comunicativas. Estos temas permitirán formar un equipo más preparado para enfrentar los desafíos diarios de forma constructiva.	Se muestra que los colaboradores sienten la necesidad de mejorar su comunicación, manejo emocional y comprensión de los conflictos. Esto indica que una futura capacitación debe enfocarse en estos temas clave, ya que fortalecer estas habilidades ayudará a prevenir malentendidos y mejorar el ambiente laboral. Con ello, se responde a las necesidades de formación detectadas y se confirma que capacitar influye positivamente en el manejo de conflictos.

2. ¿Qué aspectos cree que deberían priorizarse en el contenido de una capacitación sobre resolución de conflictos?	Contenido de una capacitación	Es prioritario desmitificar el conflicto como algo negativo. Se puede ver que una parte significativa del personal percibe los conflictos como algo que debe evitarse, en lugar de verse como una oportunidad de mejora. Por ello, debemos comenzar por cambiar esa percepción, luego profundizar en habilidades como la escucha activa, la empatía, y el control de emociones, así como en métodos para identificar cuándo escalar o mediar un conflicto. Estas habilidades ayudarán a crear un clima organizacional más sano y colaborativo.	Se evidencia la necesidad de desmitificar el conflicto como algo negativo, ya que una parte significativa del personal aún lo percibe como una amenaza en lugar de una oportunidad de mejora; por ello, se propone iniciar la capacitación con un cambio de enfoque conceptual, seguido del fortalecimiento de habilidades clave como la escucha activa, la empatía y el control emocional, así como la enseñanza de criterios para decidir cuándo mediar o escalar un conflicto, lo cual permitirá mejorar significativamente la gestión de conflictos en la cooperativa.

3. ¿Por qué considera importante que una futura capacitación en manejo de conflictos se mantenga actualizada?	Importancia de una futura capacitación	Porque la dinámica organizacional evoluciona constantemente. Se ha visto que los conflictos no siempre se presentan de la misma manera: cambian dependiendo del área, de las responsabilidades y del entorno externo. Una capacitación desactualizada no refleja esas nuevas realidades ni ofrece soluciones eficaces. Además, con la incorporación de nuevas generaciones, también cambian los estilos de interacción. Mantener actualizados los contenidos permite adaptarnos a esos cambios y fortalecer continuamente la convivencia laboral.	Mantener actualizada una capacitación en manejo de conflictos es clave porque el entorno organizacional cambia constantemente. Los colaboradores perciben que los conflictos no siempre son iguales, ya que dependen del área, las funciones y factores externos. Además, al integrarse nuevas generaciones, también cambian las formas de comunicarse y resolver diferencias. Una capacitación que no se renueve pierde efectividad. Por eso, es esencial adaptarse a estas nuevas realidades. Esto permitirá fortalecer la convivencia laboral y mejorar el manejo de conflictos en la cooperativa

4. ¿Con qué frecuencia considera que debería actualizarse el contenido de una capacitación en manejo de conflictos para que sea efectiva?	Actualizar el contenido	Idealmente, cada año. No obstante, si vemos o detectamos en las evaluaciones internas que han surgido nuevos tipos de conflictos o que hay un aumento de tensiones, podríamos ajustar el contenido semestralmente. Lo importante es que las capacitaciones respondan a lo que el equipo necesita en el momento, no solo a una programación estática.	Las capacitaciones no deben seguir un calendario rígido, sino responder a lo que realmente ocurre en el día a día de la cooperativa. Aunque se plantea que una actualización anual sería adecuada, también reconoce que, si surgen nuevos conflictos o tensiones, lo ideal sería ajustar los contenidos incluso de manera semestral. Esto demuestra una mirada sensible y realista sobre cómo la capacitación debe adaptarse a las necesidades del equipo, fortaleciendo así su capacidad para enfrentar situaciones complejas con herramientas actuales y útiles.

Variable dependiente: Manejo de conflictos

Tabla 3 Resultados de la variable dependiente gerencia

Pregunta	**Palabra clave**	**Análisis Resumen**	**Interpretación**
1. ¿Qué tipo de conflictos ha observado con mayor frecuencia en la cooperativa?	Tipo de conflictos	Predominan los conflictos interdepartamentales por temas de coordinación y comunicación. Por ejemplo, diferencias en la interpretación de procesos o en la asignación de responsabilidades generan malentendidos. Muchos colaboradores se pueden sentir que a veces no se entiende bien qué espera el otro departamento. Esto nos motiva a trabajar más en la comunicación interáreas.	Se evidencia que los conflictos más frecuentes dentro de la cooperativa están relacionados con la falta de una comunicación clara entre departamentos, especialmente en lo que respecta a la coordinación de tareas y entendimiento de responsabilidades. Esto refleja un diagnóstico claro del estado actual de los conflictos. Demuestra que mejorar la comunicación interna es una necesidad prioritaria y que cualquier programa de capacitación debe contemplar estrategias para fortalecer la colaboración interdepartamental, lo cual incidirá

			positivamente en el manejo de conflictos organizacionales.
2. ¿Qué causas considera que provocan con más frecuencia los conflictos en la cooperativa?	Provocan conflictos	La falta de comunicación clara es, sin duda, la causa más frecuente. También influye la sobrecarga de trabajo, que genera estrés, y la falta de espacios para el diálogo. Varios colaboradores pueden sentir que "no siempre se les escucha" o que "no tienen tiempo para resolver un conflicto de forma adecuada", lo que confirma esta percepción. Debemos trabajar en procesos más eficientes de comunicación interna y en la gestión del tiempo.	Los resultados muestran que los conflictos en la cooperativa surgen principalmente por una mala comunicación interna, sobrecarga de trabajo y la falta de espacios para resolver disputas. La gerente nos manifiesta que no siempre se sienten escuchados ni tienen el tiempo adecuado para abordar los problemas. Esto resalta la necesidad de mejorar los canales de comunicación y gestionar mejor el tiempo para prevenir estos conflictos, es crucial que la capacitación se enfoque en mejorar estos aspectos para lograr un ambiente laboral más armonioso y colaborativo.

3. ¿Qué tan importante considera la escucha activa para resolver un conflicto?	Importancia de la escucha activa	Es esencial, la escucha activa permite comprender no solo lo que se dice, sino también lo que se siente y se necesita. Cuando los colaboradores sienten que son escuchados por sus líderes o compañeros, su disposición a colaborar mejora significativamente. Por eso, se puede incluir talleres específicos sobre escucha empática en las capacitaciones.	La escucha activa es fundamental para resolver conflictos de manera efectiva, como lo menciona la gerente. Escuchar de forma genuina no solo implica oír lo que se dice, sino también comprender las emociones y necesidades detrás de las palabras. Cuando los empleados sienten que realmente se les escucha, su disposición a colaborar y encontrar soluciones mejora considerablemente. Esto crea un ambiente de trabajo más positivo y reduce las tensiones. Por eso, se destaca la importancia de incluir talleres de escucha empática en las capacitaciones, lo que ayudará a fortalecer la capacidad de resolver conflictos y mejorar la comunicación en la cooperativa.

4. ¿Qué acciones cree que ayudarían a prevenir conflictos en la cooperativa?	Acciones para prevenir conflictos	Primero, generar espacios periódicos de retroalimentación, no solo desde los líderes hacia los colaboradores, sino también en sentido inverso. Segundo, capacitar a todos los niveles en habilidades blandas, especialmente en gestión emocional y comunicación. Y tercero, reforzar nuestra cultura institucional con valores como el respeto, la cooperación y la transparencia. Los equipos sienten confianza y equidad, los conflictos disminuyen, y cuando surgen, se resuelven con madurez.	Para prevenir conflictos en la cooperativa, es crucial generar espacios regulares de retroalimentación donde todos, desde los líderes hasta los colaboradores, puedan compartir sus inquietudes. También es fundamental capacitar en habilidades blandas, como la gestión emocional y la comunicación, para mejorar las interacciones. Además, reforzar valores como el respeto y la transparencia crea un ambiente de confianza. Cuando los equipos se sienten escuchados y apoyados, los conflictos se reducen y, en caso de que surjan, se resuelven con madurez y colaboración.

Tabla 4 Resultados de la variable independiente del empleado con más antigüedad

ENTREVISTA

Nombre del entrevistado: Ing. Lorena Romero Mejía

Cargo: Contadora de la institución

Entrevistador: Odalis Amari

Fecha: 9 de mayo del 2025

Lugar: vía zoom

Tiempo estimado: 30 minutos

Objetivo de la entrevista:

Recoger las percepciones del empleado con más antigüedad sobre los conflictos laborales y las necesidades de formación. Con ello, se busca identificar contenidos y metodologías clave para diseñar un plan de capacitación efectivo en manejo de conflictos.

Dirigido al empleado con más antigüedad en la institución.

Variable independiente: Capacitación

Pregunta	**Palabra clave**	**Análisis Resumen**	**Interpretación**
1. ¿Qué temas considera esenciales para incluir en una futura capacitación	Futura Capacitación	Desde lo que he vivido aquí en todos estos años, pienso que es muy importante que nos enseñen a reconocer los tipos de conflictos, porque no todos son iguales ni se tratan	Considero fundamental que una futura capacitación en manejo de conflictos incluya contenidos prácticos y cercanos

sobre manejo de conflictos en la cooperativa?		de la misma manera. También nos vendría bien aprender más sobre comunicación asertiva, porque a veces lo que decimos no se interpreta como queremos. Otro punto importante son las técnicas de negociación y mediación, ya que en el día a día tratamos con compañeros y con socios, y saber llegar a acuerdos es fundamental. Y no puedo dejar de mencionar la gestión emocional, porque cuando uno está cargado emocionalmente, todo se complica más.	a nuestra realidad diaria. Reconocer los distintos tipos de conflictos nos permitiría actuar con más claridad y no aplicar siempre la misma solución. También veo necesario aprender a comunicarnos con más asertividad, porque muchas veces los problemas surgen no por lo que decimos, sino por cómo se interpreta. Técnicas de negociación y mediación serían muy útiles para encontrar acuerdos, especialmente cuando tratamos con clientes o entre áreas. Y, por supuesto, la gestión emocional es clave, porque cuando estamos cargados de estrés o

			frustración, todo se complica más de lo necesario.
2. ¿Qué aspectos cree que deberían priorizarse en el contenido de una capacitación sobre resolución de conflictos?	Contenido de una capacitación	Creo que lo primero es que aprendamos a ponernos en el lugar del otro. A veces los conflictos nacen de malentendidos, y si tuviéramos más empatía, se evitarían muchos problemas. También es clave trabajar la forma en que nos comunicamos, cómo decimos las cosas, porque no se trata solo de lo que decimos, sino de cómo lo hacemos. Y por último, saber cómo manejar nuestras emociones para no reaccionar mal en momentos de tensión.	Una buena capacitación en resolución de conflictos debería centrarse en lo humano. Primero, en la empatía, ya que muchas veces los conflictos surgen por no saber ponernos en el lugar del otro. Segundo, en nuestra forma de comunicarnos, porque no solo cuenta lo que decimos, sino también el tono y la manera. Y por último, en el aspecto emocional, porque cuando estamos tensos o sobrecargados, es más complicado actuar con claridad. Estos temas ayudarían a mejorar las relaciones y a prevenir malentendidos en el equipo.

3. ¿Por qué considera importante que una futura capacitación en manejo de conflictos se mantenga actualizada?	Importancia de una futura capacitación	Porque todo va cambiando, incluso la forma en que trabajamos. Hoy hay nuevas herramientas, nuevas generaciones con otra manera de pensar, y eso también influye. Lo que funcionaba hace unos años ya no siempre sirve. Si no actualizamos lo que sabemos, corremos el riesgo de quedarnos atrás y no saber cómo actuar en determinadas situaciones.	Es clave que cualquier futura capacitación sobre manejo de conflictos esté al día, ya que el entorno laboral siempre está cambiando. Las dinámicas en el trabajo evolucionan, nuevas generaciones traen diferentes maneras de relacionarse y surgen herramientas que alteran nuestra forma de comunicarnos y colaborar. Si no actualizamos los contenidos, podemos quedarnos con métodos anticuados que no abordan los retos actuales. Una capacitación actualizada nos ayuda a actuar con más confianza y flexibilidad.
4. ¿Con qué frecuencia considera que debería	Actualizar el contenido	En mi opinión, mínimo una vez al año estaría bien, pero si se dan cambios importantes o si se detectan nuevos	Actualizar el contenido de una capacitación sobre manejo de conflictos

actualizarse el contenido de una capacitación en manejo de conflictos para que sea efectiva?		problemas, sería bueno hacerlo antes. Lo importante es que no se vea como algo puntual, sino como una formación constante que nos ayude a crecer como personas y como equipo.	debería ser una prioridad constante, no solo algo que se haga de vez en cuando. Idealmente, al menos una vez al año, pero si aparecen nuevos retos o cambios importantes, hay que hacerlo antes. Lo clave es que la capacitación se mantenga activa y se ajuste a la realidad de nuestra cooperativa. Considerarla como una oportunidad de aprendizaje continuo nos ayuda a fortalecer nuestras relaciones laborales y a enfrentar los conflictos con mejores herramientas y más madurez. De esta manera, seguimos creciendo tanto individualmente como en equipo.

Variable dependiente: manejo de conflictos

Tabla 5 Resultados de la variable dependiente del empleado con más antigüedad

Pregunta	**Palabra clave**	**Análisis Resumen**	**Interpretación**

1. ¿Qué tipo de conflictos ha observado con mayor frecuencia en la cooperativa?	Tipo de conflictos	Lo que más se ve son roces por temas de comunicación. A veces un mensaje no se da claro o no llega a tiempo, y eso genera malentendidos. También hay momentos en los que el estrés del trabajo diario hace que alguien se moleste por cosas pequeñas. Y claro, a veces también hay diferencias entre áreas por la forma de trabajar.	Los problemas más comunes en la cooperativa están relacionados con la falta de comunicación. Los malentendidos y los mensajes confusos o tardíos crean tensiones innecesarias entre los compañeros. Además, el estrés diario aumenta la sensibilidad y puede provocar reacciones desmedidas ante situaciones triviales. También es importante considerar las diferencias entre departamentos, que surgen por estilos de trabajo variados y falta de coordinación. Todo esto me hace ver que mejorar la comunicación y fortalecer el trabajo en equipo son fundamentales para evitar estos conflictos. Esto resalta

			la importancia de una capacitación centrada en habilidades interpersonales.
2. ¿Qué causas considera que provocan con más frecuencia los conflictos en la cooperativa?	Provocan conflictos	La principal causa es la falta de comunicación o una comunicación mal manejada. También influye el exceso de trabajo o cuando no está bien definido quién debe hacer qué. A veces uno hace su parte pensando que está ayudando, pero el otro lo puede ver como una intromisión. Todo eso suma.	Según lo que ha compartido el colaborador más experimentado, uno de los problemas más comunes en la cooperativa es la mala comunicación, ya sea por no ser claros o por no saber cómo transmitir la información. También se menciona que la carga de trabajo excesiva genera tensión y afecta el ambiente laboral. Además, la falta de claridad en los roles provoca malentendidos y la sensación de que algunos se están metiendo en lo que no les corresponde. Esto resalta la necesidad de crear capacitaciones que

			traten sobre comunicación efectiva, manejo del estrés y definición de funciones, que son herramientas clave para evitar conflictos.
3. ¿Qué tan importante considera la escucha activa para resolver un conflicto?	Importancia de la escucha activa	Para mí, es lo más importante. Cuando uno se siente escuchado, baja la guardia. Muchas veces solo necesitamos desahogarnos o explicar cómo nos sentimos. Si del otro lado hay alguien que escucha con respeto, se puede llegar a un acuerdo más fácil. Escuchar no es solo quedarse callado, es realmente poner atención.	la escucha activa es clave para resolver conflictos de manera efectiva. Él menciona que sentirse escuchado ayuda a las personas a liberar tensiones y crea un ambiente más propicio para el diálogo. Además, resalta que escuchar activamente no es solo quedarse en silencio, sino que implica prestar atención de verdad y mostrar respeto por la opinión del otro. Esta visión se conecta directamente con el objetivo de vincular la capacitación con la gestión de

			conflictos, ya que subraya la importancia de incluir en los programas de formación habilidades comunicativas que promuevan la empatía, la comprensión y la apertura, fundamentales para una convivencia laboral armoniosa.
4. ¿Qué acciones cree que ayudarían a prevenir conflictos en la cooperativa?	Acciones para prevenir conflictos	Primero, mejorar la comunicación entre compañeros. Que haya espacios para hablar, aclarar dudas o compartir ideas. Segundo, capacitarnos más en temas de relaciones humanas, porque eso nos ayuda a entendernos mejor. Y también reconocer el trabajo de los demás. Cuando uno se siente valorado, trabaja con mejor ánimo y se generan menos conflictos.	la clave para evitar conflictos en la cooperativa es mejorar la comunicación entre los compañeros, creando espacios para dialogar y aclarar dudas. También sugiere aumentar la capacitación en relaciones humanas, ya que esto ayuda a entenderse mejor entre los colaboradores. Por último, enfatiza la importancia de reconocer el trabajo de los demás, ya que sentirse valorado

			contribuye a disminuir tensiones y promueve un ambiente laboral más armonioso.

4.2.2. Resultados generales de la entrevista

El análisis de las entrevistas realizadas a la Gerente, Mgs. Deisy Lorena Berrezueta, y a la Empleada con mayor antigüedad, Ing. Lorena Romero Mejía, proporciona una visión rica y detallada sobre cómo mejorar la gestión de conflictos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 'Ciudad de Zamora' Ltda. Las dos entrevistadas coincidieron en que la capacitación es un elemento clave para resolver las tensiones en el lugar de trabajo. Según ambas, la formación no solo debe cubrir aspectos técnicos, sino también habilidades interpersonales que faciliten una mejor convivencia y comprensión entre los colaboradores.

Entre los temas fundamentales que se mencionaron para incluir en la capacitación están la comunicación asertiva, la gestión emocional y las técnicas de negociación y mediación. La comunicación asertiva es especialmente importante porque permite a los empleados expresar sus pensamientos y emociones de manera clara y respetuosa, lo que previene la acumulación de malentendidos que pueden derivar en conflictos. Por otro lado, la gestión emocional se destacó como una habilidad esencial para que los empleados puedan manejar sus frustraciones de manera adecuada, evitando que las tensiones se conviertan en problemas mayores. Las técnicas de negociación y mediación, según la Gerente y la empleada más experimentada, son esenciales para que los colaboradores puedan encontrar soluciones mutuamente beneficiosas ante situaciones de conflicto.

Ambas entrevistadas resaltaron la importancia de que las capacitaciones sean continuas y actualizadas. En el dinámico mundo laboral actual, es crucial que la formación se adapte a las nuevas necesidades y herramientas disponibles. La Gerente sugirió que, aunque las capacitaciones deberían realizarse de forma anual, también es necesario hacer ajustes semestrales si surgen nuevos

tipos de conflictos o tensiones dentro del equipo. De este modo, los empleados siempre contarían con las herramientas más actuales para enfrentar cualquier desafío.

El análisis también identificó las principales causas de los conflictos dentro de la cooperativa, que incluyen problemas interdepartamentales, sobrecarga de trabajo y la falta de espacios para resolver disputas. La Empleada con mayor antigüedad mencionó que las tensiones interdepartamentales suelen surgir por la falta de coordinación, lo que genera confusión en cuanto a responsabilidades y expectativas. Además, la sobrecarga de trabajo puede llevar a la frustración, lo que aumenta la probabilidad de conflictos entre los empleados. La falta de un espacio adecuado para resolver estos problemas contribuye a que los conflictos persistan, sin una solución clara.

En cuanto a las acciones preventivas para reducir los conflictos, tanto la Gerente como la empleada más experimentada coincidieron en que crear espacios de retroalimentación regulares es una medida clave. Estos espacios permitirían a los colaboradores expresar sus preocupaciones y resolver problemas antes de que escalen. La capacitación en habilidades blandas, como la escucha activa y la empatía, también fue mencionada como fundamental para fomentar un ambiente laboral armonioso. La creación de una cultura organizacional basada en el respeto mutuo y la cooperación también fue vista como una de las principales estrategias para prevenir conflictos, ya que promueve una atmósfera en la que se valora el trabajo en equipo y la resolución constructiva de diferencias.

El análisis de las entrevistas demuestra que la capacitación continua y la prevención son esenciales para mejorar el manejo de conflictos en la cooperativa. La formación debe incluir tanto habilidades para gestionar emociones como técnicas para resolver conflictos de manera efectiva. Al crear un entorno basado en el respeto, la cooperación y la retroalimentación constante, los colaboradores podrán enfrentarse a los conflictos de manera más efectiva y con una actitud positiva.

4.3. Discusión

Tabla 6 Discusión

Variables	Teorías publicadas	Teorías encontradas en la investigación	Discusión
Variable independiente capacitación	Este estudio subraya cómo la capacitación continua no solo mejora el desempeño técnico, sino también la cultura organizacional dentro de las empresas. (Morales, R. M., & Torres, J. G. , 2021) En el contexto de la cooperativa, la investigación demuestra que el enfoque de formación en la resolución de conflictos y las habilidades interpersonales puede tener un impacto directo en la calidad del ambiente laboral. La capacidad de los empleados para gestionar las diferencias de manera eficaz refuerza la cohesión del equipo, reduciendo la posibilidad de tensiones y fomentando la colaboración. Una capacitación bien estructurada también aumenta la motivación y el compromiso del personal, lo que mejora la productividad y fortalece la relación entre los empleados y los clientes de la cooperativa.	Los resultados de la encuesta y las entrevistas indican que la capacitación es clave para mejorar el manejo de conflictos y el clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda. Los colaboradores destacan la importancia de incluir temas como comunicación asertiva, gestión emocional y negociación. La formación debe ser continua y adaptarse a las necesidades actuales, con métodos prácticos como juegos de rol. Además, se sugiere crear espacios de retroalimentación y promover una cultura de respeto y cooperación para reducir conflictos.	Las teorías publicadas y los hallazgos de esta investigación se entrelazan al reconocer que el conflicto laboral no es solo un tema técnico, sino que tiene un trasfondo humano. Ambas visiones coinciden en que la capacitación debe ir más allá de enseñar técnicas, debe también tocar las emociones, promover la empatía y fortalecer el diálogo. En teoría y práctica, se valora la comunicación asertiva, la escucha activa y la gestión emocional como elementos clave. Los métodos prácticos, como los juegos de rol, se ven como puentes que unen a las personas a través de la experiencia. Esta coincidencia respalda que formar a los

	Este artículo es fundamental para la investigación al resaltar la relación directa entre la capacitación del personal y el rendimiento organizacional. (Morales, J. R., & Sánchez, M. T, 2020) La investigación destaca cómo la capacitación permite a los empleados adquirir habilidades esenciales para resolver conflictos, lo cual es crucial para mejorar la competitividad de la cooperativa. Cuando se implementa un programa de capacitación alineado con los objetivos estratégicos de la organización, no solo se mejora la convivencia laboral, sino que también se optimizan los procesos internos, lo que repercute positivamente en la calidad del servicio que se ofrece a los socios. La formación continua asegura que los empleados estén mejor preparados para enfrentar los cambios y desafíos del entorno organizacional.		colaboradores desde lo humano no solo ayuda a resolver conflictos, sino que transforma el entorno laboral en un lugar más comprensivo y colaborativo.

Variable dependiente: manejo de conflictos	Impacto de los conflictos laborales en las empresas explora diversas teorías y enfoques sobre la gestión de conflictos en las organizaciones, destacando que la resolución efectiva de estos puede mejorar el ambiente laboral y la productividad general. (Roberto José Morales Muñoz, 2020) El autor enfatiza que, sin estrategias adecuadas, los conflictos pueden perjudicar tanto el bienestar de los empleados como la eficiencia organizacional. El artículo presenta diversas metodologías para manejar los conflictos de manera constructiva, como la mediación, la negociación y la comunicación asertiva, las cuales son esenciales para crear un ambiente de trabajo saludable. Este marco teórico será útil para estructurar un programa de capacitación que aborde la resolución de conflictos en la cooperativa, creando un entorno de trabajo más armonioso y eficiente.	A partir de la información recabada en la encuesta y las entrevistas, el manejo de conflictos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda. se comprende como una necesidad profundamente humana, donde las emociones, la empatía y la comunicación juegan un papel central. Los colaboradores expresaron con claridad su deseo de contar con espacios donde puedan ser escuchados, comprendidos y apoyados, no solo desde lo técnico, sino desde lo emocional. Las entrevistas revelaron que detrás de cada conflicto hay personas que enfrentan presión, sobrecarga de trabajo y falta de diálogo, por lo que urge implementar capacitaciones vivenciales que fortalezcan la comprensión mutua y el respeto. Así, el manejo de conflictos no debe verse solo como una estrategia organizacional, sino como un compromiso humano por crear un	Al comparar las teorías publicadas con lo que dijeron los colaboradores en la investigación, se nota una gran coherencia que fortalece y da sentido al estudio. Las teorías mencionan estrategias como la mediación, la negociación y la comunicación asertiva como herramientas clave para resolver conflictos; sin embargo, desde la perspectiva del personal de la cooperativa, esto cobra vida: ellos desean ser escuchados, valorados y apoyados desde lo humano. Así, lo que en los libros se presenta como técnica, en la realidad se transforma en una necesidad emocional. Ambas visiones coinciden en que un ambiente laboral saludable se construye desde el respeto, la empatía y la formación continua. Esta conexión entre teoría y experiencia demuestra que el camino hacia un

	Estrategias para la gestión y resolución de conflictos en el entorno organizacional (Sánchez, M., & Ramírez, J. , 2022) profundiza en las principales causas de los conflictos laborales y propone estrategias para manejarlos, como la mediación, la negociación y la comunicación asertiva. El estudio subraya que la aplicación de estas herramientas tiene un impacto positivo en la productividad y en el ambiente organizacional. Este artículo es crucial para el proyecto de investigación, ya que ofrece una base teórica sólida para estructurar las capacitaciones de resolución de conflictos dentro de la cooperativa. Los conceptos presentados en el estudio pueden guiar el diseño de un programa formativo que potencie las habilidades interpersonales de los empleados, promoviendo un ambiente colaborativo y eficiente.	ambiente donde cada voz tenga valor y cada diferencia se transforme en aprendizaje.	mejor clima laboral no solo es posible, sino que también es profundamente humano

CONCLUSIONES

- Referente al diagnóstico de la situación actual, se determina que los conflictos más significativos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 'Ciudad de Zamora' Ltda. surgen de factores como la carga laboral excesiva, la falta de comunicación, la ambigüedad en los roles y ciertos estilos de liderazgo. Estas problemáticas, aunque de carácter técnico, evidencian una necesidad más profunda: el bienestar de los colaboradores, quienes ven estos conflictos no solo como obstáculos operativos, sino también como fuentes de estrés que impactan su rendimiento y el ambiente laboral.
- En relación con la identificación de las necesidades de formación, se observa que el personal es consciente de la necesidad urgente de obtener herramientas para manejar los conflictos de manera eficaz. Aspectos como la comunicación asertiva, la gestión emocional, la escucha activa y la negociación se destacan como prioridades en la formación. Este descubrimiento valida el interés auténtico de los colaboradores por perfeccionar sus habilidades interpersonales, considerando la capacitación como una oportunidad para su desarrollo personal y profesional.
- Respecto a la relación entre la capacitación y la gestión de conflictos, los resultados obtenidos indican que hay una percepción evidente sobre el impacto positivo que la formación tiene en la prevención y resolución de tensiones laborales. Tanto en las encuestas como en las entrevistas, los empleados expresaron que, al poseer conocimientos adecuados, son capaces de manejar los conflictos con mayor madurez, empatía y colaboración, lo que refuerza la dinámica del equipo y fomenta un entorno más saludable.
- En conclusión, es esencial diseñar e implementar un plan de capacitación estructurado y continuo para fortalecer la capacidad institucional en la gestión de conflictos. Este plan

debe abordar las problemáticas identificadas, incorporar metodologías activas, adaptarse a las preferencias del personal y ser parte integral de la cultura organizacional. Invertir en la formación continua permitirá convertir los conflictos en oportunidades de mejora y consolidar un entorno laboral más armonioso, eficiente y humano.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere implementar sistemas internos para el análisis y seguimiento constante de las condiciones laborales, prestando especial atención a la carga de trabajo, la definición de roles y la calidad de la comunicación entre departamentos. Estos sistemas deben ser administrados con sensibilidad y un enfoque humano, facilitando la identificación temprana de posibles tensiones antes de que se transformen en conflictos estructurales.
- Se recomienda establecer un programa de formación integral en competencias interpersonales, enfocándose en aspectos como la comunicación asertiva, la gestión emocional, la escucha activa, el manejo del estrés y la negociación. Este programa debe ser diseñado teniendo en cuenta los diferentes niveles jerárquicos y las realidades del equipo, promoviendo no solo el crecimiento profesional, sino también la autorreflexión y el fortalecimiento de relaciones más empáticas y respetuosas.
- A partir de la relación favorable observada entre la formación y la optimización en la gestión de conflictos, se sugiere establecer procesos de capacitación continua que incorporen metodologías experienciales. Estas tácticas facilitan la conversión del conocimiento teórico en habilidades prácticas que los empleados pueden implementar en su trabajo diario.
- Se recomienda que la formación en gestión de conflictos no se considere como una intervención puntual, sino como una estrategia continua y transversal, integrada en la

cultura organizacional de la cooperativa. Para lograrlo, es fundamental que la alta dirección y los líderes fomenten un entorno de aprendizaje constante, promoviendo la participación, la retroalimentación constructiva y el compromiso colectivo hacia un ambiente laboral más equitativo, colaborativo y humano.

CAPÍTULO V.

5.1. Tema del plan de capacitación

Plan de capacitación para el fortalecimiento del manejo de conflictos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda.

5.2. Datos informativos

- **Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora Ltda.
- **Beneficiarios:** Personal administrativo y operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora Ltda.
- **Ubicación:** Matriz Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, Ecuador
- **Responsable de elaborar la propuesta:** Odalis Thairy Amari Sarango
- **Responsables de aplicar la propuesta:** Departamento de Talento Humano y Gerencia General de la Cooperativa

5.3. Antecedentes

La presente propuesta surge como resultado de una investigación que identificó la necesidad de fortalecer las competencias del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora Ltda. en relación con el manejo de conflictos. En el capítulo I se estableció el problema central: la falta de estrategias efectivas de capacitación que contribuyan a resolver los conflictos laborales. En el capítulo II se abordaron los fundamentos teóricos sobre la capacitación, sus métodos y su impacto en la gestión de conflictos. Asimismo, se conceptualizó el conflicto laboral como un fenómeno tanto interpersonal como organizacional, derivado de factores como la carga laboral, la comunicación deficiente, la ambigüedad de roles y los estilos de liderazgo inadecuados.

En el capítulo III se detalló el enfoque metodológico de tipo descriptivo con una población compuesta por el personal de la cooperativa. Se emplearon técnicas como encuestas y entrevistas para recabar información relevante. En el capítulo IV, los resultados reflejaron que el 90% del personal considera que la capacitación en manejo de conflictos podría mejorar significativamente la dinámica laboral. Además, el 100% está de acuerdo en que las capacitaciones deben incluir metodologías activas como juegos de rol, dinámicas vivenciales y estudios de caso.

Se identificaron como áreas clave de capacitación: comunicación asertiva, escucha activa, gestión emocional, técnicas de mediación y negociación, así como manejo del estrés. A su vez, se señaló que los conflictos más frecuentes se originan en la sobrecarga de trabajo (40%), problemas de comunicación (30%), roles mal definidos (20%) y estilo de liderazgo (10%).

Tanto los datos cuantitativos como cualitativos revelan un ambiente de apertura al aprendizaje y una necesidad urgente de institucionalizar procesos de capacitación continua, actualizada y alineada a las necesidades reales del personal. Las entrevistas con la Gerente y la empleada más antigua confirmaron esta percepción, al considerar que la capacitación constante en habilidades blandas y la creación de espacios de retroalimentación pueden disminuir la frecuencia e intensidad de los conflictos.

5.4. Justificación

Esta propuesta busca atender la necesidad de mejorar el manejo de conflictos en la Cooperativa "Ciudad de Zamora" Ltda., a través de la elaboración de un plan de capacitación contextualizado, práctico y basado en evidencia. La propuesta responde al interés del personal por capacitarse en habilidades clave como la comunicación y la gestión emocional. Asimismo, permitirá alinear las estrategias de formación con los objetivos institucionales de eficiencia, respeto, trabajo en equipo

y excelencia en el servicio. El plan servirá como base para establecer una cultura organizacional más colaborativa, reduciendo tensiones y aumentando la productividad.

5.5. Objetivo general de la propuesta

Diseñar un plan de capacitación enfocado en el fortalecimiento de las habilidades necesarias para un manejo efectivo de los conflictos laborales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora Ltda.

5.6. Objetivos específicos de la propuesta

1. Estructurar los contenidos temáticos del plan de capacitación en función de los conflictos identificados.
2. Determinar la metodología adecuada para la ejecución de las capacitaciones con base en las preferencias del personal.
3. Proponer un plan de acción operativo que contemple actividades, recursos, tiempos y evaluación.

5.7. Resultados esperados de cada objetivo específico

Tabla 7 Resultados de cada objetivo de la propuesta

Objetivo específico	**Resultado esperado**
Estructurar los contenidos temáticos del plan de capacitación	Ejes temáticos como comunicación asertiva, escucha activa, gestión emocional, negociación y liderazgo colaborativo. Para medir el impacto, se propondrá hacer pruebas al inicio (pretest) para conocer qué saben los participantes antes de la capacitación, y pruebas al final (postest) para ver cuánto han aprendido en cada módulo.

	Aunque no se aplicará, esta propuesta ayudará a tener una base clara para futuras capacitaciones.
Determinar la metodología adecuada para la ejecución de las capacitaciones	Documento metodológico que incluya aprendizaje experiencial, juegos de rol, estudios de caso, trabajo en grupo y reflexión individual. Para medir el impacto, se sugerirá usar encuestas para saber qué tan satisfechos quedaron los participantes, observaciones durante las sesiones y una autoevaluación donde ellos mismos puedan valorar qué tan útiles les fueron los contenidos para su trabajo. Esto servirá como guía para futuras capacitaciones reales.
Proponer un plan de acción operativo	Cronograma con actividades de capacitación, asignación de recursos humanos y materiales, responsables, tiempos y sistema de evaluación. Además, se propondrá un sistema para evaluar todo el proceso, incluyendo un seguimiento trimestral con entrevistas a los participantes y a los jefes, y una comparación del clima laboral antes y después de la capacitación. Aunque solo será una propuesta, este plan será útil para que en el futuro se pueda poner en práctica y evaluar su efectividad.

5.8. Presentación de la operatividad de la propuesta

5.8.1. Nombre de la institución

Cooperativa de ahorro y crédito “ciudad de Zamora” Ltda.

5.8.2. Misión

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que apoya el desarrollo integral de sus asociados mediante el ahorro, crédito y servicios sociales, trazados bajo criterios de oportunidad, procesos simples, costos bajos, a través de un equipo humano eficiente

5.8.3. Visión

Ser la mejor institución crediticia del cantón Zamora, entregando productos financieros diversificados y servicios de calidad a través de un recurso humano capacitado, eficiente, eficaz y tecnología adecuada.

5.8.4. Valores

Honestidad

El comportamiento debe ser socialmente responsable, mostrando respeto, imparcialidad y sinceridad hablando siempre con la verdad y apegado al Estatuto y Reglamentos internos de la Cooperativa.

Solidaridad

Generar el derecho de ayudar y servir al socio. No se trata de hacer caridad, beneficencia o dar lo que nos sobra. Es el dar y recibir a través de la asociación.

Colaboración

El logro de los objetivos requiere que todos los socios, directivos y personal de la Cooperativa de "Ciudad de Zamora" participen para el logro de los objetivos corporativos.

Universalidad

Reconocer la dignidad y los derechos de todos los seres humanos, sin discriminación de raza, religión, ideas políticas, sexo, ubicación geográfica, idioma o limitaciones físicas o psicológicas.

La universalidad es el valor que materializa el principio de la gestión democrática en la medida en la que crea los espacios de participación, análisis y discusión en forma sincera, franca, abierta y positiva.

Excelencia en el servicio

Satisfacer continuamente las expectativas de los usuarios, con actitud, agilidad y anticipándose a sus necesidades.

Respeto

Apegarse a las normas establecidas, buscando el bien común sin ofender a nadie o que se sientan afectados en su persona o en sus bienes.

Puntualidad

La cooperativa "Ciudad de Zamora" trabaja cumpliendo con responsabilidad los objetivos y metas propuestas en el tiempo propuesto, cumpliendo con sus obligaciones de forma puntual.

Trabajo en equipo

La cooperativa "Ciudad de Zamora" promueve una actitud fraterna, participativa y no individualista, involucrando a todos sus miembros para ofrecer un buen servicio al socio.

Interés por la comunidad

La cooperativa "Ciudad de Zamora" piensa en la satisfacción de las necesidades de sus asociados a través de la dotación de créditos y servicios sociales.

Eficiencia

La cooperativa "Ciudad de Zamora" tiene la visión de optimizar los recursos disponibles con el menor desperdicio posible, cumpliendo con metas y objetivos propuestos.

5.8.5. Análisis de necesidades: Basado en los resultados de encuestas y entrevistas, se identificaron los siguientes aspectos a fortalecer: comunicación, liderazgo, gestión

emocional, roles claros y clima laboral. Las modalidades de capacitación deben ser dinámicas, actualizadas y principalmente presenciales.

5.8.6. Objetivo general del plan: Fortalecer las competencias del personal en el manejo de conflictos mediante un programa de capacitación continuo, práctico y contextualizado.

5.8.7. Objetivos específicos del plan:

1. Capacitar al personal en habilidades interpersonales clave.
2. Fomentar una cultura de resolución pacífica de conflictos.
3. Evaluar el impacto del plan en la mejora del ambiente laboral.

5.8.8. Contenido del programa:

Tabla 8 Contenido del programa de la propuesta

Módulo	Tema	Duración
1	Comunicación Asertiva y Escucha Activa	8 horas
2	Gestión Emocional y Manejo del Estrés	8 horas
3	Técnicas de Negociación y Mediación	8 horas
4.	Resolución de Conflictos Organizacionales	8 horas
5	Liderazgo y Trabajo en Equipo	8 horas

5.8.9. Público objetivo: Todo el personal operativo y administrativo de la cooperativa.

5.8.10. Metodología:

- Aprendizaje experiencial
- Juegos de rol
- Estudio de casos

- Talleres participativos
- Sesiones de retroalimentación

5.8.11. Plan de acción:

Tabla 9 Plan de acción de la propuesta

Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicador
Diseño del contenido	Talento humano	Documentos técnicos, guías de capacitación,	Semana 1	Plan de contenidos validado
Ejecución de talleres	Facilitador externo	Salón de capacitación equipado, material didáctico impreso y digital, equipo audiovisual	Semanas 2-6	Talleres realizados
Evaluación intermedia	Departamento de Talento Humano	Encuestas de satisfacción, pruebas pretest/postest, herramientas para recolección de datos	Semana 7	Informe de evaluación
Retroalimentación	Facilitador y Gerencia	Reuniones, reportes de evaluación, espacio para reuniones	Semana 8	Propuestas de mejora

5.8.12. Evaluación:

- Pretest y postest por módulo
- Encuestas de satisfacción

- Evaluación de cambios en la dinámica laboral a través de entrevistas semiestructuradas
- Informe final con resultados e impacto del plan de capacitación

Considerando que la cooperativa será la responsable de gestionar los recursos financieros para la ejecución del plan si desean aplicarlo, esta propuesta enfatiza la importancia de diversificar y ampliar las fuentes de financiamiento.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill.* UEB.

Clayton, M. (2013). *Tips efectivos para manejar el estrés en cualquier situación.* Mexico: Primera edición, UEB.

Verano Páez, Luis Francisco, Colomer Viadel, Antonio. (2011). *Manual de capacitación sobre economía solidaria y desarrollo comunitario.* Valencia, España. UEB: Primera edición.

Gobierno de Ecuador. (2022). *plan Nacional de Formación y Capacitación del Sector Público 2022-2025.* Obtenido de Gobierno de Ecuador.: https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2025/02/2.-INSTRUCTIVO-PLATAFORMAS-VIRTUALES-2025.pdf

al., Á. e. (2020). las organizaciones deben implementar estrategias de actualización de contenido que les permitan responder con agilidad a un entorno en constante cambio, garantizando que sus empleados tengan acceso a información actual y relevante".

Alexander, D. l. (Octubre de 2023). *Trabajo de titulación.* Obtenido de INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR, MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/15129/2/05%20FECYT%204379%20Tesis.pdf

análisis de conflictos. (2023). Obtenido de Anglo american: https://socialway.angloamerican.com/es-es/toolkit/impact-and-risk-prevention-and-management/conflict-management/guidance/plan/task-1-undertake-a-conflict-analysis

Andrade Guncay, R., & Paute León, E. (2025). *Estrategias de manejo de conflictos y satisfacción en pareja en docentes y administrativos de la Universidad de Cuenca.* Obtenido de Tesis de maestría, Universidad de Cuenca]. Repositorio de la UCUENCA: https://dspace.ucuenca.edu.ec/items/02ddb08f-9d50-4fc5-8b76-641bc1026abc?utm_source

Chile., U. C. (2025). *Accesibilidad y la inclusión* . Obtenido de Universidad Católica de Chile.: https://www.investigarmqr.com/2025/index.php/mqr/article/download/115/6520/7914

Christian Alexander Altamirano Redrovan, Clara Daniela Romero Romero. (Julio-septiembre de 2024). *Volumen 15,.* Obtenido de Número 3: https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia

Constitución de la República del Ecuador. (2021). Obtenido de Asamblea Nacional de Ecuador: https://www.defensa.gob.ec/wpcontent/wpcontent/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

DANIELA LÓPEZ MONTALVO; EYLIN JORGE COTO; AYDÉ CADENA LÓPEZ. (02 de Marzo de 2021). *La capacitación en pequeñas y medianas empresas: hacia una caracterización*. Obtenido de La capacitación en pequeñas y medianas empresas: hacia una caracterización: https://www.redalyc.org/journal/6722/672271870006/

Durán-Solórzano, S. A., & Martínez-Minda, H. A. (2020). *apacitación del talento humano y la gestión de la calidad en instituciones del sector salud*. Obtenido de evista Científica

Arbitrada en Investigaciones de la Salud GESTAR, : http://www.journalgestar.org/index.php/gestar/article/view/19

Educación, E. d. (s.f.). *Las técnicas de resolución de conflictos*. Obtenido de universidad de Valencia : https://www.universidadviu.com/es/actualidad/nuestros-expertos/las-tecnicas-de-resolucion-de-conflictos-una-medida-de-proteccion#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20las%20t%C3%A9cnicas%20de,tambi%C3%A9n%20en%20los%20centros%20escolares.

Fabian Celis, J. M. (2021). *Liderazgo transformacional directivo y manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo.* Obtenido de Repositorio Institucional: https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_d8b67e3498d2048f48af87b65209ba76

Fernández, L. y. (2018). la expresión asertiva permite a los empleados defender sus puntos de vista de manera que se respeten sus derechos y los de los demás, evitando conflictos innecesarios.

Función Pública. (2020). *Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2025.* Obtenido de Función Pública: https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/planeacion/6._plan_institucional_de_capacitacion_2025.pdf?utm_source

Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. . (2019). Innovaciones en la capacitación y formación. Routledge. En *Innovaciones en la capacitación y formación. Routledge.*

García Blanc, A., Gomis Cañellas, N., Ros Morente, A., & Filella Guiu, G. (18 de 04 de 2024). *Manual manejo de emociones.* Obtenido de educacion basica:

https://educacionbasica.sep.gob.mx/wp-content/uploads/2024/05/Manual-manejo-de-emociones-VF_18abril2024.pdf

González, M. (2021). *La importancia de la capacitación en el contexto organizacional: Enfoque y estrategias.* . Obtenido de https://www.reicomunicar.journalgestar.org/index.php/reicomunicar/article/view/166

González, M. L. . (2021). *La capacitación como herramienta para mejorar el desempeño laboral.* Obtenido de https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/4254

Hernández, V. M. (s.f.). *Método sintético*. Obtenido de slideshare: https://es.slideshare.net/slideshow/mtodo-sinttico-66930826/66930826?utm_source

Jáuregui, A. (18 de 01 de 2024). *Empatía*. Obtenido de gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/empatia/

Juan AndrésCagua Mejía. (10 de 2020). *"MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES PARA LA APLICACIÓN.* Obtenido de repositorio uide: https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4332/1/T-UIDE-0066.pdf

Laura Pamela Díaz-Bravo,. (s.f.). *La entrevista, recurso flexible y dinámico.* Obtenido de scielo: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci_arttext&utm_source=chatgpt.com

López y García . (2021). los programas de capacitación deben incluir componentes de seguimiento y mentoría para maximizar la transferencia del conocimiento a la práctica.

Martínez-Costa, M., Jiménez-Jiménez, D., & Castro-del-Rosario, R. (2020). *Conflict management strategies in organizations: A study on their impact on team performance.* . Obtenido de Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1130862120305337

Mendoza-Armijos, Hugo Enrique. (31 de 05 de 2022). *Estrategias de gestión de la cadena de suministro en un mundo globalizado: desafíos y oportunidades.* Obtenido de reviste cientifica: https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec/index.php/home/article/view/27

Miguel Ángel Medina-Romero. (06 de 2023). *Método mixto de investigación: cuantitativo y cualitativo.* Obtenido de researchgate: https://www.researchgate.net/publication/381093634_Metodo_mixto_de_investigacion_Cuantitativo_y_cualitativo

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia. (2025). Obtenido de Plan Institucional de Capacitación.

Misión #4 - Resolución de problemas. (s.f.). Obtenido de unicef: https://www.unicef.org/lac/misi%C3%B3n-4-resoluci%C3%B3n-de-problemas#:~:text=La%20habilidad%20de%20resoluci%C3%B3n%20de,la%20implementaci%C3%B3n%20de%20tal%20soluci%C3%B3n.

Morales, J. R., & Sánchez, M. T. (2020). *La importancia de la capacitación en las organizaciones: Un análisis teórico.* . Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8116466

Morales, R. M., & Torres, J. G. . (2021). *La capacitación y su impacto en el desempeño laboral: una revisión crítica de la literatura*. Obtenido de Revista Cubana de Ciencias Sociales y Humanísticas, : http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2077-28742021000200019&script=sci_arttext

OIT. (2016). Obtenido de Organización Internacional del Trabajo (OIT): https://www.ilo.org/global/topics/conflict-management

Ortega, C. (2021). *Método analítico: Qué es, para qué sirve y cómo realizarlo*. Obtenido de question pro: https://www.questionpro.com/blog/es/metodo-analitico/?utm_source

Osorio Villarreal, L. A., Bernal Bernal, D., Jaraba Hoyos, L., Romero Cervantes, S., & Cervantes Atia, V. (s.f.). *La capacitación de personal como fundamento del desarrollo humano y productivo en las organizaciones modernas.* Obtenido de Liderazgo Estratégico,: https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/4570

Pazmiño, A., & Cevallos, R. (2018). Evaluación de programas de capacitación en habilidades blandas en empresas ecuatorianas. *Revista de Recursos Humanos*, págs. 25(2), 78-90.

Psico-Smart. (s.f.). *Cómo aplicar técnicas de mediación en el entorno laboral para prevenir conflictos antes de que surjan.* Obtenido de Contenido de la capacitación: https://psico-smart.com/articulos/articulo-como-aplicar-tecnicas-de-mediacion-en-el-entorno-laboral-para-prevenir-conflictos-antes-de-que-surjan-191819

Robbins, S. P. (2019). Comportamiento organizacional. Pearson. En C. o. Pearson..

Roberto José Morales Muñoz. (2020). *dialnet.* Obtenido de El impacto de los conflictos laborales en las empresas: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8165252

Romero, M. y. (2019). a evaluación del impacto de la capacitación es fundamental para determinar la efectividad de los programas de formación y para justificar la inversión en estos. En a. e. estos.

Rupay Castro, M. C. (2019). *Relación entre la capacitación del personal y el desempeño laboral en una empresa de mejoramiento del hogar en Chorrillos.* Obtenido de Universidad Autónoma: https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1469/Rupay%20Castro%2C%20Magda%20Carla.pdf?isAllowed=y&sequence=1&utm_source

Sánchez, M., & Ramírez, J. . (2022). *Estrategias para la gestión y resolución de conflictos en el entorno organizacional.* . Obtenido de Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar: https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2226

Specialisation in Knowledge: Nurturing Expertise. (15 de 02 de 2025). Obtenido de symbio: https://symbio6.nl/en/blog/theory/definition/specialisation

Taipe Chisaguano, A., & Tasiguano Casa, J. . (2023). *Estrategias para el manejo de conflictos interpersonales internos en la empresa Lácteos El Caserío.* Obtenido de Tesis de maestría, Universidad Técnica de Cotopaxi: https://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/11294

Torres et al. (2021). señalan que "una capacitación eficaz en la identificación de conflictos debe enseñar a los empleados a reconocer tanto los conflictos evidentes como los más sutiles, que pueden ser fuentes de tensión latente.

Velázquez, A. (2020). *¿Qué es la Investigación Exploratoria?* Obtenido de question pro: https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-exploratoria/?utm_source

Vorecol, E. d. (28 de 08 de 2024). *El papel de la comunicación efectiva en la resolución de conflictos*. Obtenido de Vorecol: https://vorecol.com/es/articulos/articulo-el-papel-de-la-comunicacion-efectiva-en-la-resolucion-de-conflictos-663?utm_source

Zendesk. (15 de 01 de 2024). *Manejo de conflictos: estrategias prácticas de resolución*. Obtenido de Blog Zendesk: https://www.zendesk.com.mx/blog/manejo-de-conflictos-estrategias-practicas-de-resolucion/

ANEXOS

1. Cronograma tentativo (gantt)

Tabla 10 Cronograma (Gantt)

ACTIVIDADES	Enero 2025	Febrero 2025				Marzo 2025				Abril 2025				Mayo 2025			
	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Inscripción del estudiante																	
Análisis y revisión del anteproyecto de integración curricular.																	
Corrección del anteproyecto por parte de los estudiantes.																	
Inscripción de estudiante, aprobación del anteproyecto y designación de director y pares Académicos																	
Entrega de anteproyecto de los pares académicos para la revisión																	
Revisión del anteproyecto por parte de los pares académicos y emisión de recomendaciones																	

Acoger las recomendaciones de los pares y presentar certificado de cumplimiento																	
Desarrollo del trabajo de integración curricular (proyecto)																	
Revisión del proyecto final por parte de los pares académicos y emisión de recomendaciones																	
Acoger las observaciones de los pares académicos																	
Emisión del certificado de validación para la defensa con la firma del director t pares académicos																	
Recepción del proyecto con las respectivas certificaciones para la defensa																	
Emisión de la calificación del trabajo escrito																	

2. Presupuesto

Tabla 11 Presupuesto

Categoría	Descripción	Cantidad	Costo Unitario ($)	Costo Total ($)
Materiales y Suministros	Papelería	10	6.00	60.00
Impresión de documentos y encuestas	400 copias	400	0.10	40.00
Transporte	Visitas a la cooperativa y entrevistas	4	60	240.00
Servicios	Internet para investigación	4 meses	20.00	80.00
Imprevistos	Gastos no previstos	-	-	20.00
Total, estimado				390.00

3. Instrumentos de recopilación de datos (cuestionario, guion entrevista, ficha de observación, entre otros)

Anexo 1.

Guía de encuesta

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ANTEPROYECTO DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

ENCUESTA

TEMA:

"CAPACITACION Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CIUDAD DE ZAMORA" LTDA, MATRIZ ZAMORA, PROVINCIA ZAMORA CHINCHIPE, AÑO 2025"

Objetivo de esta encuesta:

Esta encuesta tiene como objetivo recopilar información sobre las percepciones y experiencias de los trabajadores respecto a la capacitación en manejo de conflictos y cómo estas capacitaciones influyen en la resolución de conflictos dentro del entorno laboral de la cooperativa.

DIRIGIDO A: los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito "ciudad de Zamora" Ltda.

Edad *

- Menos de 25 años
- 25 – 34 años
- 35 – 44 años
- 45 – 54 años
- 55 años o más

Género *

- Femenino
- Masculino
- Otro

VARIABLE INDEPENDIENTE: CAPACITACIÓN

Tiene como objetivo conocer la percepción y preferencia de los trabajadores sobre los contenidos, y condiciones necesarias para una capacitación efectiva en manejo de conflictos dentro de la cooperativa.

¿Cree que una capacitación en manejo de conflictos ayudaría a mejorar la resolución de problemas en el entorno laboral?

- Si
- No

¿Considera importante que una capacitación incluya ejemplos prácticos aplicables al manejo de conflictos en la cooperativa?

- Si
- No

¿Considera importante que una futura capacitación incluya las últimas tendencias y mejores prácticas en manejo de conflictos?

- Si
- No

¿Prefiere la modalidad presencial, virtual o híbrida para la capacitación sobre manejo de conflictos?

- Presencial
- Virtual
- Híbrida

¿La capacitación debería utilizar juegos de rol y ejercicios interactivos para practicar el manejo de conflictos?

- Si
- No

¿La capacitación debe incluir actividades de reflexión grupal sobre la resolución de conflictos?

- Si
- No

¿Cree que una futura capacitación en manejo de conflictos debería incluir retroalimentación sobre el desempeño de los participantes?

- Sí
- No

¿Considera que la cooperativa debería contar con suficientes materiales y equipos para realizar capacitaciones sobre manejo de conflictos?

- Sí
- No

¿Considera que la cooperativa debería contar con personal especializado para impartir las capacitaciones sobre manejo de conflictos? *

- Sí
- No

VARIABLE DEPENDIENTE: MANEJO DE CONFLICTOS

Tiene como objetivo evaluar la frecuencia, tipo de conflictos y las estrategias individuales y organizacionales utilizadas para su resolución en el entorno laboral.

¿Qué tipo de conflictos se presentan con mayor frecuencia en su área de trabajo?

- Por comunicación deficiente
- Por roles y responsabilidades poco claros
- Por liderazgo o gestión
- Por recursos o cargas de trabajo
- Otro:

¿Con qué frecuencia surgen conflictos en su área de trabajo?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Rara vez
- Nunca

¿La cooperativa promueve el uso de técnicas adecuadas para resolver conflictos?

- 4 - Totalmente de acuerdo
- 3 - De acuerdo
- 2 - Poco de acuerdo
- 1 - En desacuerdo

¿Valoro las opiniones de otros, incluso cuando son diferentes a las mías?

- 4 - Totalmente de acuerdo
- 3 - De acuerdo
- 2 - Poco de acuerdo
- 1 - En desacuerdo

¿Practico la escucha activa como parte de la resolución de conflictos?

- 4 - Totalmente de acuerdo
- 3 - De acuerdo
- 2 - Poco de acuerdo
- 1 - En desacuerdo

¿Actúo de forma preventiva ante posibles conflictos laborales?

- 4 - Totalmente de acuerdo
- 3 - De acuerdo
- 2 - Poco de acuerdo
- 1 - En desacuerdo

¿Sé manejar mis reacciones ante conflictos laborales intensos?

- 4 - Totalmente de acuerdo
- 3 - De acuerdo
- 2 - Poco de acuerdo
- 1 - En desacuerdo

¿Soy capaz de mantener una actitud positiva incluso después de una situación conflictiva?

- 4 - Totalmente de acuerdo
- 3 - De acuerdo

- 2 - Poco de acuerdo
- 1 - En desacuerdo

Anexo 2.

Guía de entrevista

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ANTEPROYECTO DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

ENTREVISTA

TEMA:

"CAPACITACION Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CIUDAD DE ZAMORA" LTDA, MATRIZ ZAMORA, PROVINCIA ZAMORA CHINCHIPE, AÑO 2025"

Objetivo de esta entrevista: Recoger las percepciones del gerente y del empleado con más antigüedad sobre los conflictos laborales y las necesidades de formación. Con ello, se busca identificar contenidos y metodologías clave para diseñar un plan de capacitación efectivo en manejo de conflictos.

DIRIGIDO A: Gerente y al empleado con más antigüedad en la institución

Entrevista

Variable independiente: capacitación

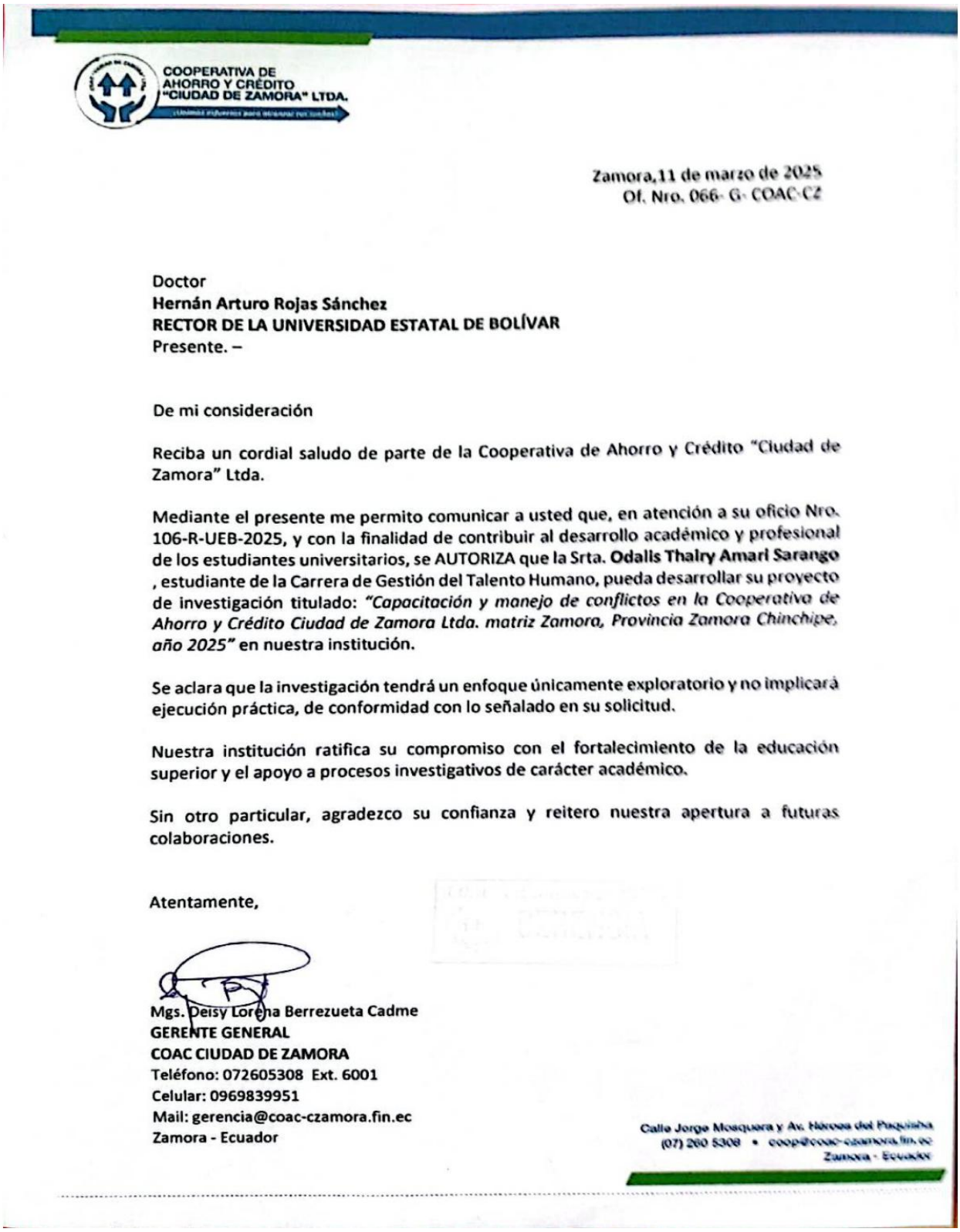
5. ¿Qué temas considera esenciales para incluir en una futura capacitación sobre manejo de conflictos en la cooperativa? (identificación de tipos de conflicto, comunicación asertiva, técnicas de negociación y mediación, gestión emocional).
6. ¿Qué aspectos cree que deberían priorizarse en el contenido de una capacitación sobre resolución de conflictos?
7. ¿Por qué considera importante que una futura capacitación en manejo de conflictos se mantenga actualizada?
8. ¿Con qué frecuencia considera que debería actualizarse el contenido de una capacitación en manejo de conflictos para que sea efectiva?

Variable dependiente: manejo de conflictos

5. ¿Qué tipo de conflictos ha observado con mayor frecuencia en la cooperativa?
6. ¿Qué causas considera que provocan con más frecuencia los conflictos en la cooperativa?
7. ¿Qué tan importante considera la escucha activa para resolver un conflicto?
8. ¿Qué acciones cree que ayudarían a prevenir conflictos en la cooperativa?

Anexo 3.

Aceptación de ingreso a la institución Cooperativa de ahorro y crédito "Ciudad de Zamora"



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CIUDAD DE ZAMORA" LTDA.

Zamora,11 de marzo de 2025
Of. Nro. 066- G- COAC-CZ

Doctor
Hernán Arturo Rojas Sánchez
RECTOR DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
Presente. –

De mi consideración

Reciba un cordial saludo de parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda.

Mediante el presente me permito comunicar a usted que, en atención a su oficio Nro. 106-R-UEB-2025, y con la finalidad de contribuir al desarrollo académico y profesional de los estudiantes universitarios, se AUTORIZA que la Srta. **Odalis Thalry Amari Sarango** , estudiante de la Carrera de Gestión del Talento Humano, pueda desarrollar su proyecto de investigación titulado: *"Capacitación y manejo de conflictos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora Ltda. matriz Zamora, Provincia Zamora Chinchipe, año 2025"* en nuestra institución.

Se aclara que la investigación tendrá un enfoque únicamente exploratorio y no implicará ejecución práctica, de conformidad con lo señalado en su solicitud.

Nuestra institución ratifica su compromiso con el fortalecimiento de la educación superior y el apoyo a procesos investigativos de carácter académico.

Sin otro particular, agradezco su confianza y reitero nuestra apertura a futuras colaboraciones.

Atentamente,

Mgs. Deisy Lorena Berrezueta Cadme
GERENTE GENERAL
COAC CIUDAD DE ZAMORA
Teléfono: 072605308 Ext. 6001
Celular: 0969839951
Mail: gerencia@coac-czamora.fin.ec
Zamora - Ecuador

Calle Jorge Mosquera y Av. Héroes del Paquisha
(07) 260 5308 • coop@coac-czamora.fin.ec
Zamora - Ecuador

Anexo 4.

Certificado de antiplagio **Rodriguez, J. (24 de 03 de 2024). ¿Qué es el método deductivo? 10 ejemplos**

UEB | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

EXTENSIÓN SAN MIGUEL

ING. FLOR XIMENA POVEDA VALVERDE, EN CALIDAD DE DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA

Que el trabajo de Integración Curricular denominado: **"Capacitación y manejo de conflictos en la cooperativa de ahorro y crédito "ciudad de Zamora" Ltda., matriz Zamora, provincia Zamora Chinchipe, año 2025"**, presentado por la señorita **Amari Sarango Odalis Thairy**, estudiante de la **carrera de Gestión del Talento Humano**, pasó el análisis de coincidencia no accidental en la herramienta Turnitin, reflejando un **porcentaje de similitud del 2%**, como se evidencia en el documento adjunto.

San Miguel, 15 de mayo del 2025

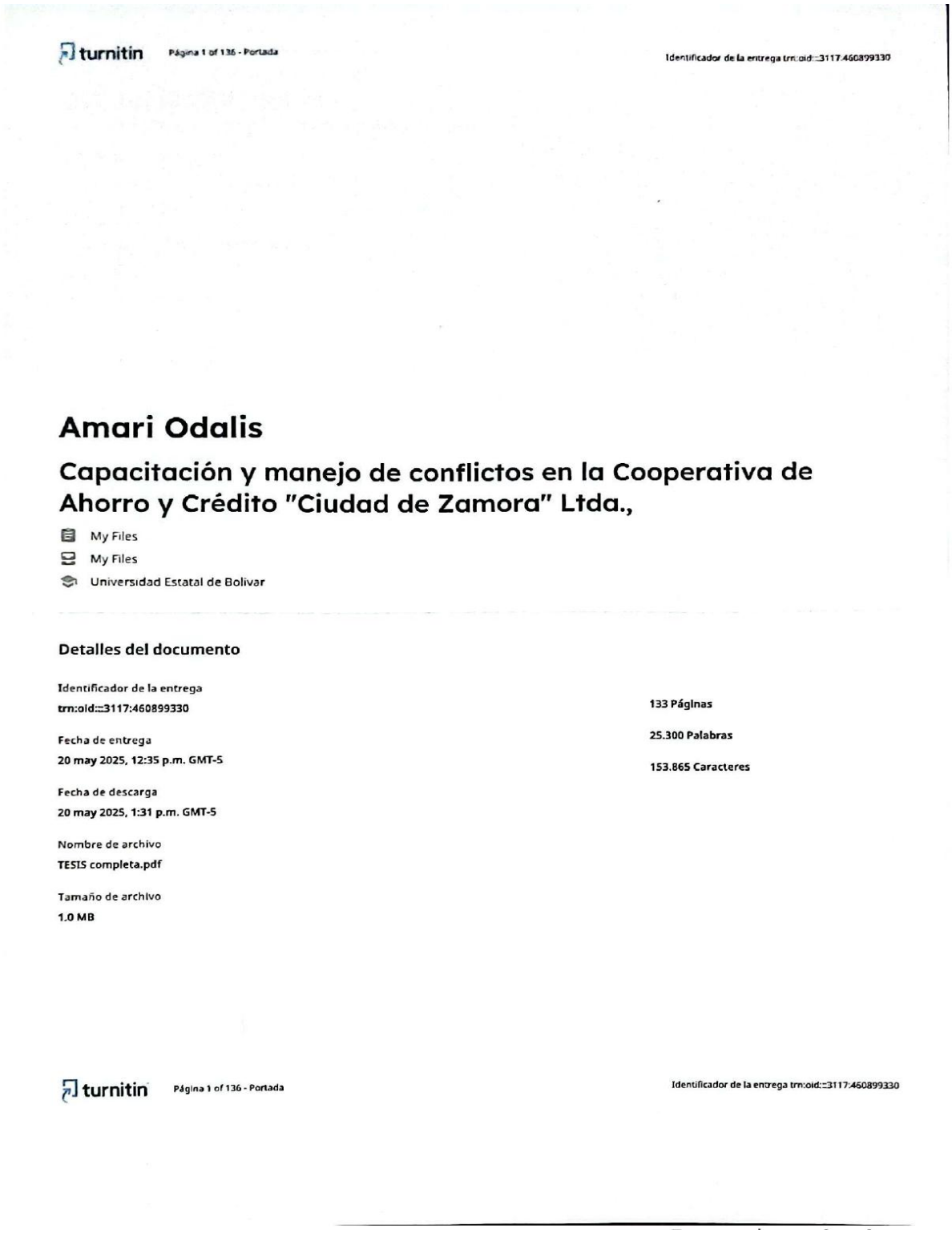
Atentamente,

Ing. Flor Ximena Poveda Valverde
Director

Dirección: Av. General José Gallardo Román y César Jácome Cajiao
San Miguel - Ecuador
Teléfono: (593) 032 989812 - 032989813 - 032989463
www.ueb.edu.ec

Anexo 5.

Informe de turnitin



turnitin Página 1 of 136 - Portada Identificador de la entrega trn:oid:::3117:460899330

Amari Odalis

Capacitación y manejo de conflictos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda.,

My Files
My Files
Universidad Estatal de Bolivar

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::3117:460899330

Fecha de entrega
20 may 2025, 12:35 p.m. GMT-5

Fecha de descarga
20 may 2025, 1:31 p.m. GMT-5

Nombre de archivo
TESIS completa.pdf

Tamaño de archivo
1.0 MB

133 Páginas

25.300 Palabras

153.865 Caracteres

turnitin Página 1 of 136 - Portada Identificador de la entrega trn:oid:::3117:460899330

2% Similarité globale

Total combiné de toutes les correspondances, y compris les sources qui se recoupent, pa...

Filtré du rapport

- Bibliographie
- Texte cité
- Texte référencé
- Correspondances faibles (moins de 20 mots)

Exclusions

- 14 correspondances exclues

Sources principales

1%	Sources Internet
0%	Publications
1%	Travaux envoyés (copies des étudiants)

Indicateurs d'intégrité

0 indicateur d'intégrité à vérifier

Aucune manipulation de texte suspecte détectée

Les algorithmes de notre système examinent un document en profondeur pour détecter toute incohérence qui le distinguerait d'une copie normale. Si nous remarquons quelque chose d'étrange, nous le signalons pour que vous puissiez l'examiner.

Un indicateur n'est pas nécessairement le signe d'un problème. Cependant, il est recommandé d'effectuer un examen plus approfondi.