

**PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS**



**PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN
LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES:
PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR
ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS.**

VANESSA CASTRILLÓN FRANCO

**DIRECTOR
PHD. FRANCISCO DARÍO LÓPEZ GALLEGO**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
ABRIL DE 2024**

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido.....	2
Tabla de contenido de figuras.....	4
Tabla de contenido de tablas.....	5
Resumen.....	6
Abstract.....	7
Introducción.....	8
Marco Contextual.....	11
Problema de investigación.....	13
Pregunta de la investigación.....	20
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos.....	21
Justificación.....	22
Propósito.....	22
Marco de referencias conceptuales, aproximación a la definición.....	22
Teoría de los eventos afectivos.....	22
Conflicto laboral.....	26
Agente motivacional.....	31

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Reacciones afectivas y emocionales en el ambiente laboral	33
Gestión de conflictos (Prácticas aconsejables y desaconsejables)	34
Desempeño Laboral.....	38
Percepción	41
Métodología	43
Enfoque investigativo cualitativo.....	44
Diseño de la investigación.....	45
Caracterización de los sujetos	46
Procedimiento.....	47
Técnica de recolección de la información.....	49
Análisis de datos.....	50
Protocolo de entrevistas	51
Análisis de Resultados.....	51
Matriz análisis de resultados.....	52
Presentación de resultados	53
Conclusiones	136
Referencias.....	142

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Tabla de contenido de figuras

Figura 1 : Affective Events Theory: Macrostructure	25
Figura 2. La doble preocupación para manejo de conflictos	27
Figura 3. High Explicit power (Ran et al., 2021).	33
Figura 4. Modelo de prevención y manejo del conflicto	37
Figura 5. Metodología de estudio cualitativo (Busetto et al., 2020).	45
Figura 6. Metodología del estudio cualitativo Hernández – Sampieri (2014).	45
Figura 7. Método de investigación creación propia. (Castrillón 2023).	48
Figura 8. Matriz de análisis de resultados tomado de Orejuela, J. (2023).	52

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Tabla de contenido de tablas

Tabla 1: Elaboración propia, creada con la información aportada por las entrevistas de los directores de la empresa investigada (Castrillón, V 2023).	18
Tabla 2: Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información. Creación propia (Castrillón 2023).....	47
Tabla 3: Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información	49
Tabla 4: Guía de entendimiento para la presentación de resultados tomado de Orejuela, J. (2023).	53
Tabla 5: Instrumento de la investigación, elaboración propia (2023).	54
Categorías y subcategorías de análisis con las preguntas del instrumento	55
Tabla 6: Relación entre objetivos específico 1, Pregunta 1	62
Tabla 7: Relación entre objetivos específico 1, Pregunta 2	74
Tabla 8: Relación entre objetivos específico 2, Pregunta 1	83
Tabla 9: Relación entre objetivos específico 2, Pregunta 2	91
Tabla 9: Relación entre objetivos específico 3, Pregunta 1	100
Tabla 10: Relación entre objetivos específico 3, Pregunta 2	108
Tabla 11: Relación entre objetivos específico 4, Pregunta 1	120
Tabla 12: Relación entre objetivos específico 4, Pregunta 2	132

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Resumen

Esta investigación analiza los conflictos interpersonales que se presentan en una empresa líder del sector energético de los Estados Unidos, resaltando la importancia de gestionar eficazmente los conflictos en un momento crucial de transición hacia fuentes de energía más sostenibles y cambios en la tecnología. El objetivo principal de este estudio es investigar las prácticas aconsejables y desaconsejables que influyen en la solución de conflictos interpersonales entre los empleados de la base operativa en una empresa del sector energético de la potencia americana, con el fin de comprender su impacto en el desempeño laboral y la eficiencia organizacional, y así contribuir al desarrollo de un modelo de resolución de conflictos más efectivo. La metodología adoptada para este estudio se basa en un enfoque cualitativo descriptivo y transversal, mediante entrevistas individuales a empleados de la base operativa del sector energético, con un diseño no experimental y un muestreo propositivo de quince (15) empleados. Esta investigación fue financiada por la empresa del sector energético de los Estados Unidos.

Palabras Clave

Conflicto Laboral, Agentes motivacionales, Reacciones emocionales en el ambiente laboral, Gestión de conflictos (Prácticas aconsejables y desaconsejables), Desempeño laboral y Percepción.

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Abstract

This research analyzes interpersonal conflicts in a leading company in the energy sector in the United States, highlighting the importance of effectively managing conflicts during a crucial transition period towards more sustainable energy sources and technological changes. The main objective of this study is to investigate advisable and inadvisable practices influencing the resolution of interpersonal conflicts among employees in the operational base of a United States-based energy sector company, aiming to understand their impact on work performance and organizational efficiency, and thereby contribute to the development of a more effective conflict resolution model. The methodology adopted for this study is based on a descriptive and cross-sectional qualitative approach, through individual interviews with employees from the operational base of the energy sector, employing a non-experimental design and purposive sampling of fifteen (15) employees. The United States-based energy sector company funded this research.

Key Words

Work Conflict, Motivational Agents, Emotional Reactions in the Workplace, Conflict Management (Advisable and Inadvisable Practices), Work Performance, and Perception.

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Introducción

Los líderes enfrentan la paradoja de resolver conflictos laborales o utilizar herramientas existentes para maximizar la productividad del equipo (Gupta et al., 2011). A pesar de contar con modelos de liderazgo idóneos, los conflictos persisten debido a la falta de comprensión práctica de herramientas eficientes de resolución Klowait, (2015), como la formulación de preguntas y la exploración de suposiciones (Gupta et al., 2011).

En la presente investigación se realiza un análisis del sector energético focalizando su atención en una empresa líder en la generación de energía eléctrica en los Estados Unidos. Aunque por razones de confidencialidad, se omite el nombre de la organización, es importante resaltar su destacada posición como el principal proveedor independiente de servicios en esta industria, caracterizado por la alta gestión y capacidad de generación de energía eléctrica y una fuerza laboral capacitada muy importante. El estudio se concentra en la exploración de conflictos interpersonales, según la percepción de un grupo de empleados de la base operativa de dicha empresa. Se reconoce, además, que actualmente se está en un momento crucial Kahsar (2019) para el sector energético, marcado por la transición hacia fuentes de energía más sostenibles y la necesidad de adaptarse a nuevas tecnologías. La efectiva gestión de conflictos Löhr et al. (2017) emerge como un aspecto crítico para mantener la eficiencia y la sostenibilidad.

El objetivo principal de este estudio está en indagar en las prácticas aconsejables y desaconsejables en la solución de conflictos interpersonales percibidos por los empleados de la

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

base operativa en una empresa del sector energético de los Estados Unidos. Todo esto en un contexto donde los conflictos y los enfoques Weiss and Cropanzano, (1996) pueden tener un impacto significativo en el desempeño laboral y la eficiencia organizacional. El análisis busca brindar una comprensión profunda de las dinámicas en la gestión de conflictos. Ello se hace a través de la exploración de las causas, la influencia en el desempeño laboral, la identificación de prácticas aconsejables y desaconsejables que promuevan un ambiente laboral más armonioso mejorando la productividad, y finalmente, obteniendo los insumos que pueden aportar a la construcción de un modelo en la solución de conflictos para los empleados de la base operativa del sector energético.

La metodología adoptada para este estudio se basa en un enfoque cualitativo descriptivo y transversal, Busetto et al. (2020), Hernández-Sampieri (2014), mediante entrevistas individuales a empleados de la base operativa del sector energético. Se utiliza además un diseño no experimental, con un muestreo propositivo de quince empleados de la base operativa. Cabe mencionar que el perfil de los sujetos entrevistados tiene en común: Ser personas con mínimo de dos años de experiencia trabajando en el sector de energía, haber desarrollado como mínimo una evaluación de desempeño y que su cargo actual esté ubicado en la base operativa de la empresa investigada. Se recibió la información pertinente por medio de las entrevistas para realizar la triangulación del análisis de las variables, marco teórico y el análisis de patrón.

El desarrollo y financiamiento de esta investigación han sido posibles gracias al apoyo de la empresa del sector energético de los Estados Unidos, que ha cubierto todos los costos educativos del investigador y el tiempo de los empleados entrevistados, demostrando su compromiso con el progreso académico y profesional.

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Las conclusiones de este estudio revelan que en cuanto al primer objetivo de explorar las causas más comunes de conflictos interpersonales que impactan el desempeño laboral en la base operativa de las empresas del sector energético, se identificaron dificultades en la comunicación, diferencias de personalidad, falta de reconocimiento, estrés y tensiones en el ambiente laboral. También, factores indirectos como la experiencia militar y estatus de antigüedad que se da entre los empleados de la base operativa. Con relación al segundo objetivo y la influencia que tienen los conflictos interpersonales en el desempeño laboral se encontró un impacto significativo en la productividad, el funcionamiento del equipo y la eficiencia operativa, generando falta de colaboración, distracciones y malestar psicológico. En cuanto al tercer objetivo relacionado con las prácticas aconsejables se resaltan: la comunicación clara y honesta, el autocontrol en momentos de conflicto y el fomento de valores como respeto mutuo. Con relación a las prácticas desaconsejables están: evitar resolver conflictos en público, actuar desde la impulsividad o no hacer una intervención a tiempo. Finalmente, para el cuarto objetivo se identificaron insumos claves como la comunicación abierta, de nuevo la resolución anticipada de problemas y la claridad en las políticas organizacionales Klowait, (2015) dando lugar a una intervención en la cultura organizacional en general para poder abordar los conflictos de manera más efectiva pero también humana. Ello podría impactar positivamente los indicadores de rotación, desempeño y la fuga de conocimiento, ya que se evidencia Kundi et al., (2022) que si se dejan avanzar los conflictos interpersonales, estos impactan el desempeño laboral, y tienen una afectación directa en las emociones de los colaboradores volviéndolos más propensos a la violación de reglas organizacionales y pérdida de productividad, haciendo que se ponga en riesgo el bienestar de la organización y de los empleados (Löhr et al. (2017).

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Marco Contextual

Empresa

La empresa investigada no autorizó la utilización del nombre en el presente trabajo. Sin embargo, se realizará una referenciación de esta con el fin de dar a conocer las características propias de la organización y proporcionar mayor entendimiento al lector del posicionamiento de esta en la industria.

La empresa del sector energético que se investigó se encuentra posicionada como el mayor proveedor independiente de servicios del sector de la generación de energía en Estados Unidos. Está dedicada a optimizar el rendimiento de las centrales energéticas de todo el mundo y responsable de la gestión de más de 50.000 MW de generación de electricidad. La familia de empresas está formada por más de 4.000 miembros, ofrece una experiencia en operaciones, mantenimiento, fabricación, gestión de redes, cumplimiento normativo y asistencia técnica para construir, explotar y mantener recursos tradicionales y renovables.

La organización en mención pertenece a la división de maquinaria de un grupo empresarial japonés, dedicado al comercio nacional, la importación y exportación y el comercio exterior de diversos productos, como textiles, maquinaria, metales, minerales, energía, productos químicos, alimentos, productos generales, bienes inmuebles, tecnología de la información y las comunicaciones y finanzas, así como a la inversión empresarial en Japón y en el extranjero.

- **Servicios energéticos:** Optimizar el rendimiento de una instalación de generación de energía requiere una aplicación consciente de conocimientos técnicos combinados con

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

perspicacia empresarial. Esta empresa se centra en los aspectos fundamentales (seguridad, fiabilidad, conformidad y coste) y además, busca hacer funcionar las centrales eléctricas de la manera más óptima.

- **Cumplimiento y servicios de gestión:** Ayuda a sus clientes a hacer un seguimiento y cumplir con los constantes cambios en las normativas de -aire, agua, NERC, seguridad, ruido, entre otras- al tiempo que se opera con la máxima eficiencia.
- **Fabricación, mantenimiento y construcción:** Ofrece servicios que se adaptan a las necesidades de fabricación, construcción y mantenimiento a medida que construye y mantiene las centrales eléctricas. En estos servicios se incluyen: Sistemas de Control de Calidad del Aire, Balance de Planta, Calderas y HRSGs, Chimeneas y pilas de materia prima, Servicios fluviales y Petroquímica, Fabricación y Servicios de Campo y Grandes Proyectos de Construcción de Capital.
- **Servicios de Personal:** Se ofrecen soluciones de reclutamiento de personal adaptadas a las necesidades del cliente para puestos temporales o permanentes, y para una amplia gama de sectores tales como: Generación de energía: todas las tecnologías (renovables y tradicionales), Industrial/Fabricación, Construcción y Refinamiento de Petróleo y Gas.

Direccionamiento estratégico

El investigador no divulgará la misión, visión, ni nombre de la organización por motivos de confidencialidad. Sin embargo, se realiza una elaboración propia con el fin de dar a conocer el direccionamiento estratégico de la organización posicionado a nivel industria.

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Misión

La empresa se especializa en brindar servicios completos de operaciones, mantenimiento y construcción para clientes en los sectores eléctrico, energético e industrial, con el objetivo de mejorar su rendimiento y reducir riesgos.

Valores

La empresa muestra un firme compromiso con la seguridad al integrar prácticas seguras en cada tarea. Se conocen por ser una organización que genera una aplicación rigurosa de la normativa basado en las regulaciones existentes. Su reputación de calidad genera tranquilidad a los clientes. También, se reconoce como un empleador de elección, priorizando un ambiente de equipo donde se trata a todos con respeto e igualdad, sin tolerancia al acoso.

Problema de investigación

El presente trabajo está enfocado en una empresa del sector energético de los Estados Unidos, la cual no autorizó a revelar su nombre debido a las políticas de confidencialidad de la información. Por lo anterior, es importante anotar que en el presente trabajo no se presentarán citas, nombres ni detalles específicos de la organización investigada, pero se brindará contexto con el fin de ubicarla en la industria a la que pertenece.

En general, las empresas del sector energético de los Estados Unidos están atravesando un momento importante ya que según Kahsar (2019) la rápida evolución del sector de la energía eléctrica será esencial para cumplir los objetivos climáticos y de sostenibilidad. Sin embargo, dentro de toda la problemática actual, se han dejado de lado temas tan importantes como la atracción y retención de personal calificado para maniobrar las necesidades de la generación de

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

electricidad, Bakke, G. A. (2016) señala que el 60 por ciento de las personas que dirigen la industria eléctrica están a cinco años de jubilarse. Estos en su gran mayoría baby boomers nacidos entre 1945-1964, y con edades entre 59 y 78 años, quienes ya están buscando opciones para salirse del mercado laboral. Se ha visto que por lo menos un 19 por ciento de las terminaciones involuntarias en la empresa del sector energético investigada en los últimos cinco años, pertenece a empleados con más de 60 años que pertenecen a la base operativa y esto genera en resumidas cuentas un escape importante del conocimiento, el cual no se está transfiriendo a los nuevos empleados que también han llegado a trabajar en las centrales eléctricas en la base operativa.

Lo anterior se puede soportar con los hallazgos del Li, L. (2022) Foro Económico Mundial, puesto que se calcula que para 2025 el 50 por ciento de todos los empleados necesitará hacer entrenamientos de mejoramiento de habilidades profesionales debido a la adopción de nuevas tecnologías. Dentro de cinco años más de dos tercios de las competencias consideradas importantes en los requisitos laborales actuales cambiarán. Un tercio de las competencias esenciales en 2025 consistirá en competencias tecnológicas que aún no se consideran críticas para los requisitos laborales actuales. Esto soporta que las nuevas generaciones X, Millenials y precentenials, quienes están buscando empleos en plantas de electricidad tengan que aprender hoy tecnologías que muy seguramente no serán útiles en un par de años. Por lo tanto, van a tener que estar en un constante cambio y entrenamiento de sus habilidades para los cuales no están preparados.

La sociedad en general está buscando que las empresas de electricidad tengan energías mucho más renovables, Bakke, G. A. (2016) que sean más amigables con el medio ambiente

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

como las plantas de generación solar y eólicas que además no necesitan tanta mano de obra. Sin embargo, las plantas tradicionales de generación a base de carbón y petróleo aun representan una parte importante de la cantidad de energía que se produce en los Estados Unidos, y la transición y capacitación de una fuerza laboral, sobre todo la base operativa que ha trabajado únicamente en este tipo de plantas hace que aprender de una nueva tecnología renovable sea más complejo. En términos de desempeño se dice que los empleados deben capacitarse de manera ágil, pero las cargas laborales pesadas, las fuertes rutinas de trabajo y las altas demandas de producción de electricidad hacen que estos objetivos de transición se vuelvan cada vez más difíciles de cumplir. Aquí se ve también cómo ponen a la alta gerencia en una tensión constante, la cual debe navegar esta incertidumbre, muchas veces, sin proveer claridad en las instrucciones de las tareas a los empleados. Se debe tener en cuenta que cuando en una estructura jerárquica no hay claridad, se pueden incrementar las tensiones en todas las áreas de la organización. Sin embargo, en la base operativa se ven que hay mayores dificultades de entendimiento por las tareas y la forma de realizar las actividades diarias de la operación.

Al considerar integralmente el problema de la industria energética se ha visto un incremento de las expectativas que la sociedad, el gobierno, los inversionistas y las comunidades tienen sobre el sector energético el cual a su vez según lo planteado por Kahsar (2019b), se revela como una de las industrias más significativas en términos de magnitud y complejidad. Su gestión eficiente requiere un enfoque operativo específico, caracterizado por un compromiso con sistemas autoritarios, altamente ordenados e interconectados. Desde esta perspectiva, la industria representa una estructura única, capaz de seleccionar y recompensar a profesionales cuyas características personales se alinean y fortalecen estas estructuras, pero también se encarga de

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

excluir a las personas que no pertenecen a este tipo de estructura. En la organización investigada se demuestra una alta presencia de veteranos militares en la base operativa, quienes son capaces de navegar en este tipo de estructura altamente jerarquizada. Sin embargo, aquellos que no pueden con este tipo de dinámicas entran en una constante tensión, la cual genera roces, conflictos y desavenencias entre estas dos poblaciones.

El análisis del problema contribuye significativamente a comprender la importancia de adaptarse a las dinámicas particulares del sector eléctrico actual. Estas abarcan una amplia gama de factores Kahsar (2019b), que van desde los cambios generacionales de personal hasta la introducción de nuevas tecnologías. Ello implica la necesidad de entrenamiento constante y la falta de estabilidad de personal de la base operativa, ya que son quienes manipulan las herramientas y maquinaria necesaria para la producción de electricidad. Además, se incluyen los cambios socioculturales en la dinámica laboral y las presiones gubernamentales que generan mayores regulaciones y exigencias para la explotación de los recursos naturales. Estos aspectos constituyen el núcleo del problema investigado, ya que, al no estar bien administrados, se pueden incrementar las tensiones entre los colaboradores haciendo que las empresas sector energético no mantengan su sostenibilidad y eficiencia.

Ahora bien, para entender de dónde surgió el problema en la empresa de estudio se entrevistaron a tres (3) personas de la dirección entre quienes están, la gerente de recursos humanos K. Ganon (2024) y dos directores de operaciones R. Simmerman (2024), C. Thornton (2024). Esto con el fin de conocer desde sus puntos de vista en dónde y en quiénes radicaban las situaciones de mayor urgencia a trabajar en recursos humanos con relación al conflicto. De ahí, que con ellos se revisaron detalladamente los indicadores de retiro para los últimos cinco años:

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

En el 2018 fue de 11 por ciento (Involuntario 7% & Voluntario 4%), 2019 10 por ciento (Involuntario 5% & Voluntario 5%), 2020 fue de 6 por ciento (Involuntario 3% & Voluntario 4%), en el 2021 fue de 8 por ciento (Involuntario 2% & Voluntario 6%), para el 2022 aumentó a un 9 por ciento (Involuntario 2% & Voluntario 7%), y para el 2023 se da un 10 por ciento (Involuntario 2% & Voluntario 8%).

En contraste, se revisaron con ellos los datos de ingreso de los últimos cinco años, los cuales fueron: 2018 -4%, 2019 -12%, 2020 -14%. Inclusive, durante la pandemia la empresa del sector energético se mantuvo en constante crecimiento ya que la alta demanda de electricidad fue totalmente inesperada, y se seguía dando abastecimiento a todos los hogares de Estados Unidos. 2021 - 12% ,2022 - 9% y para el 2023 - 20% se da uno de los mejores años para la compañía en términos de crecimiento, puesto que adquirieron once nuevos contratos que representan un total de 700 nuevos empleados.

También, se analizaron la cantidad de empleados totales que ha habido en los últimos cinco años, los cuales han oscilado entre los 3763 FTE (Empleados de tiempo completo) para el 2018, 3828 FTE para el 2019, 3677 FTE para el 2020, 3613 FTE para el 2021, y se empieza a ver un crecimiento acelerado en el 2022 de 4187 FTE. Sin embargo, para lo corrido del 2023 tuvo su pico máximo en septiembre con 4195 y se observó una caída cerrando en el 2023 con 4140 FTE.

El crecimiento de personal es una constante lucha para esta empresa ya que, en los últimos cinco años, pese a que se evidencia crecimiento, la organización se mantiene con su mínimo requerido de personal, sobre todo en la base operativa. Igualmente, siempre está en una búsqueda de personal, la cual se ve reflejada en su indicador de *time to fill* ya que para el 2018 se

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

necesitaban 40 días para conseguir 66 personas dispuestas a trabajar en el sector 40:66. En el 2019 35:89, en el 2020 33: 62, en el 2021 34:88, en el 2022 33:124 y para el 2023 37:109. Esto quiere decir que la cantidad de renunciados está impactando directamente la cantidad de personal que se tiene que conseguir y que se están requiriendo cada vez más días para llenar esas posiciones, las cuales en su mayoría fueron de escasez de personal operativo en las zonas donde hay presencia de plantas de electricidad, teniendo en cuenta que se encuentran lejos de las ciudades principales.

Y finalmente, con el fin de entender la importancia de la presente investigación relacionada con el desempeño, se pueden ver los resultados de la evaluación de desempeño de los últimos cinco años en la tabla 3. Allí se demuestra que los resultados de evaluaciones inconsistentes están en un promedio del 0.84%, seguido del consistente con un 46.7%, sobresaliente 45.46%, y finalmente, los empleados excelentes están en un 7.04%

Caracterización de las Evaluaciones de Desempeño expresadas en %					
Categorías	2018	2019	2020	2021	2022
Excelente	0.3	9.3	9.3	8.8	7.5
Sobresaliente	36.5	49.6	46.4	47.5	47.3
Consistente	61.5	40.4	44.0	43.0	44.6
Inconsistente	1.7	0.7	0.3	0.8	0.7

Tabla 1: Elaboración propia, creada con la información aportada por las entrevistas de los directores de la empresa investigada (Castrillón, V 2023).

Dicho esto, se tiene que los empleados que hacen parte del 0.84 por ciento y que, por consiguiente, tienen como resultado inconsistente en su evaluación de desempeño, han presentado situaciones de conflicto con sus pares y superiores mayormente representados en la base operativa. Dicha situación a su vez ha afectado el desempeño laboral individual y los

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

resultados del grupo al que pertenecen, pues estos colaboradores hacen parte de las plantas que operan en Arizona, Texas y California. Igualmente, se han identificado los cargos de mayor impacto tales como: Operadores de cuarto de control, Auxiliares operativos, Auxiliares técnicos, Auxiliares de mantenimiento y Técnicos de campo.

Se revisaron también las entrevistas de salida de los últimos cinco años y donde se pregunta cuál es la razón por la que se retiran voluntariamente de la compañía. Allí se puede ver que las tres primeras razones son: Otras 35%, Progresión de carrera 21%, Pensión/Jubilación 19%. Al ahondar en las razones de “otras” del personal operativo, se puede ver que en las entrevistas mencionadas muchas de ellas mencionan situaciones de conflicto con el estilo de *liderazgo* anterior que permea en el actual liderazgo y que impacta el desempeño de los empleados. Se siente que los empleados jóvenes tienen menor *responsabilidad* que los empleados con mayor antigüedad, *comunicación* transparente por el cliente, líder o pares, conflictos percibidos por *rumores, drama o creencias de la cultura*, ausencia de *entrenamiento*. Dicho esto, se pudo evidenciar a grandes rasgos que los empleados de esta organización tienen una interacción constante con situaciones que los enfrenta a conflicto, viéndose que los hechos del pasado aún permean en la cultura actual.

La necesidad de investigar el conflicto en la base operativa fue soportada por la alta dirección de la empresa y la gerencia de recursos humanos, ya que estas áreas reportan que en los últimos cinco años se han buscado herramientas para aumentar el desempeño Simmerman, R. (2024) de los colaboradores, asegurándose de tener un entorno laboral seguro, mejorar su trabajo en equipo, comunicación asertiva, Thornton C. (2024) , teniendo cero tolerancia al acoso, cero porte de armas y represalias de compañeros y líderes. No obstante, para la alta dirección de la

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

organización, las situaciones de mayor conflicto radican en diferencia entre la forma de hacer el trabajo, especialmente en los empleados de la base operativa (Gannon, 2023).

Por lo anterior, el presente trabajo busca ahondar en las prácticas aconsejables y desaconsejables que influyen en la solución de conflictos interpersonales desde la percepción de los empleados de una empresa del sector energético de los Estados Unidos, tomando como referencia el impacto que los conflictos generan en el desempeño de los empleados de la base operativa.

El desarrollo y fondeo económico de la presente investigación está soportado por la empresa del sector energético de los Estados Unidos que se intervino. La organización se convierte en el patrocinador de todos los costos y gastos de la educación del equipo investigador, y además del tiempo de los empleados que fueron entrevistados para ser analizados en este ejercicio académico.

Pregunta de la investigación

¿Cuáles son las prácticas aconsejables y desaconsejables en la solución de conflictos interpersonales que influyen en el desempeño laboral, percibidas por empleados de la base operativa de una empresa del sector energético?

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Objetivo General

Conocer cuáles son las prácticas aconsejables y desaconsejables en la solución de conflictos interpersonales que influyen en el desempeño laboral, percibidas por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético de los Estados Unidos, con el propósito de aportar insumos en la posible construcción de un modelo de solución de conflictos de trabajo que generan reacciones afectivas positivas entre los empleados.

Objetivos Específicos

- Explorar cuáles son las causas más frecuentes de conflictos interpersonales que afectan el desempeño laboral, percibidos por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.
- Indagar cuál es la influencia que tienen los conflictos interpersonales en el desempeño laboral percibidos por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.
- Indagar cuáles son las prácticas aconsejables y desaconsejables en la solución de conflictos interpersonales percibidas por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.
- Indagar cuáles podrían ser los posibles insumos que pueden aportar en la posible construcción de un modelo de solución de conflictos percibidos por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Justificación

El presente trabajo les servirá a todas aquellas personas que tomen decisiones en las empresas del sector energético de los Estados Unidos, gerentes de gestión humana, directores de operaciones y gerentes de planta de centrales eléctricas, donde estén atravesando situaciones de conflicto en sus operaciones, y que a su vez estas estén impactando el desempeño laboral. Esto con el fin de suministrar insumos que les permitan crear y diseñar instrumentos en sus equipos de trabajo o centrales eléctricas para minimizar el impacto negativo a partir de la información que se obtuvo por parte de los colaboradores sobre las prácticas aconsejables y desaconsejables en la solución de conflictos interpersonales que influyen en el desempeño laboral.

Propósito

Con el presente trabajo se pretende proporcionar un posible insumo a la organización del sector energético para que interiormente diseñe uno o varios instrumentos que le permitan tener una intervención efectiva partiendo del conocimiento obtenido en las entrevistas sobre las prácticas aconsejables y desaconsejables en la solución de conflictos interpersonales que influyen en el desempeño laboral.

Marco de referencias conceptuales, aproximación a la definición

Teoría de los eventos afectivos

La presente investigación utiliza la teoría base de los eventos afectivos también conocida por sus siglas en inglés como “AET- Affective Events Theory” Weiss and Cropanzano, (1996),

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

ya que menciona que los acontecimientos en los lugares de trabajo son causados por los estados afectivos de los individuos, que a su vez influyen en sus actitudes y comportamientos posteriores.

La teoría de eventos afectivos Weiss and Cropanzano (1996) afirma que el efecto de estos acontecimientos en el lugar de trabajo sobre los comportamientos depende de varios factores situacionales y disposicionales, y que el ambiente laboral se da (Cho y Yang 2018) gracias a dicha recopilación de episodios emocionales.

La AET Weiss and Cropanzano, (1996) tiene tres enfoques sobre cómo se explica la satisfacción laboral en los empleados:

1. **Enfoque del juicio cognitivo:** La satisfacción laboral está representada por factores abstractos (características del trabajo, niveles salariales, promociones). Y estos elementos están percibidos no siempre de manera adecuada por los empleados, ya que ellos comparan sus percepciones individuales (valores, necesidades) en otras dimensiones no individuales, que solo tienen valor en el contexto laboral.
2. **Enfoque de las influencias sociales:** El ambiente social tiene influencias directas (actitudes) e indirectas (percepciones) en los juicios sobre el trabajo.
3. **Enfoque disposicional o del comportamiento:** Tiene una idea básica que la satisfacción laboral está directamente relacionada con la tendencia personal del empleado de sentirse bien o mal sobre sus aspectos de vida. En general es independiente, pero siempre viene en impresiones negativas o positivas.

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Las consecuencias de las experiencias afectivas son de actitud y de comportamiento Cho y Yang (2018), y ellas generan una relación directa con la satisfacción laboral. No obstante, las características del ambiente laboral tienen influencias directas en la satisfacción, puesto que hay una evaluación cognitiva e indirecta porque evalúa varias situaciones en conjunto. En oposición, cuando las características son negativas Cho y Yang (2018) generan un detrimento en la auto motivación, puesto que se hace muy difícil disfrutar del trabajo, debido a que realmente la meta primaria es estar evitando conflictos y no realizando el trabajo en sí.

Es por lo que existen estudios que sugieren que las emociones positivas en la organización deberían ser parte de la RSE – Responsabilidad Social Corporativa, Abdelmoteleb et al. (2018), definiendo la RSE como todas aquellas actividades destinadas a satisfacer a un cliente o unos grupos internos. Este concepto invita a la reflexión puesto que sugiere que las organizaciones deberían mirar el conflicto desde otro lugar responsablemente, ya que se demuestra en dicho estudio una relación entre la RSE de cliente interno y la creatividad de los empleados, y que de tener un grupo de clientes internos insatisfechos por percepciones y pensamientos positivos logran que a su vez muchos más empleados piensen de la misma manera.

También, se encuentran otros estudios Maon et al. (2021), los cuales confirman que la RSE bajo el mismo enfoque de satisfacer el cliente interno, al ser bien administrada hace que el principal resultado sea tener empleados orgullosos y comprometidos con su organización.

Al volver de nuevo a la teoría base se encuentra la macroestructura del AET Weiss and Cropanzano, (1996) propuesta en la figura 1:

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

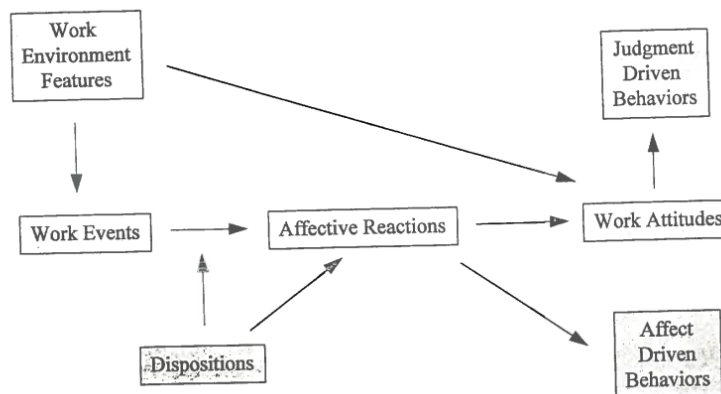


Figura 1ⁱ: Affective Events Theory: Macrostructure

(Weiss and Cropanzano, 1996).

Esta macroestructura explica que las reacciones emocionales, ubicadas en el centro del gráfico se deben examinar en términos de eventos endógenos como cambios en el temperamento y disposiciones emocionales hacia algún evento en particular. También se observan desde eventos exógenos que son aquellos que son influenciados a partir de un trauma o shock generado por el ambiente externo, Weiss and Cropanzano, (1996). Igualmente, se encuentran las disposiciones, las cuales influyen la manera en que los eventos producen los efectos emocionales. El ambiente laboral tiene una influencia indirecta en la experiencia emocional porque crea eventos que son reales o son producto de la imaginación. Las consecuencias de las experiencias emocionales son actitudinales y de comportamiento. Las experiencias emocionales tienen una influencia directa en la satisfacción laboral. Esta influencia corresponde al aspecto emocional de las actitudes y tienen afectación directa por la evaluación del juicio cognitivo e indirecta por el gusto o disgusto de varios eventos.

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Finalmente, en el gráfico de la AET hay dos grandes categorías: los comportamientos impulsados por las emociones y los comportamientos impulsados por el razonamiento. Los primeros no están mediados por las actitudes, sino que están influenciados a su vez por procesos como el control del temperamento, el estado del ánimo del individuo o juicios personales. Entre tanto, los comportamientos impulsados por el razonamiento están meramente mediados por la satisfacción.

Debido a que la AET está basada en un sistema relacionado entre las reacciones afectivas, eventos y actitudes, dan como resultado unas percepciones que se dan a través de juicios que cada individuo realiza constantemente y que, siendo reales o no, afectan su ambiente laboral. Sin embargo, desde otras perspectivas modernas Nadim y Zafar (2021) los acontecimientos en el lugar de trabajo desencadenan diversas emociones positivas o negativas, que a su vez afectan las actitudes y comportamientos. La teoría (Nadim y Zafar 2021) subraya además la importancia de la disposición personal para reforzar o debilitar las reacciones emocionales ante los acontecimientos laborales.

En consecuencia, la teoría base AET ayudó a comprender cómo desde el “work event” de la Macroestructura (Weiss and Cropanzano, 1996) se da la gestión actual del conflicto en el ambiente de trabajo y cómo esta impacta directamente el desempeño laboral.

Conflicto laboral

Para la presente investigación se hace necesario tener una base sólida del conflicto laboral explicada por diferentes expertos, ya que este concepto ayuda a comprender cómo se ve impactado el desempeño a partir de situaciones de conflicto laboral en las organizaciones.

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Conflicto es el fenómeno social más común en las organizaciones Sonnentag et al., (2013) y las investigaciones han argumentado que los conflictos en el trabajo perjudican directamente la realización de las tareas Huo y Jiang (2023), ya que estos pueden hacer que se interfiera directamente con el bienestar del colaborador a nivel personal Liao et al. (2019), haciendo que se utilicen solicitudes de tiempo libre en mayor frecuencia, para ser invertido en solucionar situaciones que generan estrés laboral (Liao et al., 2019). Estas situaciones de conflicto distraen a los empleados para realizar sus tareas de manera adecuada y dichas estrategias hacen que haya nuevamente un balance de vida y trabajo, dándose una pérdida operacional en términos de tiempo y costos De Clercq y Belausteguigoitia (2020).

Rahim y Katz (2019) ahondaron en el modelo dual para manejo de conflictos, donde cubren dos dimensiones: Preocupación por sí mismo y por los otros.

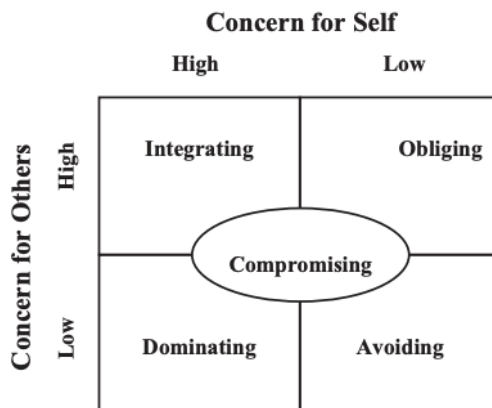


Figura 2. La doble preocupación para manejo de conflictos

Rahim y Katz (2019)

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

El estilo integrador (alta preocupación uno mismo - alta por otros) se asocia con la resolución de problemas. Este estilo implica apertura, intercambio de ideas, nuevas alternativas, examinación de diferentes formas de solucionar situaciones eficazmente. Es un estilo de gestión de conflictos donde todos ganan.

El estilo complaciente (baja preocupación por uno mismo y alta preocupación por los demás) se asocia con el intento de minimizar las diferencias buscando satisfacer al otro. Este tipo de persona es muy servicial, pero se olvida de sí misma para satisfacer al resto y suele ser un estilo que tiende a ser altamente conflictivo ya que hay un individuo que siempre pierde a causa del autosacrificio.

El estilo del compromiso (alta preocupación uno mismo y alta por los demás) hace que se logre un término medio en el que todos pierden un poco para lograr algo mayor como una toma de decisiones colectiva mutuamente válida. Acepta las diferencias entre los demás, pero busca siempre estar en el intermedio.

El estilo dominante (alta preocupación por uno mismo y baja preocupación por los demás) es una orientación ganar-perder o con el comportamiento forzado para ganar la propia posición a cambio de no satisfacer las expectativas de los demás.

Y finalmente, el estilo evasivo (escasa preocupación por uno mismo y por los demás) se ha asociado a situaciones de retraimiento, evasión o elusión. Este es un estilo que no satisface a nadie, y que es un constante perdedor en conflictos laborales, puesto que no satisface a ninguna de las partes Rahim and Katz (2019).

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

En la actualidad, existe un considerable número de estudios especializados Kundi et al. (2022b) que han demostrado la consecuencia negativa de los conflictos en el desempeño laboral. Sin embargo, bajo un entendimiento sistemático sobre cómo el conflicto impacta negativamente el desarrollo eficiente de las tareas en el trabajo (Kundi et al. 2022b) se menciona que el conflicto laboral es inevitable. Igualmente, que su resolución ineficaz puede deteriorar las emociones y actitudes que tienen los empleados con relación a la realización de una tarea, y que los comportamientos menos esperados se demuestran en mayor frecuencia al haber conflicto.

Los conflictos laborales se pueden categorizar Dreu and Weingart (2003) de dos grandes maneras. La primera es el conflicto hacia la tarea y se da debido a la percepción que dos individuos o más tienen sobre cómo se debe ejecutar una determinada tarea en el trabajo. Por ejemplo, cada persona tiene diferentes puntos de vista, ideas y opiniones que empiezan a variar según la distribución de recursos, procedimientos, juicios para la realización de la tarea, Dreu and Weingart (2003). La segunda categoría se da por el conflicto con el relacionamiento o más conocido como conflictos socioemocionales, Dreu and Weingart (2003), y se da debido a personalidades incompatibles entre dos o más individuos, incluyendo tensión, ansiedad y hostilidad de los empleados.

Un metaanálisis ha evidenciado que estos dos tipos de conflictos: tarea y relacionamiento son los que impactan negativamente el desempeño y la satisfacción laboral de los empleados Dreu and Weingart (2003). De acuerdo con Behfar et al. (2010), el conflicto de relacionamiento se da porque hay dos o más personalidades que son incompatibles en un grupo, y esto naturalmente incluye al resto de empleados alrededor, haciendo que se presente tensión,

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

animosidad y ansiedad en los empleados. Amason (1996) menciona que la distinción entre conflictos de la tarea se da en función a la diversidad de competencias técnicas y la de relacionamiento busca ser restringida en las organizaciones en mayor medida, Behfar et al. (2010). En general, estos conflictos sociales limitan las funciones cognitivas de los empleados en conflicto aumentando la ansiedad, cambios en el comportamiento, mayor hostilidad, amenazas e intimidación Hagemester & Volmer (2017). El conflicto de la tarea se describe como un grupo de empleados de un equipo que no están satisfechos con las tareas que se deben realizar, en términos de operación, puntos de vista ideas y opiniones, Hagemester & Volmer., (2017).

Los conflictos laborales limitan el procesamiento de información ya que los miembros del equipo gastan más tiempo y energía enfocándose en el otro que en las tareas. Además, Greer et al. (2008) sugiere que los conflictos hacia la tarea también involucran una alta emocionalidad, ya que esto puede generar una confrontación al ponerse en entredicho el conocimiento del empleado, que en realidad son retos por problemas de proceso del equipo de trabajo Dreu and Weingart (2003). Los conflictos de la tarea tienen una connotación negativa debido a que las experiencias de trabajo negativas están interconectadas con las experiencias a nivel personal y a su vez, pueden generar auto detrimento.

Luego de entender diferentes estudios en el conflicto, se encuentran otras perspectivas Greer et al., (2008) que estimulan el debate en las organizaciones ya que indagan el conflicto desde los beneficios para el desempeño del equipo. Allí, se esclarece que el conflicto Jehn et al. (2008) es un proceso de la interacción social y que este ayuda a que haya un mayor nivel de confianza y respeto entre los miembros del grupo. Se encuentra que en esta investigación

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

cualitativa de entre empleados de alto y bajo desempeño, que hay un grupo de factores Jehn et al. (2008) que evocan el conflicto llamados emocionalidades o nivel de importancia, luego pasan por un nivel de alivio de lo negativo al ser resueltos de manera efectiva, y finalmente, llegan los efectos positivos ya que hay un nuevo entendimiento del grupo sobre las nuevas normas de trabajo.

La postura que indica que el fenómeno organizacional del conflicto según Dreu and Weingart (2003), genera un sufrimiento de los empleados tales como Sonnentag et al. (2013d) depresión Heinisch y Jex (1997) burnout Richards et al. (2018). De ahí, que sea importante la adecuada y eficaz resolución de conflictos de tipo tarea y de relacionamiento en los empleados.

Agente motivacional

Antecedido por el amplio significado teórico y práctico del conflicto, se generó entonces una segunda gran inquietud para la presente investigación. Esta se denomina agentes motivacionales, ya que al entender su importancia se entienden con mayor detalle cuáles son las situaciones, razones y momentos que conllevan a que los empleados deseen iniciar, continuar, mantener o terminar un conflicto laboral afectando su desempeño.

La teoría de motivaciones implícitas de Brunstein (2010) y explícitas de McClelland et al., (1989) mencionan que las agentes motivaciones son disposiciones o preferencias por una inquietud recurrente. Estas a su vez involucran el campo físico, mental o emocional e impactan a los individuos o grupos, Dittmann et al., (2017) y se desarrollan en los primeros años de vida donde se da el desarrollo cognitivo (McClelland et al., 1989).

Saavedra y Van Dyne (1999) por su parte, realizaron un estudio de intercambio de perspectivas para estudiar tres aspectos de la motivación relacionados al comportamiento de un

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

grupo en una organización, los cuales son: el individual, el grupal y el reconocimiento. El resultado general Saavedra y Van Dyne (1999) evidencian que las emociones en una situación particular dependerán de los valores y creencias personales en ciertas situaciones, y constantemente el individuo debe tener una motivación dominante para lograr sacar alguna a relucir y así lograr sus objetivos laborales.

En la teoría del intercambio, Bos-Nehles y Meijerink (2018) se evidencia que las personas con mayor motivación laboral tienden a ser mucho más positivas con sus actitudes en el ambiente del trabajo. Ramsay et al., (2000) agrega un factor importante de análisis para la presente investigación, puesto que concluye que los incrementos de tareas no son percibidos por los empleados como oportunidades de reconocimiento y que llevan a una mayor motivación, sino que son asumidos como un malestar al ser algo adicional a su cotidianidad.

La teoría de las motivaciones Lawler et al. (2000) se da gracias a que existe una conexión entre la emoción y la afectación que genera una tarea evocando así en el empleado, emociones transitorias y de largo plazo que desarrollan motivación hacia la pertenencia de un grupo.

Las motivaciones como son representadas por comportamientos Ran et al., (2021) básicamente los dos tipos de poder son implícitos y explícitos, pero operan independientemente y pueden variar en gran magnitud ya que cada individuo es totalmente independiente. (Ran et al., 2021). Se explica en la figura. 3 las combinaciones que se pueden dar entre bajas-bajas- alta-alta-baja-alta y alta -baja (Ran et al., 2021).

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

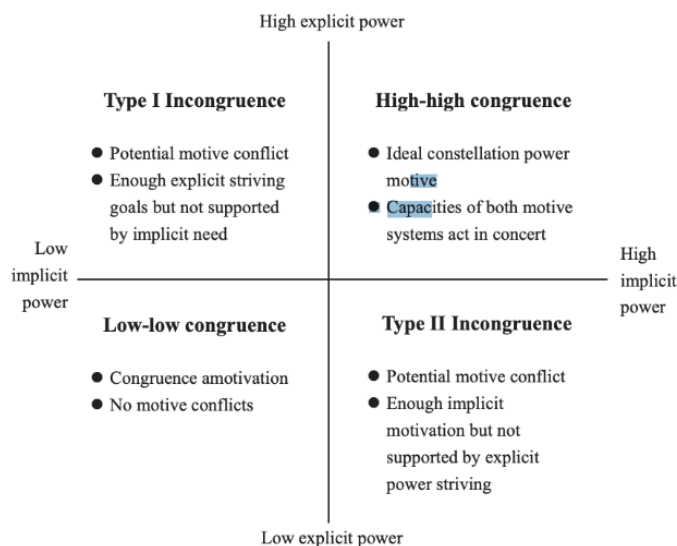


Figura 3. High Explicit power (Ran et al., 2021).

Reacciones afectivas y emocionales en el ambiente laboral

Después de comprender las motivaciones del conflicto, se hace necesario conocer cuáles son los tipos de reacciones que se generan una vez existe el conflicto y cómo este impacta el ambiente laboral y el desempeño.

Para Hagemester y Volmer (2017b) los conflictos sociales constituyen la percepción de incompatibilidades y la diferencia entre las partes involucradas. Específicamente, el conflicto laboral puede ser clasificado como el “lado oscuro” ya que es primeramente negativo, destructivo y que genera consecuencias adversas en el comportamiento, aptitud, trabajo en equipo y capacidad laboral.

La percepción del entorno se ve ampliamente afectada en el proceso de conflicto, ya que impacta directamente a la creatividad de los empleados y fomenta sentimientos tales como rabia y hostilidad Kuriakose et al. (2019). En la teoría del intercambio social - SET (Cropanzano &

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Mitchell, 2005) sostiene que la reciprocidad representa propensiones al “*quid pro quo*”, es decir hacer favores para el otro, en un contexto positivo o negativo. Una orientación negativa hacia la reciprocidad implica la tendencia a devolver un trato negativo a cambio de otro negativo. Así mismo, una orientación positiva hacia la reciprocidad implica la tendencia a devolver un trato positivo a cambio de otro positivo (Cropanzano & Mitchell, 2005).

En la teoría de las autoevaluaciones realizado por Volmer (2015), se puede evidenciar que las percepciones pueden ir más allá de lo laboral, si por ejemplo la situación de conflicto se genera con algún superior. Una vez estas percepciones ya han atravesado el ámbito personal, los empleados naturalmente van a estar en tensión ya que es un pensamiento constante que consume el tiempo personal y en realidad no está ayudando a solucionar el conflicto. Solo genera un estado de ansiedad y angustia mayor.

Dahiya (2023) evidenció en su estudio que la relación de conflicto tiene un impacto negativo con la percepción del otro y además agrega que el perdón y futura colaboración también se ven afectados después de haber atravesado por este suceso.

De ahí, que sea importante dar claridad que en general los entornos organizacionales, estarán siempre influenciados por las reacciones positivas o negativas, que los individuos o empleados le asignen a su entorno laboral.

Gestión de conflictos (Prácticas aconsejables y desaconsejables)

Al tener claridad sobre los tres conceptos más importantes de esta investigación: conflicto, gestión de conflicto y agentes motivaciones, se hace vital conocer cuáles son las

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

herramientas aconsejables para construir los insumos que permiten solucionar los conflictos que impactan el desempeño de los colaboradores.

La gestión de los conflictos está formada por la combinación de elementos Jung and Yoon (2018) entre las situaciones y percepciones de cada miembro de la organización. Por su propia naturaleza la teoría de gestión de conflictos es una estrategia que busca ser proactiva y estratégica Holtzhausen and Roberts (2009). Sin embargo, la teoría de la contingencia evidencia que hay múltiples factores que pueden complicar la gestión de conflictos Holtzhausen and Roberts (2009).

Para gestionar conflictos organizacionales, se deben tener en cuenta los cambios generacionales de la fuerza laboral en los últimos años, ya que las relaciones interpersonales han evolucionado en el tiempo. Estos estudios apuntan a que no hay una generación que sea más conflictiva que la otra en términos de resultados, comportamientos, estrategias puesto que al final los motivos, las formas y las diferencias del conflicto han sido consistentes y la resolución de los mismos con el paso de los años ha sido muy similar, Rahim and Katz (2019). Ahora la pregunta que parece ser más frecuente para todas las personas que están a cargo de la resolución de conflictos confluye en ser la misma: *¿Cuál es la forma correcta de solucionar conflictos?* Prayag (2018). Todo parece apuntar que las nuevas estructuras buscan articular o potencializar la resiliencia como el nivel más óptimo para la resolución de conflictos. Raetze et al. (2021b) manifiesta que la resiliencia es la capacidad de poder salir adelante después de una situación difícil, atravesar conflictos y de evitar poner en juego el bienestar general.

Con el fin de dar mayor claridad a los diferentes métodos existentes de solución de conflictos, se da a conocer el modelo de McCabe et al. (2018) que fue creado y testeado para

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

solucionar conflictos laborales, utilizando tres grandes elementos: 1) Tener un buen líder: El líder es fundamental para la percepción que tienen los empleados a la hora de implementar prácticas de gestión humana ya que pueden desencadenar efectos positivos o negativos que conlleven a un conflicto. 2) Fomentar mayores espacios de formación: La asociación indirecta entre el conflicto laboral y los resultados de los empleados a través de la implementación de las prácticas de recursos humanos depende de los niveles de formación específica, de modo que la relación conflictiva será más débil cuando haya más formación. 3) Políticas organizacionales: Creación de políticas y procedimientos claros para los empleados de la organización.

Löhr et al. (2017) en su metaanálisis menciona que, desde la década de 1980, se han introducido sistemas de gestión de conflictos en diversas organizaciones con el objetivo de mejorar los entornos de trabajo y reducir los costos que producen los conflictos, especialmente en los Estados Unidos. Esto fue soportado gracias a que entre el 1997 y el 2011 se aumentaron en un 30 por ciento la implementación de sistemas de gestión de conflictos en las empresas Fortune (Lipsky, 2015).

Además, también se observó que en Alemania, las empresas y las organizaciones empresariales y las instituciones de enseñanza superior aplican cada vez más sistemas de gestión de conflictos (Klowait, 2015).

Löhr et al. (2017) cuenta que en EE. UU se han desarrollado varios modelos para diseñar e implementar sistemas de gestión de conflictos. Sin embargo, al principio el objetivo de los sistemas de gestión de conflictos era ayudar en conflictos obrero-patronales, normalmente

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

relacionados con violaciones de la política, el contrato o la ley y luego en la década de 1990, los conflictos se empezaron a identificar mayormente en grupos y de trabajo en equipo que contribuye al mal funcionamiento organizativo.

Löhr et al. (2017) explica el modelo que implementó en Trans-SEC. Esta institución tiene como objetivo mejorar la situación alimentaria de la población rural pobre más vulnerable de Tanzania y a través del grupo de investigación del Instituto de Gestión de Conflictos de la Universidad Europea Viadrina, Frankfurt (Oder, Alemania) se implementó un modelo conocido como "Viadrina component model of conflict management" (Löhr et al. 2017), el cual se puede evidenciar en la figura 4 y habla de puntos de contacto de conflictos (PCC). Menciona la elección sistemática de pasos y procedimientos, el procesamiento de conflictos, los pasos y procedimientos, las normas de procedimiento, la evaluación y documentación; la comunicación interna y externa; y la prevención de conflictos. Todo ello está coordinado y controlado por una unidad central.

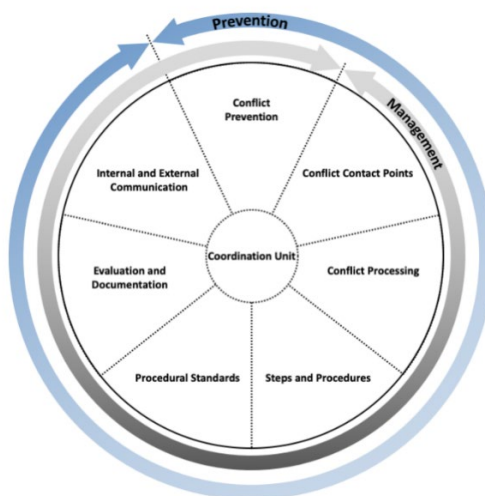


Figura 4. Modelo de prevención y manejo del conflicto

(Adapted Viadrina Component Model; (PwC and Viadrina, 2011, 2013))

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

(Löhr et al., 2017a).

Tener este tipo de modelo CPM (Conflict Management System) (Löhr et al., 2017) en el proyecto ayudó a que los miembros del equipo en general desarrollaran mejores habilidades de comunicación, resolución de conflictos y a construir un espacio que mejora el ambiente laboral, generando soluciones asertivas en el momento que haya una situación de conflicto. Este modelo ayudó a identificar los impactos positivos de la cultura, pero pone la prevención de conflictos como un efecto secundario. Aunque los diseñadores del modelo reconocen la importancia de las medidas preventivas y la formación, el desarrollo de un programa independiente de prevención de conflictos sólo se recomienda si se identifica la necesidad.

Desempeño Laboral

Las organizaciones requieren tener buenos resultados organizacionales para conseguir mayores recursos que permitan el crecimiento transversal de todos los interesados. Sin embargo, en presencia de conflicto estos resultados se ven truncados debido a que las tareas prioritarias del trabajo se convierten en secundarias. Se sabe que la mente del empleado no está en su máxima capacidad para resolver las actividades para las cuales fue contratado y toma a su vez una actitud que entorpece, daña y afecta el objetivo común. Es por ello que en la presente investigación se hace importante conocer cómo el desempeño laboral se ve influenciado en el contexto del conflicto organizacional.

Según la definición de (Sottolare et al., 2017), el desempeño es uno de los principales objetivos de los equipos. Este se ha definido como la medida del rendimiento laboral productivo

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

de un equipo que satisface o supera las normas de rendimiento de quienes supervisan (Hackman 1987, p. 323). Igualmente, puede ser definido como un concepto multidimensional muy complejo que puede medirse de muchas maneras y debe producirse en un entorno laboral natural y medirse a nivel individual (y no de grupo) Gilboa et al. (2008).

Jiang et al. (2022) explica que el desempeño en la tarea y la relación con la inseguridad laboral ya está definido por los comportamientos que son esperados del empleados (Motowidlo et al., 1997) al mostrar un alto desempeño en las tareas para beneficiar a la organización y corresponder a su baja inseguridad laboral. No obstante, también pueden desmejorar su desempeño en las tareas cuando la inseguridad laboral cambia de niveles bajos a moderados, Igualmente, los empleados también pueden mejorar su desempeño en las tareas para ser percibidos como valiosos por la organización cuando la inseguridad laboral es alta y se avecinan cambios negativos en su empleo. De manera empírica investigaciones anteriores han soportado el argumento y encontraron una relación entre la inseguridad laboral y el desempeño laboral, dando como resultado que la inseguridad laboral es un factor psicosocial que genera estrés en el mundo moderno de las organizaciones, actuando en detrimento en la salud y el bienestar Probst et al. (2017).

Probst et al. (2017) explica en su estudio que se deben tener en cuenta dos aspectos para evaluar el desempeño laboral de manera interna y externa Selenko et al. (2013) centrándose en el dominio de la tarea y los comportamientos laborales dentro del rol. Estos incluyen la realización de tareas y responsabilidades que son requisitos formales del propio trabajo. Por otro lado, los comportamientos deseables son adicionales al rol y se convierten en discrecionales. Es decir, no

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

están reconocidos directamente en la descripción del cargo, pero ayudan a la eficacia en general de la organización (Podsakoff et al., 2012).

Es por esto Probst et al. (2017) explica en su investigación que los niveles moderados o elevados de inseguridad laboral pueden incitar a los empleados a tener un mejor desempeño en sus tareas y para mostrarse como "buenos soldados" y conservar su puesto de trabajo o características importantes. Así mismo, cuando la inseguridad laboral pasa de un nivel moderado a elevado, puede desencadenar la intención de los trabajadores de aumentar su desempeño debido a la motivación de conservar su puesto de trabajo.

Gilboa et al. (2008) analizó 169 muestras de empleados para entender cuáles eran los principales generadores de estrés en el trabajo, en siete áreas: ambigüedad del rol, conflictos laborales, sobrecarga laboral, inseguridad del trabajo, conflictos personales, desafíos ambientales y dificultades situacionales. Los siete factores de estrés comparten un denominador conceptual común en el sentido de que reflejan estímulos que los individuos perciben como demandantes y que corresponden a la noción de factores de estrés crónicos. Estos altos niveles de estrés tienden a crear condiciones de sobrecarga de información, lo que a su vez puede conducir a una reducción de la atención perceptiva de los individuos, de modo que ignoran la información y las señales relacionadas con el rendimiento, lo que afecta negativamente a su rendimiento en el trabajo.

La comprensión del desempeño resulta fundamental para entender cómo se alinea con la percepción de los colaboradores, ya que esto puede afectar la sensación de seguridad o amenaza en la toma de decisiones (Maslow Zavei y Jusan 2017). Esta relación se evidencia en cómo un individuo interpreta situaciones laborales en comparación con su realidad cotidiana, lo cual, si se

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

encuentra en una situación de tensión, puede generar estrés, desorientación e inseguridad y afectar su desempeño. Por lo tanto, el siguiente concepto a analizar en el marco conceptual de la presente investigación será la percepción, que abarca aspectos sociales, culturales, familiares y ambientales. Al revisar este concepto se podrá entender, porque según la creación de percepción de un individuo, pueden surgir mayores conflictos interpersonales.

Percepción

Para el desarrollo de la investigación se ahonda en el concepto de percepción debido a que en los objetivos generales como específicos está referido el conocer la percepción de los empleados, la cual sirve de insumo para entender cómo se generan los conflictos desde lo que ellos experimentan en su entorno laboral.

Todos los seres humanos entienden la realidad desde la construcción de entorno más cercano, el cual involucra aspectos sociales, culturales, familiares y medio ambientales. Allí nace la forma desde la cual el individuo se puede sentir a salvo o en peligro a la hora de tomar decisiones. Por ejemplo, cuando un individuo es sometido a tomar decisiones frente a un entorno totalmente distinto a su cotidianidad, éste puede experimentar sensaciones como mayor estrés, desorientación y hasta inseguridad, aspectos que hacen parte fundamental de la pirámide de necesidades de Maslow Zavei y Jusan (2017).

Es por esto que es importante abordar la percepción desde la experiencia del colaborador, la cual debe ser analizada desde el área de gestión humana, como la visión del cliente final (el empleado) desde la óptica del marketing y la sociología puesto que en definitiva todos los seres humanos (los empleados) comprenden la realidad organizacional de una manera diferente. En algunos casos representa beneficio para unos, pero también puede verse como un detrimento para

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

otros, y en consecuencia, esto genera grandes pérdidas operacionales, es decir empleados desmotivados y con un nivel bajo de compromiso (engagement).

Al profundizar en la definición de percepción desde la sociología Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966) se deben revisar dos conceptos importantes: La realidad y el conocimiento. El primero se define como una cualidad propia de los fenómenos que se reconocen como la propia voluntad. La segunda se define como el fenómeno que realmente pasa en un entorno y que tiene unas características propias. Para ilustrar esa situación se puede ver que una persona que vive en la calle habita en un mundo que es real para él, y esta realidad tiene características “x, y, z” que son reales para él y que le brindan conocimiento en su mundo. Ahora la pregunta sería un poco más filosófica: ¿Es la realidad de esta persona distorsionada? ¿Es algo que debería cambiarse como sociedad y enseñarle una realidad diferente a la suya?

Esto mismo sucede en las organizaciones. Desde el punto de vista de percepción ya que todos los seres humanos definen como “real” a todo aquello que “habita en el mundo” y se tiende a ver como “irreal” a todo aquello que está fuera de él.

Ahora bien, en el marketing se puede encontrar Sahu et al., (2020) con la teoría de comportamiento y razonamiento conocida por sus siglas en inglés como Behavioral Reasoning Theory (Westaby, 2005 henceforth BRT), la cual determina la vinculación entre creencias o valores, motivos (a favor y en contra), motivos globales (actitud, norma subjetiva y control conductual percibido), intenciones y medidas de conducta del usuario. La BRT está relacionada con otras teorías del comportamiento, pero ofrece varias ventajas o méritos en comparación con ellas. Con esto se entiende que la toma de decisiones para los consumidores podrá tener una mejor

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

predicción del comportamiento, si se tienen en cuenta cómo estas creencias, valores o motivos ganan así importancia o no en el consumidor final.

Para entender la percepción en su totalidad, se debe definitivamente hablar del fenómeno social que hay detrás de cada individuo desde su propia verdad y realidad, entendiendo que el ser humano está en una constante construcción de su realidad, de su conocimiento. También, se debe considerar que está en constante moldeamiento de su comportamiento y define cómo reacciona ante diferentes situaciones del mundo en el que habita.

Con esta investigación se busca tener una mayor aproximación con el concepto de percepción entendiendo cómo surge su definición para así poder entender con mayor detalle cuáles son las percepciones de los conflictos de un grupo de empleados de la base operativa de los Estados Unidos, que pueden llegar a afectar el desempeño.

Metodología

Para este trabajo se utiliza la metodología de investigación con enfoque cualitativo de alcance descriptivo, transversal y no experimental basado en Busetto et al. (2020) y Hernández-Sampieri (2014). Hay que tener en cuenta que la investigación cualitativa se define como "el estudio de la naturaleza de los fenómenos", incluyendo "su calidad, sus diferentes manifestaciones, el contexto en el que aparecen o las perspectivas desde las que pueden percibirse", pero excluye "su alcance, frecuencia y lugar en una cadena de causas y efectos determinada objetivamente" (Busetto et al. 2020).

A continuación, se dará una breve descripción de los componentes utilizados en la metodología de esta investigación:

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Enfoque investigativo cualitativo

A través de la recolección de datos por medio de entrevistas y el análisis de las mismas se busca interpretar las respuestas a la pregunta de investigación dando así mayor significado a los objetivos específicos. Con esto se busca conocer cómo los empleados de la base operativa desde su interpretación, experimentan su realidad, lo que ayudará a entender las causas y los métodos no convencionales para entender el fenómeno investigado (Bluhm et al. 2010).

En general, los problemas de investigación pueden abordarse especialmente utilizando métodos cualitativos según Busetto et al. (2020), ya que estos sirven para abordar cuestiones que van más allá de "qué funciona" o "funciona para quién, cuándo, cómo y por qué", y pasa a centrarse en la mejora de la intervención como tal. En consecuencia, desde su significado, este método de investigación ayudó a materializar el propósito de aportar insumos en la posible construcción de un modelo de solución de conflictos de trabajo que generen reacciones afectivas positivas entre los empleados mejorando el desempeño laboral.

La investigación cualitativa tiene las siguientes etapas, como se puede ver en la figura 6 Busetto et al. (2020): 1) Pregunta de investigación, 2) diseño de la investigación, 3) recolección de la información, 4) análisis de los datos y 5) reporte de entrevistas. No obstante, para complementar este método se anexa la figura 6 Propuesta por Hernández – Sampieri (2014) en donde se agregan los pasos: 8) Interpretación de resultados y 9) elaboración del reporte de los resultados.

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

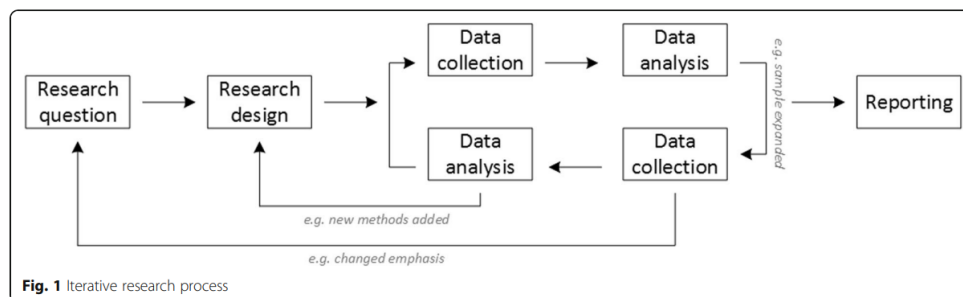


Figura 5. Metodología de estudio cualitativo (Busetto et al., 2020).

Figura 1.3 Proceso cualitativo.

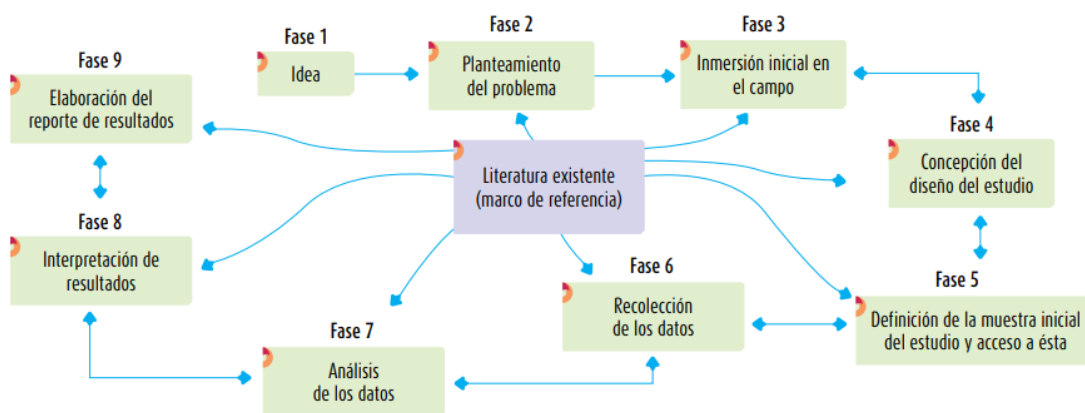


Figura 6. Metodología del estudio cualitativo Hernández – Sampieri (2014).

Diseño de la investigación

La investigación se hizo con un corte transversal, ya que se buscó recolectar la información de los entrevistados en un mismo momento, y no se hará un seguimiento posterior luego de obtener los insumos por parte de los entrevistados. De la misma manera, tiene un orden descriptivo pues expone una realidad percibida, pero no ahonda en el fenómeno, sino que busca entender cómo el conflicto genera impactos en el desempeño de los empleados del sector

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

energético. Finalmente, se trata de una investigación no experimental, ya que los hallazgos se realizaron con los empleados de la base operativa expertos en su industria, sin hacer ninguna manipulación de las variables.

Caracterización de los sujetos

Los participantes de la investigación fueron quince empleados de una empresa del sector energético ubicada en Estados Unidos, quienes fueron seleccionados por un muestreo propositivo. Este tipo de selección busca identificar a los individuos de manera que su habilidad o conocimiento ayuden a tener una aproximación mucho más cercana al tema, concepto o fenómeno, Robinson (2014) que se busca investigar. En este sentido, se entrevistaron a aquellos empleados que tienen el cargo de Auxiliar Operativo, Auxiliar de mantenimiento, Operarios de campo, Operarios del cuarto de control, Operario de instrumentación con experiencia mínima de dos años trabajando en el sector energético en los Estados Unidos, sin importar el sexo, edad, género, ni nacionalidad, y haber terminado como mínimo una evaluación de desempeño.

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Tabla 2: Caracterización de los empleados de la base operativa del sector energético

Características	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Edad	42	46	53	57	39	34	26	28	45	31	29	48	60	56	50
Sexo	H	M	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
Raza	Caucásico	Caucásico	Caucásico	Caucásico	Caucásico	Caucásico	Caucásico	Caucásico	Caucásico	Caucásico	Negro/Afroamericano	Caucásico	Caucásico	Caucásico	Hispanico-Latino
Cargo	Auxiliar Operativo	Auxiliar Operativo	Operador de cuarto de control	Operador de cuarto de control	Auxiliar Operativo	Auxiliar Operativo	Operador de cuarto de control	Opeario de instrumentación	Opeario de instrumentación	Opeario de instrumentación	Operarios de campo	Auxiliar Operativo	Auxiliar Operativo	Operador de cuarto de control	Operador de cuarto de control
Antigüedad en la industria	15 años	20 años	31 años	18 años	12 años	5 años	7 años	2.6 años	11.5 años	8.6 años	5 años	30 años	29 años	25.2 años	20 años
Antigüedad en la empresa	4.8 años	5.4 años	6.10 años	6.4 años	2.4 años	2.5 años	3.7 años	2.6 años	7.5 años	8.6 años	2 años	17.7 años	11.2 años	6.4 años	5 años
Antigüedad en el cargo	3.8 años	4 años	5 años	5 años	2.4 años	2.5 años	1.9 años	2.6 años	4 años	3 años	2 años	5.2 años	6.11 años	5 años	3 años
Nivel educativo	Bachiller	Bachiller	Técnico	Pregrado	Técnico	Técnico	Magíster	Técnico	Técnico	Técnico	Bachiller	Magíster	Técnico	Técnico	Pregrado
Profesión	Electricista	N/A	Veterano-Infante de Marina	Ingeniero Eléctrico	Electricista	Electricista	Ingeniero Eléctrico	Instrumentador eléctrico	Instrumentador eléctrico	Electricista	Est. Admon de empresas	Veterano - Magíster en química de fibras y polímeros	Veterano - Infante de Marina	Veterano - Infante de Marina	Ingeniero eléctrico

Tabla 2: Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información. Creación propia (Castrillón 2023).

Procedimiento

Se creo un método ilustrado en la figura 8, la cual explica la forma cómo se realiza el desarrollo investigativo del presente trabajo:

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Etapas del proceso de investigación

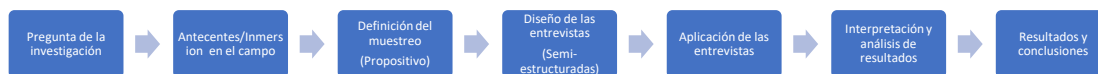


Figura 7. Método de investigación creación propia. (Castrillón 2023).

Etapa 1: Identificar cuál es el objetivo general y los objetivos específicos ya que con estos se formula la pregunta de investigación.

Etapa 2: Se establecieron los estudios previos del tema a investigar a través del marco conceptual, con lo que se ayuda a analizar toda la información brindada por los participantes. Además, se sostuvieron conversaciones con expertos de la industria, con el fin de entender si la problemática a investigar era necesaria y qué datos, información o estudios previos permitían entender la importancia de la investigación.

Etapa 3: Se realiza un muestreo propositivo, ya que los individuos de la investigación tienen unas características específicas incluyendo experiencia en la industria energética de mínimo dos años y que hayan tenido cargos en la base operativa.

Etapa 4: Se crea una lista de preguntas (Tabla 1) por categorías de rastreo que soporta el cumplimiento de los objetivos específicos.

Etapa 5: La aplicación de las entrevistas se da de manera individual vía telefónica o teleconferencia con cada sujeto, con un tiempo alrededor de 45 a 60 minutos por entrevistado.

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Etapa 6: Los datos que se obtienen de las entrevistas, se almacenan en un repositorio de la Universidad EAFIT, y posteriormente se da la clasificación de cada respuesta. La empresa no autorizó la utilización del nombre en la investigación, por consiguiente, este repositorio será de acceso limitado a la estudiante y al director de la investigación.

Etapa 7: Las entrevistas pasan a ser transcritas y organizadas con el fin de explicar junto con el marco conceptual como las prácticas aconsejables y desaconsejables que influyen en la solución de conflictos interpersonales y cómo se percibe y afecta el desempeño, según los empleados de la base operativa de la empresa del sector energético ubicada en los Estados Unidos.

Técnica de recolección de la información

La recolección de información se da a través de entrevistas semiestructuradas, las cuales fueron aprobadas a través de un consentimiento informado autorizado. Ello permitió tener acceso para poder realizar las entrevistas de los quince (15) empleados con el fin de ahondar en las siguientes categorías:

Tabla 3: Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información

Objetivos específicos	Categorías de rastreo /análisis de datos
Explorar cuáles son las causas más frecuentes de conflictos interpersonales que afectan el desempeño laboral percibidos por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.	<p>Las causas más frecuentes de conflictos interpersonales que afectan el desempeño laboral percibidos por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Categoría: Causas de los conflictos interpersonales <p>Subcategoría: Percepciones, Entorno y realidad.</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Indagar cuál es la influencia que tienen los conflictos interpersonales en el desempeño laboral, percibidos por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.</p>	<p>La influencia que tienen los conflictos interpersonales en el desempeño laboral percibidos por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Categoría: Conflictos interpersonales en el desempeño <ul style="list-style-type: none"> ○ Subcategoría: Conflicto de la tarea, Conflicto socio emocional, Objetivos.
<p>Indagar cuáles son las prácticas aconsejables y desaconsejables en la solución de conflictos interpersonales percibidas por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.</p>	<p>Las prácticas aconsejables en la solución de conflictos interpersonales percibidas por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Categoría: Manejo efectivo del conflicto <ul style="list-style-type: none"> ○ Subcategoría: Comunicación asertiva, intención
<p>Indagar cuáles podrían ser los posibles insumos que aportarían a la construcción de un modelo de solución de conflictos percibidos por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.</p>	<p>Los posibles insumos que aportarían a la construcción de un modelo de solución de conflictos percibidos por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético</p> <ul style="list-style-type: none"> • Categoría: Comprender los posibles insumos para construir el modelo de solución de conflictos <ul style="list-style-type: none"> ○ Subcategoría: Satisfacción laboral, Experiencia laboral, Tiempo

Tabla 3: Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información.

Creación propia (Castrillón 2023).

Análisis de datos

Se buscó hacer un análisis de patrón para entender cómo la gestión de los conflictos es percibida por los colaboradores de la empresa, según diferentes situaciones que se les presentaron a los entrevistados. Con esto se analizaron cuáles son los patrones que dan como resultado las prácticas aconsejables y desaconsejables en la solución de conflictos interpersonales percibidas por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético que impactan mayormente el desempeño.

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Protocolo de entrevistas

La comunicación con los participantes de la presente investigación se realizó a través de llamadas individuales telefónicas y en espacios laborales autorizados por el gerente de operaciones y la gerente de gestión humana.

La recolección de información se hizo a través de la aplicación del instrumento elaborado para evaluar cualitativamente las categorías de rastreo de datos, el cual fue contrastado con la teoría de Weiss, H.M. and Cropanzano, R. (1996), “Affective events theory”. De esta manera, permite conocer cuáles son las prácticas aconsejables y desaconsejables en la solución de conflictos interpersonales que influyen en el desempeño laboral, percibidas por los empleados de una empresa del sector energético de los Estados Unidos.

Análisis de Resultados

Se utiliza la matriz de análisis propuesta por Orejuela, J. (2023) por cada categoría y subcategoría: Análisis Inter categorial, intra categorial y general

Se realiza el análisis de cada uno de los entrevistados y confrontando las respuestas con las categorías / subcategorías, los objetivos específicos y el marco conceptual correspondiente.

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Matriz análisis de resultados

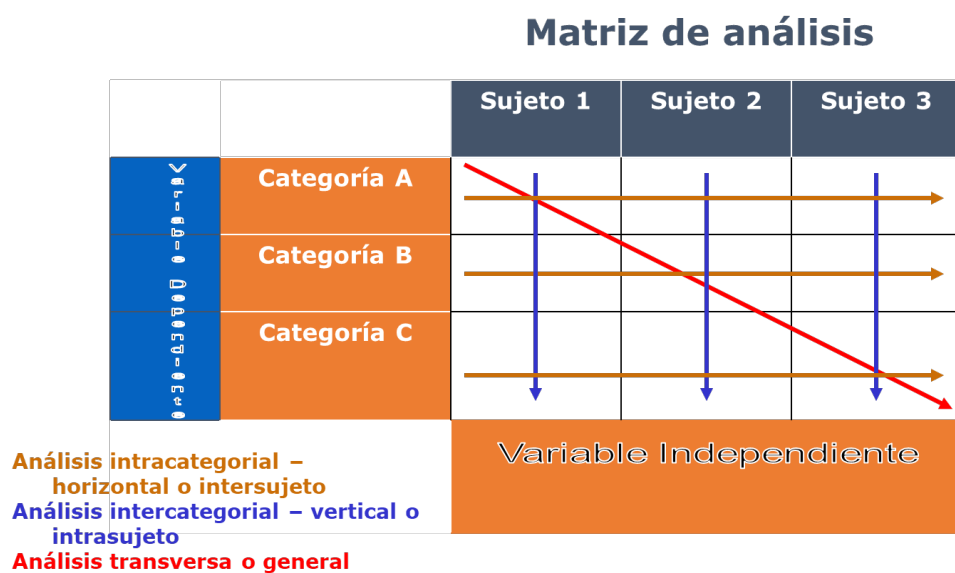


Figura 8. Matriz de análisis de resultados tomado de Orejuela, J. (2023).

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Presentación de resultados

Con el fin de comprender los resultados, se extrajeron fragmentos textuales de cada sujeto entrevistado, evitando viciar o cambiar su origen. Tanto el análisis como los resultados se organizaron en una tabla que permite la integralidad de la investigación, mediante la triangulación de los datos como: objetivo específico, la respuesta de cada uno de los sujetos, análisis del autor de la investigación (hermenéutica), y el referente del marco conceptual al que corresponde.

A continuación, se muestra la tabla en donde se realizará el análisis de la información obtenida en las entrevistas:

<i>Objetivo específico 1</i>	<i>Pregunta</i>		
	<i>Respuesta Sujeto</i>	<i>Análisis</i>	<i>Referente Teórico</i>
<i>Sujeto 1</i>			
<i>Sujeto 2</i>			
<i>Sujeto 3...</i>			

Tabla 4: Guía de entendimiento para la presentación de resultados tomado de Orejuela, J. (2023).

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO		
Categorías	Subcategorías	Preguntas
Analizar las causas del conflicto	Percepciones y Realidad	¿Qué cree usted que sucede en el ambiente laboral y en el cumplimiento de objetivos cuando hay un conflicto?
	Entorno	¿Podrías explicar cuáles son las principales causas que generan conflicto en el entorno laboral de las empresas del sector energético en los estados unidos?
Identificar la influencia del conflicto en el desempeño	Conflicto de la tarea	¿Podrías describir cuales son las principales actividades laborales (tareas) que generan mayor conflicto entre los trabajadores de la industria energética?
	Objetivos y metas	¿Considera que los conflictos personales trascienden al plano laboral y comprometen la consecución de objetivos?
Describir las prácticas aconsejables y desaconsejables del conflicto	Comunicación asertiva	¿Según tu experiencia laboral como has visto que es la mejor manera de gestionar la comunicación en un momento de conflicto?
	Comunicación e Intención	¿Según la experiencia que has tenido trabajando en empresas del sector energía, cuando has visto conflictos laborales y éstos se han resuelto, como crees que se han solucionado de la mejor manera?
Comprender los posibles insumos para construir el modelo de solución de conflictos	Experiencias de trabajo	Desde tu punto de vista, ¿cuáles han sido tus estrategias que dieron los mejores resultados de resolución de conflictos en el lugar de trabajo?
	Tiempo	¿Cuáles consideras que son los factores que afectan con los años el desempeño laboral cuando no hay una correcta resolución de conflictos laborales?

Tabla 5: Instrumento de la investigación, elaboración propia (2023).

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Categorías y subcategorías de análisis con las preguntas del instrumento

Resultados objetivo específico 1: Explorar cuales son las causas más frecuentes de conflictos interpersonales que afectan el desempeño laboral, percibidos por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.	Pregunta 1: ¿Qué cree usted que sucede en el ambiente laboral y en el cumplimiento de objetivos cuando hay un conflicto?		
Sujeto 1	Respuesta Sujeto	Análisis	Referente Teórico
Sujeto 1	<p>"... Existen diferencias de percepción entre los empleados en cuanto a cómo se manejan los procesos. Los principales impactos son la gran dificultad para entender o poner en práctica las políticas organizacionales, ya que estas no están adaptadas para pequeñas centrales eléctricas".</p> <p>"... También hay desafíos de comunicación sobre todo en los momentos de mantenimiento o de picos muy altos de trabajo en donde hay que seguir procedimientos organizacionales que dificultan la ejecución efectiva del trabajo".</p> <p>"... En esto existen conflictos que se dan con la gerencia, especialmente sobre las expectativas de estar disponible y las políticas de ausentismo".</p>	<p>Se puede evidenciar una gran diferencia entre como cada persona identifica o analiza su realidad en torno a procedimientos, políticas, procesos y su trabajo propio, sumado a esto hay una vinculación de realidades diferentes de valores, motivos, intenciones y medidas los cuales pueden ser ventajosos o no para otros. Para este sujeto, su realidad de conflicto se encontraba basada sobre todo entre la gerencia y los procedimientos y ejecución de las mismas haciendo que esto afecte en general ejecución de tareas y cumplimiento de metas.</p>	<p>Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966)</p> <p>Theory (Westaby, 2005 henceforth BRT)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 2</p>	<p>"... El ambiente se vuelve hostil no necesariamente de manera física, si no mental es algo difícil de explicar y sé que todo quiere hablar pero tienen temor a las consecuencias y retaliación, se ve en el lenguaje corporal y las actitudes de las personas cambian".</p> <p>"... Hay un desgaste mental, como si algo se fuera a estallar porque no se maneja de forma adecuada".</p> <p>"... En cuanto al impacto, se ve principalmente la manera que se hace el trabajo, la entrega del trabajo y la forma como haces tu trabajo, el balance de vida trabajo, y se incrementan también las afecciones físicas, puesto que mantener el estrés en un entorno laboral hostil puede llevar a problemas de salud física porque retienes mucho estrés".</p> <p>"... Se ven afectadas las metas de trabajo anuales, ya que hay un conflicto que está generando ruido en el ambiente. Esto hace que como empleado se quiera ir hacia otro sentido y no es necesariamente el que la empresa desea".</p>	<p>En la realidad se encuentran situaciones en donde no hay una evidencia física o real de lo que sucede, pero que cada individuo interpreta según su realidad y su experiencia, y que en mayor o menor medida pueden ser interpretadas como positivas o como catastróficas. Estas a su vez pueden impactar la experiencia laboral y la vida personal del individuo, ya que puede sentirse en un peligro inminente de manera consistente.</p>	<p>Ditlmann et al., (2017)</p> <p>Teoría de motivaciones Implícitas de Brunstein., (2010)</p> <p>Teoría de motivaciones explícitas de McClelland et al., (1989)</p> <p>Pirámide de necesidades de Maslow Zavei y Jusan (2017).</p>
------------------------	--	---	--

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 3</p>	<p>"... Por lo general, cuando hay conflicto, hay mucha tensión. Ya sea percibida o real, está presente, por lo que es difícil y puede ser visto por todos. La mayoría de las veces, no solo por las personas que están experimentando el conflicto".</p> <p>"... Los impactos se dan por una disminución en la producción y en la comunicación entre individuos, o grupos que puede ocurrir, por lo que la producción disminuye. Supongo que se pierden cosas, debido a la falta de comunicación, puede que las cosas no se vean o no se hagan".</p> <p>"... Los conflictos en el lugar de trabajo afectan la moral, la producción individual y en equipo, así como la efectividad del equipo".</p>	<p>Como se puede evidenciar, los conflictos laborales impactan negativamente en la moral, la producción y la efectividad del equipo, así como en la consecución de objetivos debido a un ambiente más tenso y una disminución de la motivación. El conflicto laboral aunque es inevitable, al tener una resolución ineficaz puede deteriorar las emociones y actitudes que tienen los empleados al momento de realizar una tarea, es por esto que comportamientos menos esperados se ven con mayor notoriedad en un momento de conflicto.</p>	<p>AET Weiss and Cropanzano, (1996)</p> <p>(Kundi et al. 2022b)</p> <p>Pirámide de necesidades de Maslow Zavei y Jusan (2017).</p>
<p>Sujeto 4</p>	<p>"... La percepción que tengo es que las personas comienzan a tomar partido. Se dividen en dos bandos, con algunos apoyando a un lado y otros al otro lado. Esta división afecta a todo el lugar de trabajo, ya que la conflictividad se extiende por toda la planta".</p> <p>"... En cuanto al impacto en las actividades y procesos, diría que la comunicación es lo primero que se ve afectado. La gente deja de hablar entre sí, lo que puede influir en la eficacia de las operaciones, especialmente en áreas críticas como la sala de control, donde la falta de comunicación puede afectar la seguridad y la eficiencia".</p>	<p>Aquí se evidencia una nueva teoría, ya que el sujeto 4 menciona que hay una división, y que se debe tomar partido en el conflicto en el lugar de trabajo y esto hace que se afecte la comunicación, la cooperación y la eficiencia, lo que puede tener consecuencias significativas en el desempeño general de la planta. Al tomar partido en el conflicto, se genera aún más tensión y conflictividad, lo que puede alimentar el problema y hacer que crezca si no se aborda adecuadamente desde el principio.</p>	<p>Ditlmann et al., (2017)</p> <p>Löhr et al. (2017)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 5</p>	<p>"... El trabajo no se realiza, yo creo que es si miramos el trabajo del día, o los proyectos que se tengan estos no se realizan. A veces no se trabaja eficientemente porque hay estrés y se toman decisiones que no están siendo bien pensadas".</p> <p>"... A veces no estas enfocándote en lo que tienes que enfocarte laboralmente, ya que el conflicto lo agrava todo puesto que a veces hay situaciones con personas de manera individual y necesitas ayuda con ellos y simplemente yo los evito. Entonces al final sabes que no vas a conseguir tu tarea para evitar agrandar el conflicto, solo el hecho de tener esto en tu cabeza, hace que sea muy difícil no sentir una sobre carga laboral ,no solo en ti en todo el equipo y hasta en personas que no tienen nada que ver con el problema terminan siendo afectadas".</p> <p>"... El conflicto en esta industria también puede generar accidentes. A mí por ejemplo me sucedió, me cambiaron el horario de trabajo no dormí muy bien y me resbalé. Esto generó a su vez que personas tuvieran que cubrir mis turnos y creo un problema mucho mayor en el equipo porque somos pocos".</p>	<p>El efecto de tener un conflicto y no tener enfoque se da ya que los individuos generan experiencias afectivas positivas o negativas y según las vivencias hay reacciones. Todas estas se pueden clasificar en enfoque del juicio cognitivo, de las influencias sociales o disposicionales y de comportamiento. En este caso, ver que el sujeto además ha tenido unas experiencias negativas, que fueron una cadena de situaciones y que pueden repercutir en el actual y futuro desempeño y experiencia laboral.</p>	<p>Hagemeister & Volmer, (2017).</p> <p>Weiss and Cropanzano, (1996)</p> <p>Cho y Yang, (2018)</p>
------------------------	---	---	--

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 6</p>	<p>"... En mí trabajo anterior, había mucho de este tipo de personas que no pueden trabajar con otra persona, ya sabes, que esos dos no podían trabajar juntos. Sin embargo, me tocaba trabajar con esa persona y yo sabía que iba a estar todo el día hablando mal de la otra persona, y ahora simplemente te ves atrapado en su negatividad, pero realmente no te sucede nada a ti. Estás envuelto en algo de lo que no quieres ser parte, pero al final terminas siendo parte. Ya sabes, como este grupo y estás trabajando con este, pero luego escuchas toda la negatividad del otro, pero luego necesitas trabajar con la otra persona que escuchas la negatividad, y ¡sí!, eso te impacta. Quiero decir, emocionalmente o en la forma que debes hacer tu trabajo".</p>	<p>Se evidencia claramente el conflicto de relacionamiento y el enfoque de las ciencias sociales, ya que se observa que el sujeto entiende que hay personalidades que no son compatibles, y que a su vez esto impacta la dinámica de grupos en general. Sin embargo, no menciona que pueda encontrar ayuda en ninguna política existente o superior.</p>	<p>Weingart (003) Behfar et al. (2010) AET Weiss and Cropanzano, (1996)</p>
<p>Sujeto 7</p>	<p>"... Algunos optan por alejarse y evitar el conflicto, mientras que otros pueden ser más confrontativos y continuar discutiendo hasta que uno sea demostrado como equivocado. Esta dinámica puede crear un ambiente tenso donde cada parte intenta demostrar que tiene la razón".</p>	<p>Se hace importante reconocer que cada persona tiene su propia actitud hacia el conflicto y que encontrar una solución constructiva puede requerir paciencia y comunicación abierta. Se observa además que el conflicto sobre la tarea hace que se generen diferentes puntos de vista, ideas y opiniones y que todos empiezan a variar según la distribución de la tarea, todos buscando ser la persona calificada y superior a la otra en cualquier índole.</p>	<p>AET Weiss and Cropanzano, (1996) Dreu and Weingart (2003)</p>
<p>Sujeto 8</p>	<p>"... Cuando hay un conflicto en el ambiente laboral, puede afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos de la planta y la productividad en general". "... Los empleados pueden volverse reacios a ayudarse mutuamente o incluso sabotear los esfuerzos de otros si sienten que no están siendo apoyados o reconocidos adecuadamente. Esto puede crear un ambiente de trabajo tenso y desmotivador, lo que dificulta el logro de los objetivos establecidos".</p>	<p>Se observa que dentro del conflicto de la tarea, se encuentran las intenciones del otro y a la hora de ver los resultados individuales o del equipo se ven impactados casi siempre negativamente puesto que no hay reconocimiento del equipo de trabajo. Esto genera a su vez que los empleados empiecen a sabotearse los unos a los otros y que no exista un espacio seguro para desarrollar las tareas esperadas.</p>	<p>Dreu and Weingart (2003) Hagemeister & Volmer (2017). Saavedra y Van Dyne (1999) Bos-Nehles y Meijerink (2018)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 9</p>	<p>"Los niveles de estrés se ven elevados, sobre todo porque soy una persona muy ansiosa y me preocupo por los otros muchísimo. Entonces trato de pensar en caminos para evitar el conflicto o hacer que se vaya el conflicto, solo porque a mí me gusta ver que todas las personas se llevan bien".</p> <p>"... En el cumplimiento de objetivos y el trabajo se ralentiza porque todos están discutiendo en lugar de hacer el trabajo, ya sabes. Supongo que si estás más concentrado en el conflicto en lugar del trabajo que estás haciendo, es posible que no produzcas un resultado final tan bueno como lo harías si no hubiera conflicto".</p>	<p>Se ve un impacto extremadamente consciente del conflicto en este sujeto, ya que se muestra de manera puntual, cómo traslada las situaciones conflictivas a preocupación y ansiedad. Siendo temas que preocupan no solo a la alta gerencia, sino a todos los profesionales de gestión humana a nivel global. situaciones que se relacionan con el cuidado de la salud mental de los empleados y especialmente cómo amenazas que no son reales trascienden y pueden que se vean como si lo fuera.</p>	<p>Hagemeister y Volmer (2017b)</p>
<p>Sujeto 10</p>	<p>"... Cuando hay un conflicto en el ambiente laboral, siento que en su mayor parte, logramos manejarlo bastante bien. A menudo, encontramos soluciones fuera de lo común, y la mayoría de las veces tenemos piezas de repuesto disponibles. Si es algo importante, generalmente debemos informar a un supervisor o seguir la cadena de mando. Creo que somos bastante eficientes para resolver problemas de manera oportuna".</p> <p>"En cuanto al impacto en el cumplimiento de objetivos, creo que la seguridad puede verse comprometida ya que las personas pueden tratar de tomar atajos. En estos casos, es importante tomarse un momento para evaluar la situación y evitar situaciones de pánico. Sin embargo, en mi experiencia, mientras se mantengan los objetivos claros y se trabaje en equipo para superar los desafíos, la mayoría de las veces se logra cumplir con las metas establecidas".</p>	<p>Se observa que cuando se generan conflictos hay un espacio de seguridad que permite tener una resolución de conflictos de manera adecuada, tanto así que si no hay maneras de resolverlo entre los individuos afectados hay claridad de involucrar a un tercero que usualmente hace las veces de supervisor para solucionar el inconveniente. Demuestra que muchas veces el conflicto a la tarea, no necesariamente debe ser un momento de tensión, puede ser solo una diferencia de óptica y que puede ser solucionado sin necesidad de una evolución en otras dimensiones, manteniendo entre todos el cumplimiento de objetivos y la seguridad laboral.</p>	<p>Löhr et al.,(2017)</p> <p>Pirámide de necesidades de Maslow Zavei y Jusan (2017).</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS
INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 11</p>	<p>"... Cuando surge un conflicto interpersonal, la dinámica puede variar. Personalmente, en mi trabajo actual no he experimentado conflictos interpersonales. Sin embargo, en nuestro entorno laboral, existe una política de puertas abiertas para abordar cualquier problema, lo que crea un ambiente donde nos sentimos seguros y podemos hablar abiertamente".</p> <p>"... Sin embargo, en los objetivos hay un compromiso, ya que genera estrés, y esto puede hacer que las personas no trabajen tan eficazmente o que simplemente no puedan concentrarse en su trabajo tan bien y esto puede afectar".</p> <p>"... Todos somos diferentes y tienen situaciones distintas, pero creo que un conflicto afecta la producción en este sentido".</p>	<p>Existe una claridad en las instrucciones, protocolos y políticas que tiene el equipo de gerencia con sus colaboradores, con el fin de que no hayan espacios para la interpretación individual que genera conflictos. La comunicación abierta y la seguridad hacen parte fundamental de esta entrevista, ya que el sujeto menciona que hay compromiso y hay posibilidad de hablar sin retaliación.</p>	<p>Maslow Zavei y Jusan (2017)</p> <p>Responsabilidad Social Corporativa Abdelmotaleb et al. (2018)</p>
<p>Sujeto 12</p>	<p>"En mi experiencia, he notado que algunos compañeros de trabajo pueden ser muy tercos y reacios a aceptar sugerencias o cambios en la forma cómo realizan sus tareas. Puede ser frustrante tratar de trabajar con ellos cuando tienen una mentalidad tan inflexible".</p> <p>"Además, también he observado que algunos colegas parecen estar constantemente de mal humor o irritados, lo que puede hacer que incluso las interacciones más simples se conviertan en puntos de conflicto. No siempre es fácil comprender qué los está molestando, lo que puede dificultar aún más la resolución de los problemas".</p>	<p>Se observa que el conflicto a la tarea y que las diferencias en las personalidades pueden generar un sistema de reacciones afectivas, eventos y actitudes. Esto hace que se den percepciones que cada individuo va analizando y va tomando para sí mismo, lo que a su vez impacta su ambiente laboral y el de los demás.</p>	<p>Nadim y Zafar (2021)</p> <p>AET Weiss and Cropanzano, (1996)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 13</p>	<p>"Los empleados tienden a distanciarse socialmente y a seguir caminos separados. Es probable que no interactúen tanto entre sí y que eviten pasar tiempo juntos, especialmente si tienen conflictos personales. Esto puede afectar la dinámica del equipo y dificultar la colaboración efectiva".</p> <p>"... El conflicto puede generar incomodidad y hacer que los empleados se sientan menos cómodos en su entorno laboral. Cuando hay conflictos, es posible que te sientas abrumado y que te retrasen en el cumplimiento de tus objetivos laborales. La prioridad sigue siendo completar tus tareas asignadas, pero es probable que el conflicto afecte tu capacidad para concentrarte y progresar de manera eficiente".</p>	<p>Se observa a la luz de esta entrevista, que la teoría de la doble preocupación de conflictos se cumple a cabalidad con las respuestas del sujeto 13, ya que pueden haber individuos con diferentes estilos. En este caso un estilo evasivo, el cual tiene escasa preocupación por uno mismo (tareas) y por los demás (equipo). Sin embargo, también se ve que sí hay individuos con estilos complacientes ya que tienen alta preocupación por los demás (equipo) y una baja por sí mismo (tareas). Esto a su vez provoca choque entre sí y hace que no se cumplan las tareas individuales, ni las grupales.</p>	<p>Rahim y Katz (2019)</p>
<p>Sujeto 14</p>	<p>"... Se interrumpe la armonía y la cohesión entre los empleados. Esto afecta los objetivos negativamente ya que la atención y la energía de los trabajadores se desvían hacia la resolución del conflicto en lugar de enfocarse en las tareas y metas del equipo".</p> <p>"... También genera divisiones y dificulta la colaboración y el trabajo en equipo".</p>	<p>Se observa que las emociones en una situación dependen de los valores y las creencias de las personas. En este caso por ejemplo, cuando hay conflicto se interrumpe la armonía y todo se traslada a la resolución del mismo y se pierde el enfoque del cumplimiento de tareas.</p>	<p>Saavedra y Van Dyne (1999)</p>
<p>Sujeto 15</p>	<p>"... Se siente que no hay una buena energía, ósea, que hay un ambiente tenso. Puede que las cosas no se sientan bien".</p> <p>"... Hay muchos riesgos y si no están concentrados pueden haber accidentes".</p> <p>"... En cuanto a los objetivos si hay un ambiente de conflicto, esto los afecta, porque si alguien falla todos fallan".</p>	<p>Las personas que tienen mayor motivación laboral, tienden a ser mucho más positivas con sus actitudes en el trabajo. Aquí se observa que cuando hay ambientes tensos o personas que no hacen un ambiente de trabajo constructivo, hacen que existan problemas de seguridad, uno de los factores más importantes en esta industria.</p>	<p>Bos-Nehles y Meijerink (2018)</p>

Tabla 6: Relación entre objetivos específico 1, Pregunta 1

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Objetivo 1: Explorar cuáles son las causas más frecuentes de conflictos interpersonales que afectan el desempeño laboral, percibidos por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.

Pregunta 1: ¿Qué cree usted que sucede en el ambiente laboral y en el cumplimiento de objetivos cuando hay un conflicto?

Según las quince percepciones de los empleados entrevistados del sector operativo de una empresa del sector energético de los Estados Unidos, se puede decir que cuando los empleados experimentan un conflicto interpersonal en el trabajo, hay una serie de impactos que van directamente relacionados con los objetivos y la dinámica del equipo en convergencia. Por ejemplo, se encontró en el Sujeto 3: "... Por lo general, cuando hay conflicto, hay mucha tensión. Ya sea percibida o real, está presente, por lo que es difícil y puede ser visto por todos. La mayoría de las veces, no solo por las personas que están experimentando el conflicto". El Sujeto 15 manifestó: "... Se siente que no hay una buena energía, o sea, hay un ambiente tenso. Puede que las cosas no se sientan bien". Ambos expresando percepciones de tensión en el ambiente de trabajo, que pueden haberse experimentado en el trabajo actual o venir de experiencias pasadas y tenerlo como una reacción afectiva negativa, Weiss y Cropanzano (1996).

También se expresa que en el ambiente laboral que hay un incremento de comportamientos inesperados por parte de los empleados. En este sentido, el Sujeto 8 "... los empleados pueden volverse reacios a ayudarse mutuamente o incluso sabotear los esfuerzos de otros si sienten que no están siendo apoyados o reconocidos adecuadamente. Esto puede crear un ambiente de trabajo

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

tenso y desmotivador, lo que dificulta el logro de los objetivos establecidos". También hay tendencia al sabotaje, desorganización y creación de bandos, Sujeto 4 "... la percepción que tengo es que las personas comienzan a tomar partido. Se dividen en dos bandos, con algunos apoyando a un lado y otros al otro lado. Esta división afecta a todo el lugar de trabajo, ya que la conflictividad se extiende por toda la planta", Behavioral Reasoning Theory (Westaby, 2005 henceforth BRT).

Se demuestra que hay una disminución en la moral, tal como lo plantea el Sujeto 5 "*... El trabajo no se realiza, yo creo que es si miramos el trabajo del día, o los proyectos que se tengan estos no se realizan. A veces no se trabaja eficientemente porque hay estrés y estas tomando decisiones que no están siendo bien pensadas". Y una interrupción en la armonía, por ejemplo, Sujeto 14 "... Se interrumpe la armonía y la cohesión entre los empleados. Esto afecta los objetivos negativamente ya que la atención y la energía de los trabajadores se desvían hacia la resolución del conflicto en lugar de enfocarse en las tareas y metas del equipo", Weiss and Cropanzano, (1996).*

Finalmente, hay un impacto en la seguridad laboral en esta industria ya que prevalece como valor principal, puesto que las personas con las que se trabaja, casi que se les confía la vida misma. Por ejemplo, el Sujeto 5 menciona que "*... El conflicto en esta industria también puede generar accidentes. A mí por ejemplo me sucedió. Me cambiaron el horario de trabajo no dormí muy bien y me resbalé, esto generó a su vez que personas tuvieran que cubrir mis turnos y creo un problema mucho mayor en el equipo porque somos pocos". Y el sujeto 15 repite que "Hay muchos riesgos y si no están concentrados puede haber accidentes".*

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Igualmente, entre algunos sujetos surgieron unas divergencias interesantes de analizar en la presente pregunta. Por ejemplo, el Sujeto 4 "... la falta de comunicación puede afectar la seguridad y la eficiencia", y el sujeto 11 "... *Personalmente, en mi trabajo actual no he experimentado conflictos interpersonales. Sin embargo, en nuestro entorno laboral, existe una política de puertas abiertas para abordar cualquier problema, lo que crea un ambiente donde nos sentimos seguros y podemos hablar abiertamente*". Tanto el sujeto 4 como el sujeto 11 han experimentado que en el ambiente laboral la falta de comunicación puede afectarlos, pero en uno se ve que en realidad no tiene métodos de resolución claras de los conflictos por parte de la gerencia. Mientras que el sujeto 11 experimenta un ambiente laboral donde puede conversar y ser tenido en cuenta cuando lo necesita y así salir de impases o situaciones conflictivas de manera eficiente. Esto a su vez soporta la teoría expresada por Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966) quienes definen la construcción de percepción como una cualidad propia de los fenómenos que se reconocen como nuestra propia voluntad y la segunda se define como el fenómeno que realmente pasa en un entorno. Sumado a ello también está la teoría de Behavioral Reasoning Theory (Westaby, 2005 Henceforth BRT), quienes hablan de que cada persona tiene una propia verdad y realidad, y esto es conocido como el fenómeno social ya que genera construcciones desde su propia verdad y realidad, entendiendo que el ser humano está en una constante construcción moldeando comportamientos y reacciones.

Ahora con relación a los objetivos se encuentra una generalizada disminución del enfoque y en consecuencia una baja en la producción ya que hay una alta preocupación y mayor ansiedad, afectando a su vez la salud mental y el bienestar de los equipos. El Sujeto 9 expresó: "... *Los niveles de estrés se ven elevados, sobre todo porque soy una persona muy ansiosa y me preocupo por los*

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

otros muchísimo, entonces trato de pensar en caminos para evitar el conflicto o hacer que se vaya el conflicto, solo porque a mí me gusta ver que todas las personas se llevan bien". Y el sujeto 12 "... además, también he observado que algunos colegas parecen estar constantemente de mal humor o irritados, lo que puede hacer que incluso las interacciones más simples se conviertan en puntos de conflicto". Se vuelve esencial tener un plan de resolución de conflictos con mayor enfoque al cuidado de la salud mental de los colaboradores, con el fin de que se mantenga una comunicación abierta, y cooperación entre los empleados. Sin embargo, el desconocimiento de la gerencia de las plantas, las altas demandas laborales y la preocupación en la satisfacción al cliente externo hacen que se olviden en muchas ocasiones del cuidado del cliente interno llamado responsabilidad social corporativa según Abdelmotaleb et al. (2018).

Al ahondar en el conocimiento de las teorías mencionadas en el marco contextual se puede decir que los empleados resaltan la presencia de tensiones, comportamientos inesperados y divisiones de equipos en los momentos de conflicto, llevando a una interrupción de la armonía del equipo y lo que genera por sí una amenaza en la seguridad industrial que al final impacta el desempeño laboral. Esta situación se ve incrementada cuando no hay una comunicación clara y cuando hay un enfoque hacia la operación netamente y no hacia el empleado, haciendo que se creen diferentes percepciones de realidad las cuales están soportadas por las teorías de Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). Sumado a ello el Behavioral Reasoning Theory (Westaby, 2005 henceforth BRT) resalta la importancia de comprender esta construcción de realidades individuales, ya que la suma de todas es lo que se conoce como clima organizacional. Finalmente, da a lugar a las reacciones afectivas o emocionales en el trabajo Weiss and Cropanzano, (1996).

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Resultados objetivo específico 1: Explorar cuales son las causas más frecuentes de conflictos interpersonales que afectan el desempeño laboral, percibidos por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.	<i>Pregunta 2 : ¿Podrías explicar cuáles son las principales causas que generan conflicto en el entorno laboral de las empresas del sector energético en los Estados Unidos?</i>		
	Respuesta Sujeto	Análisis	Referente Teórico
Sujeto 1	<p>"... El ego puesto que el ambiente laboral de las plantas de electricidad está dominado por hombres y los egos se pueden convertir en un problema constante".</p> <p>"... Los operadores pueden pensar que operan mejor muchas veces, y pueden hablar mal a espaldas de sus colegas, generando conflictos".</p> <p>"... La diferencia salarial o como se dan los aumentos salariales genera envidias y resentimientos entre los trabajadores, porque se comparan constantemente".</p> <p>"Algunos empleados reciben menos sanciones por mal comportamiento en comparación al resto".</p>	<p>Se puede evidenciar que hay temas expuestos en la presente entrevista que tienen una estrecha relación a la doble preocupación para el manejo de conflictos, donde hay personalidades de estilo dominante (Alta preocupación por uno mismo y baja por los demás), la cual se puede ver marcada en las estructuras jerárquicas tradicionales donde hay un alto mando-control y total despreocupación del equipo dominado por el ego y conocimiento derivado a los años de servicio en una tarea.</p> <p>Sin embargo, en la macroestructura de Weiss & Cropanzano, se ve que los comportamientos impulsados por el razonamiento están meramente mediados por la satisfacción. No obstante, el sujeto expresa sentir que cuando se utiliza la razón o el conocimiento para tomar decisiones se ven inclinaciones al ego y no al trabajo colaborativo en equipo, lo que genera una sensación de desmotivación.</p>	<p>Rahim y Katz (2019)</p> <p>Weiss and Cropanzano, (1996)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 2</p>	<p>"... Las diferencias en las expectativas de los resultados entre los dueños de las plantas y los empleados".</p> <p>"... Muchas veces los dueños te piden realizar procesos que no se deberían hacer, y muchas veces van en contra de los procedimientos de seguridad inclusive, pero al ser los dueños es muy difícil decirles que no".</p>	<p>A la luz de la doble preocupación para el manejo de conflictos, se evidencian un par de frases que están relacionadas con el estilo complaciente, ya que hay una alta preocupación por los demás y baja por uno mismo, ya que se busca satisfacer a causa de estar bien con el "cliente". Estas necesidades hacen que se ejecuten prioridades a la luz de un externo y que genere estragos en la planeación, ejecución y productividad.</p>	<p>Rahim y Katz (2019)</p>
<p>Sujeto 3</p>	<p>"... Las diferencias de opiniones en cómo obtener la meta, muchas veces pasa por la experiencia que tengo conozco mucho y todos quieren dar su opinión cuando a veces no es necesaria, es solo seguir un procedimiento y eso genera conflicto".</p>	<p>En la industria energética hay personal altamente capacitado. Esto hace que haya mucha diversidad de opiniones, pero a su vez hay personas que han dedicado más de 30 años haciendo la tarea todos los días, cuando se encuentran personas con nuevas ideas o quizás con muchas opciones para un mismo proceso se genera caos y a su vez se gasta más tiempo y energía enfocándose en el otro que se convierte en un contrincante que en la tarea misma.</p>	<p>Hagemeister & Volmer., (2017).</p> <p>Greer et al. (2008)</p> <p>Dreu and Weingart (2003).</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 4</p>	<p>"... La razón principal, creo yo, es porque en la industria, probablemente tienes personas sobresalientes y otras que no lo son tanto, personas que parecen preocuparse mucho más de que otras, y personas que parecen no preocuparse tanto. Tal vez sí se preocupan, pero no lo sabemos".</p> <p>"La percepción de que unos se esfuerzan más que otros pueden generar muchos conflictos del tipo "yo estoy haciendo todo el trabajo y él no está haciendo nada".</p>	<p>En los cambios de los últimos 5-10 años, la industria energética debido a la alta demanda y poca oferta de personal ha tenido que contratar personas con poco conocimiento, pero con alta motivación para aprender sus tareas laborales. Sin embargo, cuando las personas que tienen muchos años de experiencia se enfrentan a estas dinámicas, empiezan a sentir frustraciones en sus tareas y entregan las actividades más engorrosas y menos estratégicas. Así se da un desbalance en las tareas y poco crecimiento para los que recién ingresan, lo que a su vez da un alto nivel de rotación.</p>	<p>Volmer., (2017).</p>
<p>Sujeto 5</p>	<p>".. La percepción es la realidad", sin embargo, la realidad según cada persona es distinta. Las personas a veces tienen percepciones diferentes de la realidad de una situación, por ejemplo "esta persona no hizo su trabajo porque tenía pereza de hacerlo". Sin embargo, no saben que ocurrió, porque no es su realidad, no vieron lo que en realidad sucedió. Esto hace que se den muchos refuerzos negativos y que entre otros se esfuercen en decírtelo".</p> <p>"... Otro ejemplo es el PTO, cuando rechazas en cubrir un turno causa fricción. Pero al final la percepción es una concepción personal, porque en realidad es solo un mal entendimiento de la situación de la realidad. Por eso siempre veo todo en el juego de "devils advocate".</p>	<p>Se evidencia junto a la teoría de la reciprocidad, la cual representa propensiones al <i>quid pro quo</i>, es decir hacer favores en un contexto positivo o negativo. Cuando hay una orientación negativa hacia la reciprocidad implica la tendencia a devolver un trato negativo a cambio de uno negativo y uno positivo a cambio de uno positivo.</p>	<p>Cropanzano & Mitchell, (2005)</p> <p>Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 6</p>	<p>"... La falta de comunicación efectiva, la falta de claridad en los roles y responsabilidades, la competencia por el tiempo, y las diferencias en estilos de trabajo o personalidades".</p> <p>" La presión por cumplir con plazos ajustados o alcanzar metas puede generar los conflictos o dar lugar a nuevos".</p> <p>"... Además, las diferencias culturales, las tensiones personales y las rivalidades pueden contribuir a la aparición de conflictos en el lugar de trabajo".</p>	<p>Se observa en este punto una introducción a un tema llamado rasgos culturales, las cuales no son objeto de la presente investigación.</p> <p>También, se evidencia que hay un concepto llamado realidad vs conocimiento, en donde la cualidad son los fenómenos propios de la voluntad. Y la segunda es el fenómeno que realmente pasa en el entorno. Cuando se chocan cualidad vs entorno se generan problemas en la comunicación y otras de las situaciones mencionadas ya que todos se convierten en algo que está fuera de su control, pero que no está bien y por lo tanto genera dificultad al no ser o estar ajustadas a su voluntad o deseos propios.</p>	<p>Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966)</p>
------------------------	---	--	---

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 7</p>	<p>"Acá por ejemplo hay empleados que no tienen ningún background en la industria, ni estudios. Y a veces tienes a alguien que es mayor y que ha hecho la misma tarea por los últimos 20 años. Entonces cuando ven personas jóvenes en la misma posición hay conflicto porque ellos tratan de enseñarte algo, y yo por ejemplo, me siento frustrado porque tengo que aprender a su ritmo y a veces no es el que yo quiero o necesito".</p> <p>"El conocimiento es muy importante y causa muchos conflictos en la industria. A veces te encuentras teniendo argumentos sobre la forma cómo hacer tu trabajo. Hay maneras más eficientes de hacerlo, pero si no está en el procedimiento, no se puede hacer a la ligera y genera frustración".</p> <p>"Yo también me he encontrado con personas en conflictos por ser muy joven, gente que solo me ve y no saben que tengo una maestría y que tengo conocimiento en mi trabajo. No me creen, solo me dan instrucciones pensando que no sé lo que hago, pero en cuanto me conocen y ven mi trabajo me empiezan a respetar, pero necesito tiempo".</p>	<p>Se evidencia nuevamente una tensión entre las diferencias en la forma de hacer las tareas de las generaciones en la industria, donde hay personas que apenas están entrando a trabajar en este sector y las personas que ya han tenido tiempo trabajando en plantas de electricidad, quienes consideran muy difícil hacer esta transferencia de tareas a personas que no están capacitadas o no entienden el lenguaje propio del gremio. Es importante hacer un plan de transición y de capacitación a todas las personas que recién llegan con el fin de evitar sentir este roce tan marcado en esta dimensión y también un entrenamiento a los que ya tienen experiencia para entender los cambios en la generación y cómo convertirse en mentores y no en detractores.</p>	<p>Weiss and Cropanzano, (1996)</p> <p>Hagemeister & Volmer., (2017).</p> <p>Greer et al. (2008)</p> <p>Dreu and Weingart (2003).</p>
<p>Sujeto 8</p>	<p>"... La industria eléctrica es muy similar a la de plantas de electricidad. Una de las principales razones que genera conflicto es la brecha generacional y de experiencia entre los empleados".</p>	<p>El conflicto es sin duda el fenómeno más común en las organizaciones. Sin embargo, estas situaciones afectan las tareas directamente ya que van en detrimento del bienestar del colaborador. Para muchas personas tener bienestar, es ir hacer su trabajo y regresar a casa sin tener que interactuar o hacer tareas adicionales. Se observa en esta entrevista que hacer tareas incómodas o realizar entrenamiento a los empleados más jóvenes es algo adicional y, por lo tanto, se entrega con menor calidad puesto que es algo que no es de interés y que se quiere terminar cuando antes, ya que desde su percepción no ayuda a la operación y genera un gasto de tiempo mayor. Resulta importante hacer espacios en donde se especifique la importancia de un buen plan de sucesión y de entrenamiento.</p>	<p>Weiss and Cropanzano, (1996)</p> <p>Huo y Jiang (2023),</p> <p>Liao et al. (2019)</p> <p>Sonnentag et al., (2013)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

	<p>" ... Los trabajadores más jóvenes y menos experimentados tienden a realizar las tareas mucho más aburridoras e incómodas, ya que este es un gremio que está dominado por veteranos con décadas de experiencia en la industria. Esta diferencia provoca tensiones y muchos resentimientos y los nuevos empleados tienden a sentirse menospreciados porque los perciben con falta de conocimiento o habilidades ya que apenas están aprendiendo. Mientras que los antiguos se frustran porque perciben estos empleados como si tuvieran pereza de aprender, tienen falta de iniciativa o tienen un vacío enorme de habilidades".</p>		
Sujeto 9	<p>"... Creo que el ego, en esta industria hay personas muy inteligentes y muy buenas en su trabajo, todas las opiniones son muy buenas y son válidas, para hacer algo. Sin embargo, todos al querer estar bien quieren hacerlo a su manera y esto definitivamente genera mayormente conflictos en esta industria."</p>	<p>Se ve saturada esta respuesta por parte de los entrevistados, ya que mencionan de nuevo un estilo dominante de alta preocupación propia y poca por el resto, en donde no hay necesidad tener en cuenta al otro y tampoco vale. Solo el esfuerzo individual es el realmente válido e importante, y va de la mano con el ego que ha sido expresado en varias respuestas de los sujetos.</p>	Rahim & Kathz (2019)
Sujeto 10	<p>"... La presión por cumplir con los objetivos de producción y mantener la eficiencia de la operación. Esto puede generar tensiones entre los empleados, especialmente durante momentos críticos o situaciones de emergencia".</p> <p>"... Además, las diferencias en las metodologías de trabajo, la falta de comunicación efectiva y la resistencia al cambio también pueden desencadenar conflictos".</p> <p>"... La llegada de nuevos empleados con enfoques y habilidades diferentes a veces puede chocar con las prácticas establecidas, lo que lleva a fricciones dentro del equipo".</p>	<p>Basado en el enfoque disposicional o del comportamiento, se puede evidenciar que la tendencia personal del empleado a sentirse bien o no sobre sus aspectos de vida en general es independiente, pero va en impresiones negativas o positivas. En este caso la presión de la gerencia, las diferencias de trabajo, la falta de comunicación y la llegada de nuevos empleados hace que se vean como una experiencia negativa para este sujeto, y que por lo tanto, hayan choques y generaciones de conflicto entre los empleados mismos y los empleados y la gerencia.</p>	Weiss and Cropanzano, (1996)

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 11</p>	<p>"... La presión y el estrés de cumplir con los plazos y las expectativas de producción".</p> <p>"Las diferencias en la interpretación de las políticas de seguridad y los procedimientos operativos también pueden desencadenar conflictos".</p> <p>"La asignación de tareas y responsabilidades, así como desacuerdos sobre el estilo de liderazgo y la toma de decisiones, la competencia por recursos limitados y las disputas relacionadas con el salario".</p>	<p>Se evidencia que estas situaciones pueden explicar los niveles moderados o elevados de inseguridad laboral pueden incitar a los empleados a tener un mejor desempeño y para mostrarse mejor y mantener su trabajo. Muchas veces cuando no hay incertidumbre, todo funciona bien y hay una estabilidad en la seguridad laboral, los empleados empiezan a sentir otras presiones que son innatas a su realidad, y que no tienen nada que ver con un entorno que ellos pueden dominar. Sin embargo, al entrar a momentos de incertidumbre, pareciera que todas estas presiones que parecían incomodar, pasan a un segundo plano y generan estabilidad y tranquilidad en la operación a causa del miedo de perder su trabajo.</p>	<p>Probst et al. (2017)</p> <p>Selenko et al. (2013)</p> <p>Podsakoff et al., (2012)</p> <p>Gilboa et al. (2008)</p>
<p>Sujeto 12</p>	<p>"... Los conflictos entre empleados suelen surgir debido a diferencias de personalidad, falta de confianza en las habilidades del otro".</p> <p>"... Es un ambiente altamente militar, muchos fueron exmilitares o ex marinos, no hay diversidad, hay una jerarquía altamente marcada".</p>	<p>Se introduce otro concepto que no es parte de esta investigación llamado diversidad. Bajo la mirada de esta teoría, todos los seres humanos hacen una construcción del entorno, según lo que se conoce como cercano. En este caso, aspectos sociales, culturales, familiares y medio ambientales. Esto es lo que hace diferente a cada individuo, pero cuando se llega al trabajo todas estas realidades interactúan positiva o negativamente. Esto tiene especial importancia sobre todo para el factor que ha sido saturado de la diferencia en edad, y del entorno altamente militar y jerarquizado, puesto que las personas que recién ingresan a esta industria, no están familiarizadas con este sector y no están realmente interesados en seguir estos patrones y tratos de sus compañeros veteranos.</p>	<p>Maslow Zavei y Jusan (2017).</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Sujeto 13	<p>"... Se da por una variedad de razones, muchas de las cuales están relacionadas con pequeños descuidos o diferencias en la forma de trabajar".</p>	<p>Se mantiene la tendencia observada al tener empleados que tienen poco compromiso con la tarea, y que por lo tanto generan problemas en la producción.</p>	<p>Weiss and Cropanzano, (1996) Rahim y Katz (2019)</p>
Sujeto 14	<p>"... Hay muchos estilos de trabajo, valores y hasta actitudes".</p> <p>"... No hay una contribución equitativa de todos los miembros del equipo o hay personas que reciben un trato preferencial".</p> <p>"Al tener que trabajar 24/7 surgen problemas cuando hay un empleado enfermo, o que necesita ausentarse y esto requiere que haya personas que cubran su turno, y genera cargas desbalanceadas".</p>	<p>Se evidencia que en general hay dos estilos de conflictos. Uno que es el conflicto hacia la tarea, y la infinidad de opiniones que hay sobre cuál es la mejor manera de realizarla. Y la segunda es la diferencia en las personalidades o socioemocional, la cual se da por incompatibilidad de dos individuos. Esto genera otras tensiones que no son propias del cargo, pero que afectan el balance de vida y trabajo.</p>	<p>Dreu and Weingart (2003)</p>
Sujeto 15	<p>"... Digamos tareas que sean muy rutinarias. Por ejemplo, hay tareas que son rutinarias y pero que vos tienes que hacer y que todo el mundo tiene que hacer porque el hecho que sean rutinarias no quiere decir que no se haga cumplir. Entonces, cuando las tareas son muy rutinarias y las personas tienen que hacer lo mismo cada vez, ya que genera cansancio y estrés sobre las personas".</p>	<p>Las tareas mientras se están en un conflicto se pueden ver altamente impactadas, muchas veces simplemente son rutinarias, pero el hecho de no estar enfocados o pensando en lo que realmente se tiene que hacer en la operación hace que haya descuidos y por lo tanto impactos negativos en la operación y satisfacción del cliente.</p>	<p>Kundi et al. (2022b)</p>

Tabla 7: Relación entre objetivos específico 1, Pregunta 2

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Objetivo 1: Explorar cuáles son las causas más frecuentes de conflictos interpersonales que afectan el desempeño laboral, percibidos por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.

Pregunta 2: ¿Podrías explicar cuáles son las principales causas que generan conflicto en el entorno laboral de las empresas del sector energético en los Estados Unidos?

Al analizar las entrevistas realizadas a los quince empleados de una empresa del sector energético de los Estados Unidos, se han identificado diversos factores que contribuyen a los conflictos laborales. Una de las respuestas con mayor saturación encontradas fue la presencia del ego (Greer et al., 2008) en una industria altamente dominada por hombres. Esto hace que tengan problemas como rivalidad por el liderazgo y resistencia al cambio. El segundo factor encontrado fue la experiencia militar, lo que contribuye a tener un ambiente laboral altamente jerárquico y disciplinado, lo que puede llevar a una estructura rígida y a una cultura de trabajo que valora la autoridad y el orden (Cropanzano & Mitchell, 2005). Esto también puede generar tensiones y dificultades ya que las personas que no tienen experiencia militar pueden recibir un trato desigual al tener una falta de diversidad tan grande en esa industria. Aquellos quienes tienen la experiencia pueden ser tratados con mayor preferencia sobre los que no la tienen, especialmente esto ocurre en las generaciones de personas que recién ingresan a la industria energética (Volmer, 2017). S.

También se ven afectadas las diferencias de salario y el balance de responsabilidades, puesto que se da una percepción de desigualdad en el esfuerzo laboral de los trabajadores, lo que afecta las dinámicas del equipo de trabajo.

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Se sugiere implementar planes de capacitación y de sensibilización para mejorar la comunicación interpersonal y de gestión de conflictos, un establecimiento de políticas claras y equitativas en cuanto a los roles y a las responsabilidades. También, se propone una revisión de la escala de compensación basado netamente en años de experiencia y no en estudios u otras alternativas que no necesariamente incluyan el ámbito militar (Weiss & Cropanzano, 1996).

En este sentido, se recomienda un enfoque en la capacitación para facilitar la transición y mejorar la comprensión entre los diferentes grupos de empleados, promoviendo un ambiente laboral colaborativo y eficiente (Hagemeister & Volmer, 2017).

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Resultados objetivo específico 2: Indagar cuál es la influencia que tienen los conflictos interpersonales en el desempeño laboral percibidos por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.	<p><i>Pregunta 1: ¿Podrías describir cuáles son las principales actividades laborales (tareas) que generan mayor conflicto entre los trabajadores de la industria energética?</i></p>		
	Respuesta Sujeto	Análisis	Referente Teórico
Sujeto 1	<p>"... Falta de organización o planificación por parte de otros y la dependencia excesiva de un individuo".</p> <p>"... Conflictos persistentes o problemas no resueltos".</p> <p>"... Durante las preparaciones para los <i>outages</i> (paradas de planta), se vive una fatiga física muy alta, porque se debe hacer demasiado en poco tiempo".</p>	<p>Se evidencia que los eventos laborales que generan mayor confrontación e impactan el desempeño según la teoría AET son dos: Conflicto hacia la tarea y Conflicto socioemocional. La primera corresponde al entendimiento de cada individuo con respecto a las instrucciones dadas por su líder o de la descripción del cargo. Y la segunda está relacionada con la incompatibilidad de personalidades que generan tensión, ansiedad y hostilidad. Puede haber conflictos cuando los empleados dependen demasiado de una persona en particular para ciertas tareas o actividades, lo que puede generar resentimiento o fricción si esa persona no cumple con las tareas o a veces con las expectativas.</p>	<p>AET Weiss and Cropanzano, (1996)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 2</p>	<p>"... Se culpabiliza más de lo normal al líder por procesos que están fuera de su control. El empleado o los individuos muchas veces tienen diferentes pensamientos, necesidades que las que tiene el líder, entonces esto hace que se genere una brecha".</p> <p>"... Si hay cambios en los procesos hay conflictos, porque se tienen múltiples opiniones de individuos alrededor de ello. Esta es una industria dominada por hombres, entonces es muy difícil para las mujeres entender este mundo si no se tiene experiencia previa por la atmósfera que ellos mismos crean en la planta. Ellos manejan los procedimientos de formas distintas a las mujeres. A veces, por ejemplo, hablan más duro y puede ser intimidante".</p>	<p>Se observa frustración sobre todo de empleados hacia las entidades externas, como clientes o hasta equipo de <i>management</i>, en donde se demuestra que hay un elevado nivel de desconocimiento porque cada quien desea ir hacia un lado, y no hay un punto medio donde se pueda ejecutar tarea alguna.</p> <p>También hay una demostración de la poca diversidad de género en el gremio. Las mujeres se sienten intimidadas al trabajar en una industria naturalmente permeada de hombres, por situaciones que son naturales o propias de su naturaleza como el tono de voz.</p> <p>Parte fundamental de la solución de conflictos se da de acuerdo con la orientación del líder, según el modelo de McCabe,. Si hay mayor positividad se dará este cambio. Si por el contrario, hay confusión esto será lo que se le transmitirá al equipo.</p>	<p>AET Weiss and Cropanzano, (1996)</p> <p>Löhr et al. (2017)</p> <p>McCabe et al. (2018)</p>
<p>Sujeto 3</p>	<p>"... La limpieza del área de trabajo al final del día. Si no se realiza un mantenimiento adecuado o una limpieza básica, como barrer o limpiar, se puede dejar un desorden para el siguiente turno".</p> <p>"Otra tarea que puede causar conflictos es el estado de la planta o el equipo. ¿Se entrega en buen estado operativo? Es crucial comunicar cualquier problema por pequeño que parezca".</p>	<p>En el modelo de prevención del conflicto, la comunicación interna y externa genera una prevención de conflictos, ya que hace que todo ello esté coordinado y controlado por una unidad central que evita la interpretación de terceros, y por ende, da lugar a la diferencia.</p>	<p>Löhr et al. (2017)</p>
<p>Sujeto 4</p>	<p>"... Los operadores de la sala de control y los técnicos auxiliares tienen diferentes roles y responsabilidades. Por ejemplo, los operadores pueden estar operando sistemas críticos mientras que los técnicos auxiliares pueden estar asignados a tareas de inspección y mantenimiento. Cuando ocurre un problema y se descubre que una tarea de inspección o mantenimiento no se ha completado adecuadamente, puede</p>	<p>Se ilustra como los eventos afectivos en el lugar de trabajo, como conflictos de roles y prioridades, pueden desencadenar respuestas emocionales negativas o positivas en los empleados, lo que a su vez afecta el rendimiento y comportamiento laboral.</p>	<p>AET Weiss and Cropanzano, (1996)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

	<p>generar conflictos. Los operadores pueden sentir que los técnicos auxiliares no están cumpliendo con sus responsabilidades al no identificar problemas potenciales durante las rondas de inspección, mientras que los técnicos pueden argumentar que no tienen suficiente tiempo o recursos para completar todas las tareas asignadas".</p> <p>"... Cuando diferentes equipos o departamentos dentro de la planta de energía tienen objetivos y prioridades diferentes. Por ejemplo, el equipo de mantenimiento puede estar enfocado en resolver problemas específicos o realizar tareas de mantenimiento, mientras que los operadores de la sala de control pueden estar más preocupados por mantener la operación continua y la producción de energía. Cuando las prioridades chocan, puede surgir conflicto debido a la percepción de falta de apoyo o comprensión entre los equipos".</p>		
Sujeto 5	<p>"... Falta de ejecución de las tareas simples que podrían solucionar problemas rápidamente, como sacar la basura o limpiar áreas comunes. También, cuando se tienen diferentes enfoques para realizar las mismas tareas, causando conflictos sobre el método más eficiente o efectivo".</p> <p>"... Cuando hay un empleado que no percibe que otros no están cumpliendo con sus responsabilidades laborales, se genera resentimiento y conflictos entre los compañeros, y las diferencias en las prioridades, ya que los empleados pueden tener diferentes opiniones sobre qué tareas son más importantes o urgentes. Y a veces genera conflicto sobre cómo se asignan los recursos y se gestionan las actividades laborales".</p>	<p>Se evidencia que los empleados pueden percibir cuando entre ellos mismos hay alguien que no está siendo lo suficientemente efectivo o eficiente, puesto que las actividades que genera algún individuo con bajo rendimiento dañan o entorpecen el objetivo común y esto retrasa las actividades colectivamente.</p>	<p>Sottolare et al., 2017</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 6</p>	<p>"... En mi experiencia, las principales causas suelen ser la falta de comunicación, malentendidos sobre responsabilidades y tareas, diferencias en las opiniones sobre cómo realizar ciertas tareas, y la percepción de que algunos compañeros no están cumpliendo con sus responsabilidades".</p> <p>"... La falta de claridad en los roles y responsabilidades, la falta de reconocimiento".</p>	<p>En general, se evidencia que es importante promover una cultura de comunicación abierta y colaborativa en el lugar de trabajo, establecer expectativas claras y realistas, y fomentar el trabajo en equipo y la resolución constructiva de conflictos. Así se evitarán situaciones de estrés que se tienden a dar por una sobrecarga de información y reducción de la atención.</p>	<p>Gilboa et al. (2008)</p>
<p>Sujeto 7</p>	<p>"... Bueno, en términos de tareas o actividades, diría que las que más conflictos generan entre los trabajadores son aquellas que son específicas y sensibles, como durante las paradas de mantenimiento <i>Outages</i>".</p> <p>"... A veces, surge conflicto entre los empleados y los contratistas porque queremos que se haga de una manera y ellos nos dicen que no pueden hacerlo así, o que no quieren hacerlo de esa manera".</p> <p>"... A veces es cuestión de antigüedad, donde dos personas mayores quieren hacerlo cada uno a su manera. Sí, también tenemos eso como operadores, especialmente en trabajos que requieren la colaboración de dos personas. Uno quiere tomar la iniciativa y hacerlo de una manera, pero el otro también quiere liderar y hacerlo de otra forma. Así que siempre está el "yo quiero hacerlo así" y "yo quiero hacerlo así", y luego simplemente sigue y sigue".</p>	<p>Se observa que algunas personas pueden ser percibidas como más eficientes o capaces en ciertas tareas, lo que puede generar conflictos si otros empleados sienten que no reciben el mismo reconocimiento o trato. Es por esto que el desempeño se debe mirar de manera interna y externa, centrándose siempre en el dominio de la tarea y los comportamientos del rol. Lo que sea adicional deberá poderse medir en factores discrecionales que suman o restan en cada cargo, pero que no son propios o necesarios para la ejecución de la tarea.</p>	<p>Probst et al. (2017)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 8</p>	<p>"... Son las tareas diarias que pueden parecer triviales, pero que pueden convertirse en puntos de fricción significativos. Por ejemplo, actividades como el cambio de filtros o luces pueden generar conflictos si no se realizan correctamente o si los procedimientos no están claramente definidos".</p> <p>" ... También durante momentos críticos como los <i>outages</i> apagones de mantenimiento, la presión por resolver problemas rápidamente puede intensificar las tensiones, especialmente si algunos trabajadores no están contribuyendo plenamente o no están asumiendo sus tareas de manera responsable".</p>	<p>Se evidencia que una gestión efectiva del conflicto requiere empatía, escucha activa, disposición para comprometerse y encontrar soluciones mutuamente satisfactorias. Igualmente, la intervención o mediación imparcial cuando sea necesario hasta en las tareas más pequeñas como cambio de filtros, hasta las más complejas como los apagones de mantenimiento.</p>	<p>Westaby, (2005)</p>
<p>Sujeto 9</p>	<p>"... Diría que probablemente arrancar y parar las operaciones de las plantas de energía".</p>	<p>Este concepto solo se ve dos veces. Sin embargo, está relacionado con la organización de los tiempos de la persona que inicia turno y a la fatiga laboral de la persona que sale de turno, y cómo se da una comunicación clara y precisa para entregar todo lo que se quiere a la persona que queda responsable, ya que esto otorga seguridad y confianza para quien opera.</p>	<p>Maslow Zavei y Jusan (2017).</p>
<p>Sujeto 10</p>	<p>"... Cada vez que estás arrancando la planta de energía o apagándola, la gente se pone bastante irritable porque estás corriendo durante, ya sabes, 12 horas, básicamente sin parar, porque nada sale como estaba planeado".</p> <p>"... Estás trabajando, ya sabes, siete días a la semana, de 13 a 14 horas al día. La gente se pone bastante irritable después de un par de semanas, ya sabes, sin pasar mucho tiempo con su familia y sin descansar, y luego, como dije, el clima extremo. Ya sea calor o frío".</p>	<p>Se evidencia en algunos estados mayormente tradicionales y de inclinaciones políticas estrictas, que los empleados tienden a sentirse mucho más seguros porque hay mayores procedimientos y protocolos. Sin embargo, también tienen una tendencia a estar mucho más agotados y a la misma vez expuestos a cualquier incidente de seguridad por agotamiento, puesto que las prácticas laborales son mucho menos proteccionistas para los empleados.</p>	<p>Maslow Zavei y Jusan (2017).</p> <p>AET Weiss and Cropanzano, (1996)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS
INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 11</p>	<p>" ... Horarios, porque hay mucha rotación y tenemos una estructura de 7 días/noches seguidos de trabajo y luego obtenes 7 días libres de trabajo. La manera como está organizada hace que a veces una persona necesite otro día y se generen dificultades entre empleados, pero al final el mayor problema es la fatiga, porque hay un cambio constante del cuerpo entre el día y la noche, nunca te acostumbras a esto porque no tienes balance de vida personal y del trabajo".</p>	<p>Se demuestra que la estructura de trabajo requiere una inversión en tiempo muy alta. Esto puede generar tensiones y dificultades para los colaboradores ya que no encuentran un perfecto balance vida y trabajo y no se satisfacen parte de las necesidades básicas de la pirámide.</p>	<p>Maslow Zavei y Jusan (2017).</p>
<p>Sujeto 12</p>	<p>"... Hay una gran diferencia particularmente entre aquellos empleados que siguen las reglas al pie de la letra y aquellos con una actitud más flexible hacia las normativas, provocando desconfianza y resentimiento, siendo la confianza un elemento vital en un entorno donde la seguridad es primordial. La falta de confianza puede resultar en una menor eficiencia laboral y problemas de productividad".</p> <p>"... La falta de transparencia y responsabilidad en las tareas asignadas también puede generar conflictos significativos en la operación de una planta de energía como lo son: lecturas, chequeos de niveles, de temperatura y presión".</p>	<p>Esto demuestra a la investigación que muchas veces el conflicto no es el único bloqueo necesario hacia el desempeño deseado. Hay otros factores externos los cuales no tienen injerencia directa con un entendimiento diferente de la tarea o de incompatibilidad de personalidades, según la AET, sino que hay un conjunto de habilidades tales como el idioma, comprensión de cómo se percibe el tono, voz, instrucciones y hasta lenguaje no verbal, los cuales hacen que se entre en una situación de equipo que puede generar conflicto.</p>	<p>AET Weiss and Cropanzano, (1996)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS
INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 13</p>	<p>"... El mal manejo de herramientas y equipos, la falta de limpieza y orden en el lugar de trabajo, y los problemas de diagnóstico y resolución de problemas pueden generar tensiones entre los empleados".</p> <p>"... En particular, los desacuerdos sobre el diagnóstico de problemas pueden llevar a que se pierda tiempo y recursos en soluciones incorrecta".</p>	<p>Se demuestra que hay una saturación de esta respuesta, ya que en general el sujeto 13, como muchos otros mencionan que las tareas más sencillas son las que dan pie a mayor conflicto, puesto que no son propias del cargo. Esto genera desacuerdos y hay una pérdida de tiempo grande.</p>	<p>Löhr et al. (2017)</p>
<p>Sujeto 14</p>	<p>"... Las tareas adicionales, porque son inesperadas o van sumando actividades al día a día. Y esto pueden ser actividades adicionales para fines de semana o turnos nocturnos. Otras como la limpieza del puesto de trabajo también generan conflictos, ya que no son propias de la descripción del cargo".</p>	<p>Se evidencia que cuando se dan tareas para fomentar mayor formación, mejores políticas organizacionales y en general, una estructura de colaboración se perciben como adicionales, no importantes y no obligatorios. En síntesis, lo ven como un derroche de tiempo.</p>	<p>McCabe et al. (2018)</p>
<p>Sujeto 15</p>	<p>"... Cualquier tarea que genere desgaste porque es rutinaria, ya que hay cansancio y fatiga"</p>	<p>Se demuestra que hay una fuerza en la teoría de AET, puesto que las discrepancias de las tareas muchas veces se hacen por el cansancio y la fatiga, y no realmente porque no se quiera hacer. En este proceso, hay muchas discusiones, entre cuál sería la mejor manera de realizarla. Algunas veces, según el procedimiento, se toma más tiempo o con atajos, e incluso, puede hacer que los empleados tengan accidentes y pierdan más tiempo en reprocesos, generando conflictos que quizás ni existían.</p>	<p>AET Weiss and Cropanzano, (1996)</p>

Tabla 8: Relación entre objetivos específico 2, Pregunta 1

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Objetivo 2: Indagar cuál es la influencia que tienen los conflictos interpersonales en el desempeño laboral percibidos por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.

Pregunta 1: ¿Podrías describir cuales son las principales actividades laborales (tareas) que generan mayor conflicto entre los trabajadores de la industria energética?

Según los quince entrevistados, las principales actividades laborales que generan conflicto de manera saturada fueron las tareas más pequeñas y simples tales como la limpieza del puesto de trabajo, la falta de ejecución de algunos reportes sencillos y rondas al perímetro. Adicionalmente, las preparaciones para los *outages* o “apagones de mantenimiento” generan una carga de trabajo muy intensa, ya que tienen que preparar los procesos, equipos, protocolos, turbinas, clientes, contratistas a trabajar simultáneamente en mantenimiento, en los menores días posibles, ya que los clientes no quieren que se pare la producción de electricidad por mucho tiempo, debe ser precisa y eficaz. Además, hay que tener en cuenta que estas paradas en muchas ocasiones generan tensiones represadas en el tiempo, ya que cuando todos están trabajando no están fijándose en el otro, pero una vez salen de estas paradas se reavivan tensiones y conflictos.

Finalmente, la tercera respuesta más frecuente fue la opinión de los demás para realizar una misma tarea, ya que al haber tanto personal capacitado todos quieren decir que su forma de solucionar un inconveniente o de proceder ante una actividad meramente técnica es la más valedera y mejor. Esto también choca con el cambio generacional, al tener personas de otras edades y provenientes

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

de otras industrias, especialmente el militar en donde las instrucciones se dan en modelo cascada o jerárquico, y ahora en donde la generación actual pide un poco más de participación e involucramiento en las tareas. Esto genera un choque entre la gerencia, los empleados con experiencia y los nuevos colaboradores. Adicionalmente, la falta de diversidad de género también se ha destacado como un factor que contribuye a la intimidación y las tensiones en el lugar de trabajo, especialmente para las mujeres (Löhr et al., 2017).

Iniciar y apagar la operación especialmente en las plantas donde hay turnos 24 horas por 7 días a la semana de forma continua también genera irritabilidad, ya que hay presión y estrés de la persona entrante como saliente, y hay una fatiga muy alta.

Adicionalmente, las otras tareas que generan conflicto son: Estado de la planta, estado del equipo, problemas de comunicación, responsabilidades y tareas, y la claridad en los roles que son comunicaciones que se deben tener de manera constante entre los líderes y el equipo. La gestión efectiva del conflicto requiere un enfoque integral que incluya la promoción de una cultura de comunicación abierta y colaborativa, el establecimiento de expectativas claras y realistas, y la inversión en desarrollo de habilidades de comunicación y resolución de conflictos (McCabe et al., 2018; Maslow Zavei y Jusan, 2017).

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Resultados objetivo específico 2: Indagar cuál es la influencia que tienen los conflictos interpersonales en el desempeño laboral percibidos por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.	<i>Pregunta 2: ¿Considera que los conflictos personales trascienden al plano laboral y comprometen la consecución de objetivos?</i>		
	Respuesta Sujeto	Análisis	Referente Teórico
Sujeto 1	<p>"... No he presenciado directamente este tipo de situación en mi equipo cercano, si he vivido en otros grupos en donde se ve que los problemas personales pueden afectar a las otras personas a nivel general".</p> <p>"... Los puntos de vista de los compañeros pueden afectar la colaboración y la eficiencia en la consecución de los objetivos laborales".</p>	<p>Se observa en general que no hay un reconocimiento tangible sobre cómo el conflicto afecta el plano laboral. Sin embargo, habla de otro tipo de teoría de influencias sociales en donde su actitud personal y su percepción, es decir, las influencias directas e indirectas, cambian el juicio de las personas.</p>	<p>Weiss and Cropanzano, (1996)</p> <p>Cho y Yang (2018)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Sujeto 2	" ... Los problemas personales tienen un profundo impacto en las tareas y en la productividad, porque hace parte del balance vida-trabajo y no hay ninguna manera de evitarlo. Tu traes tu vida personal al trabajo y esto daña la productividad sin duda alguna".	Se evidencia el enfoque disposicional o del comportamiento, ya que se cree que la satisfacción laboral está directamente relacionada con la tendencia personal del empleado de sentirse bien o mal sobre sus aspectos de vida. En este caso cuando no hay un balance de vida - trabajo y esto afecta tu vida personal, se demuestra que hay un impacto directo en la productividad.	Weiss and Cropanzano, (1996) Cho y Yang (2018)
Sujeto 3	"... Sí, los conflictos trascienden y las personas llegan más tensas a su trabajo, nuevamente hay mucha tensión la motivación cae y los objetivos son mucho más difíciles de conseguir. Si no se trabaja como equipo, sino como un individuo, hace muy complejo lograr los objetivos o llegar al nivel que se debería llegar".	Se demuestra que el enfoque disposicional o de comportamiento por factores externos impactan directamente al trabajador, generando una caída en motivación, lo cual es un factor directo que influye en la dinámica de equipo y que no permite que se logren los objetivos generales.	Weiss and Cropanzano, (1996)
Sujeto 4	"... Sí, y la emoción más visible cuando hay conflicto es la ira. Y luego estos conflictos pueden intensificarse y volverse personales, lo que lleva a la polarización y a comentarios negativos entre los trabajadores".	Aunque no hay una clara respuesta si los conflictos al trascender impactan la productividad, se introduce un concepto importante desde la emocionalidad con la "ira", la cual se hace evidente entre los trabajadores, generada por no hacer las tareas como lo esperado y trasladarse al ámbito personal.	Kundi et jal., (2022)

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 5</p>	<p>... Desde que trabajé en la Marina aprendí a separar la vida personal de la laboral. Yo por ejemplo nunca llevaba mi vida militar a mi casa porque ellos no merecen saber todo lo horrible que sucede allí y tu familia no firma para conocer todas esas cosas horribles en las que se tienen que estar involucrados. Las cosas familiares cuando las traes al trabajo afectan tu trabajo militar o de cualquier índole. Esto puede hacer que otras personas se accidenten porque estas distraído, si te cogen en un mal día puedes morir mientras sirves. Ahora en las plantas no vas a morir precisamente, pero sí puedes salir muy mal herido. Entonces yo trato de hacer que mis vidas se mantengan separadas porque quiero cuidar de los que amo y con los que trabajo".</p>	<p>Comprenden que muchos de los rasgos de solución de conflictos provienen de otra industria como la militar, en donde se ratifica que la experiencia pudo ser muy traumática para muchos de ellos. Demuestra además que lo que sucede en cada área laboral y personal no deberá convivir con la otra porque es totalmente ajena y que no le pertenece a la una entrar a la otra dimensión.</p>	<p>Kundi et al., (2022) Weiss and Cropanzano, (1996) Abdelmotaleb et al. (2018),</p>
<p>Sujeto 6</p>	<p>"... En mi trabajo, cuando me encuentro en conflicto, pero tengo metas estrictas que alcanzar durante el año, es importante encontrar un equilibrio entre resolver el conflicto, cumplir con los objetivos establecidos y tener un balance de vida personal".</p>	<p>Aunque el entrevistado demuestra que ha tenido que enfrentar situaciones conflictivas en su puesto de trabajo, también demuestra que las metas que le han puesto son estrictas y que por lo mismo son mucho mayores que gastar tiempo y esfuerzo en cualquier diferencia con un compañero de trabajo, enfocando sus emociones a comportamientos que van más acompañados del razonamiento.</p>	<p>Weiss and Cropanzano, (1996)</p>
<p>Sujeto 7</p>	<p>"Sí, diría que cuando la gente trae problemas del exterior, y ni siquiera digo que sean conflictos. Me refiero a que la gente trae su propio drama personal de casa al lugar de trabajo, lo cual definitivamente afecta a otras personas aquí y a sus trabajos. Eso sucede mucho".</p> <p>"Yo personalmente he venido molesto por algo y me ha afectado en mi trabajo y en cómo respondo. Dado que estoy hablando con mi compañero de fuera y eso se percibe de una manera que realmente no quiero. Es solo que estoy teniendo un mal día, ¿sabes? Entonces, definitivamente diría que sí, eso puede, y lo hará".</p>	<p>Este individuo en general expreso tener situaciones de conflicto constantemente en su trabajo, en donde refiere tener problemas con sus compañeros. Aquí se demuestra que la persona ha intentado resolverlos con una visión de su propia realidad. Sin embargo, el sujeto reporta que esto no le ha ayudado y que siempre ha tenido una percepción negativa de cómo sus compañeros le perciben.</p>	<p>Weiss and Cropanzano, (1996)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Sujeto 8	"... Sí, definitivamente. Si estás trabajando con alguien con quien no quieres trabajar o viceversa, es probable que no quieras siquiera presentarte a trabajar".	El sujeto manifiesta un total conocimiento sobre uno de los diferentes puntos de vista que generan conflictos interpersonales y afecciones negativas. Entre estas relacionadas con que al tener que pasar tiempo con un individuo con el que no hay afinidad, se pueden obstaculizar los objetivos, hay evasión o simplemente no se hace nada y esto sí afecta el desempeño y la productividad.	Weiss and Cropanzano, (1996) Nadim y Zafar (2021)
Sujeto 9	"... Creo que los conflictos personales pueden afectar los objetivos individuales de una persona, pero no necesariamente los objetivos del equipo, a menos que todos tengan conflictos personales al mismo tiempo",	Este sujeto manifiesta que los conflictos pueden afectar, pero a nivel individual en cuanto a que considera que el desempeño afecta a los equipos si y solo si entre todos tienen las mismas diferencias al mismo tiempo. Este concepto está muy relacionado con las organizaciones sindicales.	De Clercq y Belausteguigoitia (2020).
Sujeto 10	"... Oh, sin duda, absolutamente. A veces nos dicen que dejemos nuestra vida personal en la puerta y luego la recojamos de nuevo en la puerta. Pero sí, definitivamente nos afecta. Quiero decir, la muerte de un familiar o los problemas familiares pueden influir en ti. Cuando vas al trabajo y estás molesto, es posible que reacciones de forma impulsiva, incluso enojarte con alguien".	El sujeto reporta que en las diferentes experiencias que ha tenido de su vida laboral ha tenido que dejar sus emociones en una dimensión personal y tratar de no pasarla al otro lugar. Sin embargo, expresa también que cuando hay situaciones que son propias del ser humano en la dimensión personal, estas pueden afectar directamente el desempeño laboral.	Weiss and Cropanzano, (1996) Greer et al., (2008) Jehn et al. (2008)
Sujeto 11	"...Tu trabajo puede afectarte fuera de tu vida laboral. Digamos que estás estresado en el trabajo. Podrías salir del trabajo y estar pensando en ello y afectar tu sueño, y luego eso a su vez afecta cómo te desempeñas nuevamente".	El sujeto diagnostica que cuando hay situaciones laborales, estas pueden trascender al ámbito personal, y se pueden ver afecciones en el sueño derivado del estrés que generan tales episodios en su cotidianidad.	Dreu and Weingart (2003) Sonntag et al. (2013d) Heinisch y Jex (1997) Richards et al. (2018)

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS
INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Sujeto 12	"... Sí, sin embargo, estos conflictos en entornos laborales dominados por hombres, como el militar o ciertos sectores de la industria, la resolución de conflictos tiende a seguir una estructura jerárquica, donde se intenta resolver los problemas en el nivel más bajo posible antes de involucrar a la alta gerencia. Esto se debe a la mentalidad de no querer mostrar debilidad ante los superiores y al deseo de evitar que los problemas internos se conviertan en cuestiones de gestión de la empresa".	Se evidencia que las personas con mayor experiencia militar tienden a conocer las herramientas para solucionar conflictos. Estas dan conocimiento de intentar resolver las situaciones como personas responsables de sus actos, y solo involucrar a la gerencia o a los altos cargos, si se es estrictamente necesario.	Gupta et al., (2011)
Sujeto 13	"... Cuando alguien está lidiando con problemas personales, ya sea la pérdida de un ser querido, problemas legales, dificultades familiares u otros inconvenientes personales, su capacidad para concentrarse y rendir en el trabajo puede verse comprometida".	El sujeto reporta que los problemas personales pueden afectar la capacidad de concentración. Al tener un impacto familiar como expresa el entrevistado se ponen también en cuestión valores y creencias personales y en ciertas situaciones constantemente el individuo pierde su sostén en dichos valores y una nueva realidad debe ser adaptada en su cotidianidad. En este proceso muchos empleados pueden verse impactados directamente.	Saavedra y Van Dyne (1999)
Sujeto 14	"... Sí, puesto que las situaciones externas pueden afectar el estado de ánimo y la concentración, hace que las personas se pongan más agitadas influyendo en la concentración de las tareas".	El sujeto demuestra que las situaciones externas en general pueden afectar el estado de ánimo o sus emociones, pero estas también pueden ser transitorias o de largo plazo. En la dinámica de equipos cada persona tiene sus características y cada uno se va vinculando al equipo y a su vez estas individualidades van formando la personalidad del equipo en su totalidad, que es mucho más permanente.	Lawler et al. (2000)

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 15</p>	<p>"... El equipo está unido para cumplir objetivos de la compañía, para cumplir objetivos de generales. Entonces cualquier parte de la organización que esté en conflicto y que afecte, pues en última va a afectar el cumplimiento del objetivo general".</p>	<p>Se observa que el sujeto tiene claridad que los objetivos organizacionales se dan si y solo si hay un trabajo colaborativo. Sin embargo, aquí también se refuerza positivamente la teoría de grupos en donde se da a entender que cuando se está en conflicto se pueden ver que las dinámicas se afectan, pero también que cuando se sobrepasa ese conflicto y hay herramientas de solución de los mismos, se puede llegar a un estado mayor de motivación porque hay nuevas reglas, mejor entendimiento y hasta generar un estado positivo entre los individuos involucrados.</p>	<p>Jehn et al. (2008)</p>
-------------------------	---	---	---------------------------

Tabla 9: Relación entre objetivos específico 2, Pregunta 2

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Objetivo 2: Indagar cuál es la influencia que tienen los conflictos interpersonales en el desempeño laboral percibidos por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.

Pregunta 2: ¿Considera que los conflictos personales trascienden al plano laboral y comprometen la consecución de objetivos?

Según el análisis de las 15 respuestas de los sujetos entrevistados, se evidencia una saturación ya que hay una serie de influencias en los conflictos interpersonales que son percibidos por los empleados, y que a su vez reconocen que generan un impacto en el entorno y el desempeño laboral casi de manera inmediata. Esto soporta la teoría de las AET Weiss and Cropanzano (1996), en la cual se evidencia que las actitudes personales y la percepción de cada individuo puede influir en el juicio de las personas sobre los conflictos laborales. También, se ve soportada con la importancia de equilibrio de balance vida-trabajo según Cho y Yang (2018), puesto que los problemas de índole interpersonales pueden impactar directamente la productividad individual y del equipo.

Igualmente, se observa que hay 4 de los entrevistados que han tenido experiencia militar, y su resolución de conflictos siempre se ha dado por niveles, en donde primero los individuos tienden a conversar y resolver. Y si no se da, entonces se trasciende a agregar un tercero que ayude solucionar. Dicha mirada muchas veces está vista por ellos mismos como débil, ya que hace denotar que no es lo suficientemente responsable para poder ocuparse de sus propios problemas, Gupta et al. (2011).

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Se demuestra que, con las entrevistas realizadas a los sujetos, hay una clara comprensión de que los conflictos interpersonales pueden trascender al plano laboral y comprometer la consecución de objetivos en la industria energética, y que se afecta la productividad, la colaboración y el ambiente laboral en general AET (Weiss y Cropanzano, 1996). En resumen, los conflictos interpersonales sí afectan el desempeño laboral al comprometer la productividad y generar tensiones en el ambiente laboral, lo que demuestra la importancia de promover una cultura de comunicación abierta y el desarrollo de habilidades de resolución de conflictos.

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS
INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Resultados objetivo específico 3: Indagar cuáles son las prácticas aconsejables y desaconsejables en la solución de conflictos interpersonales percibidas por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético	<i>Pregunta 1: ¿Según tu experiencia laboral como has visto que es la mejor manera de gestionar la comunicación en un momento de conflicto?</i>		
	Respuesta Sujeto	Análisis	Referente Teórico
Sujeto 1	<p>" ... Cuando hay claridad en la comunicación, ya que permite que entre las personas del conflicto se comuniquen de manera clara y directa".</p> <p>"... Cuando hay respeto por el otro para tener una escucha activa y entender las perspectivas y preocupaciones de los demás sin interrumpirse".</p>	<p>Se evidencia que cuando hay una claridad en la comunicación las personas pueden resolver sus conflictos porque hay emociones positivas de respeto, escucha y preocupación genuina. Esto soporta una comunicación constructiva, la cual lleva a soluciones adecuadas para cada una de las partes.</p>	<p>Jung, H. S., & Yoon, H. H. H. (2018)</p>
Sujeto 2	<p>"... Primero se debe disminuir la situación, esto no es decir " calmarla", sino disminuir naturalmente la situación donde se pueda detener lo que está ocurriendo debido al conflicto. Por ejemplo, si se están diciendo palabras fuertes o exaltación por el conflicto esto debe ser disminuido y luego de tener una mente clara y profesional se pueden abordar los problemas de forma real y profesional así se ataca de raíz la situación conflicto".</p>	<p>Cuando hay un conflicto, el sujeto menciona que debe haber momentos donde se debe bajar la emocionalidad de cada una de las partes y así poder llegar a un punto racional, en donde se da una comunicación efectiva y constructiva.</p>	<p>Cupach y Canary (1995)</p> <p>AET Weiss and Cropanzano, (1996)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Sujeto 3	<p>"... Es una pregunta difícil, porque yo he tenido demasiados problemas recientemente con la comunicación y el conflicto. No sé cuál sería una mejor respuesta porque soy muy directo y he trabajado para que las personas que no les gusta ser directas puedan trabajar conmigo, pero el ambiente laboral está cambiando y yo debo cambiar también, pero para él la mejor forma de comunicarse es directamente".</p>	<p>Aunque el sujeto ha utilizado un canal de comunicación directo con sus compañeros, esto le ha traído muchas complicaciones en el ambiente laboral. Menciona que desde su percepción el hecho de seguir lo que se le ha indicado, y tratar las diferencias de manera inmediata y sin complicaciones le ha generado mayor tensión y estrés a nivel personal.</p>	<p>West & Farr, (1989) Dreu and Weingart (2003) Sonntag et al. (2013d) Heinisch y Jex (1997) Richards et al. (2018)</p>
Sujeto 4	<p>"... La clave para gestionar la comunicación de manera asertiva durante momentos de conflicto en las plantas de energía es mantener la conversación en marcha y no posponerla por más tiempo. Se debe dar mucha importancia al diálogo inmediato y asegurarse de que las personas continúen participando en la discusión. Si se aborda el conflicto de manera pronta y se mantiene una comunicación constante entre las partes afectadas se podrá tener una mejor comunicación en estos momentos".</p>	<p>Se evidencia que cuando hay un modelo de prevención y de manejo del conflicto, esta puede ayudar a los miembros del equipo a que desarrollen mejores habilidades de comunicación y resolución de conflictos, y esto hace a su vez que se construya un espacio que mejore el ambiente laboral. Según lo que menciona el sujeto 4, hacerlo de forma inmediata y participativa (escucha entre ambas partes) es la clave del éxito en la solución de conflictos en esta industria.</p>	<p>Löhr et al. (2017) PwC and Viadrina, (2011, 2013)</p>
Sujeto 5	<p>"... Según la experiencia, tener claridad sobre lo qué es lo que está en tu control, cómo expresas tus emociones, cómo está tu lenguaje corporal, la entonación de tu voz, las palabras que utilizas. Esto puede hacer que tu puedas mejorar una situación o aumentarla desproporcionalmente".</p> <p>"... Siempre hay que entender que las situaciones de conflicto hacen que nuestras emociones más internas salgan o controlen este momento. Sin embargo, hay que entender que estamos en el trabajo y que hay que hacer tareas para probar que somos buenos en el trabajo y mantenerlo".</p>	<p>Aunque el sujeto entrevistado menciona que se tiene una claridad sobre qué actividades no se deben hacer en el conflicto, como por ejemplo elevar la voz, o mostrar mucho tus emociones, él mismo no expresa tener conocimiento o tener un modelo de solución de conflictos claros que haya sido bajado de la alta gerencia o de HR.</p>	<p>Holtzhausen and Roberts (2009)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Sujeto 6	"... Cuando un conflicto no se resuelve de manera exitosa y las partes involucradas quedan insatisfechas con la solución, puede deberse a la falta de comunicación efectiva, la falta de liderazgo o intervención adecuada por parte de la gerencia, lo que puede contribuir a un resultado negativo".	El sujeto reporta a través de sus síntomas que tiene un claro conocimiento sobre lo que no debe hacer en el momento de conflicto. Sin embargo, este mismo no expresa cuáles serían las mejores formas estratégicas y proactivas que los trabajadores, alta gerencia o HR deberían implementar para tener un camino claro en la comunicación cuando hay conflicto.	Rahim and Katz (2019)
Sujeto 7	"... La comunicación, yo diría, es siempre una gran manera, especialmente si has tenido, he tenido personas, especialmente como los trabajadores externos y todo eso, discutiendo conmigo sobre la forma de hacerlo o las repercusiones de la forma en que lo estamos haciendo o lo que sea. Y siempre puedes hacer la parte de comunicación y escuchar. Y lo que sea. Y luego puedes abrir el libro y decir, ya sabes, esto es lo que estaba tratando de explicarte. Esto es lo que dice aquí mismo. Esto es por qué estaba tratando de decirte esto. Sí, es mejor enseñarles y mostrarles en lugar de intentar hacerles pensar que estás imponiendo tus propias ideas".	Se observa que, en varios casos, el conocimiento o entendimiento de los procesos a través de la academia no es lo más, ya que la experiencia y los años trabajados son más importantes en la industria energética. Sin embargo, este sujeto menciona que la resiliencia para enseñar y demostrar a través de ejemplos concretos por qué le ha llevado a mejores caminos para no engancharse en conflictos, sino basarse en datos y hechos.	Prayag (2018)

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 8</p>	<p>"... Es difícil, en un momento de conflicto, creo que lo mejor es simplemente alejarse y tranquilizarse".</p> <p>"... Pero por lo que he visto aquí, hablar directamente con la persona es la mejor manera de abordarlo".</p> <p>"... En cuanto a comunicárselo a la gerencia, no lo hago. En un lugar como este, y no sé si sea lo mejor que debo hacer. Como dije, es un lugar pequeño y todos se conocen entre sí y todos saben lo que están haciendo todo el tiempo. Así que creo que si puedes manejarlo por tu cuenta e intentar solucionarlo de esa manera. Eso sería lo mejor, y obviamente, si sale mal, tal vez acudir a la gerencia, lo que sea. Pero sí, creo que simplemente ponerte al mismo nivel con esa persona sin convertirlo en algo enorme".</p>	<p>Se evidencia que en este caso, hablar con la alta gerencia es símbolo de debilidad. Entonces los conflictos deberán ser manejados de forma autónoma y sin involucrar a un tercero, lo cual va en oposición a uno de los tres grandes elementos para la solución de conflictos. Según McCabe et al. (2018) una de ellas es la importancia del líder, la cual ayuda a mejorar la percepción que tienen los empleados puesto que ellos ayudan a reforzar las prácticas de gestión humana que pueden desencadenar efectos positivos o negativos que conlleven o no a un conflicto.</p>	<p>McCabe et al. (2018)</p>
<p>Sujeto 9</p>	<p>"... Mantenerse calmado, pero depende del conflicto. Si está muy fuerte te tienes que mantener calmado y hacer un plan. Si no se puede esperar un momento y luego hablarlo, todos somos adultos y habitualmente hablamos de los temas que incomodan para estar mejor".</p>	<p>El sujeto reporta que debe mantenerse calmado y hacer un plan de manera individual, sin involucrar a un tercero. Esto también hace oposición a la teoría de McCabe et al (2018), puesto que no hay claridad de cuáles son las políticas y procedimientos que como organización, liderazgo y HR los empleados deberían seguir cuando hay conflicto en el trabajo.</p> <p>Además, también se evidencia que una de los efectos o emociones que le desencadenan el conflicto, es simplemente hablarlo, pero cuando pase la emoción principal que puede ir desde la comunicación no asertiva hasta la ira, por ejemplo.</p>	<p>McCabe et al. (2018) Weiss and Cropanzano, (1996)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 10</p>	<p>"... Teniendo conversaciones 1:1. Tal vez una cerveza después del trabajo. No para terminar en una pelea ni nada por el estilo, sino simplemente para tomar una copa y sentarse a hablar porque creo que la mayoría de las personas se llevan bien en un 98 por ciento, 99% de las cosas y lo único por lo que suelen discutir son las diferencias del 1 o 2%. Y eso ocurre en el trabajo y también en la política y en todas partes del mundo. Creo que todos están de acuerdo en la mayoría de las cosas y luego discuten sobre las pocas diferencias".</p>	<p>Se evidencia que no hay seguimiento alguno de las políticas organizacionales, ni de gerencia, se acude a una manera del gremio de la electricidad de solucionarlo por fuera del trabajo y tener una conversación casual que involucra una bebida alcohólica. En muchos casos, estas conversaciones pueden ser vistas desde las políticas existentes como acoso laboral, por lo que es importante poderlo manejar dentro del ámbito organizacional y no teniendo que acudir a espacios personales ni de esparcimiento para solucionarlo cuando no hay total consciencia de los puntos que se deben mejorar para evitar el conflicto en el futuro.</p>	<p>McCabe et al. (2018) Löhr et al. (2017)</p>
<p>Sujeto 11</p>	<p>"... Me aseguro de que todos estemos en la misma página. En nuestra planta de energía, organizamos reuniones de cambio entre cada turno: A, B, C y D. En estos espacios, cada turno comparte lo que sucedió durante su tiempo, los proyectos en curso y cualquier tarea que deba ser transferida al siguiente turno. También tenemos una reunión a las 7:00 a. m. donde se reúne la gerencia, contratistas y otro personal para discutir actualizaciones y garantizar la alineación. A veces, tenemos otra reunión al mediodía para revisar el progreso y abordar cualquier desarrollo nuevo. Esta comunicación constante dentro y entre turnos ayuda a garantizar que todos estemos informados y que los proyectos avancen según lo planeado".</p>	<p>Aunque no ha tenido situaciones de conflicto o manejar la comunicación de manera distinta con algún compañero a raíz de una diferencia, marca un ejemplo interesante en donde hay una sobre comunicación. Esta planta en particular tiene varios turnos, todos estos siempre se sobren comunican sobre los planes y procedimientos del día a día, haciendo que todos se sientan tenidos en cuenta y evitando a toda costa que haya brechas en la comunicación o en la interpretación del otro. Lo que demuestra que pensar de manera proactiva y estratégica ha sido clave, para que este sujeto haya tenido una experiencia positiva en su puesto de trabajo.</p>	<p>Löhr et al. (2017)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 12</p>	<p>"Centrarse en identificar y resolver el problema de manera constructiva y respetuosamente. Para mí es importante mantener la calma y evitar que la discusión se desvíe hacia aspectos personales o acusaciones. En lugar de ello, es útil preguntar abiertamente a la otra persona cuál es el problema que están tratando de resolver y colaborar para encontrar una solución mutuamente beneficiosa".</p> <p>"... Importante mantener la calma y no elevar la voz. No quiero empezar atacando a la persona siendo ruidoso, porque eso solo empeora la situación".</p>	<p>Se observa que en este caso el sujeto cumple con el enfoque disposicional o del comportamiento, ya que tiene una idea muy clara de lo que representa tener una comunicación constructiva, que va desde mantener la calma o mantener bajo control sus emociones y hacer preguntas de manera que entre los dos o más afectados se puedan encontrar y buscar soluciones. La comunicación verbal y no verbal de nuevo presenta alta importancia a la hora de una comunicación efectiva.</p>	<p>Weiss and Cropanzano, (1996)</p>
<p>Sujeto 13</p>	<p>"... Es importante priorizar la finalización de la tarea o del trabajo en curso y luego abordar cualquier problema o conflicto que haya surgido. Esto implica mantener la concentración en la tarea en cuestión y evitar distracciones o disputas que puedan retrasar el progreso. Una vez que la tarea se ha completado o se ha estabilizado la situación, entonces es el momento adecuado para tener conversaciones y discusiones sobre cualquier conflicto o problema que haya surgido".</p> <p>"... Es esencial comunicarse de manera clara, honesta y respetuosa, escuchar las perspectivas de los demás y trabajar juntos para encontrar soluciones mutuamente aceptables. La experiencia y el conocimiento son importantes para guiar estas conversaciones de manera constructiva y para asegurar que se llegue a una resolución satisfactoria".</p>	<p>Este sujeto tiene una perspectiva o enfoque dentro de la teoría clásica de la administración apoyada por Frederick Taylor y Henri Fayol. Taylor creía que para maximizar la eficiencia y la producción había que tener una división y estandarización de procesos y Henri Fayol tenía una estructura organizativa jerárquica y definición clara de funciones y responsabilidades. Ambos en todo caso son los padres fundadores de esta teoría, en donde la eficiencia era lo más importante en aquella época. Dicho lo anterior se observa que el pensamiento del sujeto entrevistado va muy en línea con este enfoque, ya que las distracciones de todo nivel incluyendo el conflicto hacen que se retrase el progreso del equipo.</p>	<p>Turbanti (2022)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 14</p>	<p>"... La comunicación abierta y honesta es fundamental entre todas las partes involucradas. Es importante permitir que cada persona exprese sus puntos de vista y preocupaciones de manera respetuosa, mientras se escucha activamente a los demás".</p>	<p>Se observa que cuando hay conflictos hacia la tarea, también involucran una alta emocionalidad y por esto es importante la conversación honesta y abierta, ya que el no hacerlo o evitarlo puede generar una confrontación al ponerse en entredicho el conocimiento del empleado. Y esto lo que hace en realidad es obstaculizar el cumplimiento de metas de todo el equipo de trabajo.</p>	<p>Dreu and Weingart (2003).</p>
<p>Sujeto 15</p>	<p>"... Lo que yo creo que se debe hacer en ese momento es, pues tranquilizarlo - okey, eso es como decían alguna vez como un momento de una guerra. Entonces necesitamos personas que piensen en la paz. Y yo soy un pacifista. Entonces es como, es tranquilos, vamos a buscar cosas comunes y que todos vayamos por ese objetivo común y no buscar las diferencias entre todos, sino buscar lo que nos une así lo haría".</p>	<p>Para tener la comunicación adecuada, hay que tener claro en qué tipos de entorno se está. En el entorno laboral definitivamente hay una interacción social con un par, supervisor y clientes y que cuando hay una cohesión positiva de uno o más, hay un mayor nivel de confianza y respeto para las personas del grupo. Eso en general da una sensación de alivio puesto que genera efectos positivos, inclusive si se tratara de un conflicto, esto haría que luego de ser resueltos de manera eficiente gracias al nivel de confianza, se generen nuevas dinámicas de grupo con nuevas normas de trabajo que generan seguridad laboral.</p>	<p>Greer et al., (2008) Jehn et al. (2008)</p>

Tabla 9: Relación entre objetivos específico 3, Pregunta 1

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Objetivo 3: Indagar cuáles son las prácticas aconsejables y desaconsejables en la solución de conflictos interpersonales percibidas por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.

Pregunta 1: ¿Según tu experiencia laboral cómo has visto que es la mejor manera de gestionar la comunicación en un momento de conflicto?

La relación de las *prácticas aconsejables* en la solución de conflictos interpersonales que influyen en el desempeño laboral percibidas por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético de los Estados Unidos está estrechamente atada a las prácticas y procedimientos establecidos para la gestión eficiente de conflictos y esta a su vez viene de la mano con la comunicación constructiva y soluciones adecuadas" (Jung, H. S., & Yoon, H. H. 2018). Y cuando la comunicación efectiva genera resultados productivos y positivos en la gestión de conflictos (Cupach y Canary 1995), Jung, H. S., & Yoon, H. H. H. (2018) y a su vez está atado a una intención hace que los empleados se sientan con la capacidad de crear, proponer y realizar nuevas ideas con el fin de mejorar el rendimiento de un individuo, departamento u organización (West & Farr, 1989)", Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2018). Dicho esto, el *entrevistado 1,4,5: destaca la importancia de la comunicación clara y directa para resolver conflictos de manera efectiva*, también en las entrevistas 2,4,5 y 12 hay una convergencia en las entrevistas ya que estos mencionan que: *se debe mantener la calma y se debe evitar el desarrollo de emociones negativo y finalmente en los entrevistados 1,4,5 y 14 mencionan que es fundamental tener respeto mutuo y diálogo constructivo a la hora de resolver un conflicto.*

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

En contraposición se encuentran las divergencias de los entrevistados 8 y 9, quienes quieren *resolver los conflictos de forma autónoma*, en oposición a la posición del sujeto 4, quien *enfatiza en la importancia de intervención de un tercero, que puede ser un gerente, supervisor o HR*. (McCabe et al., 2018). El entrevistado 13, destaca la importancia de mantener el enfoque en la tarea, mientras que el 14 dice que *hay una necesidad de abordar inmediatamente el conflicto para encontrar soluciones*. Finalmente, el sujeto 11 es el único que menciona que *en su experiencia cuando hay una comunicación constante de los equipos, casi que una sobre comunicación se previenen los conflictos*.

En general, cuando hay un autocontrol emocional, respeto y claridad de la tarea se da una gestión de la comunicación de manera eficaz a la hora de resolver conflictos (Jung, H. S., & Yoon, H. H., 2018). Sin embargo, también es importante mencionar que la sobre comunicación previene los conflictos, no obstante, cuando esta no tiene claridad y no hay políticas organizacionales, se dificulta la resolución de los conflictos (Holtzhausen and Roberts, 2009).

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Resultados objetivo específico 3: Indagar cuáles son las prácticas aconsejables y desaconsejables en la solución de conflictos interpersonales percibidas por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético	<i>Pregunta 2: ¿Según la experiencia que has tenido trabajando en empresas del sector energía, cuando has visto conflictos laborales y éstos se han resuelto, como crees que se han solucionado de la mejor manera?</i>		
	Respuesta Sujeto	Análisis	Referente Teórico
Sujeto 1	<p>"... He observado que la intervención de los líderes es fundamental en la resolución de conflictos. En muchos casos, cuando los conflictos son abordados por la gerencia o por el líder del equipo".</p> <p>"... La gerencia tiene que ganarse el respeto de los empleados y la confianza para poder ser buenos intermediadores de conflictos, ya que hay algunos que resuelven basados en preferencias y se ven muchas injusticias".</p>	<p>En la gestión eficiente de conflictos y como prácticas aconsejables se dice que tener un líder entrenado para resolver el conflicto es parte fundamental de la satisfacción de los empleados. Esto ayuda a mejorar su percepción a la hora de implementar prácticas de gestión humana, porque pueden desencadenar efectos positivos o negativos que conllevan o no a un conflicto. Se observa que es importante además ganarse el respeto y confianza, la cual se debe darse a través de un trabajo colaborativo y de establecer el ejemplo del equipo de manera consistente.</p>	<p>McCabe et al. (2018)</p> <p>Weiss and Cropanzano, (1996)</p>
Sujeto 2	<p>"... Cuando se mantiene la frase clara de "esto es profesional", se han dado conversaciones, se ha calmado la situación, no se juzga al otro, y se tiene al gerente o supervisor interviniendo la situación, para escuchar porque es muy importante escuchar y ser escuchado esto definitivamente ayuda".</p>	<p>El sujeto reporta que cuando se solucionan los conflictos dentro del marco de las políticas y procedimientos establecidos por la gerencia, HR o la compañía, estas ayudan a resolver la situación de manera racional evitando las interpretaciones de cada individuo.</p>	<p>Löhr et al. (2017)</p> <p>Klowait,(2015).</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 3</p>	<p>"... Preguntar directamente qué es lo que pasó, preguntar si hice algo malo y ser directo conmigo en si fui bueno o malo, a mí no me importa realmente, yo quiero honestidad y valoro cuando esto sucede y se puede trabajar así".</p> <p>"... Yo pido disculpas si es necesario y sigo adelante haciéndolo de mejor manera".</p> <p>"... La verdad siempre sale a relucir, y esto me ha pasado muchas veces. Hay situaciones de comunicación donde dos individuos se pelean conmigo y siempre la verdad sale a relucir, yo resuelvo todo rápido porque soy honesto y quiero seguir adelante".</p>	<p>Se evidencia en este caso que las situaciones de conflicto en este sujeto van en contra del modelo propuesto de De Clercq y Belausteguigoitia (2020). Puesto que el manejo de conflicto distrae a los empleados a realizar las tareas, mientras se restablece el orden y se encuentran las soluciones. Sin embargo, aquí se demuestra que el sujeto no necesita tener un restablecimiento del conflicto de manera asertiva, simplemente quiere la honestidad de lo que sucedió, ver en qué falló no porque sienta remordimiento o culpa por ser bueno o malo, sino simplemente porque tiene la claridad de que él siempre opera bien y que no tiene que defender sus puntos.</p> <p>Aunque también cuando el conflicto se da por el relacionamiento o los conflictos socio-emocionales se da cuando hay personalidades incompatibles a la hora de trabajar y estos trabajando entre sí incluyen tensión, ansiedad y generan hostilidad entre sí mismos.</p>	<p>De Clercq y Belausteguigoitia (2020).</p> <p>Dreu and Weingart (2003),</p>
<p>Sujeto 4</p>	<p>"... Cuando la comunicación directa es difícil, la mediación de un tercero neutral puede facilitar el diálogo y encontrar soluciones aceptables".</p>	<p>Cuando hay un estilo de comunicación directa o dominante según el modelo de la doble preocupación para el manejo de conflictos, la comunicación se pone mucho más compleja porque no hay mediación. La integración de un tercero o un líder o una persona con un estilo integrador se hace importante para buscar las soluciones requeridas.</p>	<p>Rahim y Katz (2019)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 5</p>	<p>"... Trabajé para una compañía donde los conflictos se resolvían públicamente y esto lo empeoraba todo, haciendo que los argumentos crezcan para un departamento entero o para personas que no están involucradas en el problema, pero todos lo están viendo. Esto aprendí que no se debe hacer".</p> <p>"... Ahora la mejor manera de resolver el conflicto es cuando hay un interés genuino en arreglar el problema, muchas veces no involucrando a HR ni al gerente, si no haciéndolo uno a uno, entender las intenciones, expresar la molestia, pedir disculpas, arreglarlo y entender que hay cosas que debemos mejorar como compañeros en el trabajo".</p>	<p>El sujeto reporta que vivió experiencias negativas en otras compañías, en donde el conflicto era manejado bajo un modelo dominante, donde hay comportamientos forzados, para ganar la propia posición sin satisfacer las expectativas del otro. Esto le generó reacciones afectivas negativas cada vez que se enfrenta a un conflicto, puesto que la ridiculización del otro públicamente, hacía que el conflicto se agrandara cada vez más sin solución alguna.</p> <p>Aunque el sujeto demuestra que hay personas entrenadas, políticas y procedimientos para resolver los conflictos, prefiere no utilizarla porque genera molestia y un reproceso mayor que simplemente conversar y pedir disculpas o hablarlo.</p>	<p>Kundi et al. (2022b)</p> <p>Weiss and Cropanzano, (1996)</p>
<p>Sujeto 6</p>	<p>"... En mi experiencia, cuando he visto conflictos entre mis colegas que han sido resueltos con éxito, generalmente ha sido porque las partes involucradas pudieron comunicarse abierta y honestamente para entender las perspectivas y preocupaciones del otro en lugar de buscar culpar o competir, se centraron en encontrar un punto común y una solución mutuamente aceptable".</p>	<p>El sujeto demuestra que cuando el conflicto se ha resuelto de manera exitosa, es porque se ha dado un debido entendimiento del otro a nivel general. No hay culpables, solo es el interés genuino de solucionar el inconveniente de manera adecuada.</p>	<p>Dreu and Weingart (2003)</p> <p>Weiss and Cropanzano, (1996)</p>
<p>Sujeto 7</p>	<p>"... Bueno, en términos de cómo manejar la comunicación en un momento de conflicto, creo que es importante mantener la calma y no elevar la voz, no siendo ruidoso, porque eso solo empeora la situación. Siempre he aprendido a escuchar a la otra persona y dejar que se expresen, especialmente si están visiblemente enojados o molestos".</p> <p>"... Dejar que digan lo que tengan que decir y luego puedo cuestionar o sugerir alternativas de manera constructiva. Es importante no cerrarse a las opiniones de los demás, sino intentar guiarlos hacia una solución que beneficie a todos. No funciona simplemente decirles que se callen o ignorarlos, porque eso solo aumentará la tensión".</p>	<p>El sujeto soporta en su entrevista, que cuando hay conflicto interpersonal, estos muchas veces pueden limitar las funciones cognitivas de los empleados aumentando la ansiedad y los cambios de comportamiento, mayor hostilidad, amenazas e intimidación. En este caso se evidencia que teniendo claridad que estas no son las herramientas ni caminos para solucionar conflictos de manera eficiente.</p>	<p>Hagemeister & Volmer (2017).</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 8</p>	<p>"... Respecto a mi propio enfoque para resolver conflictos, he probado diferentes estrategias, como distanciarme del conflicto o abordarlo directamente, pero no he encontrado una solución particularmente efectiva".</p>	<p>El sujeto soporta en su entrevista, que cuando hay conflicto interpersonal, estas muchas veces pueden limitar las funciones cognitivas de los empleados aumentando la ansiedad y los cambios de comportamiento, mayor hostilidad, amenazas e intimidación, en este caso se evidencia que teniendo claridad que estas no son las herramientas ni caminos para solucionar conflictos de manera eficiente.</p>	<p>Nadim y Zafar (2021).</p>
<p>Sujeto 9</p>	<p>" Siendo respetuoso, corazón a corazón. No he visto mucho conflicto, sino mal entendidos pero siempre como equipo logramos la tarea".</p>	<p>Para la solución de conflictos si se toma el proceso de la interacción social y de entendimiento se puede demostrar que cuando hay reacciones afectivas positivas, y hay un procedimiento de interacción positivo, pese a que haya conflicto los empleados pueden percibir que después del mismo puede haber un aumento de la satisfacción laboral, porque se establecen nuevas normas del grupo, se da un mayor nivel de confianza y respeto por el otro. Y cuando se logran estas tareas en definitiva se puede ver una mejora del desempeño laboral del equipo.</p>	<p>Greer et al., (2008) Jehn et al. (2008)</p>
<p>Sujeto 10</p>	<p>"... Cuando se trabaja junto, independiente de la situación. Si hay una tarea grande todos tienen que estar allí, y a veces estás frustrado con alguien, pero aun así tienes que trabajar con ellos, y trabajar y hablar con ellos, calma y una vez que termina el trabajo todo mejora porque se pudo calmar otro tipo de situaciones, y esto definitivamente te hace sentir mejor".</p>	<p>El sujeto reporta que independientemente de las situaciones, en el trabajo, se debe hacer un correcto cumplimiento de las tareas y objetivos organizacionales. Sin embargo, cuando hay que trabajar en equipo muchas veces se da un choque de las personalidades no compatibles, pero que aun así deben trabajar juntas, una vez estas en interacción, pero tienen un foco común el objetivo pasa a primer plano y el conflicto se disipa.</p>	<p>Weiss and Cropanzano, (1996)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 11</p>	<p>"... Si todos están en la misma página y saben que están tratando de resolverlo, no se trata de "mírame", se trata de "nosotros como equipo". Estamos tratando de hacer todo juntos y de manera ordenada, entonces, todo funciona, y afortunadamente para mí, las personas con las que he estado trabajando, son así. Es muy fluido. Todos quieren hacer el trabajo de manera segura y ordenada".</p>	<p>Se observa que cuando hay motivaciones explícitas, es decir, cuando hay disposiciones o preferencias para solucionar un problema, pasando de las necesidades implícitas "yo" a las explícitas " nosotros" se genera que los empleados quieran iniciar una conversación que solucione el conflicto de manera eficiente y real, y con esto terminar el conflicto laboral que puede afectar el desempeño.</p>	<p>Brunstein., (2010) McClelland et al., (1989) Saavedra y Van Dyne (1999)</p>
<p>Sujeto 12</p>	<p>"... Para mí la participación de un mediador o un líder entrenado para resolver conflictos, tener claridad en la comunicación, la escucha activa y la disposición para comprometerse son elementos claves". "... Otra estrategia es haciendo un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo, donde los empleados se sientan valorados y motivados para resolver conflictos de manera constructiva. Esto puede implicar promover la confianza entre los miembros del equipo, reconocer y recompensar el trabajo en equipo y fomentar una cultura de respeto y comprensión".</p>	<p>El sujeto puede demostrar que teniendo un modelo idóneo de liderazgo, se puede ayudar a que las organizaciones se mantengan saludables, ya que estos traen un mayor enfoque generando una correcta resolución del conflicto.</p>	<p>Gupta et al., (2011)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 13</p>	<p>"... Cuando hay un conflicto y todos tienen opiniones diferentes, es importante abordar la situación a través de reuniones o discusiones para encontrar puntos en común e identificar posibles soluciones. Estas discusiones deben involucrar a todas las partes relevantes para asegurar que se escuchen diferentes perspectivas y se exploren soluciones que ayuden a todo el equipo".</p> <p>"... Según mi experiencia, cuando hay conflictos entre colegas en este tipo de industria, a menudo se resuelven de manera directa y eficiente".</p>	<p>Se puede evidenciar que cuando hay acontecimientos de conflicto en el lugar de trabajo, y estos generan emociones positivas o negativas que afectan actitudes y comportamientos. Sin embargo, cuando hay un líder o un tercero o una persona involucrada en el conflicto que es capaz de tener la disposición para debilitar las reacciones emocionales y convertirlas en reacciones positivas, esto genera una motivación y una ayuda mutua de todo el equipo.</p>	<p>Nadim y Zafar (2021)</p> <p>Weiss and Cropanzano, (1996)</p>
<p>Sujeto 14</p>	<p>"... Se resuelven de manera efectiva cuando hay una persona neutral, como un gerente o mediador para facilitar la comunicación. Cuando esta persona recopila información sobre el problema, reúne las partes y encuentra puntos en común las soluciones son muy beneficiosas".</p>	<p>Nuevamente el sujeto menciona que cuando hay una persona imparcial que pueda hacer fluir la comunicación y pueda unir las piezas del vacío en la comunicación genera reacciones afectivas positivas entre las personas involucradas en conflicto.</p>	<p>Weiss and Cropanzano, (1996)</p>
<p>Sujeto 15</p>	<p>"... La mayoría de los problemas son por comunicación. Algunas veces porque no es una comunicación transparente o porque se tienen ideas diferentes. Sin embargo, cuando todos nos sentamos y hablamos del problema y buscamos la solución o la causa a raíz de ese problema, nos entendemos y ayudamos a solucionarlo efectivamente".</p>	<p>El sujeto reporta que los problemas en general se dan por que no hay una comunicación transparente o por el choque de dos ideas distintas las cuales pueden ser entre la tarea y personalidad. Sin embargo, cuando hay un modelo de solución de conflictos, que esté basado en la comunicación interna y externa se hace una solución eficiente de conflictos, puesto que todo hace que se coordine por una unidad central que hace a su vez de mediador, y que vela porque la causa raíz se mejore para seguir buscando el cumplimiento de las tareas como equipo.</p>	<p>Löhr et al. (2017)</p>

Tabla 10: Relación entre objetivos específico 3, Pregunta 2

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Objetivo 3: Indagar cuáles son las prácticas aconsejables y desaconsejables en la solución de conflictos interpersonales percibidas por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.

Pregunta 2: ¿Según la experiencia que has tenido trabajando en empresas del sector energía, cuando has visto conflictos laborales y éstos se han resuelto, ¿cómo crees que se han solucionado de la mejor manera?

Los quince sujetos reportan en términos generales que la intervención de líderes entrenados para abordar los conflictos de manera efectiva, la comunicación abierta y honesta y la importancia del trabajo en equipo, son las tres respuestas más frecuentes de la presente pregunta.

Esto se ve demostrado cuando se ahonda en las respuestas que convergen. Por ejemplo: Sujeto 1, 2, y 12 *quienes reconocen la importancia de una intervención de líderes o de supervisor o un mediador como clave para resolver conflictos de forma adecuada.* Con relación a la comunicación el Sujeto 6 menciona "*... En mi experiencia, cuando he visto conflictos entre mis colegas que han sido resueltos con éxito, generalmente ha sido porque las partes involucradas pudieron comunicarse abierta y honestamente para entender las perspectivas y preocupaciones del otro en lugar de buscar culpar o competir, se centraron en encontrar un punto común y una solución mutuamente aceptable*" y el Sujeto 7 "*... en términos de cómo manejar la comunicación en un momento de conflicto, creo que es importante mantener la calma y no elevar la voz, no siendo ruidoso, porque eso solo empeora la situación. Siempre he aprendido a escuchar a la otra persona y dejar que se expresen, especialmente si están visiblemente enojados o molestos*". En

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

general, los sujetos entrevistados coinciden en que la mejor manera de resolver conflictos laborales es mediante la intervención de líderes capacitados para abordarlos de manera efectiva teniendo una comunicación abierta y honesta, y un enfoque en el trabajo en equipo (McCabe et al., 2018).

Con relación a la importancia del trabajo en equipo, se puede ver que el Sujeto 9 menciona: " ... *Siendo respetuoso " corazón a corazón."*, el Sujeto 11 evidencia que: "*... Si todos están en la misma página y saben que están tratando de resolverlo, no se trata de "mírame", se trata de "nosotros como equipo".* Y el sujeto 15: "*... La mayoría de los problemas son por comunicación. Algunas veces porque no es una comunicación transparente o porque se tienen ideas diferentes. Sin embargo, cuando todos nos sentamos y hablamos del problema y buscamos la solución o la causa a raíz de ese problema, nos entendemos y ayudamos a solucionarlo efectivamente*". Todos ellos convergen en que se debe dar un buen trabajo en equipo partiendo desde el entendimiento del equipo y de las necesidades del proceso y del otro, evitando generar tantos conflictos y hará que cuando se presente uno se logren mejores soluciones entre sí mismos, sin necesidad de competir ni de culpar al otro (Dreu and Weingart, 2003).

Igualmente, se encontraron factores que divergen entre los mismos sujetos. Por ejemplo, el uso de mediadores externos, el enfoque de la comunicación directa e indirecta y el énfasis en el respeto y la confianza. Esto se ve soportado por las entrevistas del sujeto 4: " ... *la mediación de un tercero neutral puede facilitar el diálogo y encontrar soluciones aceptables*". En oposición a sujeto 5 "*... Ahora la mejor manera de resolver el conflicto es cuando hay un interés genuino en arreglar el problema, muchas veces no*

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

involucrando a HR ni al gerente, si no haciéndolo uno a uno, entender las intenciones, expresar la molestia, pedirse disculpas, arreglarlo y entender que hay cosas que debemos mejorar como compañeros en el trabajo". Ello demuestra, por ejemplo, que a la hora de conflicto si los sujetos 4 y 5 tuvieran que resolver un conflicto, se verían obligados a pasar a un nivel superior, tendrían un conflicto mismo por involucrar a alguien más, puesto que uno lo considera necesario y el otro lo considera molesto.

Sin embargo, cuando se busca tener una comunicación directa e indirecta los sujetos entrevistados demostraron tener diferencia de opiniones también. Por ejemplo, el Sujeto 5 "*... Trabaje para una compañía donde los conflictos se resolvían públicamente y esto lo empeoraba todo, haciendo que los argumentos crezcan para un departamento entero o para personas que no están involucradas en el problema, pero todos lo están viendo. Esto aprendí que no se debe hacer*". Si este se compara con el sujeto 13 "*... Cuando hay un conflicto y todos tienen opiniones diferentes, es importante abordar la situación a través de reuniones o discusiones para encontrar puntos en común e identificar posibles soluciones. Estas discusiones deben involucrar a todas las partes relevantes para asegurar que se escuchen diferentes perspectivas y se exploren soluciones que ayuden a todo el equipo*". Ambos estilos y estrategias de resolución efectivas son muy eficientes, no obstante, se deben saber utilizar en todas las situaciones, porque puede generar una desmotivación generalizada del equipo de trabajo por no leer el entorno y ser acelerado en la resolución del conflicto. Finalmente, cuando se trata de valores como el respeto y la confianza se tiene que el Sujeto 3 "*... La verdad siempre sale a relucir, y esto me ha pasado muchas veces, hay situaciones de comunicación donde dos individuos se pelean conmigo y siempre la verdad sale a relucir, yo resuelvo todo rápido porque soy honesto y quiero seguir adelante*", seguido del sujeto 10 "*... Cuando se*

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

trabaja junto, independiente de la situación. Si hay una tarea grande todos tienen que estar allí, y a veces estás frustrado con alguien, pero aun así tienes que trabajar con ellos, y trabajar y hablar con ellos, calma y una vez que termina el trabajo todo mejora porque se pudo calmar otro tipo de situaciones, y esto definitivamente te hace sentir mejor". Aquí se da una clara evidencia de que hay valores y atributos que son dados por cada sujeto y que estos acompañan la definición de realidad. Cuando estos son diferentes a los de cada uno, entonces se valorarán de forma distinta y harán en muchas ocasiones que el conflicto no se resuelva de la manera como era esperada (Weiss and Cropanzano, 1996).

En general, las diferentes perspectivas de los entrevistados reflejan la complejidad que tiene un conflicto laboral y la diversidad de enfoques y realidades que tiene cada sujeto para enfrentarlo y resolverlo. Se recomienda hacer un fortalecimiento de las políticas de gestión humana (Dreu and Weingart, 2003) que tengan como prioridad el entrenamiento de líderes eficientes que sepan resolver conflictos.

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Resultados objetivo específico 4: Indagar cuáles podrían ser los posibles insumos que pueden aportar en la posible construcción de un modelo de solución de conflictos percibidos por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético	<i>Pregunta 1: Desde tu punto de vista, ¿cuáles han sido tus estrategias que dieron los mejores resultados de resolución de conflictos en el lugar de trabajo?</i>		
	Respuesta Sujeto	Análisis	Referente Teórico
Sujeto 1	<p>"... Cuando se manejan de manera informal y directa, sin necesidad de recurrir a políticas formales o intervención de la gerencia".</p> <p>"... No iniciar un conflicto a menos que esté completamente seguro de que tiene razón y que sabe de qué está hablando".</p> <p>"... Ser selectivo al elegir cuándo ser serio y cuándo usar el humor para abordar los problemas".</p>	<p>Se observa que, para él, la capacidad de resolver los problemas entre colegas de manera eficiente y sin utilización de las políticas y procedimientos burocráticos es un factor clave para mantener un ambiente de trabajo positivo.</p> <p>Esto sugiere que una comunicación abierta y honesta entre los miembros del equipo, combinada con la capacidad de resolver conflictos de manera directa y rápida, puede mejorar significativamente la satisfacción laboral,</p>	<p>Weingart (2003).</p> <p>McCabe et al. (2018)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 2</p>	<p>"... Cuando me escuchan, se dan las conversaciones adecuadas, y se calma la situación".</p> <p>"... Lo que me ha ayudado a mí es que hay que saber que debo interactuar con todo tipo de personas con diferentes personalidades y que a veces he tenido personas muy difíciles y luego se vuelven amigables".</p> <p>"... Ahora creo que lo más importante es poder hacer bien la tarea, pero no necesariamente debemos tener la personalidad más compatible para trabajar bien".</p>	<p>Aunque el sujeto expresa haber tenido situaciones en el pasado, donde menciona que la personalidad del otro no era relevante, puesto que se iba solo a hacer un trabajo y no a socializar, ha podido ver a través del tiempo que luego de trabajar con múltiples personalidades opuestas a la propia ha podido tener relaciones positivas con estos individuos, en donde las diferencias los han llevado a tener una relación laboral cordial.</p> <p>Soporta además la teoría de Kundi et al.(2022b) en cuanto a que el conflicto es algo inevitable, y que cuando se resuelven conflictos de manera adecuada se deterioran las emociones y actitudes de los empleados con relación a la tarea.</p>	<p>Dreu and Weingart (2003)</p> <p>Weiss and Cropanzano, (1996)</p> <p>Kundi et al. (2022b)</p>
<p>Sujeto 3</p>	<p>"... Cuando la persona y yo nos sentamos primero a hablar de la situación o del incidente para entender lo que sucede, asumiendo responsabilidades y trabajando en conjunto en ellos, yo nunca he esperado que nadie cambie de la noche a la mañana o perdonar u olvidar. Lo que sí hago es seguir adelante y construir una mejor comunicación entre nosotros. Al hacer esto se tiene una real solución, y se obtiene satisfacción porque yo creo que se siente mejor dejar todo limpio, hace que el trabajo sea más fácil y se trabaja mejor con una persona honesta, que con alguien cuando estas en conflicto".</p> <p>"... Me desmotiva cuando encuentro colegas que no aceptan su responsabilidad".</p>	<p>Se demuestra que el sujeto prefiere no depender excesivamente de las políticas y procedimientos de la empresa para resolver conflictos, sino tratar de resolverlos de manera directa y personal, evitando así la intervención de los supervisores o de HR. Parece ser que manejar la situación por su cuenta y llegar a un acuerdo entre las partes involucradas, evita que se agraven o escalen los conflictos y que este a su vez y afecten el ambiente laboral. Dicho lo anterior, esto tiene congruencia con el modelo de prevención y manejo del conflicto, y su propuesta en general del modelo. Sin embargo, le agrega un nivel cero en donde la comunicación se vuelve tan directa y esencial que los empleados se hacen cargo, primero antes de involucrar a alguien más, según lo estipulado en este modelo.</p>	<p>Löhr et al. (2017)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS
INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Sujeto 4	"... Hablando inmediatamente del problema, o pedirle ayuda a alguien para solucionarlo de forma más eficaz y neutralmente posible".	Se hace evidente que la comunicación directa es lo que ayuda a solucionar las situaciones de manera adecuada para este sujeto. No obstante, este prefiere que se incluya un ente neutro como mediador, incluyendo así al estilo integrador y compromiso, de Rahim y Katz, ya que ambos permiten buscar constantemente la solución eficiente del conflicto, buscando lo mejor para todos.	Rahim y Katz (2019)
Sujeto 5	"... Era terrible para resolver conflictos en el lugar de trabajo cuando era más joven, y ahora sé que era horrible en eso. Lo reconozco y sé que no es así como las personas profesionales deberían tratar a sus compañeros con el lenguaje. No aprendí la forma correcta, aprendí la forma incorrecta, la comunicación debe ser respetuosa, se debe tener colaboración, escucha, flexibilidad y compromiso".	El sujeto reporta que existen características propias para solucionar conflictos desde su perspectiva, las cuales van alineadas con respeto, colaboración, escucha, flexibilidad y compromiso. Estas son descripciones que ayudan a una toma de decisiones o una comunicación colectiva mutuamente aceptable, entendiendo las diferencias de los demás y buscando estar siempre en el punto medio.	Rahim y Katz (2019)
Sujeto 6	"... Simplemente sacando el tema a la luz y preguntando, ya sabes, "¿qué está pasando con esto? ¿Por qué crees eso? No se trata de ser mejor que el otro, sino de encontrar un punto en común, supongo, y tal vez entender por qué él piensa así: ¿Por qué el otro piensa de esta manera? ¿Podemos explicarnos mutuamente y quizás llegar a un punto en común para ver el punto de vista del otro? Y eso definitivamente nivelará el terreno y simplemente, sacará el tema que se debe solucionar a la luz".	Se evidencia que, aunque el sujeto tiene una resolución de conflictos personal de manera proactiva y de enfoque social en donde entiende que su entorno tiene influencias directas e indirectas, lo hace de manera más natural sin tener seguimiento de ninguna política de HR o de su equipo de gerencia. Esto le permite a él también mantener un ambiente social sano, en donde sus actitudes positivas proactivas le permiten tener sus percepciones las cuales son indirectas y creadas por el otro a estar bajo control de una mejor forma.	Weiss and Cropanzano, (1996)

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS
INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Sujeto 7	" ... Teniendo una comunicación efectiva de manera clara y abierta, estar dispuesto a enseñar y demostrar el porqué de tus acciones o decisiones para que entiendan mejor la perspectiva, si hay procedimientos o manuales se deben referir a ellos para respaldar argumentos y mostrar que sigues protocolos".	Este sujeto demuestra que para el resolver el conflicto debe hacerlo desde el ejemplo. Es decir, demostrándole al otro cuál es el camino más eficiente para mejorar la comunicación, pero muchas veces estas soluciones están apoyadas de procedimientos y políticas de HR y de gerencia, las cuales muchas veces están dadas para resolver este tipo de conflictos de manera eficiente.	Weiss and Cropanzano, (1996) Löhr et al. (2017) McCabe et al. (2018)
Sujeto 8	"... He observado que abordar directamente el problema con la persona involucrada suele ser efectivo. También he probado distanciarme del conflicto temporalmente para enfriar las emociones antes de abordarlo. Sin embargo, aún no he identificado una estrategia específica que haya resultado consistentemente en una resolución exitosa de conflictos. Creo que cada situación de conflicto es única y requiere un enfoque adaptado a las circunstancias específicas del momento".	Aunque el sujeto demuestra haber tenido exploración en tener una comunicación más directa y también más indirecta o fría, parece ser que ninguna le ha ayudado a solucionar de manera eficiente los inconvenientes o conflictos que se le presentan en el ámbito laboral. Sin embargo, trae un nuevo concepto, el cual menciona que cada situación es única y por tanto no puede abordarse desde cada perspectiva. Esto va de la mano con el enfoque disposicional o de comportamiento y con el estilo mediador de Rahim y Katz (2019), puesto que el empleado puede inclusive perderse a sí mismo y sus necesidades con tal de terminar la situación de conflicto.	Rahim y Katz (2019) Weiss and Cropanzano, (1996) Hagemeister y Volmer (2017b) McCabe et al. (2018)

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 9</p>	<p>"... Hablar con el otro para llegar a un acuerdo, y pedir disculpas si es necesario es un símbolo de respeto, porque es hacerte cargo de un error o de un impacto que pudiste generar en otro, así uno perdona y olvida, creería yo".</p> <p>"... Considero que traer a un manager es la peor cosa que puedes hacer, porque el respeto en esta industria se gana entre colegas, si eres capaz de hablar por ti mismo sin involucrar a alguien más".</p>	<p>Se observa que, aunque el sujeto quiere llegar a un acuerdo, prefiere tener un estilo mucho más complaciente que negociador, y esto hace que se haga cargo, a través de la compasión y de la aceptación de errores.</p> <p>También se incluye otro factor importante, llamado la teoría del intercambio social, donde la solución de conflictos para este sujeto se hace según el cómo el otro lo trata, y ese trato del otro está determinado con un invisible "quid pro quo", es decir, si un empleado no pone a otro en evidencia con el supervisor, entonces yo en cambio no lo haré y así se estaría ganando el respeto tan anhelado del grupo de trabajo.</p>	<p>Rahim y Katz (2019)</p> <p>Cropanzano & Mitchell, (2005)</p>
<p>Sujeto 10</p>	<p>"... Basado en mi experiencia laboral, creo que la mejor manera de gestionar la comunicación durante un conflicto es abordarlo directamente con la persona involucrada teniendo una conversación uno a uno, la cual permite un diálogo abierto y da la oportunidad de entender las perspectivas de cada uno".</p>	<p>Se demuestra que la relación de conflicto tiene un impacto negativo con la percepción del otro, y además agrega que el perdón y futura colaboración también se ven afectados después de haber atravesado una situación traumática. Es por esto que es importante, según la entrevista del sujeto 10, que se puedan tener canales de comunicación para que genere espacios de entendimiento de perspectivas y de claridad en opinión para evitar generación de reacciones afectivas negativas por no ser escuchados o valorados de la manera adecuada.</p>	<p>Dahiya (2023)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 11</p>	<p>"... Asegurarme de que todos se sientan cómodos, y dependiendo de, bien, digamos si hice algo y no sabía que hice algo, entonces le preguntaría, "Oye, ¿hice algo, sabes, para tratar de descubrir si causé un problema? Porque si no lo hice, entonces podría estar causando un problema al asumir algo, yo primero voy a preguntar".</p>	<p>Aunque hay una responsabilidad innata y personal de este sujeto a la hora de resolver conflictos, es algo que hace de manera autónoma sin seguir ningún programa, procedimiento política ni instrucción del equipo de gerencia. A su vez, va en contra de la teoría de McCabe et al. (2018), puesto que prefiere de alguna manera asumir y no buscar herramientas en líderes, o en formarse de manera oficial para tener una mejor comunicación en momentos de conflictos.</p>	<p>McCabe et al. (2018)</p>
<p>Sujeto 12</p>	<p>"... Cuando me encuentro en desacuerdo con la solución propuesta por el gerente, opto por implementarla exactamente como se indica. Mi objetivo es ejecutarla a la perfección para demostrar que seguí las instrucciones al pie de la letra. Así de esta manera, si la solución no tiene éxito, puedo argumentar que no fue culpa mía, ya que simplemente cumplí con lo que se me indicó. Este enfoque me permite distanciarme de la responsabilidad de los resultados negativos y colocarla en quienes tomaron la decisión. Ser proactivo y tomar la iniciativa para resolver conflictos puede ser bastante efectivo, pero en mi trabajo no es mi responsabilidad, es la de mi supervisor".</p>	<p>Aunque el empleado demuestra seguir las instrucciones de su jerarquía, procedimientos y políticas, se hace evidente que no está de acuerdo con muchas de las soluciones. Sin embargo, no tiene una posición en la que se le haga importante o necesaria negociar. Esto se convierte en un estilo de personalidad evasiva, en donde no hay una real preocupación por sí misma y no hay preocupación por los demás, puesto que no desea satisfacer ninguna expectativa de su líder, ni de sus compañeros, solo quiere acabar el conflicto.</p> <p>Ahora, en la teoría de las auto-evaluaciones de Volmer (2015), se puede soportar con esta entrevista, ya que las percepciones pueden ir más allá de lo laboral. Por ejemplo, si el conflicto se genera con un supervisor, por no seguir las sugerencias de resolución de conflicto. Esto según su percepción, podría traerle mayores conflictos y lo podría hacer totalmente responsable. Mientras que si sigue al pie de la letra lo que le menciona, hace a un tercero neutro totalmente responsable y se libera de la tensión o estrés que esta situación le pudiera generar.</p>	<p>Volmer (2015)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 13</p>	<p>"... La disposición para hablar sobre los problemas abiertamente, la capacidad para resolverlos de manera directa y rápida, y la voluntad de trabajar juntos como equipo para superar los desafíos. Además, creo que es importante no permitir que los problemas pequeños se conviertan en grandes conflictos, abordándolos de manera proactiva y efectiva".</p>	<p>Hay un claro ejemplo en esta entrevista, que cuando hay una forma directa y rápida de solucionar los conflictos hay un efecto positivo en el desempeño laboral. Eso a su vez soporta la teoría de Nadim y Zafar (2021) en cuanto a que mencionan que los acontecimientos en el lugar de trabajo desencadenan emociones positivas y negativas. Sin embargo, la forma cómo se perciben pueden dar a lugar a comportamientos y actitudes positivos o negativos. Igualmente, y para poder debilitar las actitudes negativas, se debe conocer con claridad cuál es el "work event" que propone en la macroestructura de Weiss y Cropanzano (1996), puesto que el no ir al evento, y no ahondar en la raíz, también pueden generar preocupación en las acciones negativas cada vez mayores y actitudes inesperadas cada mes más frecuentes.</p>	<p>Kundi et al. (2022b) Weiss and Cropanzano, (1996)</p>
<p>Sujeto 14</p>	<p>"... Abordar quejas y encontrar puntos en común para resolver el conflicto". "... Involucrar a todas las partes en el proceso de comunicación asegura que las perspectivas y preocupaciones de todos sean escuchadas y consideradas".</p>	<p>El sujeto 14, nuevamente evidencia que hay que darle espacio al "work event" para que se solucione de manera clara y precisa, dentro de los estándares de respeto y entendimiento mutuo. La colaboración y comunicación se darán de forma natural, si desde la comunicación hay espacio para escuchar a todos de manera similar y neutra.</p>	<p>Weiss and Cropanzano, (1996)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 15</p>	<p>"... La primera fue ser sincero, o sea mi estrategia no era una super estrategia super complicada, sino se pasaba más en sinceridad, transparencia en comunicación, en hablar, en decir la verdad en que todo el mundo supiera qué pienso, y escuchar y entender lo que los demás piensan".</p>	<p>Reconoce que el conflicto es uno de los eventos que sucede con mayor frecuencia y que es inevitable. Sin embargo, cuando hay conflicto estas situaciones pueden interferir en el desempeño laboral. Dicho lo anterior, cuando hay empleados de personalidad más complaciente, tienden a ser mucho más integradora pasan a dejar de lado sus opiniones, basándose en hechos y datos y en solucionar lo que realmente se requiere.</p>	<p>Sonnentag et al., (2013) Rahim y Katz (2019)</p>
-------------------------	--	---	---

Tabla 11: Relación entre objetivos específico 4, Pregunta 1

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Objetivo 4: Indagar cuáles podrían ser los posibles insumos que pueden aportar en la posible construcción de un modelo de solución de conflictos percibidos por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.

Pregunta 1: Desde tu punto de vista, ¿cuáles han sido tus estrategias que dieron los mejores resultados de resolución de conflictos en el lugar de trabajo?

Al tener los resultados de los quince sujetos entrevistados, se puede notar que las prácticas aconsejables y efectivas para resolver los conflictos con mayor incidencia fueron la comunicación abierta y la disposición de escuchar y entender las perspectivas de los demás. Muchas de las respuestas adicionales ahondaban en tener una conversación directa y pronta, sin dejar que se escalen o eleven las situaciones a niveles que no son necesarios, porque a veces son los pequeños conflictos sin resolver los que generan mayor ruido. Para entender en particular la saturación de los resultados en cuanto a la comunicación abierta se tiene que: Sujeto 1: “... Cuando se manejan de manera informal y directa, sin necesidad de recurrir a políticas formales o intervención de la gerencia. Sujeto 3 “... Cuando la persona y yo nos sentamos primero a hablar de la situación o del incidente para entender lo que sucede, asumiendo responsabilidades y trabajando en conjunto en ellos”, Sujeto 4 “... Hablando inmediatamente del problema, o pedirle ayuda a alguien para solucionarlo de forma más eficaz y neutralmente posible.”, Sujeto 5 “... La comunicación debe ser respetuosa, se debe tener colaboración, escucha, flexibilidad y compromiso”. Sujeto 6: “... Simplemente sacando el tema a la luz y preguntando, ya sabes, “¿qué está pasando con esto? ¿Por qué crees eso? No se trata de ser mejor que el otro, sino de encontrar un punto en común, supongo, y tal vez entender por qué él piensa así:”, Sujeto 7: “... Teniendo una comunicación efectiva de manera clara y abierta,

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

estar dispuesto a enseñar y demostrar el porqué de tus acciones o decisiones para que entiendan mejor la perspectiva "... Hablar con el otro para llegar a un acuerdo, y pedir disculpas si es necesario", Sujeto 8 "... He observado que abordar directamente el problema con la persona involucrada suele ser efectivo". Sujeto 9 "... Hablar con el otro para llegar a un acuerdo, y pedir disculpas si es necesario", Sujeto 10 "... La mejor manera de gestionar la comunicación durante un conflicto es abordarlo directamente con la persona involucrada teniendo una conversación uno a uno, la cual permite un diálogo abierto", Sujeto 12: "... Ser proactivo y tomar la iniciativa para resolver conflictos puede ser bastante efectivo", Sujeto 13: "... La disposición para hablar sobre los problemas abiertamente, la capacidad para resolverlos de manera directa y rápida, y la voluntad de trabajar juntos como equipo para superar los desafíos", Sujeto 14: "... Involucrar a todas las partes en el proceso de comunicación asegura que las perspectivas y preocupaciones de todos sean escuchadas y consideradas", Sujeto 15: "... Transparencia en comunicación, en hablar en decir la verdad". Por lo tanto, se puede ver que trece de quince entrevistados coinciden que la comunicación abierta, directa y sincera es la clave para resolver los conflictos interpersonales, según la percepción de los empleados de la empresa del sector energético Weingart (2003).

Otra convergencia radica entre la resolución proactiva de los problemas, McCabe et al. (2018). Para esto se tiene que diez de los sujetos entrevistados soportan este paso como parte importante del camino que los operadores de las plantas de una empresa del sector energético de los Estados Unidos prefieren hacer al momento de mejorar el conflicto. Esto se ve soportado por el Sujeto 1 "*... No iniciar un conflicto a menos que esté completamente seguro de que tiene razón y que sabe de qué está hablando*", Sujeto 3 "*hablar de la situación o del incidente para entender lo que sucede, asumiendo responsabilidades y trabajando en conjunto en ellos*", Sujeto 5

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

“... La comunicación debe ser respetuosa, se debe tener colaboración, escucha, flexibilidad y compromiso”, Sujeto 6 “... Podemos explicarnos mutuamente y quizás llegar a un punto en común para ver el punto de vista del otro. Y eso definitivamente nivelará el terreno y simplemente, sacará el tema que se debe solucionar a la luz”, Sujeto 7 “... Estar dispuesto a enseñar y demostrar el porqué de tus acciones o decisiones”, Sujeto 8 “... He observado que abordar directamente el problema con la persona involucrada suele ser efectivo...”, Sujeto 10 “... Teniendo una conversación uno a uno, la cual permite un diálogo abierto y la oportunidad de entender las perspectivas de cada uno”, Sujeto 11: “... Entonces le preguntaría, "Oye, ¿hice algo, sabes, para tratar de descubrir si causé un problema?”, Sujeto 13” ... Además, creo que es importante no permitir que los problemas pequeños se conviertan en problemas grandes, abordándolos de manera proactiva y efectiva”, y Sujeto 15: “... Sinceridad, transparencia en comunicación, en hablar en decir la verdad en que todo el mundo supiera qué pienso y escuchar y entender lo que los demás piensan”, Rahim y Katz (2019).

Al ahondar en *las prácticas desaconsejables* en la solución de conflictos interpersonales que influyen en el desempeño laboral percibidas por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético de los Estados Unidos se puede ver que con relación a las políticas y procedimientos de la gerencia o recursos humanos, el *Sujeto 1*: “... Cuando se manejan de manera informal y directa, sin necesidad de recurrir a políticas formales o intervención de la gerencia”, seguido del *Sujeto 9*, el cual menciona que “... Considero que traer a un manager es la peor cosa que puedes hacer, porque el respeto en esta industria se gana entre colegas, si eres capaz de hablar por ti mismo sin involucrar a alguien más”. Ambos reconocen que la intervención de un externo bien sea recursos humanos, supervisor, gerente de planta o colega tiene una connotación negativa y esto puede hacer que se dé una pérdida de la

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

confianza y el respeto entre los equipos, colegas y personas que están atravesando el conflicto. Sin embargo, los sujetos 7 y 12, hacen una oposición a los sujetos 1 y 9, puesto que según el sujeto 7: “si hay procedimientos o manuales se deben referir a ellos para respaldar argumentos y mostrar que sigues protocolos”, y según el sujeto 12: “opto por implementarla exactamente como se indica. Mi objetivo es ejecutarla a la perfección para demostrar que seguí las instrucciones al pie de la letra”. Es por esto que se hace importante como líder tener un espacio para conocer al equipo de manera genuina y honesta, ya que dependerá de si se categoriza como unas prácticas desaconsejables o aconsejable de la solución de conflictos. Sin embargo, es claro que cuando no hay claridad y no hay dirección (objetivo) y sumado a esto no se siguen las políticas y procedimientos hace que al final todos salgan perdiendo un poco. Esto se ve además demostrado en muchas oportunidades del día a día, puesto que el equipo de liderazgo tiene una ocupación muy alta y pierde el foco de lo realmente importante, el cual es liderar a su equipo de forma estratégica, para poder delegar y responder con mayor calidad. Sin embargo, el no tener claro este panorama no conocer el equipo y no dar dirección da a lugar a que los líderes simplemente respondan a situaciones de urgencia laborales y que olviden el objetivo final el cual es llevar a su equipo al éxito.

Otra práctica desaconsejable expresada por el Sujeto 1 *menciona* que: “... Ser selectivo al elegir cuándo ser serio y cuándo usar el humor para abordar los problemas”. Ninguno de los catorce entrevistados restantes, expresaron la utilización del humor o de prácticas de disipación para la solución efectiva de conflictos.

Y finalmente, entre las prácticas desaconsejables expresadas por los sujetos entrevistados se puede ver que hay divergencias entre los sujeto 3 y 9 en contraste con el sujeto 12 con relación a la forma en cómo se asumen las responsabilidades en el conflicto. Se

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

observa que el sujeto 3: "*... Me desmotiva cuando encuentro colegas que no aceptan su responsabilidad*" y el Sujeto 9 "*... Es hacerte cargo de un error o de un impacto que pudiste generar en otro, así uno perdona y olvida, creería yo*". En oposición al sujeto 12 "*... Ser proactivo y tomar la iniciativa para resolver conflictos puede ser bastante efectivo, pero en mi trabajo esta no es mi responsabilidad, es la de mi supervisor*".

En general, los hallazgos respaldan teorías de la gestión de conflictos expresadas en el marco conceptual y la necesidad de promoverlos y aplicarlos, ya que se ve la importancia de la comunicación abierta, Weingart (2003), la resolución proactiva de problemas, McCabe et al. (2018) y el impacto del conflicto sobre en las emociones y actitudes de los empleados, Cropazano & Mitchell (2005).

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Resultados objetivo específico 4: Indagar cuáles podrían ser los posibles insumos que pueden aportar en la posible construcción de un modelo de solución de conflictos percibidos por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.	Pregunta 2: ¿Cuáles consideras que son los factores que afectan con los años el desempeño laboral cuando no hay una correcta resolución de conflictos laborales?		
	Respuesta Sujeto	Análisis	Referente Teórico
Sujeto 1	<p>"... La confianza y la experiencia. Con el tiempo yo he adquirido más confianza en mis habilidades para abordar los conflictos y tomar decisiones".</p> <p>"... He aprendido a conocer mejor a los compañeros y a adaptarme a sus personalidades".</p>	<p>El sujeto demuestra un total conocimiento, y es que con el tiempo se adquiere más confianza en las habilidades propias, y además se conoce al equipo. Esto le ha permitido tomar mejores decisiones. En este caso, el tiempo no le ha afectado, sino que le ha ayudado a mejorar su desempeño laboral.</p>	<p>Jiang et al. (2022)</p> <p>Motowidlo et al., (1997)</p>
Sujeto 2	<p>" ... Ahora soy mucho más vocal con relación a mis necesidades y si encuentro algo que me molesta trato de conversarlo y no callarlo. Esto ha afectado mi desempeño en algunas oportunidades porque me he puesto muchas veces a mí mismo sobre el equipo".</p>	<p>Aunque expresa haber tenido situaciones de conflicto, demuestra que es mucho más vocal y directo con sus necesidades, puesto que anteriormente el callarlo y tener una personalidad mucho más complaciente, le ha afectado en su relacionamiento de equipo, y finalmente a sí mismo. Sin embargo, el desempeño es un concepto multidimensional, y es completo porque se da en un entorno grupal, pero se mide muchas veces por el rendimiento individual y no de equipo.</p>	<p>Gilboa et al. (2008)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 3</p>	<p>"... Respecto a los factores que han afectado mi desempeño en la resolución de conflictos laborales a lo largo de los años, han sido varios. Uno de los principales ha sido la evolución de las dinámicas generacionales en el lugar de trabajo. Al principio de mi carrera, los conflictos se abordaban de manera más directa y se resolvían rápidamente, con un enfoque en completar el trabajo de manera eficiente y profesional".</p> <p>Sin embargo, con el tiempo, he notado un cambio en la cultura laboral, donde se valora más la comunicación interpersonal y se presta mayor atención a las preocupaciones personales de los empleados. Esto ha requerido un ajuste en mi enfoque para ser más receptivo a las necesidades y perspectivas de los demás, lo que a veces puede resultar en un proceso más prolongado para resolver conflictos".</p> <p>"... Además, la falta de aceptación o resistencia a los consejos o directrices que intento comunicar también ha sido un desafío en algunos casos, lo que puede dificultar la resolución efectiva de conflictos".</p>	<p>El sujeto expresa que, con los años, ha tenido conflictos en donde no ha tenido una dinámica favorable para resolverlos, y por el contrario, ahora los viejos momentos donde había una estructura más rígida y jerárquica para solucionar las situaciones interpersonales. El mismo menciona que con los años se ha tenido que ir adaptando a una comunicación mucho más personal, que por su enfoque le pide ser más receptivo con el otro, o aceptarlo más desde un ámbito relacional y no profesional, y eso le dificulta en muchas ocasiones tener una resolución efectiva de los conflictos.</p> <p>Introduce también el concepto de diferencia generacional que no se aborda en la presente investigación, y la cual considera que ha sido una de las grandes dificultades para resolver conflictos adecuadamente.</p>	<p>Probst et al. (2017)</p>
<p>Sujeto 4</p>	<p>"... Los conflictos laborales no resueltos pueden tener un impacto negativo en el desempeño laboral con el tiempo. Esto se debe a que distraen a los empleados de sus objetivos, generan estrés y malestar emocional, desmotivan a los trabajadores y pueden percibirse como injustos".</p> <p>" ... Los conflictos pueden obstaculizar el logro de los objetivos laborales establecidos al inicio del año al desviar la atención y los recursos creando obstáculos que afectan el desempeño de los empleados".</p>	<p>El sujeto es consciente que, a largo plazo, si los conflictos no se resuelven, impactan el desempeño. Y sumado a esto, le agrega un impacto en la atención y en los recursos propios para la operación.</p>	<p>Motowidlo et al., (1997) Weiss and Cropanzano, (1996)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 5</p>	<p>"... ¿Qué me ha afectado? Sí, resolviendo conflictos en el lugar de trabajo. Siempre he preferido trabajar de forma independiente. Porque hay menos personas con las que lidiar, y estadísticamente, cuantas menos personas haya para tratar, más posibilidades hay de que tengas un mal día en el trabajo o un día molesto en el trabajo, o como quieras llamarlo, o de lidiar con esa persona que no nos gusta tanto".</p> <p>"... También me ha afectado en el desempeño porque a veces, como no tengo tiempo, sobre todo, tuve una percepción de confrontación en un par de situaciones y era solo yo pensando demasiado. Sabes, estaba pensando que esa persona tenía un problema. No sé por qué y luego, ya sabes, tuvimos otra conversación, donde entendí lo que me quería decir porque algunas personas las puedo leer muy bien y otras personas, como las he visto, son un póker profesional porque no tengo ni idea de lo que está pasando. Así que realmente no sé por dónde empezar porque en realidad sí me ha afectado con algunas personas en ciertas situaciones, puesto que yo siempre estoy preparado para lo peor, pero espero lo mejor".</p>	<p>Se evidencia que hay una consciencia del impacto que generan los conflictos. Para esta persona los conflictos que tiene son de tipo social y reconoce que en su trabajo debe seguir interactuando espacios con personas que no tienen su mismo esquema de personalidad, y que por tanto lidiar o tener que interactuar con ellas le generan una frustración e incomodidad.</p> <p>Le agrega además que en su percepción a veces está en situaciones de confrontación con otros empleados, pero él no se da cuenta, por ser altamente racional y tender a una personalidad mucho más dominante, es decir preocupada por sí misma y altamente despreocupada por los demás, en donde ni siquiera se preocupa por el bienestar colectivo, puesto que no sabe leer las emociones o situaciones del otro. Él solo quiere terminar con sus tareas.</p>	<p>Weiss and Cropanzano, (1996)</p> <p>Probst et al. (2017).</p> <p>Jiang et al. (2022)</p>
<p>Sujeto 6</p>	<p>"... Esta industria es definitivamente más directa. Es un ambiente de trabajo más cercano a la clase trabajadora "blue collar". Aquí, se dice lo que se piensa y hay personas que expresan claramente lo que no les gusta y por qué".</p> <p>"... Al menos, no se habla a tus espaldas. Las conversaciones suelen ser francas y directas, incluso cuando se trata de corregir errores o abordar formas incorrectas de hacer las cosas. Por ejemplo, si alguien observa que estás utilizando una llave inglesa de manera incorrecta, te lo dirá directamente para corregir la situación".</p>	<p>Aunque hay claridad que la industria en su estilo de comunicación es más directa, por ser de una clase trabajadora o " blue collar", muchas veces se da el permiso de expresarse con una libertad mayor, pero a veces algunos empleados que no están acostumbrados a estos comportamientos y lo perciben ofensivo. Esto coincide con las definiciones de desempeño, en donde estos tienen contextos internos y externos. Así algunos están relacionados con el dominio de la tarea y otros están dados por los comportamientos laborales propios de la industria, muchos de los cuales no son propios del descriptivo del cargo mismo, pero cuando no se entienden dan resultado a una inseguridad laboral que es al final un factor psicosocial que genera estrés.</p>	<p>Probst et al. (2017)</p> <p>Selenko et al. (2013)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Sujeto 7	<p>"... No sé. Creo que siempre vuelve a la comunicación. Siento que, especialmente con este trabajo, si no estás comunicando lo que está sucediendo, por qué está tardando tanto, con todos los problemas que eso conlleva, por eso aprendí a manejarla y no pensar que todos entienden lo que estoy haciendo para evitar conflictos".</p>	<p>Se observa que el sujeto no tiene claridad sobre los impactos que ha tenido en sí mismo. Sin embargo, menciona que la comunicación debe ser directa, precisa y al punto.</p>	<p>Weiss and Cropanzano, (1996)</p>
Sujeto 8	<p>"... Las plantas de energía que tienen entornos más pequeños hacen que los conflictos no resueltos pueden tener repercusiones más graves debido a la mayor visibilidad y a la tendencia a la formación de grupos y chismes. Esto puede crear una sensación de incertidumbre o temor a la hora de abordar problemas con la gerencia o recursos humanos, lo que a su vez puede afectar negativamente la productividad y la calidad del trabajo".</p> <p>"... Además, la presión por mantener un alto nivel de rendimiento debido a la constante observación de los colegas puede generar ansiedad y un enfoque excesivo en la perfección, lo que a su vez puede conducir a una disminución en la eficiencia y la satisfacción laboral a largo plazo".</p>	<p>Soporta la definición de seguridad laboral, en donde se ejemplifica que hay unos niveles de inseguridad. Las personas tienen mejor desempeño porque tienen miedo a perder su trabajo. En este caso la creación de chismes, de comunicación negativa por parte de otros, ha generado en este colaborador que no tenga que hablar ninguna situación de conflicto con nadie, y que prefiera simplemente hacer su trabajo, para tener mejor rendimiento y evitar ruido innecesario de las intervenciones de HR o de la gerencia.</p>	<p>Probst et al. (2017)</p>
Sujeto 9	<p>"... Para objetivos y cosas así, creo que la mayoría de las personas pueden superarlo y, como dije, si están demasiado concentradas en el conflicto, el resultado final podría no ser tan bueno como sería si no hubiera conflicto. Pero creo que, en su mayor parte, como un equipo o un grupo de individuos, incluso con conflicto, podemos superarlo y aun así lograr nuestros objetivos".</p>	<p>El sujeto no expresa ningún punto de vista que pueda ser observable sobre cómo su desempeño se ha visto en detrimento por culpa del conflicto basado en la experiencia misma. Sin embargo esta respuesta se puede estudiar bajo la mirada de "Social Construction of Reality" que está dentro del estudio de la "AET" ya que aunque controversial, menciona que las emociones (conflicto) de trabajo son efímeras y por lo tanto, pueden cambiar y ser diferentes dependiendo de las actitudes de cada persona, y se pueden recordar de diferentes formas en diferentes momentos, dependiendo de la disposición cognitiva que tiene esta persona para recordar tal evento.</p>	<p>Weiss and Cropanzano, (1996) Salancic and Pfeffer's (1997)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 10</p>	<p>"... Los conflictos van a ocurrir, pero se trata de eficiencia y para nosotros, sabes, simplemente somos trabajadores, trabajadores de clase obrera "blue collar" y somos diferentes a los trabajadores de cuello blanco (profesionales). Como quieras llamarlo, quiero decir, ganamos bastante dinero, pero en su mayor parte, se trata de dinero, entonces es entender que se viene a hacer un trabajo y que se intercambia tiempo por dinero".</p>	<p>Se ve una oposición a la teoría de generadores de estrés en el trabajo y esta se puede ver en alguna de las siete áreas, tales como ambigüedad del rol, conflictos laborales, sobrecarga laboral, inseguridad del trabajo, conflictos personales, desafíos ambientales y dificultades situacionales. El sujeto que menciona que su motivación es meramente intercambiar tiempo por dinero por ser un empleado operativo "blue collar", y que, al ver su trabajo como una cuestión transaccional, pierde total sentido sentir estrés en cualquiera de las áreas anteriormente mencionadas.</p>	<p>Volmer (2015) Gilboa et al. (2008)</p>
<p>Sujeto 11</p>	<p>"... La falta de resolución de conflictos laborales puede tener consecuencias duraderas en el desempeño laboral, la moral de los empleados, generar un ambiente laboral tóxico, rotación de personal, y afectar el bienestar general en el lugar de trabajo".</p>	<p>Varios de los generadores de estrés en el trabajo se pueden ver soportados en esta respuesta del sujeto 11, puesto que la moral, el ambiente tóxico, la rotación, el bienestar y el desempeño, son aspectos que unidos hacen que se dé a lugar a situaciones de estrés crónico.</p>	<p>Gilboa et al. (2008)</p>
<p>Sujeto 12</p>	<p>"... La producción se cae, hay sabotaje entre personas y pueden decirte entre ellos mismos "ves, él es un tipo terrible". Por ejemplo, con el racismo he visto que hay empleados con mucho talento, pero que los sabotean a propósito para aburrirlos. También, hay líderes que desmotivan, que no reconocen tu trabajo y esto genera conflicto porque no hay incrementos de salario".</p>	<p>El sujeto introduce un concepto que no es parte de la presente investigación llamado "racismo" y es importante anotar que, en Estados Unidos hay leyes creadas por el departamento de "Equal Employment Opportunity- EEO" que protegen explícitamente: La raza, el sexo, la nacionalidad, la inclinación sexual, la edad y género, y estas categorías son conocidas como "minorías". Cuando las personas son conscientes o deben trabajar con alguien diferente a la generalidad, que como lo hemos tratado a lo largo de esta investigación son "hombres, caucásicos y con procedencia militar" se enfrentan a situaciones de estrés mucho mayor, al no saber que puede ser categorizado como racismo o discriminación y que está siendo realmente atribuido a factores de desempeño. Por otro lado, los comportamientos deseables (los cuales varían entre cada empleado) son adicionales al</p>	<p>Podsakoff et al. (2012). <i>EEOC Enforcement Guidance Discrimination</i>, (2016)</p>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

		rol y se convierten en discrecionales. Es decir, no están reconocidos directamente en la descripción del cargo, pero ayudan a la eficacia en general de la organización	
Sujeto 13	<p>"... Hay más acumulación de tensiones y frustraciones, hay falta de colaboración y trabajo en equipo y hay pérdida de motivación y compromiso con el trabajo".</p> <p>"... Cuando los conflictos no se resuelven con los años, aumentan en intensidad y frecuencia y lleva a un ambiente laboral tóxico y desmotivador".</p>	El sujeto expresa que, con los años, se ha visto afectado puesto que hay un desarrollo de un ambiente de trabajo desmotivador, que se traduce a un ambiente inseguro.	<p>Motowidlo et al., (1997)</p> <p>Selenko et al. (2013)</p>
Sujeto 14	<p>"... Es natural evolucionar con los años, incluso la forma cómo se solucionan conflictos, pero cuando no hay una correcta forma entonces se empieza a reaccionar reactiva, impulsiva o emocionalmente a ellos".</p> <p>"... Resolver conflictos es entender que no se deben tomar las cosas personalmente y que debemos mantenernos calmados y enfocados para buscar soluciones constructivas".</p> <p>"... También se ve afectado el clima laboral porque se genera un ambiente tóxico, y se reduce la productividad porque los empleados están distraídos".</p>	El sujeto tiene conocimiento que, con los años, se empieza a reaccionar impulsiva y emocional hacia los conflictos y que en muchas ocasiones esto se torna personal. En general, no da un ambiente de incertidumbre, sino que genera una desconexión porque no hay dirección extrínseca, ni hay políticas, ni procedimientos que ayuden a mantener a los empleados enfocados en medio de los factores internos que generan confusión.	Selenko et al. (2013)

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<p>Sujeto 15</p>	<p>"... Esto es, no creo que, digamos, es como, como cuando hay un incendio, la cosa empieza por una chispa, es muy pequeña y se va como agrandando y puede ser un incendio grandísimo".</p>	<p>Se observa en el ejemplo del incendio que cuando existen altos niveles de estrés se dan condiciones de sobrecarga de información, lo que a su vez puede conducir a una reducción de la atención perceptiva de los individuos, de modo que ignoran la información y las señales relacionadas con el rendimiento, lo que afecta negativamente a su rendimiento en el trabajo.</p>	<p>Gilboa et al. (2008)</p>
-------------------------	--	--	-----------------------------

Tabla 12: Relación entre objetivos específico 4, Pregunta 2

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Objetivo 4: Indagar cuáles podrían ser los posibles insumos que pueden aportar en la posible construcción de un modelo de solución de conflictos percibidos por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.

Pregunta 2: ¿Cuáles consideras que son los factores que afectan con los años el desempeño laboral cuando no hay una correcta resolución de conflictos laborales?

Después de analizar los quince entrevistados se puede ver que los factores que afectan el desempeño laboral con los años, cuando no hay una correcta resolución de conflictos varían puesto que hay diferentes percepciones y experiencias como sujetos entrevistados. Entre ellos se puede ver que en general se encuentra un impacto en la confianza, que manifiesta por ejemplo el sujeto 1: *"... La confianza y la experiencia, con el tiempo yo he adquirido más confianza en mis habilidades para abordar los conflictos y tomar decisiones"*. En este caso es una práctica positiva, puesto que ha hecho que con el tiempo el sujeto entienda que hay factores que naturalmente se ven alterados y se creen nuevas normas dadas precisamente por el conflicto. En este caso particular es una experiencia positiva Jiang et al. (2022). En divergencia se encuentran el sujeto 3 *"Con el tiempo, he notado un cambio en la cultura laboral, donde se valora más la comunicación interpersonal y se presta mayor atención a las preocupaciones personales de los empleados. Esto ha requerido un ajuste en mi enfoque para ser más receptivo a las necesidades y perspectivas de los demás, lo que a veces puede resultar en un proceso más prolongado para resolver conflictos"*, y el sujeto 13: *"... Cuando los conflictos no se*

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

resuelven con los años, aumentan en intensidad y frecuencia y lleva a un ambiente laboral tóxico y desmotivador." Estos dos sujetos resaltan la importancia en adaptarse a los cambios en el ambiente laboral. Sin embargo, ven que hay un impacto emocional grande y se presentan factores adicionales como el estrés laboral cuando no se resuelven conflictos y cuando con los años, estos se agrandan y no se solucionan asertivamente.

Adicionalmente, el sujeto 3 también menciona que ha notado una complicación adicional con el paso del tiempo, ya que se está pasando de un cambio de estructura rígida Probst et al. (2017) a una un poco más flexible, donde se vale tener en consideración las emociones del otro, algo que antes no era validado quizás en entornos militares o altamente jerárquicos.

Por su parte, el sujeto 5 expresa una clara definición de la incompatibilidad de personalidades expresada en la AET de Weiss and Cropanzano, (1996) “... *También me ha afectado en el desempeño porque a veces, como no tengo tiempo, sobre todo, tuve una percepción de confrontación en un par de situaciones y era solo yo pensando demasiado. Sabes, estaba pensando que esa persona tenía un problema. No sé por qué y luego, ya sabes, tuvimos otra conversación, donde entendí lo que me quería decir porque algunas personas las puedo leer muy bien y otras personas, como las he visto, son un póker profesional porque no tengo ni idea de lo que está pasando. Así que realmente no sé por dónde empezar porque en realidad sí me ha afectado con algunas personas en ciertas situaciones, puesto que yo siempre estoy preparado para lo peor, pero espero lo mejor”*.

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

En general, se evidencia que los factores que afectan con los años el desempeño laboral cuando no hay una correcta resolución de conflictos según la percepción de los entrevistados, pueden ser la no resolución de conflictos o mal entendidos del día a día, lo que da a lugar a la acumulación de tensiones y frustraciones, dado la diferencia en las personalidades Weiss and Cropanzano (1996). Se menciona también el impacto del cambio generacional Motowidlo et al. (1997) y cómo este juega un papel importante en las plantas de electricidad. No obstante, esto ha sido un punto mencionado solo por el sujeto 3.

Desde la perspectiva teórica, los hallazgos pueden relacionarse con diferentes ideas expresadas en el marco conceptual. Por ejemplo, el aumento de la confianza y la experiencia con el tiempo Jiang et al. (2022), Motowidlo et al. (1997). También, la adaptación a cambios en la cultura laboral y la estructura organizativa Probst et al. (2017). Además, la incompatibilidad de personalidades y sus efectos en el desempeño laboral Weiss and Cropanzano (1996), así como la seguridad laboral que se ve afectada por el conflicto de Selenko et al. (2013).

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Conclusiones

Conclusiones para el objetivo 1: *Explorar cuáles son las causas más frecuentes de conflictos interpersonales que afectan el desempeño laboral, percibidos por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.*

Las causas más frecuentes de los conflictos interpersonales que afectan el desempeño laboral percibidas por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético son: dificultades en la comunicación, diferencias de personalidad, falta de reconocimiento, estrés y tensiones en el ambiente laboral. Sin embargo, existen factores que contribuyen indirectamente a la generación de mayor conflicto entre los empleados como, por ejemplo, la experiencia militar y el *estatus quo* entre los compañeros, que influyen directamente en la dinámica organizacional y la toma de decisiones en el lugar de trabajo.

Se cree que aquellos empleados con antecedentes en la milicia pueden tener una un mejor manejo de la autoridad y esto les puede dar mayor estatus. Por el contrario, quienes no tienen la misma experiencia laboral o no entienden cómo funciona la dinámica en este tipo de organizaciones, son excluidos o no se toman en cuenta en ciertas decisiones.

Conclusiones para el objetivo 2: *Indagar cuál es la influencia que tienen los conflictos interpersonales en el desempeño laboral, percibidos por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.*

Como resultado de esta investigación, se observa que los conflictos interpersonales en el desempeño laboral tienen una influencia alta en el desempeño laboral. Entre los hallazgos se

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

puede confirmar que este tipo de conflicto tiene un impacto en el desempeño, en la productividad y en el funcionamiento en general del equipo de trabajo, lo que a su vez afecta la eficiencia operativa.

Cuando hay conflicto interpersonal, se afecta directamente el enfoque y la atención de los empleados en las tareas asignadas, la cual genera distracciones como consecuencia de las tensiones que manejan los empleados hacia sus compañeros. Finalmente, se evidencian tareas no realizadas o no cumplidas.

Los conflictos interpersonales influyen además en la colaboración del trabajo en equipo de los empleados de la base operativa, puesto que se pierde la armonía y la cooperación entre ellos, lo que hace que se dificulte la comunicación y el intercambio de ideas, Vale la pena anotarse que el impacto más importante es el emocional y mental, puesto que estas situaciones particularmente generan mayor estrés, aumentan la ansiedad y dan lugar al malestar psicológico traducido en ellos como “inseguridad laboral”. Todo esto a su vez afecta la moral, la motivación y el compromiso.

Cuando uno o varios de los factores anteriormente mencionados se experimenta, se ven las repercusiones directamente en la retención de personal, ya que muchos empleados al tener tensiones constantes prefieren irse y buscar otro lugar donde tengan mayor “seguridad laboral”. Estos empleados reconocen a su vez que son muy bien pagos y que pueden conseguir trabajo fácilmente, por lo cual pueden tomar decisiones rápidamente y abandonar su posición si les es necesario.

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Se podría concluir que los conflictos interpersonales tienen una influencia significativa, pero a su vez negativa en el desempeño laboral de los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético. Adicionalmente, se establece que las tareas que generan mayor tensión son las más pequeñas, así como los momentos de planeación de “outages”, y finalmente, la opinión que tienen diferentes empleados para realizar una misma tarea.

Conclusiones para el objetivo 3: *Indagar cuáles son las prácticas aconsejables y desaconsejables en la solución de conflictos interpersonales percibidas por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.*

Los resultados de esta investigación demuestran que prácticas aconsejables en la solución de conflictos interpersonales percibidas por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético son: la comunicación clara y honesta ya que se considera como una práctica fundamental para resolver conflictos efectiva y eficientemente. Los empleados entrevistados reconocen la necesidad de querer expresar sus preocupaciones, demostrando una necesidad de escucha activa teniendo en cuenta los puntos de vista de los demás y sin temor a retaliaciones. Esto da a su vez comprensión del problema de fondo y busca soluciones colaborativas en lugar de buscar culpables.

En segundo lugar, está el autocontrol y la calma en los momentos de conflicto. Se observó que al evitar reacciones impulsivas o agresivas se puede llegar a una resolución mucho más objetiva del problema.

En tercer lugar, son los valores propios que son impuestos por la alta gerencia, los cuales ayudan a fomentar un ambiente de trabajo basado en el respeto mutuo y la confianza. Los sujetos

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

entrevistados destacan que al tratar a los demás con respeto y aceptación genera mayor empatía por el otro.

En cuanto a las prácticas desaconsejables se pudo observar que, al resolver conflictos en público, actuar impulsiva o agresivamente o no tener una intervención a tiempo de líderes capacitados o de mediadores neutrales, pueden generar una mayor resistencia al cambio, o inclusive, pueden escalar el conflicto a niveles más complejos.

Conclusiones para el objetivo 4: *Indagar cuáles podrían ser los posibles insumos que pueden aportar en la posible construcción de un modelo de solución de conflictos percibidos por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético.*

Como resultado de los posibles insumos que pueden aportar en la posible construcción de un modelo de solución de conflictos percibidos por los empleados de la base operativa de una empresa del sector energético, revelan una serie de hallazgos relevantes y de diversas perspectivas.

Inicialmente, se destaca la comunicación abierta y sincera como una práctica esencial para la resolución de conflictos de manera efectiva. La mayoría de los entrevistados enfatizaron que poder expresar sus preocupaciones, así como escuchar perspectivas de los demás es fundamental a la hora de resolver conflictos. Este tipo de comunicación facilita la comprensión de todas las personas involucradas y a su vez la búsqueda de soluciones mucho más colaborativas.

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

En segundo lugar, se encuentra la importancia de resolver los problemas de manera anticipada o proactivamente. Muchos empleados enfatizan en la necesidad de abordar los conflictos de manera oportuna y efectiva, evitando que estos escalen, o se vuelvan insostenibles con el tiempo. Cuando esto ocurre hay una sensación de responsabilidad por las acciones del otro evitando que se resuelvan por sí mismos y reduciendo la ansiedad que la incertidumbre misma puede generar, por no resolver la situación de conflicto a tiempo.

En tercer lugar, resulta relevante la claridad en las políticas y procedimientos organizacionales, ya que en muchas situaciones los empleados prefieren tener sus propias soluciones en lugar de verse minimizados por no saber resolver, o por tener que acudir a la alta gerencia que, en la mayoría de las veces, no tiene tiempo de resolver estos inconvenientes porque no son parte esencial de la operación.

En cuarto lugar, es importante evitar prácticas desaconsejables como el uso del humor en momentos cruciales de la discusión. Los entrevistados expresaron que al ser un gremio dominante de hombres se empiezan a generar conversaciones que a veces son subidas de tono, tendientes a la crítica y al sabotaje.

Y finalmente, se puede observar que la intervención de un externo al problema tal y como HR, supervisor o gerente de la planta tiende a generar una connotación negativa, ya que entre los involucrados pierden la confianza y el respeto por el otro.

Con relación a lo anterior, se pueden evidenciar los retos que gestión humana tienen las empresas de la industria del sector energético, los cuales pueden ser muy valiosos. Estos en general requieren una intervención importante a la cultura organizacional enfocados a la forma de resolver

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

conflictos entre los empleados de la base operativa. Se evidencia en las diferentes entrevistas que, entre la transición de generaciones laborales, las estructuras jerárquicas con alta tendencia al mundo militar y las altas demandas laborales demuestran que hay un pedido colectivo de abordar los conflictos interpersonales de una manera más humana y consciente.

De aquí, la importancia de seguir realizando investigaciones que permitan evaluar si la implementación de los instrumentos sugeridos en la presente investigación puede ayudar al cambio deseado por los empleados de la base operativa, y si estas a su vez mejoran indicadores importantes en la organización tales como la rotación las cuales son críticas para las plantas de electricidad hoy en día.

Así mismo, puede identificarse como oportunidad de otra investigación: El impacto psicosocial que tienen los conflictos en el desempeño de los empleados de las empresas del sector energético, la identificación de las implicaciones del conflicto en la salud mental de los empleados de las empresas del sector energético, las repercusiones que tienen en los empleados de la base operativa la implementación de un modelo que ayude a la solución de conflicto en las empresas del sector energético.

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Referencias

Bakke, G. A. (2016). *The grid: the fraying wires between Americans and our energy future*. New York, NY, Bloomsbury USA, an imprint of Bloomsbury Publishing Plc.

Behfar, K., Mannix, E. A., Peterson, R. S., & Trochim, W. M. K. (2010). Conflict in small Groups: The meaning and Consequences of Process conflict. *Small Group Research*, 42(2), 127-176. <https://doi.org/10.1177/1046496410389194>

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Anchor Books.

Bos-Nehles, A. C., & Meijerink, J. G. (2018). HRM Implementation by multiple HRM Actors: A social exchange perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3068-3092. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443958>

Bluhm, D., Harman, W. S., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2010). Qualitative Research in Management: A Decade of Progress. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1866-1891. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00972.x>

Borst, R. T., Kruyen, P. M., Lako, C., & De Vries, M. S. (2019). The Attitudinal, Behavioral, and Performance Outcomes of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis across the public, semipublic, and Private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613-640. <https://doi.org/10.1177/0734371x19840399>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Bui, H., Liu, G., & Footner, S. (2016). Perceptions of HR practices on job motivation and work-life balance. *International Journal of Manpower*, 37(6), 1004-1023.

<https://doi.org/10.1108/ijm-12-2015-0214>

Busetto, L., Wick, W., & Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and Practice*, 2(1). <https://doi.org/10.1186/s42466-020-00059-z>

Cho, H., & Yang, J. (2018). How perceptions of organizational politics influence self-determined motivation: the mediating role of work mood. *Asia-Pacific Management Review*, 23(1), 60-69.
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.05.003>

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

Coombs, W. T., & Laufer, D. (2018). Global Crisis Management – current research and future directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199–203.

<https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.12.003>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Dahiya, R. (2023). Future cooperation at work emerges when apologies are sincere: the importance of forgiveness and trust restoration. *Evidence-based HRM*.

<https://doi.org/10.1108/ebhrm-08-2022-0210>

De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2020). The links among interpersonal conflict, personal and contextual resources, and creative behaviour. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 38(2), 135-149. <https://doi.org/10.1002/cjas.1591>

De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>

Ditlmann, R., Purdie-Vaughns, V., Dovidio, J. F., & Naft, M. J. (2017). The implicit power motive in intergroup dialogues about the history of slavery. *Journal of Personality and Social Psychology*, 112(1), 116-135. <https://doi.org/10.1037/pspp0000118>

Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. L. (2008). A META-ANALYSIS OF WORK DEMAND STRESSORS AND JOB PERFORMANCE: EXAMINING MAIN AND MODERATING EFFECTS. *Personnel Psychology*, 61(2), 227-271.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

- Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation. *Small Group Research*, 39(3), 278-302. <https://doi.org/10.1177/1046496408317793>
- Gupta, M., Boyd, L., & Kuzmits, F. E. (2011). The Evaporating Cloud: a tool for resolving workplace conflict. *International Journal of Conflict Management*, 22(4), 394-412. <https://doi.org/10.1108/10444061111171387>
- Heinisch, D. A., & Jex, S. M. (1997). Negative affectivity and gender as moderators of the relationship between work-related stressors and depressed mood at work. *Work & Stress*, 11(1), 46-57. <https://doi.org/10.1080/02678379708256821>
- Huo, M., & Jiang, Z. (2023). Work–life conflict and job performance: the mediating role of employee wellbeing and the moderating role of trait extraversion. *Personality and Individual Differences*, 205, 112109. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112109>
- Jehn, K. A., Greer, L. L., Levine, S. S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(6), 465-495. <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9107-0>
- Jiang, L., Lawrence, A., & Xu, X. (2022). Does a stick work? A meta-analytic examination of curvilinear relationships between job insecurity and employee workplace behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 43(8), 1410-1445. <https://doi.org/10.1002/job.2652>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2018). Improving frontline service employees' innovative behavior using conflict management in the hospitality industry: The mediating role of engagement. *Tourism Management*, 69, 498–507. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.035>
- Kahsar, R. (2019). The psychology of socio-technical systems: Professionalism, power, and personality in the electricity sector. *Energy Research & Social Science*, 53, 121-125. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2019.03.008>
- Klowait, J. (2015). The Paradigm Shifts: A guide to the development of dispute resolution in Germany's corporate sector. *Alternatives To the High Cost of Litigation*, 33(10), 145-154. <https://doi.org/10.1002/alt.21605>
- Kundi, Y. M., Badar, K., Sarfraz, M., & Ashraf, N. (2022a). Interpersonal conflict as a barrier to task performance: the mediating role of workplace deviance and the moderating role of emotional intelligence. *International Journal of Conflict Management*, 34(1), 104-124. <https://doi.org/10.1108/ijcma-05-2022-0093>
- Kuriakose, V., & Sreejesh, S. (2022). Behavioural conflict on employee wellbeing: role of negative affect state and workplace fun. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/bij-08-2021-0455>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

- Kuriakose, V., Sreejesh, S., Wilson, P. R., & Mr, A. B. O. (2019). The differential association of workplace conflicts on employee well-being. *International Journal of Conflict Management*, 30(5), 680-705. <https://doi.org/10.1108/ijcma-05-2018-0063>
- Lalegani, Z., Isfahani, A. N., Shahin, A., & Safari, A. (2019). Developing a model for analyzing the factors influencing interpersonal conflict. *Management Decision*, 57(5), 1127-1144. <https://doi.org/10.1108/md-08-2018-0857>
- Lawler, E. J., Thye, S. R., & Yoon, J. (2000). Emotion and group cohesion in productive exchange. *American Journal of Sociology*, 106(3), 616-657. <https://doi.org/10.1086/318965>
- Liao, E. Y., Lau, C. B. S., Hui, R. T., & Kong, K. (2019). A Resource-based Perspective on work-family Conflict: Meta-analytical findings. *Career Development International*, 24(1), 37-73. <https://doi.org/10.1108/cdi-12-2017-0236>
- Li, L. (2022). Reskilling and Upskilling the Future-ready Workforce for Industry 4.0 and Beyond. *Information Systems Frontiers (Print)*. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10308-y>
- Lipsky, D.B. (2015), "The future of conflict management systems", *Conflict Resolution Quarterly*, Vol. 33 No. 1, pp. 27-34.

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

- Löhr, K., Graef, F., Bonatti, M., Mahoo, H. F., Wambura, J., & Sieber, S. (2017). Conflict management systems for large scientific research projects. *International Journal of Conflict Management*, 28(3), 322-345. <https://doi.org/10.1108/ijcma-04-2016-0022>
- Maxwell, J. A. (2012). The importance of qualitative research for causal explanation in education. *Qualitative Inquiry*, 18(8), 655-661. <https://doi.org/10.1177/1077800412452856>
- Maxwell, J. A. (2009). Designing a qualitative study. In *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods* (2 ed., pp. 214-253). SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781483348858>
- McCabe, T., Sheehan, M., & Garavan, T. N. (2018). Workplace Bullying and Employee Outcomes: A Moderated Mediated model. *International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1379-1416. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1406390>
- Nadim, M., & Zafar, M. A. (2021). Evaluation of Nurses' Job Engagement as an Outcome of Experienced Compassion in the Workplace, Using the Lens of Affective Event Theory. *SAGE Open*, 11(4), 215824402110581. <https://doi.org/10.1177/21582440211058185>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

- Orejuela, J. (2023) *Tu tesis sin angustia: manual para pasar del problema de investigación al análisis de datos bajo una lógica matricial y las metodologías ágiles*. Editorial Nuevos Mundos, Medellín.
- Rahim, M. A., & Katz, J. E. (2019). Forty Years of Conflict: The Effects of Gender and Generation on conflict-management Strategies. *International Journal of Conflict Management*, 31(1), 1-16. <https://doi.org/10.1108/ijcma-03-2019-0045>
- Ran, Y., Liu, Q., Cheng, Q., & Zhang, Y. (2021). Implicit-explicit power motives congruence and forgiveness in the workplace conflict: the mediating role of empathy. *International Journal of Conflict Management*, 32(3), 445-468. <https://doi.org/10.1108/ijcma-06-2020-0116>
- Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M., & Kirkman, B. L. (2021b). Resilience in Organizations: An integrative multilevel review and editorial introduction. *Group & Organization Management*, 46(4), 607–656. <https://doi.org/10.1177/10596011211032129>
- Richards, K. A. R., Hemphill, M. A., & Templin, T. J. (2018). Personal and contextual factors related to teachers' experience with stress and burnout. *Teachers and Teaching*, 24(7), 768-787. <https://doi.org/10.1080/13540602.2018.1476337>
- Robinson, R. S. (2014). Purposive sampling. En *Springer eBooks* (pp. 5243-5245). https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_2337

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Prayag, G. (2018). Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism. *Tourism Management Perspectives*, 25, 133–135. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.012>
- Probst, T. M., Gailey, N. J., Jiang, L., & Bohle, S. L. (2017). Psychological Capital: buffering the longitudinal curvilinear effects of job insecurity on performance. *Safety Science*, 100, 74-82. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.02.002>
- Saavedra, R., & Van Dyne, L. (1999). Social Exchange and Emotional Investment in Work Groups. *Motivation and Emotion*, 23(2), 105-123. <https://doi.org/10.1023/a:1021377028608>
- Sahu, A. K., Padhy, R., & Dhir, A. (2020). Envisioning the Future of Behavioral Decision-Making: A Systematic Literature Review of Behavioral Reasoning Theory. *Australasian Marketing Journal (amj)*, 28(4), 145-159. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2020.05.001>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

- Schoen, R. (2021). Getting to yes in the cross-cultural-context: ‘one size doesn’t fit all’ – a critical review of principled negotiations across borders. *International Journal of Conflict Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ijcma-12-2020-0216>
- Selenko, E., Mäkikangas, A., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2013). How does job insecurity relate to self-reported job performance? Analysing curvilinear associations in a longitudinal sample. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 522-542. <https://doi.org/10.1111/joop.12020>
- Sottolare, R. A., Burke, C. S., Salas, E., Sinatra, A. M., Johnston, J., & Gilbert, S. B. (2017). Designing Adaptive Instruction for Teams: A Meta-Analysis. *International Journal of Artificial Intelligence in Education*, 28(2), 225-264. <https://doi.org/10.1007/s40593-017-0146-z>
- Trans-SEC: Innovating pro-poor strategies to safeguard food security using technology and knowledge Transfer - CPM.* (s. f.). <https://trans-sec.zalf.de/cpm#:~:text=The%20Viadrina%20component%20model%20on,sector%20with%20positive%20results%20reported.>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Turbanti, G. (2022). Classical Theories of Organizations. En *Springer eBooks* (pp. 229-248).

https://doi.org/10.1007/978-3-031-12463-1_13.

Sonnentag, S., Unger, D., & Nägel, I. J. (2013). Workplace conflict and employee well-being.

International Journal of Conflict Management, 24(2), 166-183.

<https://doi.org/10.1108/10444061311316780>

Volmer, J. (2015). Followers' daily reactions to social conflicts with supervisors: The

moderating role of core self-evaluations and procedural justice perceptions. *Leadership*

Quarterly, 26(5), 719-731. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.005>

Weiss, H.M. and Cropanzano, R. (1996), "Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work", in Staw, B.M. and

Cummings, L.L. (Eds), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, Elsevier Science/JAI Press, Vol 18, pp. 6-7, 10-13,37-51.

Zahid, A., & Nauman, S. (2023). Does workplace incivility spur deviant behaviors: roles of interpersonal conflict and organizational climate. *Personnel Review*.

<https://doi.org/10.1108/pr-01-2022-0058>

Zhang, X., Zhang, Y., Sun, Y., Lytras, M. D., De Pablos, P. O., & He, W. (2017). Exploring the effect of transformational leadership on individual creativity in e-learning: A Perspective

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS

of Social Exchange Theory. *Studies in Higher Education*, 43(11), 1964-1978.

<https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1296824>

Zavei, S. J. A. P., & Jusan, M. B. M. (2017). End-Users' perception from housing needs based on Maslow's theory of motivation. *Open House International*, 42(1), 58-64.

<https://doi.org/10.1108/ohi-01-2017-b0009>

PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DESACONSEJABLES QUE INFLUYEN EN LA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS
