

Mediación y Comunicación Positiva: Claves Para la Felicidad Laboral

<https://doi.org/10.21814/uminho.ed.222.5>

Erick Azael Ramírez Aguilar

Facultad de Derecho y Criminología, Universidad Autónoma de Nuevo León, México
<https://orcid.org/0009-0009-6300-8644>
erick.ramirezgl@uanl.edu.mx

Francisco Javier Gorjón Gómez

Facultad de Derecho y Criminología, Universidad Autónoma de Nuevo León, México
<https://orcid.org/0000-0001-5296-6454>
francisco.gorjon@uanl.mx

Resumen

En el contexto actual de transformación organizacional, la felicidad laboral se posiciona como un imperativo estratégico que trasciende el bienestar individual. Es un factor clave para impulsar la productividad, la innovación y la competitividad. Las organizaciones enfrentan el reto de construir ambientes laborales positivos en los que las relaciones humanas, la gestión emocional y la resolución de conflictos sean pilares del desarrollo profesional. Esta investigación se enfoca en analizar dentro de una institución educativa de nivel medio superior y superior, cómo la mediación y la comunicación positiva contribuyen esencialmente a la construcción y al sostenimiento de la felicidad laboral. Se parte de la siguiente pregunta: ¿de qué manera la implementación de la mediación y una comunicación organizacional positiva pueden incrementar la felicidad laboral y, con ello, potenciar la productividad y la competitividad en las empresas? La metodología propuesta es cualitativa y se basa en entrevistas semiestructuradas con líderes organizacionales, profesionales de recursos humanos, mediadores expertos y empleados de distintos niveles. El objetivo es explorar sus percepciones, experiencias y buenas prácticas sobre el impacto de la comunicación y la gestión de conflictos en el bienestar laboral. Este estudio busca generar estrategias prácticas que promuevan un bienestar sostenible, integrando la mediación como herramienta de transformación cultural. La contribución esperada es ofrecer una visión integradora que vincule el desarrollo humano con la gestión

organizacional, posicionando la felicidad laboral como un eje central para el éxito empresarial en el siglo XXI.

Palabras clave

mediación, felicidad laboral, comunicación positiva

Introducción

En la actualidad, la transformación organizacional requiere algo más que procesos eficientes: demanda bienestar. La satisfacción laboral ya no es un lujo ni un concepto abstracto; es un factor estratégico que influye directamente en la productividad y la competitividad. Las organizaciones que comprenden esta realidad se plantean tres preguntas fundamentales: (a) ¿cuántas horas laboran sus trabajadores?; (b) ¿es efectiva la comunicación interna?; (c) ¿qué nivel de satisfacción experimentan sus equipos de trabajo? Lo que nos podría llevar a preguntarnos: ¿debería considerarse la felicidad laboral cómo un derecho?

Bienestar Laboral

El bienestar laboral implica un equilibrio en todos los aspectos que influyen en la percepción que un trabajador tiene de su entorno laboral. A mayor sensación de bienestar, mayor será la disposición del mismo a cumplir con sus responsabilidades. Este equilibrio también afecta la satisfacción de los clientes y la eficiencia organizacional. El bienestar laboral se considera una de las variables más esenciales para estudiar el comportamiento organizacional, ya que forma parte de los elementos socioculturales de una organización. Por ello, es importante realizar investigaciones sobre este tema (Calderón Mafud et al., 2015). Actualmente, existen diferentes formas de comprender el bienestar psicológico y laboral. Su estudio está relacionado con conceptos como la satisfacción en el trabajo, el capital psicológico, la fluidez, el compromiso y la elevación; en definitiva, todo lo que concierne al funcionamiento óptimo de la persona en su entorno laboral y a su percepción de la calidad de vida.

La Importancia de la Mediación

El bienestar y la felicidad son declarados elementos sustantivos del poder de la mediación. Gorjón Gómez (2023) la reconoce como una vía al bienestar y a la felicidad, porque representa lo que en realidad es la mediación para los mediados y para todos los ciudadanos que se ven beneficiados por su intervención con la sincronía y armonía consustancial social. Cuando se opta por la mediación para resolver conflictos y mejorar la calidad de vida, se espera que los demás respeten mis intereses, que la vida sea sincronizada y armónica, una vida de calidad, un buen vivir, un vivir bien.

La mediación se ha establecido como una estrategia efectiva para resolver conflictos laborales, ya que proporciona un proceso colaborativo que promueve el diálogo y la

creación conjunta de acuerdos entre las partes. Diversas investigaciones indican que la mediación puede resolver disputas laborales de manera más rápida y económica que los métodos tradicionales, como los procedimientos judiciales o disciplinarios, y también disminuye el impacto emocional negativo que suelen causar los conflictos prolongados (Bingham, 2004a).

Las investigaciones en el campo organizacional muestran que la mediación laboral aumenta la satisfacción de los empleados tanto con el proceso como con los resultados, fomentando el cumplimiento voluntario de los acuerdos y la conservación de las relaciones laborales (Bingham, 2004b). Esta efectividad se debe a que la mediación se centra en los intereses de las partes, fomenta una comunicación respetuosa y evita enfoques impositivos que podrían incrementar la confrontación.

Desde una perspectiva psicosocial, la mediación se ha demostrado eficaz para reducir la escalada del conflicto y prevenir su recurrencia, mejorando el clima laboral y disminuyendo el estrés y la tensión en los entornos de trabajo (Jaca & Díaz, 2005). Además, Moore (2014) argumenta que la mediación es especialmente apropiada en los conflictos laborales, ya que aborda tanto los aspectos objetivos como las dimensiones relacionales subyacentes. En conjunto, la evidencia teórica y práctica respalda que la mediación es un método efectivo y duradero para gestionar y resolver conflictos laborales en las organizaciones actuales.

Psicología Positiva en el Trabajo

El bienestar laboral se encuentra estrechamente vinculado con la psicología positiva, la cual, según Revord et al. (2021) se centra en la búsqueda de estrategias y prácticas que favorezcan la felicidad y una vida plena y satisfactoria. Para esta autora, la felicidad no es un estado estático, sino que puede cultivarse y desarrollarse mediante acciones concretas. En las organizaciones, este enfoque se orienta en examinar las condiciones ideales de salud de las personas y los grupos, así como en gestionar adecuadamente el bienestar psicosocial, entendido como el equilibrio integral que abarca las dimensiones emocionales, psicológicas y sociales, lo que permite la adaptación a la vida y el pleno desarrollo del potencial individual. Los principales propósitos de la psicología positiva aplicada al ámbito laboral son anticipar y promover el funcionamiento ideal en las organizaciones, fortalecer el bienestar psicosocial y elevar la calidad de vida en el trabajo.

En la década de los 90, Seligman (2002/2011) impulsó un cambio de paradigma en la psicología al proponer que el estudio no debía centrarse únicamente en la enfermedad, sino en aquello que permitiera al ser humano prosperar y alcanzar la felicidad. Este enfoque, conocido como psicología positiva, resulta especialmente relevante en el ámbito laboral, donde el bienestar no solo implica la ausencia de estrés o conflicto, sino también la creación de condiciones que fomenten emociones positivas, el sentido de propósito y relaciones saludables. Aplicar esta perspectiva en las organizaciones significa diseñar entornos que promuevan la resiliencia, la motivación y el compromiso, reducir el impacto de los factores de riesgo psicosocial y

transformar la dinámica laboral en un espacio que fomente el crecimiento personal y profesional. Este cambio supuso pasar de un modelo orientado a la resolución de problemas organizacionales a uno enfocado en potenciar recursos y condiciones que promuevan el bienestar y el rendimiento óptimo.

La psicología organizacional positiva se centra en comprender qué impulsa a las personas y los beneficios de contar con organizaciones saludables. Busca desarrollar estrategias basadas en aspectos psicológicos positivos para potenciar el rendimiento tanto de los individuos como de las organizaciones (Donaldson, 2020).

Estrategias Para Implementar la Psicología Positiva en el Entorno Laboral

Según Soria e Pegán (2020), una forma efectiva de integrar la psicología positiva en el ámbito laboral es a través del modelo de organizaciones saludables y resilientes (HERO). Estas organizaciones se caracterizan por realizar acciones planificadas y proactivas con dos metas principales: fomentar la salud laboral de los trabajadores y mejorar el rendimiento organizacional.

El modelo se basa en tres principios fundamentales: (a) prácticas organizacionales saludables, que incluyen políticas de recursos humanos y procesos orientados a la conciliación trabajo-familia, a la prevención del acoso laboral, al liderazgo positivo y a la autonomía; (b) empleados y grupos saludables, que disponen de recursos psicológicos positivos y bienestar psicosocial, bajo la premisa del *happy-productive worker*, según la cual un trabajador feliz tiende a ser más productivo (Peñalver et al., 2023); (c) resultados organizacionales saludables, reflejados en indicadores como el desempeño grupal, el compromiso organizacional, la calidad del servicio, la lealtad de los clientes y el retorno de la inversión.

Este enfoque evidencia que la psicología positiva aplicada al trabajo no solo contribuye al bienestar individual, sino que también fortalece la salud organizacional y la sostenibilidad empresarial. Como vemos, la psicología positiva en el trabajo es una disciplina que ofrece numerosos beneficios tanto para la organización en general como para los trabajadores en particular.

Transformar el Conflicto Mediante una Conciliación Positiva

Convertir el conflicto en una oportunidad requiere un enfoque que vaya más allá de la mera resolución, integrando principios de diálogo, escucha activa y negociación colaborativa (Losada Crespo, 2024). La conciliación positiva consiste en profesionalizar la gestión del conflicto mediante habilidades como la empatía, la comunicación asertiva y el pensamiento creativo, con el fin de reconstruir relaciones y lograr acuerdos sostenibles. Este método no solo busca resolver disputas, sino también reparar vínculos y fortalecer la cohesión en la organización, transformando la diferencia en un catalizador de innovación y bienestar colectivo.

Los conflictos laborales son inevitables en cualquier organización, pero su impacto puede ser positivo si se gestionan correctamente mediante estrategias que fomenten una comunicación efectiva. Según Ocampo (2023), “la comunicación asertiva, que se establece como un sistema de interacción personal y laboral, facilita la resolución de conflictos en entornos organizacionales” (p. 48). Esta estrategia incluye prácticas como la escucha activa, la reformulación de mensajes y el uso de canales adecuados, que ayudan a convertir las diferencias en oportunidades de crecimiento. En este contexto, la conciliación positiva no solo busca resolver conflictos, sino también reparar, reconstruir y renovar las relaciones laborales, fortaleciendo así la cohesión y la resiliencia de la organización.

Por su parte, Montoya Sánchez y Salinas Arango (2016) conciben la conciliación positiva como un proceso que va más allá de la simple resolución de disputas, orientándose hacia la transformación de las relaciones y la construcción de entornos laborales saludables. Según la concepción de la conciliación, no debe limitarse a descongestionar los procesos judiciales, sino que debe entenderse como un mecanismo autocompositivo capaz de generar cambios estructurales en la interacción entre las partes, promoviendo el reconocimiento y la cooperación.

Además, la mediación y la conciliación son herramientas útiles para prevenir la escalada de tensiones y fomentar una cultura de paz en las organizaciones, contribuyendo al bienestar colectivo y a la sostenibilidad del clima laboral (Alfaro, 2020). En ese sentido, transformar el conflicto mediante la conciliación positiva no solo reduce riesgos psicosociales, como el estrés y la ansiedad, sino que convierte la diferencia en un motor para la innovación y el desarrollo humano, consolidando una dinámica laboral basada en la equidad y el respeto (Munduate et al., 2022).

Importancia de la Motivación y Su Impacto en la Estrategia Organizacional

Actualmente, las oportunidades de desarrollo profesional son clave para aumentar la motivación laboral. Esta motivación no solo mejora el rendimiento individual, sino que también fortalece el compromiso con la organización y ayuda a retener el talento. Estudios como el de Díaz (2023), muestran que el crecimiento profesional – que implica adquirir nuevas habilidades, asumir responsabilidades mayores y avanzar en la carrera – impacta directamente en la satisfacción laboral.

Serafini y Cuenya (2020) indican que la motivación ofrece energía y guía a la conducta: la energía aporta intensidad y perseverancia, mientras que la guía dirige el comportamiento hacia metas concretas. No aparece espontáneamente, sino que depende de factores internos y externos. Entender su impacto requiere analizar cómo interactúan ambos, considerando que la motivación funciona como un impulso que puede surgir de fuentes internas o externas, que suelen mezclarse en un mismo comportamiento.

La motivación del personal en una organización no solo se refiere a las acciones relacionadas con los procesos técnicos y administrativos necesarios para su operación diaria, sino también a la “permanencia eficiente del personal a lo largo del tiempo” (Zubillaga, 2013, p. 120) Esto implica evaluar qué beneficios ofrece la empresa a sus empleados en el futuro y cuál es el plan de desarrollo profesional que pueden anticipar, partiendo de la premisa de que dicho crecimiento es un factor motivador clave para los trabajadores (Zubillaga, 2013).

Maslow (1943) señala que la autorrealización, ubicada en la cima de la jerarquía de necesidades, se convierte en un motor fundamental del compromiso del trabajador, mientras que Herzberg y Mausner (1959) afirman que los factores motivadores, como el desarrollo profesional y el reconocimiento, son esenciales para generar satisfacción laboral. Asimismo, McClellan (1961, citado por Astorga & Anjos, 2016), destaca que la necesidad de logro impulsa a los individuos a buscar retos y oportunidades de crecimiento, más allá de las recompensas monetarias.

La motivación actúa como una herramienta que puede crear un entorno laboral agradable (Rodríguez & Sánchez-Montero, 2019) dirigiendo los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos de la empresa y la satisfacción laboral. Vallejos et al. (2020) establecen una relación causal entre la motivación laboral y el cumplimiento de metas, al atender las necesidades de los empleados.

La motivación es clave para alcanzar los objetivos empresariales, ya que el factor humano desempeña funciones esenciales como planificar, organizar, dirigir y controlar. Sin personas, la organización no existiría, y su éxito depende en gran medida de ellas. Por ello, es fundamental que los colaboradores estén motivados para cumplir tanto metas organizacionales como personales. La motivación laboral orientada al desarrollo profesional ha pasado de ser opcional a convertirse en un elemento estratégico esencial. Parrales-Reyes (2022) señala que el desempeño y la correcta ejecución de las tareas dependen del nivel de motivación del personal, la cual puede fomentarse mediante diversas acciones que generen bienestar y satisfacción dentro de la organización.

Impacto en la Retención y Satisfacción Laboral

Cada persona tiene necesidades distintas que deben atenderse adecuadamente. Cuando estas surgen en el ámbito laboral, la organización debe implementar mecanismos que permitan cubrirlas de inmediato. Esto contribuye a que el trabajador se mantenga motivado y se identifique con la empresa lo que, a su vez, responde a las inquietudes sobre el desempeño, ya que un empleado desmotivado afecta negativamente el éxito organizacional (Peña Rivas & Villón Perero, 2018).

Es fundamental señalar que toda empresa tiene la responsabilidad de establecer estrategias que favorezcan el desarrollo del empleado dentro de la organización, reconociendo sus diferencias individuales y ofreciendo soluciones motivacionales como incentivos, reconocimientos, ascensos y aumentos salariales. De esta forma,

el trabajador se sentirá cómodo y valorado en su entorno laboral, percibirá que se le brinda la oportunidad de crecer y, en consecuencia, será más productivo y estará dispuesto a colaborar en las actividades que la organización requiera.

La retención del talento humano se ha transformado en uno de los principales desafíos para las empresas en el escenario actual, marcado por una alta competencia y cambios constantes en el mercado laboral. Este concepto se refiere a la capacidad de la organización para retener a sus empleados durante un periodo prolongado, evitando la rotación excesiva que genera costos elevados y la pérdida de conocimiento interno. Por ello, aplicar estrategias que fortalezcan el compromiso y la satisfacción laboral resulta esencial para garantizar la permanencia de los trabajadores y, con ello, la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

Entre las tendencias para atraer y retener talento, se destaca la promoción de la *employer branding* (marca empleadora), que pone en relieve aspectos como la infraestructura, la credibilidad institucional y la solidez empresarial. En cuanto a la retención, Barreto-Veliz y Flores-Urbáez (2025) proponen la implementación de sistemas de recompensas competitivas, es decir, compensaciones económicas que satisfagan las necesidades personales, complementadas con reconocimientos emocionales que fomenten el bienestar laboral. Además, se recomienda diseñar planes de carrera e incorporar programas de formación continua que impulsen el desarrollo de competencias profesionales (Ames-Guerrero, 2022).

Investigación

La presente investigación tiene como propósito explicar y ofrecer una comprensión de los significados e interpretaciones subjetivos que las personas atribuyen a sus motivaciones, creencias y prácticas culturales. Este enfoque propone una nueva manera de observar la realidad, al aportar experiencias vivenciales que reflejan los hechos en su contexto natural. Desde una perspectiva epistemológica, se fundamenta en las experiencias subjetivas e intersubjetivas de los individuos, partiendo de la premisa de que la realidad no es objetiva, sino que se construye socialmente a través de la interacción entre actores clave. En este sentido, el conocimiento (episteme) surge de la participación de las personas en el estudio y se obtiene mediante un pensamiento vivencial, orientado a comprender en profundidad los fenómenos sociales a través de la intuición y la conciencia del yo interno.

Tipo de Estudio

El tipo de estudio adoptado en esta investigación es de corte transversal, ya que se busca recolectar información en un único momento, seleccionando una muestra específica que permita abordar el fenómeno de interés sin realizar seguimientos posteriores. Este diseño se caracteriza por su enfoque puntual, lo que facilita la descripción y análisis de variables tal como se presentan en el contexto actual, sin pretender establecer relaciones causales ni observar cambios a lo largo del tiempo.

La elección de un estudio transversal resulta adecuada cuando el objetivo es obtener una visión general del problema investigado, lo que permite identificar patrones, percepciones o características presentes en la población seleccionada en el momento de la indagación. Autores como Sampieri (2014) destacan que este tipo de estudio es útil para explorar fenómenos sociales, educativos o psicológicos en contextos delimitados, optimizando recursos y tiempo sin comprometer la validez de los hallazgos.

Metodología: Métodos, Técnicas y Procedimientos

La investigación cualitativa es una opción metodológica poderosa, aunque todavía algunos la consideran audaz por su eclecticismo y pluralismo paradigmático. Sin embargo, su uso está justificado en la búsqueda de respuestas a problemas sociales complejos. Consiste en combinar perspectivas teóricas y epistemológicas, puntos de vista y métodos cualitativos y cuantitativos en un único estudio, lo que suele requerir la participación de un investigador o de un equipo interdisciplinario.

Elaboración del Instrumento Piloto

Para la elaboración de las entrevistas se definieron las preguntas de la entrevista semiestructurada para el personal administrativo y docente, en una institución pública de educación de nivel medio y superior en México. Con la finalidad de estructurar adecuadamente los contenidos, se diseñó una matriz que permitió establecer un marco de variables en el que se desglosaron las seis variables: “remuneración”, “promoción”, “habilidades sociales”, “educación”, “resiliencia” y “salud”.

Descripción del Diseño Cualitativo del Estudio Piloto

Se llevó a cabo un estudio piloto cualitativo con dos participantes que coincidían en características con la muestra final en características, específicamente académicos con más de cinco años de experiencia en su institución. Los principales objetivos del estudio piloto fueron comprobar que las preguntas midieran adecuadamente las variables propuestas, verificar la claridad y entendimiento de los ítems del cuestionario y estimar el tiempo promedio requerido para completar la entrevista.

Resultados y Conclusión de la Prueba Piloto

Se identificó que los participantes no estaban familiarizados con el concepto de “transformaciones positivas”, lo que podría generar ambigüedades o limitar la profundidad de sus respuestas. Para mejorar la claridad y la accesibilidad del enunciado, se propuso una nueva versión que sustituye dicha expresión por “mejoras permanentes”, un término más concreto y comprensible para los entrevistados. Además, se incorporó una aclaración funcional — “no solo resuelva conflictos, sino que también impulse mejoras” — que orienta mejor la intención de la pregunta sin inducir respuestas. Este ajuste busca facilitar la interpretación, promover respuestas más reflexivas y asegurar la validez semántica del instrumento en contextos de aplicación reales.

A partir de la observación obtenida durante el pilotaje, en la que se identificó que el enunciado resultaba ambiguo al no especificar a qué “procesos” se refería, al incorporar explícitamente el término “procesos de conciliación”, se mejora la claridad semántica de la pregunta y se orienta al participante hacia el tema central de la investigación. Este ajuste permite evitar interpretaciones erróneas o respuestas fuera de contexto, asegurando que el contenido recolectado esté alineado con los objetivos del instrumento. Además, al mencionar directamente la conciliación, se fortalece la coherencia interna del cuestionario y se facilita una comprensión más precisa por parte del entrevistado.

Se detectó que el uso del término “saberes” resultaba poco familiar o confuso para los participantes, lo que podía dificultar la comprensión del enunciado. Por eso, se decidió reemplazarlo por “conocimientos”, una palabra más común y comprensible que conserva el significado de la pregunta sin generar ambigüedades. Además, se aclaró el concepto de “entornos laborales más humanos” mediante expresiones concretas, como “entornos laborales más empáticos y respetuosos”, lo que facilita una interpretación más sencilla y en línea con los objetivos del instrumento, los cuales son: identificar los significados e interpretaciones subjetivas, explorar las experiencias vivenciales, evaluar el impacto de las barreras de comunicación y comprender la construcción social de un clima organizacional saludable. Este cambio mejora la legibilidad de la pregunta, fomenta respuestas más relevantes y refuerza la validez semántica del cuestionario. Las modificaciones propuestas al cuestionario se presentan en el Apéndice A, donde se muestran las versiones originales y ajustadas de los enunciados.

Diseño del Instrumento

El instrumento final diseñado para la investigación contiene instrucciones y datos generales, y está dividido en cinco bloques (experiencia laboral y bienestar, conflictos y ausencia de conciliación, impacto de la ausencia de conciliación, imaginarios de transformación y cierre reflexivo), que suman 16 ítems.

Características de los Sujetos-Muestra

Los participantes que se entrevisten deben: (a) ser actores clave de la institución, dado que la realidad se construye socialmente a través de la interacción, es importante incluir una muestra representativa de los diferentes niveles y roles dentro de la institución de educación superior (como personal académico y administrativo) – esto facilitará entender la variedad de prácticas culturales y perspectivas que existen en la organización; (b) tener capacidad de reflexionar sobre su “yo interno”, es decir, los participantes deben ser personas abiertas a profundizar en su propio pensamiento y compartir experiencias personales – es fundamental que puedan explicar no solo hechos, sino también los significados y las interpretaciones que le dan a sus vivencias laborales; (c) haber vivido el fenómeno en su “contexto natural” – deben tener experiencias directas relacionadas con temas de interés, como la felicidad en el

trabajo, la resolución de conflictos o su participación en procesos de mediación dentro de la institución; y (d) tener motivaciones y creencias variadas — para enriquecer el entendimiento de los fenómenos sociales, es recomendable escoger participantes con diferentes motivaciones y creencias, porque esto ayuda a comprender cómo se forma la realidad en la organización desde distintas perspectivas.

La muestra de participantes seleccionada para esta investigación está conformada por personal con un mínimo de tres años de experiencia en el área correspondiente al objeto de estudio, lo que garantiza un nivel básico de conocimiento y vivencia que enriquece la información obtenida. Se consideran tanto las personas que están en funciones activas en este momento como sus experiencias acumuladas a lo largo del tiempo, con el propósito de captar una diversidad de perspectivas que abarque tanto la práctica vigente como sus experiencias. Esta decisión responde al interés por obtener relatos profundos y significativos mediante entrevistas semiestructuradas, que permitan comprender el fenómeno investigado desde distintas trayectorias profesionales y contextos laborales.

Aproximación a los Sujetos de Estudio

El instrumento se aplicó de manera presencial en dos escuelas preparatorias de nivel medio superior de una institución de educación superior de México, así como en dos escuelas de nivel superior de la misma institución universitaria, del 21 al 30 de octubre de 2025. Participaron nueve sujetos que cumplieron los criterios, quienes recibieron instrucciones estandarizadas para asegurar una comprensión uniforme de los ítems. Las entrevistas duraron, en promedio, 45 minutos. Se aseguró la confidencialidad de los datos mediante el consentimiento informado.

Perfil de los Entrevistados

A continuación, se presenta la Tabla 1 la cual presenta las características sociodemográficas y laborales de los entrevistados, lo que permite contextualizar la información obtenida en la entrevista semiestructurada. La muestra está conformada por un total de nueve sujetos (S1–S9), con una participación mayoritaria del género femenino, lo cual puede influir en la percepción de los fenómenos analizados, particularmente en aspectos relacionados con el clima laboral y la gestión de conflictos. En cuanto a la edad, los participantes se encuentran en un rango que va desde los 27 a los 50 años, predominando edades entre los 36 y 48 años. Esto indica que la mayoría de los entrevistados está en una etapa de madurez laboral, lo que aporta experiencias significativas en relación con la mediación, la conciliación y el bienestar en el trabajo. En relación con el nivel de estudios, la mayoría de los participantes tiene una maestría, mientras que una minoría cuenta con licenciatura. Este nivel académico indica que los sujetos poseen una formación profesional sólida, lo que puede mejorar su capacidad para analizar, reflexionar y gestionar situaciones laborales complejas. En cuanto al tipo de empleado, se clasifica en tres grupos: administrativo, docente y quienes cumplen ambas funciones. La existencia de estos perfiles

ofrece una perspectiva más completa del entorno organizacional, ya que cada uno enfrenta dinámicas laborales y formas de interacción distintas. Por último, respecto a la antigüedad laboral, se detecta una variabilidad importante, que oscila entre tres y 25 años de servicio. Esta variedad facilita incluir tanto las perspectivas de empleados con gran experiencia en la institución como las de aquellos con menor tiempo en la organización, enriqueciendo el análisis de la información.

Sujeto	Genero	Edad	Grado de estudios	Tipo de empleado	Antigüedad
S1	Femenino (F)	43	Maestría	Administrativo (A)	21
S2	F	48	Maestría	A	15
S3	Masculino (M)	44	Maestría	Docente (D)	20
S4	F	38	Maestría	A/D	12
S5	M	45	Maestría	D	11
S6	M	30	Licenciatura	A/D	4
S7	F	27	Licenciatura	A/D	3
S8	M	50	Licenciatura	A	25
S9	F	36	Maestría	D	18

Tabla 1
Características de los entrevistados.

En general, estas características muestran que la muestra es diversa en experiencia, formación y roles laborales, lo que aumenta la validez del análisis cualitativo al incluir distintas perspectivas sobre los fenómenos analizados.

Resultados

Triangulación

La Figura 1 muestra una triangulación cualitativa centrada en el concepto de “felicidad laboral”, que integra distintos elementos que influyen tanto positivamente como negativamente en ella. En el núcleo, se identifica la felicidad laboral como resultado de múltiples factores interrelacionados. Por un lado, se observa que la mediación y gestión de conflictos constituyen un elemento clave, ya que su manejo inadecuado genera consecuencias negativas como la falta de comunicación, la ausencia de respuestas ante conflictos, la negativa a brindar explicaciones y la lentitud en la resolución de problemas. Estas situaciones evidencian debilidades organizacionales que afectan directamente el bienestar del personal.

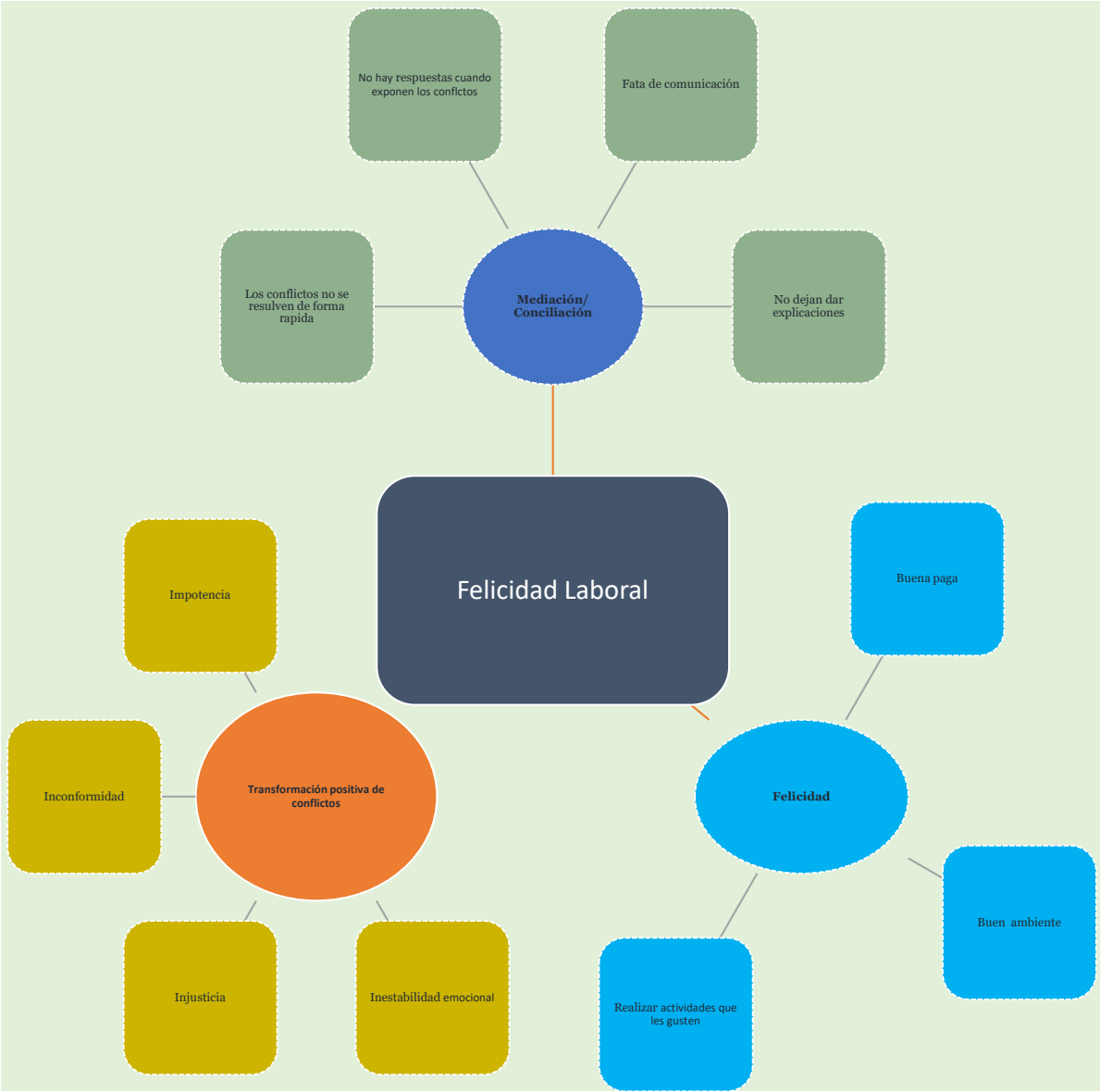


Figura 1
Triangulación
cualitativa.

Asimismo, la figura incorpora dimensiones relacionadas con la transformación positiva de conflictos, en las que se identifican factores como la inconformidad, la impotencia, la injusticia y la inestabilidad emocional. Estos aspectos reflejan el impacto emocional que pueden generar los conflictos mal gestionados, afectando tanto el clima laboral como la percepción de justicia en la organización. En contraste, también se destacan elementos que favorecen la felicidad laboral, como la buena remuneración, el buen ambiente laboral y la realización de actividades satisfactorias para los trabajadores. Estos factores contribuyen a crear un entorno positivo que promueve la motivación, el compromiso y el bienestar general.

En conjunto, la figura permite comprender que la felicidad laboral no depende de un solo factor, sino de la interacción entre las condiciones organizacionales, emocionales y relacionales. De esta manera, se evidencia la importancia de fortalecer la

comunicación, la gestión efectiva de conflictos y las condiciones laborales favorables para promover un ambiente de trabajo saludable y satisfactorio.

Conclusiones de la Investigación Cualitativa

El análisis de las tensiones detectadas revela una resistencia a reconocer o reportar el conflicto, posiblemente debido al miedo o a la creencia de que las situaciones deben permanecer inmutables. Además, esta actitud está influida por la escasa o nula intervención de los superiores, la ausencia de procedimientos claros o la existencia de procesos deteriorados.

- Se aprecia que la remuneración es un factor relevante para los participantes;
- Se destaca la importancia de la salud en este caso particular, ya que un entrevistado (S2) indicó que necesita medicación para dormir;
- En cuanto a las habilidades sociales, como la comunicación y la escucha activa, no se evidencian en la gestión de conflictos, lo que sugiere una posible deficiencia en esta área. Además, en lo que respecta al tiempo de esparcimiento, se observa una escasez de espacio para actividades recreativas, lo que podría afectar el bienestar general;
- Respecto a la resiliencia, se observa una capacidad de adaptación a entornos cambiantes, como la llegada de un nuevo superior o los cambios en la gestión;
- Por último, la variable “educación” no se observa en ningún momento en los hallazgos, lo que indica que no constituye un elemento determinante en el contexto analizado.

Consideraciones Finales

Las conclusiones de esta investigación muestran que los entrevistados no están familiarizados con el proceso de mediación. La mayoría coincide en que la felicidad proviene de sentirse a gusto en el trabajo, de tener una buena remuneración y de mantener una comunicación adecuada con sus jefes, aunque esta no siempre es positiva. También mencionaron que existen problemas, principalmente relacionados con la falta de una comunicación clara, de la definición de responsabilidades, de lineamientos o de actividades específicas. Cuando cometen un error o una falta, solo reciben una reprimenda, sin que se explique qué sucedió, lo cual genera incomodidad. Además, indicaron que no se les da la oportunidad de aportar retroalimentación ni de expresar sus puntos de vista en situaciones de conflicto, y sienten que las decisiones en esas situaciones son injustas. Cuando no se resuelve un problema correctamente, puede generar conflictos futuros en reuniones posteriores debido a la tensión o incomodidad por no haber abordado la situación antes.

Ven la mediación como una herramienta útil, siempre y cuando se realice correctamente y genere confianza, para que las personas puedan expresar sus inquietudes y problemas sin temor a represalias en su trabajo. Creen que, si no, podrían verse afectados por inconformidades. Consideran que la mediación a veces se utiliza solo para beneficiar a unos pocos, en lugar de beneficiar a todos por igual.

La felicidad en el trabajo no es un punto final, sino el proceso. Este proceso se forja a través del diálogo, la empatía y la mediación. Para que las organizaciones sean competitivas en el siglo XXI, es fundamental cuidar a las personas, no solo en su bienestar físico, sino también en su bienestar emocional.

Referencias

- Alfaro, E. &. (2020). La conciliación y la mediación como una herramienta útil para la construcción de paz. *Pensamiento Americano*, 13(25), 121-140. <https://doi.org/10.21803/pensam.13.26.417>
- Ames-Guerrero, R. (2022). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas CUC*, 43(1), 139-152. <https://doi.org/10.17981/econ-cuc.43.1.2022.Org.1>
- Astorga, C. M., & Anjos, E. M. (2016). La motivación de logro como impulso creador de bienestar: Su relación con los cinco grandes factores de la personalidad. *Revista INFAD de Psicología*, 2(1), 31-40. <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2016.n1.v2.292>
- Barreto-Velíz, F. U., & Flores-Urbáez, M. (2025). Estrategias de retención de personal y su relación con la motivación de empleados públicos en Ecuador. *Espacios*, 46(3), 503-512. <https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n03p40>
- Bingham, L. B. (2004a). Employment dispute resolution: The case for mediation. *Conflict Resolution Quarterly*, 22(1-2), 145-174. <https://doi.org/10.1002/crq.96>
- Bingham, L. B. (2004b). Review of the book *Emerging Systems for Managing Workplace Conflict: Lessons From American Corporations for Managers and Dispute Resolution Professionals*, by D. B. Lipsky, R. L. Seeber, & R. D. Fincher. *Industrial and Labor Relations Review*, 57(4), 678-680. <https://doi.org/10.1177/001979390405700409>
- Calderón Mafud, J. L., Laca Arocena, F. A., Pando Moreno, M., & Pedroza Cabrera, F. J. (2015). Relación de la socialización organizacional y el compromiso organizacional en trabajadores mexicanos. *Psicogente*, 18(34), 267-277. <http://doi.org/10.17081/psico.18.34.503>
- Díaz, T. O. C. (2023). La importancia de la satisfacción laboral en el ámbito profesional: una revisión sistemática. *Diversitas*, 19(1), 127-143. <https://doi.org/10.15332/22563067.9109>
- Donaldson, S. I. (2020). Theory-driven positive psychological science. In S. I. Donaldson, M. Csikszentmihalyi, & J. Nakamura (Eds.), *Positive psychological science: Improving everyday life, well-being, work, education, and societies across the globe* (pp. 1-11). Routledge. <https://psycnet.apa.org/doi/10.4324/9780203731833-1>
- Gorjón Gómez, F. (2023). *El poder de la mediación*. Porrua.
- Herzberg, F., & Mausner, B. y. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Jaca, L. M., & Díaz, F. J. M. (Eds.). (2005). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Pirámide.
- Losada Crespo, B. &. (2024). La gestión de conflictos laborales: Habilidades necesarias para el mediador laboral. *Revista de Derecho*, (29), Artículo e3694. <https://doi.org/10.22235/rd29.3694>

- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Montoya Sánchez, M. Á., & Salinas Arango, N. A. (2016). La conciliación como proceso transformador de relaciones en conflicto. *Opinión Jurídica*, 15(30), 127-144. <https://doi.org/10.22395/ojum.v15n30a6>
- Moore, C. W. (2014). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*. Joseey- Bass.
- Munduate, L., Medina, F. J., & Euwema, M. C. (2022). Mediation: Understanding a constructive conflict management tool in the workplace. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(3), 165-173. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a20>
- Ocampo, J. G. (2023). Comunicación asertiva y resolución de conflictos en entornos laborales. *Revista de Psicología Organizacional*, 45-60.
- Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Científica*, 3(7), 177-192.
- Peñalver, J., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2023). ¿Todos los grupos felices son productivos? Interacción entre el afecto positivo grupal y el desempeño laboral grupal: Estudio exploratorio. *Revista CES Psicología*, 16(3), 97-108. <https://doi.org/10.21615/cesp.7130>
- Revord, J., Sweeny, K., & Lyubomirsky, S. (2021). Categorizing the function of positive emotions. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 39, 93-97. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2021.03.001>
- Rodríguez, M. J. F., & Sánchez-Montero, J.-M. (2019). Hacia la felicidad laboral: Atender motivaciones y eliminar «temores digitales». *Retos*, 9(18), 239-257. <http://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.04>
- Sampieri, C. F. H. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Seligman, M. E. P. (2011). *La auténtica felicidad* (M. Diago Esteva & A. Debritto Cabezas, Trans.). B de Bolsillo. (Trabajo original publicado en 2002)
- Serafini, M., & Cuenya, L. (2020). Motivación: Un recorrido histórico y teórico de los principales marcos conceptuales. *Revista ConCiencia EPG*, 5(2), 15-44. <https://doi.org/10.32654/CONCIENCIAEP>
- Soria, M. S., & Pegán, C. S. (2020). Cultivando organizaciones saludables y resilientes: Metodología HERO en la prevención de riesgos psicosociales. In A. L. García Izquierdo (Ed.), *Intervención psicosocial para una prevención de riesgos laborales inclusiva* (pp. 53-76). Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo. <https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/67274>
- Vallejos, A. A., Yovera, J. G. A., & Núñez, O. M. (2020). Gestión de talento humano por competencias y su relación con la motivación de los colaboradores de una municipalidad de la región Ica. *Tzhoe-coen*, 12(4), 436-448. <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i4.1394>
- Zubillaga, I. C. N. (2013). Desarrollo profesional y puesto de trabajo. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 8(11), 111-137.

Apéndice A

Ajustes al cuestionario de la prueba piloto (Tabla A1).

Tabla A1
Comparación de términos originales y ajustados.

Nota. Solo se presentan las preguntas que fueron modificadas con base en la observación.

Pregunta del instrumento	Observación en el piloto	Ajuste propuesto	Justificación
3.2. ¿Qué consecuencia observa cuando no existe mecanismos para transformar los conflictos?	La pregunta parece poco robusta, se les explica que es “transformar”.	¿Qué consecuencias ha identificado ante la ausencia de estrategias para la transformación de conflictos?	La palabra “mecanismos” no quedaba muy clara.
4.2. ¿Qué cambios cree que son necesarios para que la conciliación genere transformaciones positivas duraderas?	No están familiarizados con el concepto de “transformaciones positivas”.	¿Qué cambios son necesarios para que la conciliación no solo resuelva conflictos, sino que también impulse mejoras permanentes?	Se identificó que los participantes no están familiarizados con el concepto de “transformaciones positivas”, lo que podría generar ambigüedad o limitar la profundidad de sus respuestas. Para mejorar la claridad y accesibilidad del enunciado, se propuso una nueva versión que sustituye dicha expresión por “mejoras permanentes”, un término más concreto y comprensible para los entrevistados. Además, se incorporó una aclaración funcional – “no solo resuelva conflictos, sino que también impulse mejoras” – que orienta mejor la intención de la pregunta sin inducir respuestas. Este ajuste busca facilitar la interpretación, promover respuestas más reflexivas y asegurar la validez semántica del instrumento en contextos reales de aplicación.

4.3. ¿Qué papel deberían tener la organización para fomentar estos procesos?

La pregunta debe mencionar "conciliación".

¿Qué papel deberían tener la organización para fomentar estos procesos de conciliación?

A partir de la observación obtenida durante el pilotaje, en la cual se identificó que el enunciado resultaba ambiguo al no especificar a qué "procesos" se refería. Al incorporar explícitamente el término "procesos de conciliación", se mejora la claridad semántica de la pregunta y se orienta al participante hacia el tema central de la investigación. Este ajuste permite evitar interpretaciones erróneas o respuestas fuera de contexto, asegurando que el contenido recolectado esté alineado con los objetivos del instrumento. Además, al mencionar directamente la conciliación, se fortalece la coherencia interna del cuestionario y se facilita una comprensión más precisa por parte del entrevistado.

4.4. ¿Qué valores, prácticas o saberes deberían integrarse para construir ambientes laborales más humanos?

La palabra "saberes" les suena extraño y ser específico en humanos.

¿Qué valores, prácticas o conocimientos deberían incorporarse para promover entornos laborales más empáticos y respetuosos?

Se identificó que el término "saberes" resultaba poco familiar o confuso para algunos participantes, lo que podía afectar la claridad y comprensión del enunciado. Por ello, se optó por sustituirlo por "conocimientos", una palabra más común y accesible que mantiene el sentido de la pregunta sin generar ambigüedad. Además, se precisó el concepto de "ambientes laborales más humanos" mediante expresiones concretas como "entornos laborales más empáticos y respetuosos", lo que facilita una interpretación más directa y alineada con los objetivos del instrumento. Este ajuste mejora la legibilidad de la pregunta, promueve respuestas más pertinentes y fortalece la validez semántica del cuestionario.