



Vol. 12 Núm. 3  
Sep.-Dic. 2025  
pp 156-160

## Relaciones interpersonales y satisfacción laboral

*Interpersonal relationships  
and job satisfaction*

Erika Alejandra González-De León\*,‡ Efraín López-Molina\*§

### RESUMEN

Las interacciones personales en el ambiente de trabajo son cruciales para la satisfacción y el bienestar de los trabajadores. Este artículo examina la manera en que las relaciones entre empleados y jefes impactan en la motivación, el sentimiento de pertenencia y el ambiente dentro de la organización, mediante un método cualitativo fundamentado en entrevistas semiestructuradas. Los descubrimientos subrayan la importancia del respaldo social, la comunicación eficaz y la administración de conflictos en la creación de un entorno de trabajo positivo. Mediante el enfoque teórico de Herzberg y la fenomenología de Merleau-Ponty, se sugieren tácticas para robustecer las relaciones interpersonales y elevar la calidad de vida en el entorno administrativo.

**Palabras clave:** relaciones interpersonales, satisfacción laboral, factores psicosociales, clima organizacional, liderazgo, comunicación.

### ABSTRACT

*Personal interactions in the work environment are crucial to worker satisfaction and well-being. This article examines the way in which the relationships between employees and managers impact motivation, the feeling of belonging and the environment within the organization, using a qualitative method based on semi-structured interviews. The findings underscore the importance of social support, effective communication, and conflict management in creating a positive work environment. Through the theoretical approach of Herzberg and the phenomenology of Merleau-Ponty, tactics are suggested to strengthen interpersonal relationships and raise the standard of living in the administrative environment.*

**Keywords:** interpersonal relationships, job satisfaction, psychosocial factors, organizational climate, leadership, communication.

### INTRODUCCIÓN

En el contexto administrativo, las relaciones interpersonales juegan un papel crucial en la formación del ambiente y la satisfacción en el trabajo. Aparte de las tareas concretas que cada empleado realiza, la calidad de las relaciones con compañeros de trabajo y superiores impacta en la motivación, el estado emocional y el sentimiento de pertenencia dentro de la organización. Estudios anteriores han indicado que elementos como el respaldo

social, la comunicación eficaz y la solución de conflictos aportan de manera considerable a la productividad y la satisfacción laboral.<sup>1,2</sup> En cambio, entornos de trabajo caracterizados por disputas, desigualdad o ausencia de reconocimiento pueden provocar tensiones que impactan tanto en el rendimiento personal como en la dinámica de grupo. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) junto con la Organización Mundial de la Salud (OMS)<sup>3</sup> han resaltado que las interacciones personales son un elemento psicosocial crucial

\* Universidad del Valle de Atemajac y Universidad de Guadalajara. Guadalajara, Jalisco, México.

‡ Doctorante del programa de Ciencias del Desarrollo Humano.

§ Profesor del Doctorado en Ciencias del Desarrollo Humano.

Recibido: 11/03/2025.  
Aceptado: 23/07/2025.

**Citar como:** González-De León EA, López-Molina E. Relaciones interpersonales y satisfacción laboral. Salud Jalisco. 2025; 12 (3): 156-160. <https://dx.doi.org/10.35366/121806>

en la percepción del bienestar en el trabajo. En este escenario, es vital examinar cómo estas interacciones impactan en la experiencia de trabajo y qué tácticas se pueden aplicar para potenciar un entorno organizacional favorable.

Desde una perspectiva fenomenológica, las interacciones en el trabajo no solo conllevan interacciones perceptibles, sino también percepciones subjetivas de respaldo y reconocimiento dentro del equipo laboral. Merleau-Ponty<sup>4</sup> destaca que la experiencia personal de cada trabajador determina su percepción del ambiente de trabajo, lo que requiere un estudio cualitativo que facilite comprender la complejidad de estas dinámicas.

El objetivo de esta investigación es analizar el efecto de las relaciones interpersonales en la satisfacción en el trabajo del personal administrativo, identificando elementos que promueven o restringen un entorno laboral saludable. Mediante entrevistas semiestructuradas y basadas en la teoría de los factores de Herzberg,<sup>2</sup> se busca crear saber que ayude a diseñar estrategias organizacionales que potencien el bienestar en el trabajo y la unidad interna de la institución.

## OBJETIVOS

El propósito de esta investigación es examinar el efecto de las interacciones personales en la satisfacción en el trabajo del personal administrativo de una institución de educación superior. Nos proponemos entender de qué manera elementos como el respaldo social, la comunicación y el liderazgo impactan en la motivación, el sentimiento de pertenencia y el confort laboral. Además, se busca reconocer los conflictos más relevantes que impactan en la dinámica de la organización y sugerir tácticas que mejoren la calidad de las relaciones de trabajo, promoviendo un ambiente más justo y cooperativo.

## Marco teórico

Las interacciones personales en el entorno de trabajo han sido analizadas extensamente en el área de los factores psicosociales, dado que impactan directamente en la satisfacción en el trabajo y en el ambiente de la organización. Varias teorías han tratado este fenómeno desde diferentes enfoques, resaltando la teoría de los dos factores de Herzberg,<sup>2</sup> la fenomenología de Merleau-Ponty<sup>4</sup> y las investiga-

ciones actuales sobre el bienestar en el trabajo y las dinámicas de las organizaciones.

## Factores psicosociales y satisfacción laboral

Los factores psicosociales en el entorno de trabajo, establecidos por la OIT y la OMS,<sup>3</sup> comprenden circunstancias organizacionales, sociales y personales que impactan en la salud mental y el bienestar de los empleados. Las relaciones interpersonales son esenciales en la percepción del ambiente laboral y en la formación del sentimiento de pertenencia dentro de la organización.<sup>5</sup>

La teoría de los dos factores de Herzberg<sup>2</sup> propone que la satisfacción en el trabajo se basa en elementos higiénicos, como el sueldo y las condiciones físicas, y elementos motivadores, como el reconocimiento y la calidad de las relaciones en el trabajo. En esta línea, un entorno de respaldo y seguridad potencia la motivación y disminuye el estrés.<sup>6</sup> Estudios recientes respaldan esta noción. Wang y colaboradores<sup>7</sup> descubrieron que el apoyo social laboral no solo potencia el bienestar emocional, sino que también robustece la dedicación hacia la organización. De forma parecida, García-Izquierdo y colaboradores<sup>8</sup> subrayan que la percepción de equidad y justicia organizacional favorece un entorno más armónico, reduciendo los conflictos.

## La fenomenología de Merleau-Ponty y la percepción del entorno laboral

Desde una perspectiva fenomenológica, Merleau-Ponty<sup>4</sup> propone que la visión del entorno laboral se ve influenciada por la experiencia personal del empleado. Esto significa que las interacciones en el trabajo no se pueden examinar solo desde un punto de vista estructural, sino también desde la forma en que los trabajadores las experimentan.

Rodríguez-Carvajal y su equipo<sup>9</sup> indican que las emociones y la percepción del ambiente afectan la motivación y el desempeño en el trabajo, corroborando así la relevancia de tener en cuenta la experiencia personal en la administración de la organización. Igualmente, Giorgi<sup>10</sup> alerta que las disputas interpersonales pueden incrementar los grados de tensión y ansiedad, impactando el rendimiento y la fidelidad a la organización. Por esta razón, cualquier táctica de mejora en el trabajo debe considerar tanto los ele-

mentos estructurales como la percepción personal de los empleados.

### **Liderazgo y comunicación en las relaciones interpersonales**

La comunicación y el liderazgo son elementos clave en la formación de relaciones interpersonales sanas. Bass<sup>11</sup> resalta que un liderazgo transformacional, fundamentado en la motivación y el desarrollo del equipo, potencia el ambiente organizacional, mientras que estilos autoritarios pueden provocar desánimo y disputas.

La comunicación dentro de la organización también es fundamental para la satisfacción en el trabajo. De acuerdo con Robbins y Judge,<sup>12</sup> la ausencia de claridad provoca incertidumbre y desconfianza, mientras que una comunicación nítida y eficaz promueve un entorno laboral colaborativo.

## **MATERIAL Y MÉTODOS**

Este estudio se realizó con una metodología cualitativa, con el objetivo de entender cómo las relaciones interpersonales afectan la satisfacción en el trabajo del personal administrativo de una institución de educación superior. Se optó por un enfoque fenomenológico, lo que facilitó el análisis de las vivencias subjetivas de los participantes en su ambiente laboral.

### **Participantes**

La muestra estuvo compuesta por trabajadores administrativos con un mínimo de tres años de antigüedad en la entidad, escogidos a través de muestreo deliberado. Este estándar garantiza que los participantes tengan una percepción sólida del ambiente organizacional y de las interacciones personales en el ambiente de trabajo.

### **Instrumento y recolección de datos**

Como método principal de recopilación de datos se utilizaron entrevistas semiestructuradas, siguiendo una guía temática enfocada en el respaldo social, la comunicación dentro de la organización, la solución de conflictos y la percepción de liderazgo. La versatilidad de este método facilitó la exploración profunda de elementos que surgían durante la conversación, potenciando así el análisis.

### **Análisis de datos**

Se examinaron los datos a través de una codificación temática, detectando categorías en ascenso a partir de las historias de los participantes. Se utilizó un procedimiento de triangulación teórica para comparar los descubrimientos con investigaciones anteriores, asegurando la rigurosidad metodológica. Además, un segundo investigador examinó la codificación con el objetivo de reducir los prejuicios en la interpretación de los datos.

### **Consideraciones éticas**

Se logró el consentimiento informado de todos los involucrados, garantizando la privacidad y el anonimato de los datos recopilados. La investigación se realizó siguiendo los principios éticos definidos para los estudios cualitativos en las ciencias sociales.

## **RESULTADOS**

El estudio de las entrevistas semiestructuradas facilitó la identificación de tres elementos fundamentales en la percepción del ambiente laboral: el respaldo social, las disputas interpersonales y los elementos estructurales que inciden en las relaciones de trabajo.

### **Apoyo social y satisfacción laboral**

Los participantes subrayaron que el apoyo emocional y la colaboración entre compañeros de trabajo y superiores potencian la motivación y el sentimiento de pertenencia. Aquellos que notaban un liderazgo empático y comprensivo manifestaron altos grados de satisfacción en el trabajo, mientras que la ausencia de reconocimiento y una comunicación eficaz provocaba desánimo.

### **Conflictos interpersonales y clima organizacional**

Los conflictos en el ambiente de trabajo se vincularon con la sensación de favoritismo, ausencia de comunicación y falta de procedimientos claros para la solución de disputas. La inseguridad en la distribución de responsabilidades y la ausencia de retroalimentación contribuyen a la degradación de las relaciones personales y al incremento del estrés en el trabajo.

## Factores estructurales y relaciones interpersonales

La cantidad de trabajo y la escasez de lugares para la interacción se identifican como obstáculos para el robustecimiento de las relaciones en el trabajo. La incertidumbre en los puestos y la repartición inequitativa de la carga de trabajo provocaron conflictos e impactaron en la percepción del ambiente organizacional.

## DISCUSIÓN

Los hallazgos corroboran la relevancia de las relaciones interpersonales en la satisfacción en el trabajo y el ambiente laboral. Un ambiente de trabajo con respaldo social y cooperación entre compañeros y jefes favorece la disminución del estrés y el incremento de la motivación, conforme a lo indicado por Hegney y su equipo.<sup>13</sup> La teoría de los dos factores de Herzberg<sup>2</sup> respalda este planteamiento, al subrayar que la calidad y el reconocimiento de las relaciones interpersonales son fundamentales para el bienestar en el trabajo. Un liderazgo empático y asequible promueve la confianza y la dedicación, mientras que la ausencia de comunicación y el favoritismo provocan inequidad y desmotivación.

La existencia de conflictos interpersonales impacta en la dinámica de la organización y en la salud mental de los trabajadores, tal como lo señala Vieco-Gómez y su equipo.<sup>14</sup> La falta de tácticas efectivas para la solución de conflictos genera un entorno desfavorable, afectando de manera negativa el rendimiento y la unidad del grupo. Desde el punto de vista de la fenomenología, Merleau-Ponty<sup>4</sup> subraya que la percepción del ambiente de trabajo no solo se basa en elementos objetivos, sino también en la vivencia subjetiva del empleado, lo que justifica la afirmación de que la incertidumbre en la distribución de funciones puede provocar ansiedad e inseguridad.

Igualmente, los elementos estructurales juegan un papel fundamental en la calidad de las relaciones personales. Guamán-Guevara y colaboradores<sup>15</sup> indican que el exceso de trabajo y la escasez de espacios para socializar pueden provocar aislamiento y tensión. Los resultados de esta investigación concuerdan con estas propuestas, demostrando que la falta de oportunidades para potenciar la unidad grupal restringe el desarrollo de un entorno organizacional saludable.

Para atenuar estos impactos, las entidades necesitan poner en marcha tácticas que potencien la comunicación interna, fomenten un liderazgo empático y establezcan políticas de reconocimiento y equidad. El establecimiento de programas de mentoría, áreas de interacción social y sistemas eficaces para la solución de conflictos son medidas esenciales para optimizar el ambiente de trabajo y promover relaciones interpersonales positivas.

## Propuestas para fortalecer las relaciones interpersonales y el clima organizacional

Según los resultados obtenidos, se determinaron varias tácticas para potenciar las relaciones interpersonales y promover un ambiente laboral positivo.

Un elemento crucial es fomentar un liderazgo empático y cooperativo, dado que un liderazgo eficaz no solo incrementa la satisfacción en el trabajo, sino que también robustece los vínculos entre los trabajadores.<sup>2</sup> Para lograrlo, se aconseja la formación en comunicación asertiva y solución de conflictos, promoviendo un entorno de respeto y colaboración.

La comunicación dentro de la organización es otro componente esencial. La ausencia de un diálogo claro y continuo puede provocar tensiones y confusiones. La puesta en marcha de encuentros regulares, sistemas de comunicación interna y talleres para potenciar competencias comunicativas puede incrementar notablemente la interacción entre los trabajadores.

Igualmente, el establecimiento de ambientes de integración y cooperación favorece el incremento de la confianza y la unidad del grupo. Las dinámicas de grupo y los programas de mentoría han probado ser efectivos para disminuir el estrés y potenciar el bienestar laboral.<sup>13</sup>

Otro aspecto importante es la importancia de implementar políticas de equidad y reconocimiento, dado que la sensación de un trato desmedido y la ausencia de evaluación del rendimiento pueden impactar en la motivación de los trabajadores. La creación de sistemas de promoción y reconocimiento transparentes facilita la creación de un entorno más equitativo y gratificante.

Además, es crucial asegurar un ambiente de trabajo sano que ofrezca lugares apropiados para la interacción y fomente programas de salud que equilibren la vida personal y laboral de los trabajadores.

Finalmente, para manejar conflictos de forma eficaz, es necesario definir protocolos de resolución claros que incluyan mediadores cualificados que promuevan el diálogo y prevengan la intensificación de las tensiones. Estas acciones no solo disminuyen la tensión en el trabajo, sino que también fomentan una cultura empresarial basada en el respeto y la cooperación.

## CONCLUSIONES

Las relaciones interpersonales desempeñan un papel crucial en la satisfacción en el trabajo y la percepción del ambiente laboral. Los resultados de esta investigación subrayan que el respaldo social, una comunicación eficaz y un liderazgo empático son elementos esenciales para crear un entorno laboral positivo. Por otro lado, la ausencia de reconocimiento, la sensación de favoritismo y la incertidumbre en la distribución de funciones contribuyen a crear tensiones en el trabajo y fomentan el desánimo.

Desde una perspectiva fenomenológica se reafirma que la percepción del entorno laboral no solo está determinada por factores estructurales, sino también por la experiencia subjetiva de los trabajadores. En este sentido, el diseño de estrategias que fortalezcan la comunicación organizacional y promuevan la equidad en el trato se vuelve esencial para mejorar la satisfacción laboral.

Como acciones a tomar se sugiere la puesta en marcha de programas de mentoría, espacios de integración y sistemas para resolver conflictos, además de la formación en liderazgo y medidas de comunicación eficaz. Estas acciones pueden contribuir de manera significativa a la creación de un ambiente de trabajo más equilibrado y eficiente.

## REFERENCIAS

1. Blum ML. Industrial psychology and its social foundations. U.S.: Harper; 1949.
2. Herzberg, F. *Work and the nature of man*. U.S.: World Publishing Company; 1966.
3. Organización Internacional del Trabajo (OIT) & Organización Mundial de la Salud (OMS). *Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención*. OIT/OMS; 2008.
4. Merleau-Ponty M. *Phenomenology of perception*. England: Routledge; 1945.
5. Gómez-Galán J, Calleja M, Jara J. Job satisfaction and psychosocial factors in work environments: a systematic review. *Int J Environ Res Public Health*. 2021;18(4):1457.
6. Hakanen JJ, Bakker AB, Turunen J. The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *BRQ Business Research Quarterly*. 2021;27(3):227-243. <https://doi.org/10.1177/2340944211012419> (Original work published 2024)
7. Wang Y, Li X, Zhao Y. The role of workplace relationships in employee job satisfaction and organizational commitment: a cross-cultural study. *J Bus Res*. 2020;112:324-335.
8. García-Izquierdo AL, Ramos-Villagrasa PJ, Antino M. The impact of organizational justice and perceived organizational support on job satisfaction and commitment: a longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2022;95(1):35-52.
9. Rodríguez-Carvajal R, Moreno-Jiménez B, Sanz-Vergel AI. Well-being and work engagement: The role of emotional intelligence and perceived organizational support. *Eur J Work Organ Psychol*. 2019;28(4):495-508.
10. Giorgi A. The descriptive phenomenological psychological method. *J Phenomenol Psychol*. 2020;51(2):33-52.
11. Bass BM. *Handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press; 1990.
12. Robbins SP, Judge TA. *Organizational behavior*. Pearson; 2019.
13. Hegney D, Plank A, Parker V. Extrinsic and intrinsic work values: Their impact on job satisfaction in nursing. *J Nurs Manag*. 2006;14(4):271-281. doi: 10.1111/j.1365-2934.2006.00618.x.
14. Vieco-Gómez GF, Abello-Llanos R. Factores psicosociales de origen laboral, estrés y morbilidad en el mundo. *Psicol Caribe*. 2014;31(2):354-385.
15. Guamán-Guevara MD, Bejarano-Lizano BO, Gaibor-González II. Los riesgos psicosociales y la satisfacción laboral: un estudio descriptivo de corte transeccional aplicado al personal administrativo de instituciones de educación superior en Ecuador. *Rev Publicando*. 2017;4(12):711-729.

### Correspondencia:

**Erika Alejandra González-De León**

**E-mail:** erika.gdeleon@academicos.udg.mx