

Manejo de conflictos como estrategia directiva para mejorar el clima organizacional en la educación superior.

Conflict management as a managerial strategy to improve organizational climate in higher education.

Rodríguez Montufar, Gilberto*

*Doctor en Dirección e Innovación de Instituciones por el Instituto de Estudios Universitarios (IEU). Instituto Tecnológico de Minatitlán, perteneciente al Tecnológico Nacional de México (TecNM). México. Email: gilberto.rm@minatitlan.tecnm.mx, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5078-2303>.

Correo para recibir correspondencia:

Gilberto Rodríguez Montufar
gilberto.rm@minatitlan.tecnm.mx

RESUMEN

OBJETIVO: Determinar el efecto del manejo de conflictos como estrategia de gestión sobre el clima organizacional en instituciones públicas de educación superior.

MATERIAL Y MÉTODO: Se empleó un diseño cuantitativo, no experimental, transeccional y de tipo causal, con análisis de regresión lineal, bootstrapping y segmentación por subgrupos.

RESULTADOS: Revelan un efecto positivo, significativo y robusto del manejo de conflictos en la percepción del clima organizacional.

CONCLUSIONES: Aporta evidencia empírica útil para el diseño de políticas institucionales orientadas al bienestar organizacional y la formación directiva en habilidades de resolución de conflictos.

PALABRAS CLAVE: clima organizacional, gestión educativa, habilidades directivas, instituciones de educación superior, manejo de conflictos.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To determine the effect of conflict management as a management strategy on the organizational climate in public higher education institutions.

MATERIAL AND METHOD: A quantitative, non-experimental, cross-sectional, causal design was employed, with linear regression analysis, bootstrapping, and subgroup segmentation.

RESULTS: Findings reveal a positive, significant, and robust effect of conflict management on the perception of organizational climate.

CONCLUSIONS: This study provides useful empirical evidence for the design of institutional policies aimed at organizational well-being and managerial training in conflict resolution skills.

KEYWORDS: organizational climate, educational management, managerial skills, higher education institutions, conflict management.

En las Instituciones de Educación Superior (IES), la calidad del ambiente organizacional se ha consolidado como un componente estratégico para fortalecer el desempeño colectivo, la permanencia del talento humano y la efectividad de los procesos educativos. El clima organizacional, entendido como la percepción compartida del personal respecto a las condiciones laborales, los estilos de gestión, la justicia organizacional y los canales de interacción, incide directamente en la motivación, la productividad y la cohesión interna (Herijanto, Rahardjo, Arifin y Prasetya, 2025; García-Ramírez y López-Medina, 2022). Un clima favorable promueve la innovación y el compromiso institucional; en contraste, uno disfuncional se asocia con ausentismo, rotación de personal y resistencia al cambio.

Entre los factores determinantes del clima organizacional, el manejo de conflictos ha cobrado relevancia como una estrategia de gestión institucional que trasciende lo operativo para posicionarse en el núcleo de la cultura organizacional. Lejos de entenderse como un fenómeno exclusivamente negativo, el conflicto puede convertirse en una oportunidad para la transformación estructural, siempre que sea abordado mediante enfoques proactivos, formativos y colaborativos (Sözer Boz y Tabak, 2025; Naki, 2023). Mecanismos como la mediación, el diálogo institucional y la negociación participativa contribuyen a construir climas laborales más equitativos y cohesionados.

En los últimos años, el interés por investigar la relación entre conflicto y clima organizacional ha crecido, evidenciando que una gestión efectiva de los conflictos reduce tensiones, fortalece la cohesión interna y mejora la comunicación interdepartamental (Lin y Eugenio-Villanueva, 2024; Blomberg, Einarsen y Rosander, 2025). Desde una perspectiva estructural, se reconoce que el conflicto bien gestionado puede fomentar la innovación, la toma de decisiones participativas y la generación de confianza institucional (Omodan, 2023). En el ámbito educativo, esta relación ha sido validada empíricamente por Amalou y Brahimi (2023), quienes identificaron una tendencia bibliométrica internacional que vincula el manejo de conflictos con la salud organizacional y el desempeño institucional. Igualmente, Viđak et al. (2023) observaron que la percepción de un clima organizacional positivo entre docentes y personal administrativo se asocia significativamente con la existencia de espacios formales para la resolución pacífica de controversias.

En el contexto mexicano, Rodríguez et al. (2025) demostraron que la formación en habilidades colaborativas orientadas a la resolución de conflictos mejora significativamente el clima organizacional en instituciones tecnológicas. Este hallazgo fue complementado por Rodríguez et al. (2023), quienes identificaron que el desarrollo de habilidades directivas en control emocional,

diagnóstico del conflicto y elección de estrategias adecuadas influye positivamente en la percepción del entorno institucional. Tales competencias no solo fortalecen la efectividad organizacional, sino que reducen el estrés laboral y mejoran el compromiso institucional.

Desde un enfoque más amplio, autores como Gao et al. (2024) y Naki (2023) han resaltado el papel mediador del clima organizacional entre las políticas de gestión y el desempeño individual, subrayando su carácter estructural dentro de las organizaciones. Según sus hallazgos, el clima no es únicamente el reflejo de los estilos de liderazgo o los procesos internos, sino una variable que puede ser estratégicamente influida mediante intervenciones focalizadas. Esta perspectiva resulta particularmente relevante en entornos educativos jerarquizados, donde la interacción constante entre actores incrementa la posibilidad de tensiones no gestionadas adecuadamente.

Sin embargo, pese al creciente consenso teórico y empírico, subsiste un vacío importante en la literatura: la mayoría de los estudios abordan el conflicto desde enfoques descriptivos o correlacionales, sin avanzar hacia modelos causales robustos que validen empíricamente el efecto directo del manejo de conflictos sobre el clima organizacional (Sözer Boz y Tabak, 2025; Abdullah, Alias y Hamid, 2025). Esta limitación restringe la capacidad institucional de diseñar políticas basadas en evidencia y reduce las posibilidades de intervención efectiva en contextos laborales adversos.

En este contexto, la presente investigación tiene como propósito determinar el efecto del manejo de conflictos como estrategia de gestión sobre el clima organizacional en Instituciones Públicas de Educación Superior. Desde un enfoque cuantitativo, no experimental y de tipo causal, se busca aportar evidencia empírica útil para reconceptualizar el conflicto como un factor estructurante del entorno institucional. El estudio pretende generar conocimiento que contribuya a fortalecer la gestión educativa, fomentar el bienestar organizacional y consolidar ambientes laborales más justos, participativos y sostenibles.

Con el fin de sustentar conceptualmente los factores/facetas del instrumento, se explicitan los ejes teóricos que guiaron la redacción de *ítems* y su agrupación, así como la evidencia empírica reciente en educación superior que respalda su pertinencia.

Variable 1: Manejo de conflictos

El manejo de conflictos se entiende como un conjunto de competencias directivas que posibilitan anticipar, encauzar y resolver tensiones de forma colaborativa. La literatura reciente en IES sostiene que el manejo de conflictos efectivo integra componentes de diagnóstico situacional y elección estratégica (p. ej., enfoque colaborativo/compromisorio/competitivo/evitativo), además de habilidades socioemocionales (autodominio, regulación emocional y lectura de estados

afectivos), las cuales predicen calidad relacional y clima laboral (Sözer Boz y Tabak, 2025; Lin y Eugenio-Villanueva, 2024; Naki, 2023). En este estudio, los seis indicadores reflejan dichas facetas: (1) diagnóstico del conflicto; (2) elección de estrategias; (3) resolución efectiva; (4) autodominio personal; (5) control emocional; (6) interpretación de emociones.

Variable 2: Clima organizacional

El clima organizacional se concibe como la percepción compartida de políticas, prácticas y relaciones en el trabajo, con impacto en motivación, compromiso y desempeño. En contextos universitarios, la evidencia muestra que el clima organizacional está influido por: (a) conflictos de personalidad persistentes; (b) resistencia al cambio; (c) predominio de conflictos centrados en personas vs. centrados en asuntos/tareas; y (d) percepción global del entorno (confianza, justicia, colaboración) (Viđak et al., 2023; Naki, 2023; Gao et al., 2024; Herijanto et al., 2025). Los 14 ítems de clima organizacional se diseñaron para capturar estas cuatro facetas y, en conjunto, ofrecer una evaluación global del clima.

Tabla 1

Fundamentación conceptual de los factores e indicadores del instrumento

Variable latente	Faceta/Indicador	Definición operativa (síntesis)	Soporte empírico reciente
Manejo de conflictos	Diagnóstico del conflicto	Identifica actores, intereses y causas (estructurales/relacionales).	Sözer Boz y Tabak (2025); Lin y Eugenio-Villanueva (2024).
Manejo de conflictos	Elección de estrategias	Selecciona la vía de abordaje (negociación, mediación, colaboración).	Sözer Boz y Tabak (2025).
Manejo de conflictos	Resolución efectiva	Concreta acuerdos verificables y restaurativos.	Naki (2023).
Manejo de conflictos	Autodominio personal	Control de impulsos y conducta orientada a objetivos.	Lin y Eugenio-Villanueva (2024).
Manejo de conflictos	Control emocional	Regula estados afectivos en situaciones críticas.	Naki (2023).
Manejo de conflictos	Interpretación de emociones	Lee señales socioemocionales para ajustar la intervención.	Sözer Boz y Tabak (2025).
Clima organizacional	Conflictos de personalidad	Tensión interpersonal persistente que deteriora el ambiente.	Viđak et al. (2023).
Clima organizacional	Resistencia al cambio	Actitudes defensivas ante transformaciones organizacionales.	Herijanto et al. (2025).
Clima organizacional	Conflictos: personas vs. asuntos	Foco del conflicto en personas o en tareas/procesos.	Viđak et al. (2023); Naki (2023).
Clima organizacional	Percepción global del entorno	Evaluación de confianza, justicia y colaboración.	Gao et al. (2024); Herijanto et al. (2025).

Nota. Elaboración propia con base en Sözer Boz y Tabak (2025); Lin y Eugenio-Villanueva (2024); Naki (2023); Viđak et al. (2023); Gao et al. (2024); Herijanto et al. (2025).

Nota metodológica. La validez de contenido se aseguró mediante juicio de expertos (método Delphi en dos rondas, consenso $\geq 85\%$), garantizando la congruencia ítem-faceta-constructo. La validez de constructo se respalda en el análisis factorial exploratorio ($KMO = 0.913$; Bartlett $p < .001$; cargas $> .70$). Con muestras mayores, se recomienda contrastar un análisis factorial confirmatorio (CFA) que distinga explícitamente las facetas dentro de cada variable y reporte CFI, TLI, RMSEA, SRMR, así como CR, AVE y HTMT para validez convergente y discriminante.

MATERIAL Y MÉTODO

La presente investigación se enmarca dentro del enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transeccional y de tipo causal. El propósito es determinar el efecto del manejo de conflictos como estrategia de gestión sobre el clima organizacional en instituciones públicas de educación superior, estableciendo relaciones estadísticas de causa-efecto entre las variables analizadas. Este tipo de estudio resulta pertinente cuando se busca explicar cómo una variable independiente influye directamente sobre una dependiente, sin manipulación deliberada del entorno (Sampieri et al., 2014; Abdullah et al., 2025).

El estudio posee un alcance explicativo (causal), al buscar establecer un efecto directo y estadísticamente verificable del manejo de conflictos sobre el clima organizacional. A diferencia de los enfoques descriptivos o correlacionales, este nivel de análisis permite inferencias causales mediante el uso de modelos de regresión lineal y pruebas de significancia estadística. Este enfoque es idóneo para sustentar decisiones institucionales orientadas a la mejora del ambiente laboral en contextos educativos públicos (Lin y Eugenio-Villanueva, 2024).

Se trata de una investigación cuantitativa, no experimental, transeccional y causal. Es cuantitativa porque se emplean instrumentos estructurados y análisis estadísticos para probar hipótesis. Es no experimental porque no se manipulan las variables, sino que se observan tal como se presentan en el entorno institucional. Es transeccional porque la información se recolectó en un único momento del tiempo. Finalmente, es causal porque se analiza el efecto estadístico de una variable independiente sobre una dependiente mediante modelos de regresión lineal simple.

Para el desarrollo de la presente investigación se diseñaron las siguientes hipótesis:

H_0 (Hipótesis nula):

El manejo de conflictos, como estrategia de gestión, no ejerce un efecto estadísticamente significativo sobre el clima organizacional en instituciones públicas de educación superior.

H_1 (Hipótesis alterna):

El manejo de conflictos, entendido como estrategia de gestión institucional, ejerce un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre el clima organizacional en instituciones públicas de educación superior.

El estudio se llevó a cabo en una Institución de Educación Superior (IES) adscrita al Tecnológico Nacional de México (TecNM), localizada en la región del Altiplano del estado de Tlaxcala. Esta institución federal cumple un papel estratégico en la formación de profesionales en campos

científico-tecnológicos, operando con una estructura organizativa compleja y un entorno de interacción intensiva entre personal académico, administrativo y directivo.

La población total estuvo conformada por 145 trabajadores, distribuidos entre personal docente, no docente, funcionarios docentes (jefes de departamento) y directivos (subdirectores y director). A fin de evitar sesgos en la percepción del clima organizacional, se excluyó a los funcionarios y directivos, dejando como población objetivo a 127 trabajadores, integrados por docentes y administrativos.

La muestra fue calculada a partir de esta población, obteniéndose un total de 96 trabajadores, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, cubriendo distintas áreas funcionales. Esta técnica es válida cuando se requiere obtener datos representativos en entornos institucionales controlados y con acceso limitado (Hernández, Fernández y Baptista, 2022). El margen de error estimado es del $\pm 5\%$ con un nivel de confianza del 95%, lo que garantiza la solidez de los resultados.

Para la recolección de información se aplicó un cuestionario estructurado, integrado por 20 ítems distribuidos en dos dimensiones:

Manejo de conflictos (6 ítems): Incluye diagnóstico del conflicto, elección de estrategias de abordaje, resolución efectiva, autodominio personal, control emocional e interpretación de emociones (Sözer Boz y Tabak, 2025).

Clima organizacional (14 ítems): Evalúa percepciones sobre conflictos de personalidad, resistencia al cambio, conflictos centrados en personas o asuntos, y la percepción general del entorno laboral (Viđak et al., 2023; Naki, 2023).

Las respuestas se organizaron en una escala Likert de cinco niveles (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo). Conceptualmente, el manejo de conflictos se define como la capacidad institucional para anticipar y resolver tensiones de forma constructiva, mientras que el clima organizacional representa la percepción compartida del ambiente laboral, mediada por factores estructurales y emocionales (Rodríguez et al., 2025).

Para garantizar la robustez del instrumento, se implementó una validación dual: juicio de expertos con el método Delphi y análisis estadístico de validez estructural y confiabilidad interna.

En la fase cualitativa, cinco expertos en gestión organizacional y métodos cuantitativos evaluaron el contenido en dos rondas, valorando la claridad, congruencia y pertinencia de los ítems. En la segunda ronda, se alcanzó un consenso superior al 85%, validando su contenido para el contexto de las IES.

La validez estructural se comprobó mediante un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) con rotación Varimax, utilizando el software IBM SPSS Statistics versión 25.0. Se obtuvo un índice KMO de 0.913 y una prueba de esfericidad de Bartlett significativa (χ^2 (378) = 2456.22, $p < 0.001$), confirmando la idoneidad de los datos.

El AFE confirmó una estructura bifactorial sólida, correspondiente a las dimensiones teóricas propuestas. Ambas explicaron en conjunto el 78.4 % de la varianza total, con cargas factoriales superiores a 0.70 en todos los ítems.

Para mostrar la aportación de cada *ítem* a los factores, se reportan las cargas factoriales estandarizadas y comunalidades obtenidas en el análisis factorial exploratorio (AFE) con rotación Varimax. Todos los ítems presentan cargas ≥ 0.70 , lo que confirma la validez de constructo del instrumento.

Tabla 2
Cargas factoriales estandarizadas de los ítems en sus respectivos factores

Ítem	Factor esperado	Carga factorial	Comunalidad
Manejo de Conflictos 1 – Diagnóstico del conflicto	Manejo de conflictos	0.82	0.71
Manejo de Conflictos 2 – Elección de estrategias	Manejo de conflictos	0.85	0.73
Manejo de Conflictos 3 – Resolución efectiva	Manejo de conflictos	0.83	0.72
Manejo de Conflictos 4 – Autodominio personal	Manejo de conflictos	0.80	0.69
Manejo de Conflictos 5 – Control emocional	Manejo de conflictos	0.87	0.76
Manejo de Conflictos 6 – Interpretación de emociones	Manejo de conflictos	0.84	0.74
Clima Organizacional 1 – Conflictos de personalidad	Clima organizacional	0.78	0.65
Clima Organizacional 2 – Resistencia al cambio	Clima organizacional	0.81	0.68
Clima Organizacional 3 – Conflictos personas vs. asuntos	Clima organizacional	0.83	0.70
Clima Organizacional 4 – Percepción global del entorno	Clima organizacional	0.85	0.73

Nota. Elaboración propia con base en el análisis realizado en IBM SPSS Statistics 25.0.

La confiabilidad interna se midió con dos indicadores:

Tabla 3
Indicadores estadísticos de confiabilidad

Indicador	Resultado
Alfa de Cronbach	0.9624
Omega de McDonald	0.9651

Nota. Elaboración propia con base en el análisis realizado en IBM SPSS Statistics 25.0.

Ambos valores superan ampliamente el umbral de 0.80, lo que indica una excelente consistencia interna de los ítems en sus respectivas dimensiones y respalda la fiabilidad del instrumento para su uso en contextos organizacionales educativos.

Para comprobar las hipótesis, se aplicó un enfoque estadístico riguroso con SPSS (versión 25.0) y el complemento Macro PROCESS. Se utilizaron correlaciones de Pearson para explorar asociaciones lineales y un modelo de regresión lineal simple para estimar el efecto del manejo de conflictos sobre el clima organizacional. Se reportaron coeficientes β , R^2 ajustado, F y niveles de significancia.

También se calculó el tamaño del efecto (f^2) y se verificaron los supuestos de linealidad, normalidad, homocedasticidad e independencia de residuos. Se aplicó bootstrapping (5,000 remuestreos) para obtener intervalos de confianza más precisos. Finalmente, se realizó un análisis estratificado por tipo de personal, antigüedad y área funcional, para detectar diferencias en la intensidad de los efectos entre subgrupos.

El estudio se llevó a cabo bajo criterios éticos y de confidencialidad. Todos los participantes otorgaron consentimiento informado, siendo debidamente notificados sobre los objetivos del estudio, la voluntariedad de su participación y el uso exclusivo académico de los datos recabados. La investigación fue realizada conforme a los principios establecidos en la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2010), garantizando el anonimato de los encuestados y la protección de su información sensible.

RESULTADOS

Con el objetivo de verificar la hipótesis alterna (H_1), que plantea un efecto positivo y significativo del manejo de conflictos sobre el clima organizacional, se aplicaron análisis estadísticos rigurosos. Se emplearon correlaciones de Pearson, regresión lineal simple, estimación del tamaño del efecto (f^2), bootstrapping y análisis estratificado por subgrupos. Estos procedimientos permitieron determinar la fuerza, dirección y estabilidad de la relación entre ambas variables, así como su impacto en distintos perfiles del personal evaluado. A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos.

Correlación de Pearson

Con el objetivo de explorar la asociación lineal entre las variables Manejo de Conflictos y Clima Organizacional, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson (r), dado que ambas variables fueron medidas mediante escalas tipo Likert tratadas como continuas, y cumplieron con los supuestos de distribución aproximadamente normal, linealidad y homocedasticidad. Esta decisión metodológica es respaldada por autores como Field (2018) y Hair et al. (2019), quienes recomiendan Pearson sobre alternativas no paramétricas como Spearman, siempre que se cumplan los criterios mencionados.

El análisis arrojó un coeficiente de $r = 0.748$, con un nivel de significancia de $p < 0.001$, lo que indica una relación positiva, fuerte y estadísticamente significativa entre ambas variables. Este resultado sugiere que a medida que los trabajadores perciben un manejo más estratégico, justo y emocionalmente inteligente de los conflictos, también valoran más favorablemente el entorno laboral en términos de confianza, colaboración y bienestar colectivo.

Según Cohen (1988), una r superior a 0.50 puede considerarse fuerte, criterio confirmado en contextos educativos por estudios recientes como los de Gao, Wang y Liu (2024) y Lin y Eugenio-Villanueva (2024), quienes destacan que correlaciones superiores a 0.70 reflejan estructuras organizacionales sólidamente interconectadas en sus procesos de gestión humana.

Adicionalmente, se calculó el coeficiente de determinación asociado (r^2), obteniéndose un valor de $r^2 = 0.560$. Esto implica que el 56.0 % de la varianza observada en el Clima Organizacional puede explicarse directamente por la variable Manejo de Conflictos. Este tamaño del efecto es considerable en investigaciones sociales y educativas, donde los fenómenos organizacionales suelen estar mediados por múltiples factores contextuales (Viđak et al., 2023).

Este hallazgo no solo justifica empíricamente el paso hacia modelos explicativos causales, como la regresión lineal simple y múltiple, sino que también refuerza teóricamente los planteamientos de Blomberg, Einarsen y Rosander (2025), quienes han documentado que la calidad del ambiente organizacional en instituciones públicas depende en gran medida de la manera en que los conflictos son abordados y gestionados.

La correlación entre manejo de conflictos y clima organizacional constituye una evidencia sólida que valida su relevancia como eje estratégico de intervención, permitiendo anticipar que mejoras en la gestión del conflicto institucional pueden traducirse en beneficios tangibles sobre el

bienestar organizacional, la comunicación efectiva y la cohesión interna en las Instituciones Públicas de Educación Superior.

Regresión lineal simple

Con el propósito de estimar el efecto directo del manejo de conflictos sobre el clima organizacional, se aplicó un modelo de regresión lineal simple, técnica estadística ampliamente aceptada para establecer relaciones de causalidad en estudios no experimentales con diseño transversal (Hair et al., 2019; Field, 2018). Este procedimiento permite determinar si la percepción de una gestión institucional efectiva de los conflictos predice significativamente la percepción del entorno organizacional por parte del personal.

Se justificó el uso de este modelo debido a que la variable dependiente clima organizacional fue construida como una variable continua, a partir de la sumatoria de ítems tipo Likert, lo cual es metodológicamente aceptable cuando se cumplen los criterios de normalidad y escala intervalar aparente (Norman, 2010). Asimismo, se verificó que la relación entre ambas variables fuese lineal y que se cumplieran los supuestos estadísticos asociados, reforzando así la pertinencia del análisis.

El modelo estimado fue altamente significativo, con una varianza explicada sustancial. El estadístico F fue de 115.21 con grados de libertad $gl = 1, 94$ y un nivel de significancia de $p < 0.001$, lo que indica que el modelo en su conjunto es robusto desde el punto de vista inferencial.

Tabla 4
Resultados del modelo de regresión lineal simple

Estadístico	Valor
β estandarizado	0.748
R^2 ajustado	0.561
Estadístico F ($gl = 1, 94$)	115.21
Valor de significancia (p)	< 0.001

Nota. Elaboración propia con base en el análisis realizado en IBM SPSS Statistics 25.0.

Desde el punto de vista funcional, la relación entre el manejo de conflictos (variable independiente) y el clima organizacional (variable dependiente) se modeló mediante la siguiente ecuación de regresión lineal simple:

$$\text{Clima organizacional} = \beta_0 + \beta_1 (\text{Manejo de conflictos}) + \varepsilon$$

Donde:

β_0 : es el intercepto o constante, que representa el valor estimado del Clima Organizacional cuando la percepción del manejo de conflictos es mínima.

β_1 : es el coeficiente de regresión, que indica el cambio esperado en la variable dependiente por cada unidad de incremento en la variable independiente.

ε : representa el término de error aleatorio o residual, es decir, la parte de la variabilidad en el clima organizacional no explicada por el modelo.

Sustituyendo con los coeficientes estimados derivados del análisis estadístico, se obtiene la ecuación específica del modelo:

$$\text{Clima organizacional} = 12.38 + 0.748 (\text{Manejo de conflictos}) + \varepsilon$$

Esta expresión permite predecir el valor esperado de clima organizacional a partir del nivel percibido de manejo de conflictos. El coeficiente $\beta_1=0.748$ indica que, por cada unidad de incremento en la percepción institucional del manejo de conflictos -medido en escala tipo Likert-, la percepción del clima organizacional aumenta, en promedio, 0.748 unidades. El valor del intercepto $\beta_0=12.38$ representa el nivel base del clima organizacional en ausencia de un manejo de conflictos favorable.

En términos estadísticos, el modelo explica un 56.1 % de la varianza total de la variable dependiente, como lo indica el valor de R^2 ajustado = 0.561. En consecuencia, el 43.9 % restante representa el componente del error aleatorio, es decir, la variabilidad no explicada por esta única variable. Este porcentaje es atribuible a factores no incluidos en el modelo, como condiciones laborales, liderazgo, cultura organizacional o experiencias individuales no observadas. Dicha proporción es consistente con los niveles aceptados en investigaciones en ciencias sociales y educativas, donde los modelos explicativos rara vez superan el 60–70 % de la varianza (Field, 2018).

Desde una perspectiva práctica, estos hallazgos sugieren que fortalecer institucionalmente las capacidades para prevenir, contener y resolver conflictos puede tener un impacto directo, medible y significativo sobre el ambiente laboral, con implicaciones relevantes para el diseño de políticas de gestión del talento humano, bienestar institucional y efectividad organizacional en las Instituciones Públicas de Educación Superior.

Tamaño del efecto (Cohen's f^2)

Además de verificar la significancia estadística del modelo de regresión lineal simple, se estimó la magnitud práctica del efecto mediante el coeficiente f^2 , propuesto por Cohen (1988), el cual permite valorar la proporción de varianza explicada por una variable independiente sobre una dependiente, considerando el componente de error. En este estudio, se aplicó la fórmula $f^2 = R^2 / (1 - R^2)$, utilizando el valor del coeficiente de determinación ajustado ($R^2 = 0.561$), lo que arrojó un f^2 aproximado de 1.278. Este resultado se ubica muy por encima de los umbrales definidos por Cohen, donde $f^2 = 0.02$ se considera pequeño, 0.15 mediano y 0.35 grande. Por tanto, el tamaño del efecto alcanzado se clasifica como extraordinariamente grande, lo que implica que el manejo de conflictos tiene un impacto no solo significativo, sino altamente relevante sobre la percepción del clima organizacional.

Este hallazgo adquiere mayor valor si se contrasta con investigaciones previas en el ámbito educativo, donde los tamaños de efecto rara vez superan el umbral de 0.50. Por ejemplo, estudios recientes en contextos universitarios latinoamericanos reportan tamaños de efecto entre 0.20 y 0.45 para variables asociadas al liderazgo, la motivación o el clima institucional (Gao, Wang & Liu, 2024; Naki, 2023). En comparación, el resultado obtenido en esta investigación indica que el manejo institucional de los conflictos constituye un predictor robusto y diferenciador del clima organizacional en las instituciones públicas de educación superior. Desde un enfoque aplicado, esto sugiere que las políticas de formación directiva orientadas al desarrollo de habilidades en resolución de conflictos, inteligencia emocional y mediación pueden tener efectos significativos en la mejora del entorno laboral, fortaleciendo la cohesión interna, la comunicación efectiva y el bienestar organizacional. ´

Verificación de supuestos del modelo de regresión

Antes de interpretar de forma concluyente el modelo de regresión lineal simple, se procedió a comprobar rigurosamente los supuestos estadísticos fundamentales que garantizan su validez interna y confiabilidad inferencial. Para ello, se utilizó el software IBM SPSS Statistics (versión 25.0), que permitió aplicar pruebas gráficas e inferenciales orientadas a la verificación de los siguientes criterios: linealidad, independencia de errores, normalidad de los residuos y homocedasticidad, conforme a los lineamientos metodológicos establecidos por Hair et al. (2022) y Field (2018).

En primer lugar, la linealidad entre las variables fue confirmada mediante el análisis gráfico de dispersión de los residuos estandarizados frente a los valores predichos, en donde se observó una distribución aleatoria, sin patrones curvilíneos, lo que valida la pertinencia del modelo lineal. En segundo lugar, la independencia de los errores fue evaluada con el estadístico de Durbin-Watson, cuyo valor fue 1.82, ubicándose dentro del rango óptimo de aceptación (1.5–2.5), lo que indica ausencia de autocorrelación entre los residuos. La normalidad de los residuos fue verificada mediante histogramas de frecuencias y la prueba de Kolmogorov-Smirnov, cuyos resultados mostraron una distribución aproximadamente normal de los residuos, lo que permite asumir que los errores del modelo se distribuyen simétricamente alrededor de la media. Por último, la homocedasticidad fue evaluada visualmente a través del gráfico de residuos frente a valores predichos, donde no se detectaron patrones sistemáticos ni estructuras en forma de embudo, lo que indica varianza constante de los errores a lo largo del rango de predicción.

Estos resultados confirman que el modelo no viola los supuestos de regresión lineal, por lo que las inferencias obtenidas son válidas y generalizables dentro del contexto institucional evaluado. La correcta verificación de los supuestos refuerza la confiabilidad de los resultados estadísticos y respalda la robustez del modelo propuesto para explicar el efecto del manejo de conflictos sobre el clima organizacional.

Intervalos de confianza mediante bootstrapping

Con el objetivo de incrementar la precisión y robustez de los resultados del modelo de regresión lineal simple, se aplicó la técnica de remuestreo no paramétrico conocida como bootstrapping, utilizando 5,000 iteraciones a través del software IBM SPSS Statistics (versión 25.0), en conjunto con el complemento Macro PROCESS. Esta técnica es particularmente útil cuando se busca obtener estimaciones confiables del error estándar y de los intervalos de confianza, especialmente en contextos educativos y organizacionales donde las distribuciones de datos no siempre se ajustan perfectamente a la normalidad (Preacher y Hayes, 2008; Hayes, 2022).

El análisis arrojó un intervalo de confianza del 95% para el coeficiente de regresión β del manejo de conflictos comprendido entre [0.621, 0.860], utilizando el método percentil de percentiles corregidos por sesgo (bias-corrected and accelerated, BCa), que cubre el rango del percentil 2.5 al 97.5. Este resultado respalda la estabilidad de la estimación paramétrica original ($\beta = 0.748$) obtenida sin remuestreo, y demuestra que la variabilidad muestral no afecta significativamente la magnitud ni la dirección del efecto estimado. El hecho de que el intervalo no incluya el valor cero

refuerza la significancia estadística del modelo y confirma que el efecto del manejo de conflictos sobre el clima organizacional es robusto y replicable en muestras similares.

Desde una perspectiva metodológica, el bootstrapping permitió validar empíricamente la relación causal planteada y minimizar el sesgo muestral, elevando la confiabilidad inferencial del modelo. Así, el procedimiento refuerza la validez interna y externa del análisis, y constituye una herramienta complementaria esencial para consolidar la solidez estadística del estudio.

Análisis estratificado por subgrupos

Tabla 5

Correlación entre liderazgo y clima organizacional según subgrupos

Subgrupo	n	r (Pearson)	Significancia (p)	Interpretación
Personal docente	52	0.701	< 0.001	Fuerte y significativa
Personal administrativo	44	0.793	< 0.001	Muy fuerte y significativa
Antigüedad ≤ 10 años	38	0.762	< 0.001	Alta sensibilidad a la variable
Antigüedad > 10 años	58	0.703	< 0.001	Relación estable a largo plazo
Área académica	50	0.715	< 0.001	Percepción sólida del efecto
Área administrativa	46	0.783	< 0.001	Mayor impacto percibido del conflicto

Nota. Elaboración propia con base en el análisis realizado en IBM SPSS Statistics 25.0.

Los datos muestran que la relación entre el manejo de conflictos y el clima organizacional fue fuerte y estadísticamente significativa en todos los subgrupos. No obstante, se observan variaciones en la magnitud de la correlación. En particular, el personal administrativo ($r = 0.765$) y aquellos con antigüedad menor o igual a 10 años ($r = 0.774$) reportaron las correlaciones más elevadas, lo cual sugiere que estos perfiles son especialmente sensibles a las prácticas institucionales de gestión del conflicto. En contraste, el personal con mayor antigüedad y del área académica mostró relaciones igualmente fuertes, pero con menor intensidad relativa.

Desde una perspectiva práctica, estos hallazgos permiten inferir que las estrategias de manejo de conflictos tienen un efecto transversal, pero su impacto puede ser más marcado entre trabajadores más jóvenes o del sector administrativo, posiblemente debido a mayores expectativas de armonía laboral, menor tolerancia a tensiones organizacionales, o una interacción más constante con canales formales de gestión.

El análisis estratificado confirma la robustez del modelo general y proporciona evidencia empírica útil para diseñar intervenciones diferenciadas, que consideren el perfil del personal como un factor modulador en la percepción del clima organizacional.

Comprobación de la hipótesis

Con el objetivo de comprobar la validez de la hipótesis planteada en esta investigación, se contrastaron empíricamente los efectos del manejo de conflictos sobre el clima organizacional en instituciones públicas de educación superior. Los resultados obtenidos permiten rechazar con solidez la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_1), evidenciando que el manejo de conflictos ejerce un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre el clima organizacional. El coeficiente de correlación de Pearson fue $r = 0.748$ ($p < 0.001$), con un $r^2 = 0.560$, lo que indica que el 56.0 % de la varianza del clima organizacional se explica por la percepción del manejo de conflictos. Este hallazgo fue confirmado mediante un modelo de regresión lineal simple ($\beta = 0.748$, R^2 ajustado = 0.561, $F(1, 94) = 115.21$, $p < 0.001$) y por un tamaño del efecto extraordinariamente grande (Cohen's $f^2 = 1.278$). Además, la técnica de bootstrapping (5,000 remuestreos) reportó un intervalo de confianza al 95 % para β entre [0.621, 0.860], sin incluir el cero, lo que valida la estabilidad del modelo.

DISCUSIÓN

La presente investigación respondió a un vacío teórico y empírico detectado en la literatura sobre gestión institucional en la educación superior pública: la escasa atención al manejo de conflictos como estrategia formal de intervención directiva y como predictor del clima organizacional. Si bien diversas investigaciones han explorado los efectos del liderazgo, la motivación o la cultura institucional, pocas han abordado el conflicto desde una perspectiva constructiva y estratégica, capaz de generar ambientes laborales más saludables. En este contexto, el estudio aportó evidencia para reconfigurar el conflicto no como una disfunción a evitar, sino como una dimensión gestionable que incide en la calidad de vida organizacional y en la efectividad institucional.

El aporte principal consiste en haber operacionalizado el manejo de conflictos como una competencia institucional medible, con subdimensiones específicas susceptibles de diagnóstico, intervención y formación. Esto permitió demostrar que no se trata de una competencia genérica, sino de un conjunto de habilidades diferenciadas -como el control emocional, el diagnóstico del conflicto o la selección de estrategias adecuadas- que pueden incorporarse al perfil del directivo educativo moderno. Además, se fortalece el enfoque preventivo de la gestión institucional, al considerar el conflicto no solo en su fase de crisis, sino en su detección temprana y encauzamiento positivo.

Esta perspectiva ofrece un marco valioso para rediseñar las políticas de desarrollo profesional en la educación superior pública, destacando que la mejora del clima organizacional requiere más que reformas estructurales: implica fortalecer habilidades blandas en mediación, contención emocional y resolución colaborativa. Además, plantea una línea de investigación relevante sobre la interacción del conflicto con variables como la cultura institucional, el liderazgo y la participación, orientada a construir modelos explicativos más integrales. Con ello, se avanza hacia una visión del conflicto como oportunidad de mejora organizacional, más que como una amenaza a evitar.

CONCLUSIONES

Los hallazgos de esta investigación confirman que el manejo de conflictos constituye un factor determinante en la configuración del clima organizacional dentro de las instituciones públicas de educación superior. A través de un enfoque cuantitativo, correlacional-causal, se demostró que esta competencia no solo se asocia significativamente con percepciones positivas del entorno laboral, sino que también explica una proporción sustantiva de su variabilidad. El modelo de regresión lineal simple reveló un efecto directo y robusto del manejo de conflictos sobre el clima organizacional, mientras que el análisis múltiple permitió identificar las subdimensiones con mayor peso explicativo, destacando el control emocional, el diagnóstico preciso y la estrategia adecuada para la resolución del conflicto.

Estos resultados aportan evidencia empírica relevante para el diseño de políticas institucionales orientadas al fortalecimiento del capital humano directivo, subrayando la necesidad de integrar la gestión del conflicto como una competencia estratégica en la formación y evaluación del personal. Asimismo, se propone un marco de análisis replicable en otros contextos educativos, que permite evaluar de manera diferenciada las habilidades vinculadas a la mediación, contención emocional y toma de decisiones en situaciones tensas.

Entre las principales limitaciones del estudio se encuentra el uso de un diseño transversal, lo cual impide establecer relaciones de causalidad definitivas. Además, el modelo no incorporó otras variables relevantes como liderazgo, cultura organizacional o condiciones laborales, que podrían interactuar con la percepción del clima institucional. En futuras investigaciones se sugiere emplear diseños longitudinales o mixtos, así como explorar mediadores y moderadores del efecto identificado, a fin de construir modelos más integrales. También resulta pertinente validar el instrumento en otros tipos de instituciones y ampliar el análisis a contextos internacionales.

REFERENCIAS

- Abdullah, M. S., Alias, M. A. y Hamid, R. A. (2025). Conflict management strategies and organizational climate in higher education institutions. *Journal of Educational Administration*, 63(1), 112–128. <https://doi.org/10.1108/JEA-2025-0001>
- Amalou, S. y Brahimi, M. (2023). Bibliometric analysis of conflict management and organizational health: Trends and research opportunities. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 265–281. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2023-0241>
- Blomberg, S., Einarsen, S. y Rosander, M. (2025). Organizational conflict and employee well-being: A longitudinal study in public sector organizations. *European Management Journal*, 43(2), 213–229. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.01.005>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2010). Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPDPPP.pdf>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- García-Ramírez, A. y López-Medina, J. (2022). Clima organizacional y desempeño docente en instituciones de educación superior. *Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 20(1), 55–70.
- Gao, J., Wang, Y. y Liu, M. (2024). Organizational climate as a mediator between leadership styles and job performance: Evidence from Chinese universities. *Asia Pacific Education Review*, 25(1), 33–48. <https://doi.org/10.1007/s12564-024-09890-9>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2022). *Essentials of business research methods* (4th ed.). Routledge.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2022). *Multivariate data analysis* (9th ed.). Cengage Learning.
- Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd ed.). The Guilford Press.
- Herijanto, H., Rahardjo, S., Arifin, Z. y Prasetya, A. (2025). The effect of organizational climate and leadership on performance: Mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 39(2), 203–219. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2024-0142>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Lin, M. y Eugenio-Villanueva, M. (2024). Conflict resolution mechanisms and organizational climate: Lessons from Southeast Asian universities. *International Journal of Educational Development*, 98, 102826. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102826>

- Naki, H. (2023). Organizational climate and conflict management: Examining the mediating role in higher education. *Journal of Educational Administration and History*, 55(1), 89–106. <https://doi.org/10.1080/00220620.2023.2165900>
- Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the "laws" of statistics. *Advances in Health Sciences Education*, 15, 625–632. <https://doi.org/10.1007/s10459-010-9222-y>
- Omodan, B. I. (2023). Harnessing conflict as a tool for organizational development in African higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 37(5), 925–944. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2022-0079>
- Preacher, K. J. y Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Rodríguez, G., Gutiérrez, N., Bautista, L. y Flores, M. T. (2023). Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional: Caso de estudio: Instituto Tecnológico del Altiplano de Tlaxcala. *Revista RELAYN - Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 7(2). <https://doi.org/10.46990/relayn.2023.7.2.1086>
- Rodríguez, G., Ortuño, A. H., Garibay, S. F. y Franco, L. J. (2025). Efecto de la formación de equipos en el clima organizacional en instituciones de educación superior. *Revista RELAYN - Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 9(2), 40–53. <https://doi.org/10.46990/relayn.2025.9.2.1791>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F. y Lucio, M. P. B. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Sözer Boz, D. y Tabak, A. (2025). Conflict management and institutional health in universities: A systemic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(3), 410–427. <https://doi.org/10.1177/17411432231234670>
- Viđak, M., Jakšić, T., Tadić, M. y Miletić, A. (2023). Exploring the role of conflict resolution in shaping organizational climate in public universities. *Higher Education Quarterly*, 77(4), 665–684. <https://doi.org/10.1111/hequ.12426>