



Vol. 2 Núm. 1 2026- ISSN: 3119-7132 (En línea)

Recibido: 02 de abril de 2026

Aceptado: 30 de junio de 2026

ARTÍCULO ORIGINAL

<https://doi.org/10.58719/3beatr75>

CLIMA ORGANIZACIONAL, CULTURA INSTITUCIONAL Y DESARROLLO DEL PERSONAL EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA: UN ANÁLISIS DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES

**Organizational Climate, Institutional Culture, and Staff Development at a Public University: An Analysis Based
on Employee Perceptions**

Lizbeth Paola Cerna Ruiz¹, Iraida Arlene León Contreras de Ramírez², Miguel Angel Yglesias Jauregui¹,
Edwin Cesar Macedo Jamanca³, Maximiliano Choy Wong³

¹Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja Daniel Hernández Morillo, Perú.

²Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, Perú.

³Universidad Nacional Santiago Antunez de Mayolo Huaraz, Perú.

Autor de Correspondencia:

Mg. Lizbeth Paola Cerna Ruiz

lizabetherna@unt.edu.pe

Cómo citar este artículo: Cerna L., León I., Yglesias M., Macedo E., &Choy M. (2026). Clima organizacional, cultura institucional y desarrollo del personal en una Universidad Pública: Un Analisis desde la percepción de los trabajadores. *Revista de Investigación Intercultural Asampitakoyete*, 2(1), 128 – 139. <https://doi.org/10.58719/3beatr75>

RESUMEN

Este estudio analiza la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional, la cultura institucional y el desarrollo del personal en una universidad pública peruana. A partir de un diagnóstico organizacional aplicado a docentes y personal administrativo (n = 47, de una población de 180 trabajadores), se evaluaron dimensiones vinculadas con comunicación interna, trato interpersonal, reconocimiento, ética institucional, transparencia, capacitación, evaluación del desempeño y oportunidades de crecimiento profesional, mediante un cuestionario de 48 ítems con escala tipo Likert. Los resultados evidencian percepciones heterogéneas entre dimensiones, con fortalezas relativas en identificación institucional (M = 3.49) y debilidades en reconocimiento, retroalimentación, recursos laborales y desarrollo profesional (M = 3.27 y M = 3.28). Se concluye que el fortalecimiento de la gestión interna requiere intervenciones integrales orientadas a mejorar las condiciones de trabajo, consolidar una cultura institucional coherente y promover estrategias de desarrollo del personal.

Palabras clave: Clima organizacional, cultura institucional, desarrollo del personal, universidad pública, percepción laboral.

ABSTRACT

This study analyzes employees' perceptions of organizational climate, institutional culture, and staff development at a Peruvian public university. Based on an organizational assessment



conducted with faculty and administrative staff ($n = 47$, from a population of 180 employees), dimensions related to internal communication, interpersonal relationships, recognition, institutional ethics, transparency, training, performance evaluation, and professional growth opportunities were evaluated using a 48-item Likert-scale questionnaire. The results reveal heterogeneous perceptions across dimensions, with relative strengths in institutional identification ($M = 3.49$) and weaknesses in recognition, feedback, work resources, and professional development ($M = 3.27$ and $M = 3.28$). The study concludes that strengthening internal management requires comprehensive interventions aimed at improving working conditions, consolidating a coherent institutional culture, and promoting staff development strategies.

Keywords: organizational climate; institutional culture; staff development; public university; work perception.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional se entiende como la experiencia y percepciones que los trabajadores generan sobre su entorno laboral; constituye un determinante en el funcionamiento de las organizaciones, incluida la academia, donde un clima positivo se asocia con un mayor bienestar de los trabajadores y con la productividad institucional (Barrile et al., 2023). En el contexto de la educación superior, contar con un ambiente laboral saludable resulta fundamental para lograr condiciones de trabajo equitativas y justas, y para reducir sesgos que puedan afectar a los grupos con menor poder de decisión dentro de la organización.

La comunicación interna desempeña un papel central en la configuración de este clima. Juan y Moi, (2026) sostienen que una comunicación transparente y oportuna permite a los docentes clarificar los objetivos institucionales y fortalecer su sentido de pertenencia; mientras que, Jaimes et al. (2026), en un estudio con trabajadores universitarios peruanos, encontraron que la comunicación interna predice el desempeño laboral con mayor énfasis que el liderazgo transformacional considerado de forma aislada. La comunicación cumple funciones de motivación, expresión emocional y manejo de información para la toma de decisiones (Umpain et al., 2024), de modo que una comunicación deficiente tiende a generar malentendidos e

inseguridad, con efectos negativos sobre el desempeño.

Por otra parte, la cultura institucional comprende los valores, creencias, normas y prácticas que otorgan identidad a la organización y constituye parámetros para la gobernanza, la comunicación y la valoración de las actividades académicas. Schein, (2004) la define como el patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo aprende al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que se transmite a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir frente a dichos problemas. Las universidades han basado tradicionalmente su cultura en valores de autonomía y libertad académica; no obstante, enfrentan desafíos crecientes como la reducción de fondos públicos y la presión por la eficiencia que redefinen su funcionamiento y sus procesos de toma de decisiones (Gorzelay et al., 2021).

En una universidad pública, esta cultura se expresa además en la ética, la transparencia, la coherencia entre el discurso y la práctica y la capacidad de adaptación al cambio (Pacheco et al., 2018), en línea con el modelo de Denison, (1990) que vincula la cultura organizacional con la efectividad institucional a través de la implicación, la consistencia, la adaptabilidad y el sentido de misión.

Bajo este panorama, el desarrollo del personal mediante programas de capacitación, evaluación del desempeño y promoción interna (Chiavenato, 2020) resulta indispensable para alinear los valores individuales con los objetivos organizacionales (Tabassum et al., 2024). La inversión estratégica en el capital humano no solo mejora las competencias técnicas, sino que también fomenta una cultura de innovación, responsabilidad y resiliencia institucional (Gorzelay et al., 2021; Tabassum et al., 2024), y cuando este desarrollo es percibido como justo y accesible, se incrementan la satisfacción y la permanencia laboral (Robbins & Judge, 2017).

En consecuencia, el fortalecimiento de la cultura y el clima a través del desarrollo profesional continuo se convierte en un imperativo, para la sostenibilidad y competitividad de las universidades en la economía del conocimiento (Karu & Aava, 2023; Ponce et al., 2024). En el contexto universitario, estas tres dimensiones se encuentran estrechamente vinculadas entre sí. Un clima favorable facilita la internalización de los valores institucionales; mientras que, una cultura sólida potencia el compromiso y la disposición al aprendizaje organizacional. De manera análoga, el desarrollo del personal depende en gran medida de la existencia de condiciones organizacionales justas, transparentes y coherentes con los objetivos institucionales (Pacheco et al., 2018).

No obstante, persisten en universidades públicas dificultades asociadas con la comunicación interna, el reconocimiento del trabajo, la claridad de los procedimientos, la carga laboral y la percepción de escasas oportunidades de desarrollo profesional (Pariona et al., 2021), limitaciones que pueden debilitar el compromiso del personal y afectar la sostenibilidad de la gestión institucional.

Por ello, resulta necesario analizar cómo perciben los trabajadores el clima organizacional, la cultura institucional y el

desarrollo del personal en la universidad, con el fin de generar evidencia útil para la toma de decisiones y la mejora continua de la gestión institucional. En consecuencia, el presente estudio tiene como objetivo general analizar la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional, la cultura institucional y el desarrollo del personal en una universidad pública.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de corte transversal y alcance descriptivo.

La población de estudio estuvo conformada por 180 trabajadores de una universidad pública peruana, entre personal docente y administrativo. La muestra estuvo integrada por 47 participantes (26,1 % de la población), pertenecientes a diferentes modalidades de contratación, incluyendo personal nombrado, contratado bajo el régimen CAS, personal de terceros y personal de confianza. Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a la accesibilidad y disponibilidad de los participantes durante el periodo de recolección de la información.

Los criterios de inclusión fueron: pertenecer a la universidad al momento de la aplicación del instrumento, desempeñar funciones docentes o administrativas y aceptar voluntariamente participar en el estudio mediante el consentimiento informado.

Los criterios de exclusión comprendieron: cuestionarios incompletos o con información inconsistente y personal que no aceptó participar en la investigación. Además, se recopilaron variables sociodemográficas como sexo, edad y condición laboral, con fines descriptivos (tres participantes no consignaron su edad).

La recolección de información se realizó durante el 2025 mediante la aplicación virtual de un cuestionario utilizando la plataforma Google

Forms. El enlace fue distribuido a los trabajadores a través de los canales institucionales de comunicación.

El cuestionario estructurado consta de 48 ítems, diseñado con una escala tipo Likert de cinco categorías de respuesta (1 = totalmente en desacuerdo a 5 = totalmente de acuerdo). El instrumento evalúa tres dimensiones: clima organizacional (18 ítems), cultura institucional (15 ítems) y capacitación, evaluación y desarrollo del personal (15 ítems).

Los ítems exploran aspectos relacionados con la comunicación organizacional, el liderazgo, el reconocimiento laboral, la disponibilidad de recursos, las relaciones interpersonales, la identidad institucional, los valores organizacionales, la capacitación, la evaluación del desempeño y las oportunidades de desarrollo profesional. Instrumentos afines, como el OCAI de Cameron y Quinn, han sido empleados en investigaciones similares para diagnosticar perfiles culturales basados en valores en competencia, flexibilidad frente a control y orientación interna frente a externa y sustentan la pertinencia del enfoque adoptado (Cieciora et al., 2021; Gorzelany et al., 2021). La validez de contenido del instrumento fue establecida mediante juicio de expertos, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems respecto a las dimensiones propuestas. Asimismo, la consistencia interna del instrumento se determinó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, calculado para cada dimensión y para el instrumento global, obteniéndose valores que evidencian una confiabilidad adecuada para fines de investigación. Los resultados se interpretaron considerando los criterios propuestos por George y Mallery, (2003), donde valores iguales o

superiores a 0,70 indican una confiabilidad aceptable.

Consideraciones bioéticas

Antes de responder el cuestionario, los participantes recibieron información sobre los objetivos de la investigación. Se respetaron los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki y los lineamientos nacionales para la investigación científica. La participación fue voluntaria, previa aceptación del consentimiento informado electrónico, garantizando el anonimato, la confidencialidad de la información y el uso exclusivo de los datos para fines académicos.

Análisis de los datos

Las respuestas fueron exportadas a una base de datos en Microsoft Excel para su depuración y posterior procesamiento y análisis estadístico, mediante el software SPSS Statistics versión 28. Se calcularon estadísticos descriptivos, varianzas y coeficientes de variación para cada una de las dimensiones del estudio.

RESULTADOS

Según la condición laboral, predominó el personal administrativo contratado por terceros, seguido del personal administrativo bajo el régimen CAS; mientras que, los docentes representaron el 21,3 % de la muestra y el personal administrativo de confianza el 4,3 %. En cuanto a la edad, la mayor proporción de participantes se ubicó en el grupo etario de 40 a 49 años, observándose la menor prevalencia en el grupo mayores de 50 años. Respecto al sexo, más del 50 % eran hombres; un participante (2,1 %) prefirió no declarar esta información.

Tabla 1*Caracterización sociodemográfica de los participantes*

Variable	Categoría	n	%
Condición laboral	Administrativo – Terceros	20	42,6
	Administrativo – CAS	15	31,9
	Docente	10	21,3
	Administrativo – Personal de confianza	2	4,3
	Total	47	100,0
Grupo etario (años)	20–29	9	20,5
	30–39	14	31,8
	40–49	15	34,1
	50 o más	6	13,6
	Subtotal con edad válida	44	100,0
Sexo	Masculino	26	55,3
	Femenino	20	42,6
	Prefiero no decirlo	1	2,1
	Total	47	100,0

Estadísticos descriptivos por dimensión

La Tabla 2 muestra los estadísticos descriptivos de la dimensión clima organizacional; se obtuvo una percepción moderadamente favorable, con dispersión baja a moderada (CV = 20,70 %).

Tabla 2*Estadísticos descriptivos de la dimensión Clima organizacional*

Estadístico	Valor
Número de ítems	18
Puntaje mínimo	1,11
Puntaje máximo	4,50
Media	3,27
Mediana	3,33
Moda	3,33
Desviación estándar	0,68
Varianza	0,46
Coeficiente de variación (%)	20,70
Nivel de percepción	Moderadamente favorable

n: 47

CLIMA ORGANIZACIONAL Y CULTURA INSTITUCIONAL

La cultura organizacional presentó la media más alta y la menor variabilidad de las tres dimensiones. (Tabla3).

Tabla 3

Estadísticos descriptivos de la dimensión Cultura organizacional

Estadístico	Valor
Número de ítems	15
Puntaje mínimo	1,00
Puntaje máximo	5,00
Media	3,49
Mediana	3,53
Moda	4,00
Desviación estándar	0,66
Varianza	0,43
Coefficiente de variación (%)	18,90 %
Nivel de percepción	Favorable

n: 47

Esta dimensión presentó la mayor heterogeneidad en las respuestas de los participantes. El nivel de percepción fue moderadamente favorable (Tabla 4).

Tabla 4

Estadísticos descriptivos de la dimensión capacitación, evaluación y desarrollo del personal

Estadísticos	Valor
Número de ítems	15
Puntaje mínimo	1,27
Puntaje máximo	5,00
Media	3,28
Mediana	3,40
Moda	4,00
Desviación estándar	0,78
Varianza	0,61
Coefficiente de variación	23,78 %
Nivel de percepción	Moderadamente favorable

n: 47

La Tabla 5 muestra que, la cultura organizacional constituye la dimensión mejor valorada y con menor dispersión.

Tabla 5

Comparación de las dimensiones evaluadas

Dimensión	# ítems	Media	DE	CV (%)	Nivel
Clima organizacional	18	3.27	0.68	20,70	Moderadamente favorable
Cultura organizacional	15	3.49	0.66	18,90	Favorable
Capacitación, evaluación y desarrollo	15	3.28	0.78	23,78	Moderadamente favorable
Promedio	48	3.34	---	---	Valoración intermedia con oportunidades de mejora

Nota. **DE**: desviación estándar; **CV**: coeficiente de variación.

Fortalezas y aspectos con menor valoración

Los mayores puntajes reflejan una alta identificación institucional y sentido de pertenencia (Tabla 6).

Tabla 6

Principales fortalezas identificadas por los trabajadores

Aspecto	Media
Me siento identificado con la universidad	3,91
Mi trabajo contribuye al desarrollo de la comunidad	3,91
Me siento orgulloso de pertenecer a esta institución	3,89
Me gustaría continuar trabajando en esta universidad	3,81
Me siento motivado a dar lo mejor de mí	3,53

Las puntuaciones más bajas se concentran en comunicación institucional, gestión del talento humano y capacitación (Tabla 7).

Tabla 7

Aspectos con menor valoración

Aspecto	Media
La información institucional llega de manera clara y oportuna	2,87
Existe coherencia entre lo que se comunica y lo que se practica	3,02
Se capacita al personal ante nuevas exigencias	3,00
Existen incentivos para el buen desempeño	3,04

DISCUSIÓN

Los resultados permiten interpretar como en el funcionamiento institucional influye la manera en que los trabajadores experimentan el día a día en las organizaciones. Se evidencia un clima organizacional aceptable ($M = 3.27$), aunque con diferencias importantes entre componentes. Los trabajadores valoran positivamente el trato respetuoso de los superiores, la motivación laboral y la orientación proporcionada por los jefes inmediatos. Sin embargo, perciben debilidades en la comunicación institucional y en la coherencia entre el discurso institucional y las prácticas cotidianas.

Cuando la comunicación es clara, el liderazgo es respetuoso y la capacitación responde a necesidades reales, el clima laboral tiende a ser más favorable, lo cual coincide con lo reportado por Pariona et al. (2021) en una universidad estatal peruana, donde el clima organizacional se relacionó de forma significativa con el desempeño profesional del personal administrativo. En la misma línea, Jaimes et al. (2026) encontraron que la comunicación interna predice el desempeño laboral con mayor fuerza que el liderazgo transformacional entre trabajadores de una universidad peruana, lo que refuerza la importancia de los canales de comunicación como recurso operativo inmediato, para que los trabajadores comprendan sus roles y coordinen sus esfuerzos.

La cultura organizacional constituye la dimensión mejor evaluada ($M = 3.49$). Los participantes muestran elevados niveles de identificación institucional, orgullo de pertenencia, percepción de contribuir al desarrollo social y orientación hacia la responsabilidad social universitaria. No obstante, se observan oportunidades de mejora en la capacitación frente a cambios organizacionales, la aplicación equitativa de

procedimientos y la comunicación durante procesos de cambio.

Asimismo, la cultura institucional solo se consolida cuando los valores declarados se reflejan en la práctica cotidiana. Si el personal percibe coherencia, transparencia y equidad, aumenta la identificación con la universidad. En cambio, la distancia entre discurso y práctica puede generar desconfianza y reducir el compromiso, tal como afirma Pacheco et al. (2018) respecto a la necesidad de gestionar la comunicación interna en procesos de cambio universitario. Barrile et al. (2023) subrayan además que, los diagnósticos de clima constituyen una herramienta de acción para promover equidad y mitigar sesgos estructurales que puedan afectar a los grupos con menor poder dentro de la organización, lo que otorga a este tipo de estudios una utilidad que trasciende el diagnóstico descriptivo.

En la dimensión capacitación, evaluación y desarrollo del personal, la percepción es moderadamente favorable ($M = 3.28$). Los trabajadores consideran que la evaluación puede contribuir a mejorar el desempeño y que existen criterios relativamente claros para evaluar; asimismo, manifiestan deseo de continuar laborando en la universidad. Sin embargo, perciben limitaciones en los incentivos al desempeño, las oportunidades de promoción, la capacitación acorde con sus necesidades y el desarrollo profesional.

En cuanto al desarrollo del personal, los resultados sugieren que la existencia de mecanismos de capacitación, evaluación justa y reconocimiento profesional es decisiva para sostener la motivación y la permanencia. En una universidad pública, estas estrategias deben asumirse como parte de la gestión estratégica del talento humano y no como acciones aisladas, en concordancia con Ponce et al. (2024), quienes vincularon el clima

institucional con el desempeño docente en una universidad pública de Lima. Gander et al. (2019), a partir de una revisión sistemática de trayectorias profesionales del personal administrativo universitario, identificaron que tanto el personal docente como el administrativo desarrollan una "mentalidad de carrera híbrida", que combina factores de desarrollo tradicionales y contemporáneos y que exige una relación de reciprocidad entre la organización y el trabajador; este hallazgo es coherente con las debilidades detectadas en el presente estudio respecto a las oportunidades de promoción y desarrollo profesional.

En este contexto, los hallazgos muestran que, la percepción del clima organizacional, la cultura institucional y el desarrollo del personal no difiere significativamente según sexo, condición laboral ni el grupo etario de los trabajadores ($p > 0,05$). Esto sugiere que las percepciones organizacionales son relativamente homogéneas entre los distintos grupos evaluados, lo que refleja una experiencia institucional compartida independientemente de las características sociodemográficas de los participantes.

La percepción de los trabajadores puede variar según su rol dentro de la institución. Cieciora et al. (2021), en universidades no públicas de Polonia, documentaron que mientras el personal académico percibe una cultura de mercado orientada a resultados, el personal administrativo identifica una cultura de jerarquía basada en la estabilidad y el control; Gorzelany et al. (2021), en universidades de Polonia, Austria, Alemania y Ucrania, encontraron que el tipo de cultura organizacional condiciona la capacidad de innovación institucional. En el presente estudio no se hallaron diferencias significativas de percepción según condición laboral, lo que podría explicarse por el tamaño reducido de la muestra o por una cultura

relativamente homogénea entre los grupos evaluados; no obstante, el patrón reportado en las investigaciones sugiere que esta posibilidad debe explorarse con mayor profundidad en investigaciones futuras con muestras más amplias.

Por otro lado, Kazmi y Javaid. (2022) señalan que el apoyo del supervisor y la satisfacción laboral actúan como antecedentes críticos de la identificación organizacional, la cual, a su vez, incide en el desempeño de los trabajadores; este planteamiento es consistente con la alta identificación institucional encontrada en la presente investigación ($M = 3.91$ en el ítem correspondiente) y con su relación esperada con la motivación laboral.

En cuanto a la capacitación, Efimova, (2024) y Zwolińska et al. (2024) coinciden en que la participación del personal académico en actividades de desarrollo profesional constituye un componente central del crecimiento del capital humano institucional; mientras que, Tabassum et al. (2024) sostienen que los programas de capacitación no solo mejoran competencias técnicas, sino que también moldean la cultura y las actitudes del personal. Estos planteamientos respaldan la necesidad, identificada en este estudio, de ampliar y sistematizar la oferta formativa dirigida a docentes y administrativos.

El presente estudio presenta algunas limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados. En primer lugar, aunque la muestra estuvo conformada por 47 trabajadores, equivalente al 26,1 % de la población total de docentes y administrativos ($n = 180$), el tamaño muestral limita la generalización de los resultados a otras universidades públicas o a poblaciones con características organizacionales diferentes.

En segundo lugar, el diseño transversal permitió recopilar la información en un único momento, por lo que no fue posible analizar cambios en la percepción del clima organizacional, la cultura institucional y el desarrollo del personal a lo largo del tiempo, ni establecer relaciones de causalidad entre las variables estudiadas. Finalmente, el alcance descriptivo de la investigación se orientó a caracterizar la percepción de los trabajadores sobre las dimensiones evaluadas, sin profundizar en el análisis de relaciones explicativas o predictivas mediante modelos como los de ecuaciones estructurales, cuya utilidad ha sido documentada en estudios afines sobre clima y cultura organizacional (Jaimes et al., 2026).

CONCLUSIONES

- El diagnóstico evidencia que el clima organizacional, la cultura institucional y el desarrollo del personal constituyen dimensiones interdependientes que influyen en la experiencia laboral de los trabajadores.
- La mejora institucional requiere políticas integrales de gestión humana, centradas en la comunicación, la transparencia, la formación continua y el reconocimiento del desempeño.
- Aunque existen fortalezas en identificación institucional y en determinadas formas de relación interpersonal, persisten áreas críticas relacionadas con reconocimiento, retroalimentación, recursos y promoción profesional.
- Los hallazgos reflejan un adecuado sentido de pertenencia e identificación con la institución. Si bien existe una base cultural sólida, persisten oportunidades de mejora en aspectos relacionados con la comunicación organizacional, el reconocimiento laboral y las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barrile, G., Bernard, R., Wilcox, R., Becker, J., Dillon, M., Thomas, R., Bombaci, S., & Merkle, B. (2023). Equity, community, and accountability: Leveraging a department-level climate survey as a tool for action. *PLoS ONE*, 18(8), e0290065. doi:10.1371/journal.pone.0290065
- Bermúdez, J., Pedraza, A., & Rincón, C. (2015). El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 17(3), 1–17. <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/413>
- Caligiore, I., & Díaz, J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(24), 644–658. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29002408.pdf>
- Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (11.ª ed.). McGraw-Hill.
- Cieciora, M., Pietrzak, P., Dębski, M., Kandefer, K., & Bołkunow, W. (2021). Differences in the perception of organizational culture in non-public universities in Poland by academic and administrative staff – A study based on Cameron and Quinn's model. *Foundations of Management*, 13(1), 131–144. <https://doi.org/10.2478/fman-2021-0010>
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Efimova, G. (2024). Involvement of academic staff in the practice of professional development. *Vyshee obrazovanie v*

- Rossii = *Higher Education in Russia*, 33(10), 36–59. <https://doi.org/10.3192/0869-3617-2024-33-10-36-59>
- Gander, M., Girardi, A., & Paull, M. (2019). The careers of university professional staff: A systematic literature review. *Career Development International*, 24(7), 597–618. <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2018-0191>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*, 11.0 update (4.^a ed.). Allyn & Bacon.
- Gorzelany, J., Gorzelany, M., Luty, L., Firlej, K., Gaisch, M., Dudziak, O., & Scott, C. (2021). Finding links between organisation's culture and innovation. The impact of organisational culture on university innovativeness. *PLoS ONE*, 16(10), e0257962. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257962>
- Jaimes, I., Saavedra, J., Haro, J., Cisneros, E., & Millones, D. (2026). Transformational leadership and internal communication as predictors of job performance: A perspective of Peruvian university workers. *Behavioral Sciences*, 16(4), 588. <https://doi.org/10.3390/bs16040588>
- Juan, H., & Moi, C. (2026). The impact of perceived internal communication on job satisfaction among professional teachers. *Quantum Journal of Social Sciences and Humanities*, 7(2), 685–697. DOI:10.55197/qjssh.v7i2.1183
- Karu, K., & Aava, K. (2023). Appreciative development research to support the teaching culture of university academic staff. *Journal of Perspectives in Applied Academic Practice*, 11(2), 102–172. DOI:10.56433/jpaap.v11i2.544
- Kazmi, S., & Javaid, S. (2022). Antecedents of organizational identification: Implications for employee performance. *RAUSP Management Journal*, 57(2), 111–130. DOI:10.1108/RAUSP-02-2020-0017
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Pacheco, M., Albán, A., & García, Y. (2018). Clima institucional desde la perspectiva de estudiantes y profesores: el caso de la Universidad de Guayaquil. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 184–189.
- Pariona, R., Rivero, Z., González, R., & Hinojosa, R. (2021). Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 308–317. <https://www.redalyc.org/journal/290/29066223020/html/>
- Ponce, F., Erazo, M., Nina, J., & Colichón, M. (2024). Clima institucional y desempeño de los docentes de una universidad pública de Lima (Perú). *Formación Universitaria*, 17(3), 95–104. DOI:10.4067/s0718-50062024000300095
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson Educación.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67–75. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3168564>
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3.^a ed.). Jossey-Bass.

Tabassum, S., Siddiqui, I., Bhawani, D., & Zaman, M. (2024). The role of training in shaping institutional culture and staff attitudes in higher education. *International Journal of Social Science and Entrepreneurship*, 4(4), 81–107. <https://ijsse.salmaedusociety.com/index.php/ijsse/article/view/350/277>

Umpain, S., Herachwati, N., Setiadi, Y., & Hanorsian, A. (2024). A systematic literature review of interpersonal communication strategies for

optimizing government employee performance in the digital era. *F1000Research*, 13, 979. DOI:10.12688/f1000research.149729.1

Zwolińska, K., Lorenc, S., Kowalska, N., & Pomykała, R. (2024). Higher education staff development: A need-oriented approach based on survey research. *Scientific Reports*, 14, 31455. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-83053-8>