



CLIMA LABORAL  
**ADMINISTRATIVO**  
2025

# INFORME DE RESULTADOS



*“En tiempos de transformación, las instituciones que crecen son aquellas que saben escuchar. En UNAPEC creemos que cada voz cuenta y que el bienestar de nuestra comunidad es la base sobre la cual se construye el futuro.*

*Este informe recoge los resultados de la Encuesta de Clima Laboral 2025, un ejercicio de escucha y reflexión colectiva que nos permite comprender mejor nuestra realidad y seguir fortaleciendo un entorno de trabajo sustentado en la confianza, el respeto y el compromiso compartido.”*

**Erik Pérez Vega, M. A**

**Rector**

## CONTENIDO

Índice de tablas .....	3
índice de ilustraciones: .....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
PROCESO CLIMA LABORAL .....	6
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	7
Diseño Del Cuestionario .....	7
Población y Muestra.....	8
periodo de aplicación .....	10
Metodología del cálculo .....	10
Agrupaciones de áreas .....	11
RESULTADOS DE CLIMA LABORAL ADMINISTRATIVO 2025 .....	13
Resultados cuantitativos .....	13
Resultados cualitativos.....	25
RECOMENDACIÓN UNAPEC POR LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS .....	29

## Índice de Tablas

---

Tabla 1. Cantidad de ítems, según dimensión.....	7
Tabla 2. Nivel de participación, según áreas agrupadas. ....	8
Tabla 3. Total de convocados y nivel de participación por área.....	9
Tabla 4. Escala de valoración por categoría de respuesta. ....	10
Tabla 5. Rangos de puntuación y categorías para la valoración. ....	10
Tabla 6. Valoración indicadores o preguntas 2025 .....	16
Tabla 7. Variables institucionales en comparación años 2023-2025. ....	21
Tabla 8. Variables específicas en comparación años 2023-2025. ....	22
Tabla 9. Indicadores por dimensión por Área. ....	23
Tabla 10. Clasificación de comentarios por tipo de criterios.....	26
Tabla 11. Análisis de Comentarios por dimensión. ....	27

## Índice de Ilustraciones

---

Ilustración 1. Organización del proceso de clima.....	6
Ilustración 3. Nivel satisfacción del clima laboral administrativo UNAPEC. ....	13
Ilustración 4 índice de Clima Laboral resumidas en ámbitos. ....	13
Ilustración 5 Nivel de satisfacción UNAPEC por año. ....	14
Ilustración 6. Valoración Dimensiones 2025. ....	15
Ilustración 7. Comparación mediciones 2023-2025.....	17
Ilustración 8. Ranking de áreas. ....	18
Ilustración 9. Valoración área agrupadas por dimensión.....	24
Ilustración 10. Clasificación de comentarios por tipo de comentarios.....	25
Ilustración 11. Probabilidad de recomendación de UNAPEC como lugar de trabajo.....	29

## INTRODUCCIÓN

---

Como institución que crece y aprende, Unapec desde el 2010 ha desarrollado de manera continua procesos de mejora, considerando siempre las valoraciones, sugerencias y opiniones de los colaboradores administrativos y docentes. Desde el 15 de enero al 2 de febrero, fue realizada la Encuesta de Clima Laboral 2025, dirigida a colaboradores administrativos y docentes del CAFAM, Decanato de Idiomas y grado y posgrado. Es importante señalar que la aplicación de este instrumento coincidió con un proceso de transformación, actualización y mejora continua orientado al fortalecimiento institucional, por lo que los resultados deben ser analizados considerando dicho contexto.

En el siguiente informe se presentan las valoraciones realizadas por los colaboradores administrativos de la UNAPEC. En el mismo se evalúan la percepción de los empleados respecto del entorno laboral, tales como: las recompensas, liderazgo, reconocimiento, la supervisión, desarrollo, relación laboral entre compañeros y su superior, entre otras variables. Estos insumos valiosos constituyen elementos fundamentales para la transformación y mejora de las condiciones laborales de esta Alma Mater.

## PROCESO CLIMA LABORAL

Según Odalis García en su libro *Cultura Organizacional*: el estado de ánimo de las organizaciones “Medir el Clima brinda a las organizaciones un Indicador de Satisfacción Laboral ..., es decir, el saber exactamente cuál es la temperatura que tenemos para identificar si estamos en estado crítico, si tenemos un ligero quebranto o si por lo contrario estamos muy bien o dentro de los parámetros aceptables.” (García, 2009)

Con la finalidad de evaluar las condiciones laborales del personal administrativo la Dirección de Calidad y Riego, con respaldo de las autoridades, llevo a cabo una secuencia de acciones comprendidas en cinco pasos: Organización, Campaña informativa, Inicio de encuesta, Seguimiento y por último Cierre de esta. A continuación, será presentada una ilustración describiendo los cinco pasos que ha ejecutado la Dirección de Calidad y Riesgo en el proceso de Clima Laboral Administrativo:

Ilustración 1. Organización del proceso de clima.



## ASPECTOS METODOLÓGICOS

### Diseño del Cuestionario

El diseño del instrumento consta de un total de cuarenta y una (41) preguntas distribuidas en distintos bloques:

1. **Aspectos de caracterización:** contiene dos (2) preguntas relativas a datos personales del encuestado (nivel académico y rango de edad).
2. **Aspectos institucionales:** se valoran veintitrés (23) variables relacionadas con el clima laboral docente a nivel general (identificación con la institución, reconocimiento, compensaciones, entre otros).
3. **Aspectos específicos del área evaluada:** se valora Dieciséis (16) variables relacionadas a rasgos específicos de las áreas académicas que ha seleccionado evaluar (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo).

El cuestionario tiene diez (10) dimensiones y treinta y nueve (39) ítems mostrados a continuación.

*Tabla 1. Cantidad de ítems, según dimensión.*

No.	Dimensiones	Cantidad de variables
1	Identificación con las Institución	3
2	Condiciones laborales	4
3	Trabajo en equipo	3
4	Comunicación	5
5	Liderazgo	5
6	Desempeño laboral	5
7	Desarrollo profesional	4
8	Reconocimiento	2
9	Compensación y beneficios	4
10	Instalaciones	4
<b>Total</b>		<b>39</b>

### Población y Muestra.

Para la aplicación de la encuesta fueron convocados 505 colaboradores, de los cuales 452 llenaron la encuesta, para el 89.5% para un aproximado de un 90%. Todas las áreas agrupadas quedan por encima del 80% de representación. Para disponer de la data de los convocados se contó con el apoyo de la Dirección de Gestión Humana, Dirección de Comunicación y Mercadeo, así como de la Dirección de Tecnología y Transformación Digital. Para esta encuesta se definió como población objetivo a los colaboradores administrativos con al menos tres (3) meses de vinculación institucional, excluyéndose únicamente aquellos ingresos realizados entre noviembre de 2025 y enero de 2026.

La tabla que se muestra a continuación presenta la cantidad de convocados y el nivel de repuestas según áreas.

*Tabla 2. Nivel de participación, según áreas agrupadas.*

Áreas agrupadas	Cantidad de repuestas	Cantidad de convocados	Porcentaje
Rectoría	69	83	83.1%
Vicerrectoría Académica	113	130	86.9%
Vicerrectoría Administrativa y Financiera	202	217	93.1%
Vicerrectoría Estrategia, Investigación y Desarrollo	68	75	90.7%
<b>Total General UNAPEC</b>	<b>452</b>	<b>505</b>	<b>89.5%</b>

Tabla 3. Total de convocados y nivel de participación por área.

Áreas	Cantidad de respuestas	Cantidad de convocados	Porcentaje
<b>Rectoría</b>	<b>69</b>	<b>83</b>	<b>83%</b>
CAFAM	24	28	86%
Decanato de Idiomas	39	48	81%
Reporte directo al Rector	6	7	86%
<b>Vicerrectoría Académica</b>	<b>113</b>	<b>130</b>	<b>87%</b>
Facultad de Negocios	16	19	84%
Dirección Desarrollo Docente y Curricular	11	11	100%
Dirección UNAPEC Virtual y Posgrado	8	8	100%
Dirección de Registro	12	13	92%
Reporte directo al Decanato de Estudiantes y personal de Admisiones	8	9	89%
Dirección de Bienestar Universitario	15	18	83%
Extensión Universitaria	4	7	57%
Dirección de Artes y Comunicación	9	9	100%
Facultad de Humanidades y Derecho	15	18	83%
Reporte directo al VAC, personal Facultad de Ingeniería y Monografico	15	18	83%
<b>Vicerrectoría Administrativa y Financiera</b>	<b>202</b>	<b>217</b>	<b>93%</b>
Dirección de Seguridad	63	66	95%
Dirección de Servicios Generales	44	49	90%
Finanzas, Contabilidad, presupuesto y tesorería	22	23	96%
Dirección de Gestión Humana	18	21	86%
Sección de Caja	7	8	88%
Dirección de Tecnología de la Información	35	36	97%
Reporte directo VAF, personal Contraloría y personal de Compras	13	14	93%
<b>Vicerrectoría Estrategia, Investigación y Desarrollo</b>	<b>68</b>	<b>75</b>	<b>91%</b>
Dirección de Vinculación y Emprendimiento	9	9	100%
Dirección de Biblioteca Fidel M. Núñez	13	14	93%
Dirección de Mercadeo Institucional	10	11	91%
Departamento de Centro de Contacto	5	7	71%
Reporte directo VIED y Personal: Investigación, Planificación, Acreditación, Calidad y Educación Continuada	31	34	91%
<b>Total</b>	<b>452</b>	<b>505</b>	<b>90%</b>

La distribución de la participación por áreas evidencia una cobertura equilibrada y homogénea, ya que todas las áreas agrupadas superan el umbral del 80% de representación, reduciendo significativamente el riesgo de sesgo por no respuesta. En particular, se destacan la Vicerrectoría Administrativa y Financiera (93.1%) y la Vicerrectoría de Estrategia, Investigación y Desarrollo (91%), seguidas por la Vicerrectoría Académica (87%) y Rectoría (83.1%), lo que garantiza que las percepciones recogidas reflejan de manera consistente la realidad institucional.

En este sentido, en términos estadísticos, el nivel de participación alcanzado permite contar con resultados confiables y representativos, reduciendo el riesgo de sesgo y fortaleciendo la validez de los hallazgos presentados en este informe de la Universidad APEC (UNAPEC).

## PERIODO DE APLICACIÓN

La encuesta fue aplicada a través de la plataforma de SurveyMonkey, a través de los correos electrónicos institucionales de los docentes, desde el 15 al 26 de enero del 2026 con una prórroga posterior hasta el 4 de febrero del mismo año. Durante todo el proceso de aplicación fueron remitidos tableros de seguimientos (boletines) a las diferentes autoridades y sus dependencias.

## METODOLOGÍA DEL CÁLCULO

La escala utilizada para la encuesta es el método de Likert. El índice de satisfacción de cada dimensión es el promedio ponderado de la frecuencia de respuestas de cada ítem con puntuación, acorde al siguiente cuadro.

Tabla 4. Escala de valoración por categoría de respuesta.

Opciones de respuesta	Completamente insatisfecho	Insatisfecho	Medianamente Insatisfecho	Medianamente Satisfecho	Satisfecho	Completamente satisfecho
Puntuaciones	1	20	40	60	80	100

A los fines de establecer valoraciones cualitativas que faciliten el análisis de los resultados obtenidos para la toma de decisión, se definen categorías de “Excelente”, “Bueno”, “Regular” o “Deficiente” de acuerdo con los siguientes rangos de puntuación:

Tabla 5. Rangos de puntuación y categorías para la valoración.

Puntuación	Categoría de valoración
De 90.0 - 100.0	Excelente
De 80.0 - 89.0	Bueno
De 70.0 - 79.0	Regular
De 69.0 o menos	Deficiente

## AGRUPACIONES DE ÁREAS

Para el procesamiento y análisis de la información, las áreas fueron organizadas en tres niveles de agrupación, de acuerdo con la estructura organizacional institucional, como una forma de visualizar y analizar los resultados de manera agrupada. Este enfoque permitió facilitar la lectura de la información, la analítica y resguardar la confidencialidad de los colaboradores.

El Nivel 1 de agrupación corresponde a la instancia organizacional superior a la que pertenece cada área, tales como la Vicerrectoría Académica (VAC), la Vicerrectoría Administrativa y Financiera (VAF), la Vicerrectoría de Estrategia, Investigación y Desarrollo (VIED) y Rectoría. Este nivel permite una lectura global de los resultados por grandes ámbitos de gestión institucional.

Para el Nivel 2 agrupa las dependencias directas dentro de cada instancia del Nivel 1. Para explicarlo, como es el caso analizado de la “Vicerrectoría Administrativa y Financiera”.

Por ejemplo, el resultado denominado “Total Vicerrectoría Administrativa y Financiera (VAF)” corresponde a la agrupación de los resultados de las dependencias que la conforman, incluyendo la Dirección de Tecnología de la Información, Dirección de Seguridad, Gestión Humana, Servicios Generales, Sección de Caja, Finanzas y Tesorería, así como las áreas de reporte directo a la VAF, incluyendo Contraloría y Compras.

Finalmente, el Nivel 3 corresponde a la agrupación analítica de áreas afines, consolidando unidades que comparten un mismo ámbito funcional o de gestión, tal como es Finanzas, Contabilidad, Presupuesto y Tesorería.

Cabe señalar que las áreas que disponen de 8 colaboradores o menos quedaron agrupadas en un nivel superior a los fines de resguardar la confidencialidad, por ejemplo, Compras queda agrupada en Reporte directo VAF, personal de Contraloría y Compras.



**UNAPEC**  
UNIVERSIDAD APEC



# RESULTADOS



CUANTITATIVOS  
CUALITATIVOS

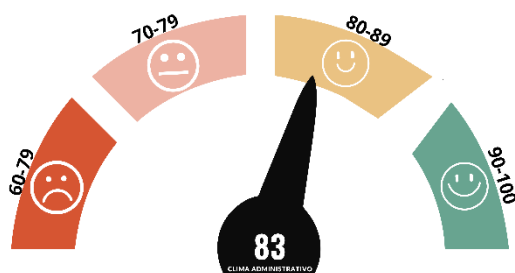


## RESULTADOS DE CLIMA LABORAL ADMINISTRATIVO 2025

### RESULTADOS CUANTITATIVOS

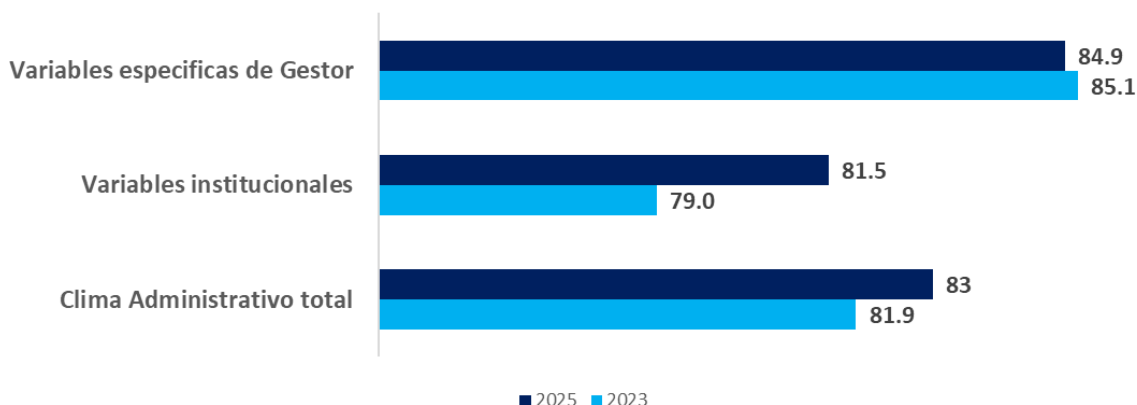
El índice de Clima Laboral Administrativo de UNAPEC 2025, es de 83.0, es decir, “Bueno”. Esta valoración tiene un peso mayor dado por las variables que dependen de las decisiones del gestor o responsable de área, dado que su promedio se sitúa en el rango de “Bueno”. En contraste, las variables institucionales presentan un promedio de 81.5, también en nivel “Bueno”, pero con una valoración relativamente menor.

Ilustración 2. Nivel satisfacción del clima laboral administrativo UNAPEC.

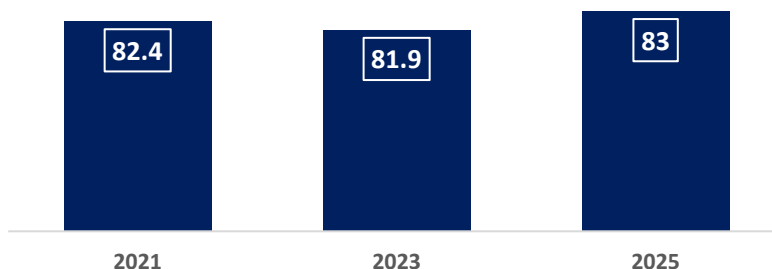


En la siguiente ilustración, se evidencia que el “Ámbito específico” obtuvo una mejor valoración que el “Ámbito institucional”; por consiguiente, existe una mejor valoración de los aspectos o variables que inciden en las dinámicas de gestión que dependen de los responsables de departamentos (liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y la participación en la toma de decisiones, entre otros aspectos) que el grupo de variables impactadas por las políticas, estrategias o proyectos institucionales, de carácter transversal.

Ilustración 3 índice de Clima Laboral resumidas en ámbitos.



También se aprecia un comportamiento similar analizado en el Clima Laboral Administrativo de UNAPEC. Al analizar el comportamiento histórico interanual desde el 2023 y 2025, muestra un incremento de 1.1 puntos, pasando de 81.9 en 2023 a 83.0 en 2025.

*Ilustración 4 Nivel de satisfacción UNAPEC por año.*

En el año 2025, UNAPEC se encuentra inmersa en un proceso de transformación, cambios y consolidación de su estructura organizativa, que incluye la incorporación de nuevos directivos y colaboradores. En este sentido, sus resultados analizados a la luz del contexto en el que se producen representan un insumo estratégico para continuar fortaleciendo la institución y consolidar una cultura organizacional alineada a los objetivos institucionales.

Siete de las diez dimensiones evaluadas se ubicaron en la categoría de valoración “Buena”, mientras que las restantes presentaron una valoración “Regular”, con puntuaciones que oscilan entre 76 y 78. Las cuatro dimensiones con las valoraciones más altas fueron: “Identificación con la Institución”, “Liderazgo”, “Comunicación” y “Trabajo en equipo”. Estos resultados reflejan las altas valoraciones otorgadas por los colaboradores con rangos entre 84 y 89 puntos. Esto confirma la cohesión interna, liderazgo cercano y sentido de pertenencia, reforzado por comentarios cualitativos que destacan orgullo institucional, compromiso y buen trato interpersonal.

Estos resultados están marcados por las altas valoraciones (entre 91 y 88) de los colaboradores en las siguientes variables que se pueden apreciar en la tabla no.5:

- a) Conocimiento y apropiación de la filosofía institucional (Misión, Visión y Valores) (91.0%).
  - b) Orgullo de pertenecer a UNAPEC (90.6%).
  - c) Autonomía y claridad para ejercer las responsabilidades del cargo (90.3%).
  - d) Condiciones adecuadas de higiene y limpieza en el área de trabajo (89.4%).
  - e) Claridad del supervisor en prioridades y seguimiento de funciones (88.3%).
  - f) Relaciones laborales basadas en el respeto y manejo adecuado de conflictos (88.2%).
- Buen nivel de conocimiento de los beneficios institucionales (87.7%).

Estos resultados cuantitativos se ven reforzados por el análisis cualitativo de los comentarios abiertos, en los que los colaboradores expresan de manera reiterada sentido de pertenencia,

orgullo institucional y alineación con la misión y los valores de UNAPEC, lo que explica las altas valoraciones en la dimensión Identificación con la Institución. Asimismo, los comentarios destacan prácticas de liderazgo cercanas, comunicación fluida y trabajo colaborativo, coherentes con las valoraciones obtenidas en las dimensiones de Liderazgo, Comunicación y Trabajo en equipo.

Las dimensiones que obtuvieron menores niveles de satisfacción y calificaciones muy similares son “Compensación y Beneficio”, Desarrollo Profesional y “Reconocimiento”, en rango de 76 a 79. Estos resultados están marcados, debido a las bajas calificaciones de los colaboradores en las siguientes variables:

- a) Satisfacción con el servicio de cafetería (higiene, variedad y precios) (63.3%).
- b) Satisfacción con el salario en relación con el mercado laboral universitario (65.5%).
- c) Satisfacción con el programa de reconocimiento institucional (72.7%).
- d) Tiempo de respuesta en la solución de dificultades de mantenimiento (climatización, iluminación, pintura, entre otros) (73.6%).
- e) Consideración del desempeño para promociones o nuevas designaciones (74.7%).

Ilustración 5. Valoración Dimensiones 2025.

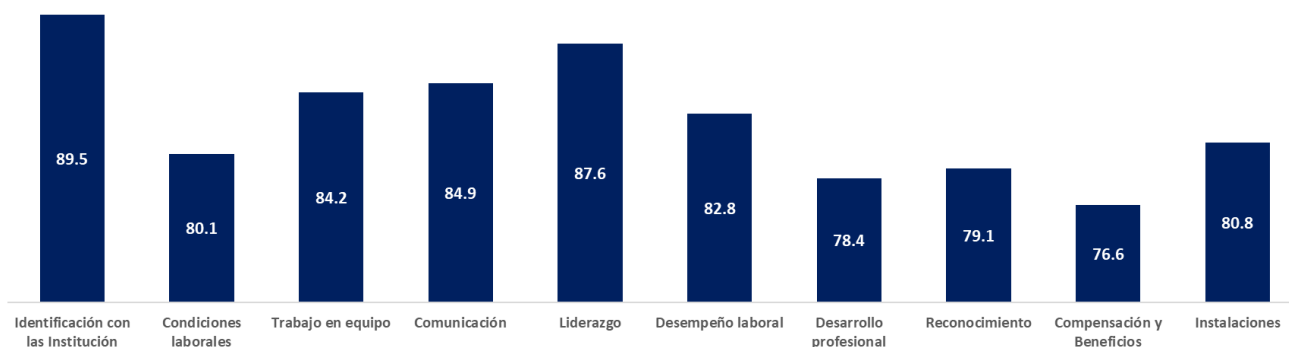


Tabla 6. Valoración indicadores o preguntas 2025

Dimensión	Indicador	Promedio 2025
01. IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN	Apropiación de la filosofía institucional (Misión, Visión y Valores)	● 91.0
01. IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN	Orgullo de pertenencia institucional	● 90.6
05. LIDERAZGO	Autonomía para ejercer responsabilidades del cargo	● 90.3
10. INSTALACIONES	Higiene y limpieza del área de trabajo	● 89.4
04. COMUNICACIÓN	Claridad del supervisor en prioridades y seguimiento	● 88.3
05. LIDERAZGO	Relaciones laborales basadas en el respeto y manejo de conflictos	● 88.2
09. COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS	Conocimiento de los beneficios institucionales	● 87.7
05. LIDERAZGO	Motivación al aprendizaje y desarrollo de habilidades	● 87.3
03. TRABAJO EN EQUIPO	Clima de armonía y cooperación en el área	● 87.2
01. IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN	Recomendación de UNAPEC como lugar de trabajo	● 87.0
10. INSTALACIONES	Higiene y limpieza de áreas comunes	● 86.8
06. DESEMPEÑO LABORAL	Oportunidad de aportar e implementar mejoras	● 86.8
04. COMUNICACIÓN	Productividad de las reuniones de supervisión	● 86.8
04. COMUNICACIÓN	Comunicación oportuna de decisiones y cambios	● 86.3
05. LIDERAZGO	Valoración de opiniones en la toma de decisiones	● 86.2
02. CONDICIONES/ESPACIOS LABORALES	Eficiencia del servicio del Dispensario Médico	● 86.0
05. LIDERAZGO	Organización del trabajo orientada a la productividad	● 85.8
08. RECONOCIMIENTO	Reconocimiento del trabajo por parte del supervisor	● 85.2
04. COMUNICACIÓN	Información institucional sobre eventos, proyectos y resultados	● 84.8
10. INSTALACIONES	Condiciones de parques	● 83.8
06. DESEMPEÑO LABORAL	Claridad de la descripción del puesto	● 83.6
03. TRABAJO EN EQUIPO	Colaboración interdepartamental	● 83.1
06. DESEMPEÑO LABORAL	Retroalimentación de la evaluación anual	● 83.1
03. TRABAJO EN EQUIPO	Participación en decisiones del puesto	● 82.4
07. DESARROLLO PROFESIONAL	Utilidad de la capacitación para el desempeño	● 82.2
06. DESEMPEÑO LABORAL	Retroalimentación continua del desempeño	● 82.0
02. CONDICIONES/ESPACIOS LABORALES	Disponibilidad de herramientas y equipos de trabajo	● 81.5
02. CONDICIONES/ESPACIOS LABORALES	Tiempo de respuesta a incidencias tecnológicas	● 79.4
06. DESEMPEÑO LABORAL	Adecuación de la carga laboral al puesto	● 78.6
07. DESARROLLO PROFESIONAL	Satisfacción con oportunidades de crecimiento profesional	● 78.5
04. COMUNICACIÓN	Comunicación efectiva entre departamentos	● 78.1
07. DESARROLLO PROFESIONAL	Consideración del desempeño para promociones o designaciones	● 74.7
02. CONDICIONES/ESPACIOS LABORALES	Tiempo de respuesta a incidencias de mantenimiento	● 73.6
08. RECONOCIMIENTO	Satisfacción con el programa de reconocimiento institucional	● 72.7
09. COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS	Satisfacción salarial en relación con el mercado universitario	● 65.5
10. INSTALACIONES	Satisfacción con el servicio de cafetería	● 63.3

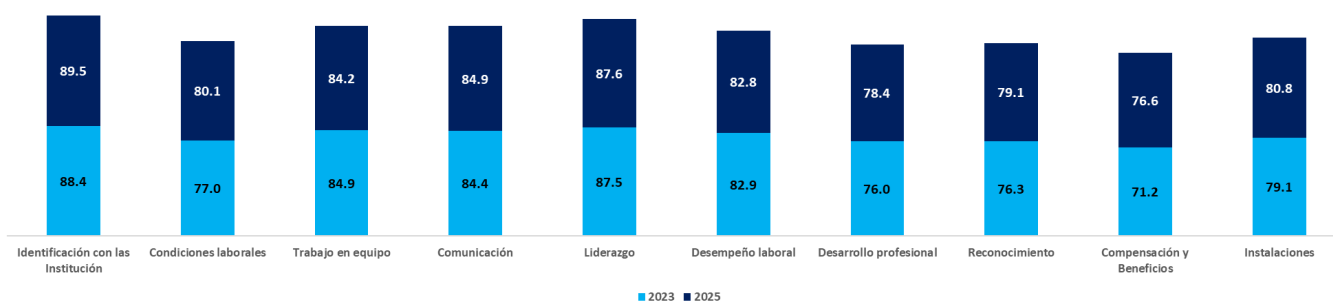
De la tabla anterior se puede extraer que:

- Se observa una alta valoración de la identidad, el orgullo institucional, el liderazgo cercano y el clima humano (87–91), contrastando con bajas valoraciones en salario, reconocimiento institucional y servicio de cafetería (63–73). Este comportamiento evidencia un fuerte compromiso emocional con la institución, acompañado de tensiones en los factores tangibles de compensación y bienestar.
- Los indicadores asociados al supervisor inmediato (claridad en las directrices, cercanía, comunicación efectiva, respeto, autonomía y valoración de las opiniones) registran puntuaciones elevadas (85–90). En contraste, los componentes de carácter institucional y estructural, tales como el programa de reconocimiento, las oportunidades de promoción, la compensación salarial y los servicios de mantenimiento, presentan calificaciones inferiores. Este comportamiento sugiere que

el clima laboral se ve favorecido principalmente por las personas y los estilos de liderazgo directo, más que por la solidez de los sistemas formales de gestión institucional, los cuales tienen oportunidades de mejora (poco claros, poco visibles o inequitativos)

- El trabajo en equipo dentro de las áreas muestra mejores niveles de satisfacción (87) que la comunicación y colaboración entre departamentos (78–83), evidenciando equipos cohesionados, pero con oportunidades de mejora en la coordinación transversal.
- Aunque la capacitación es valorada como útil para el desempeño (82.2), esta no se refleja con igual en oportunidades de crecimiento ni en promociones (78.5 y 74.7).

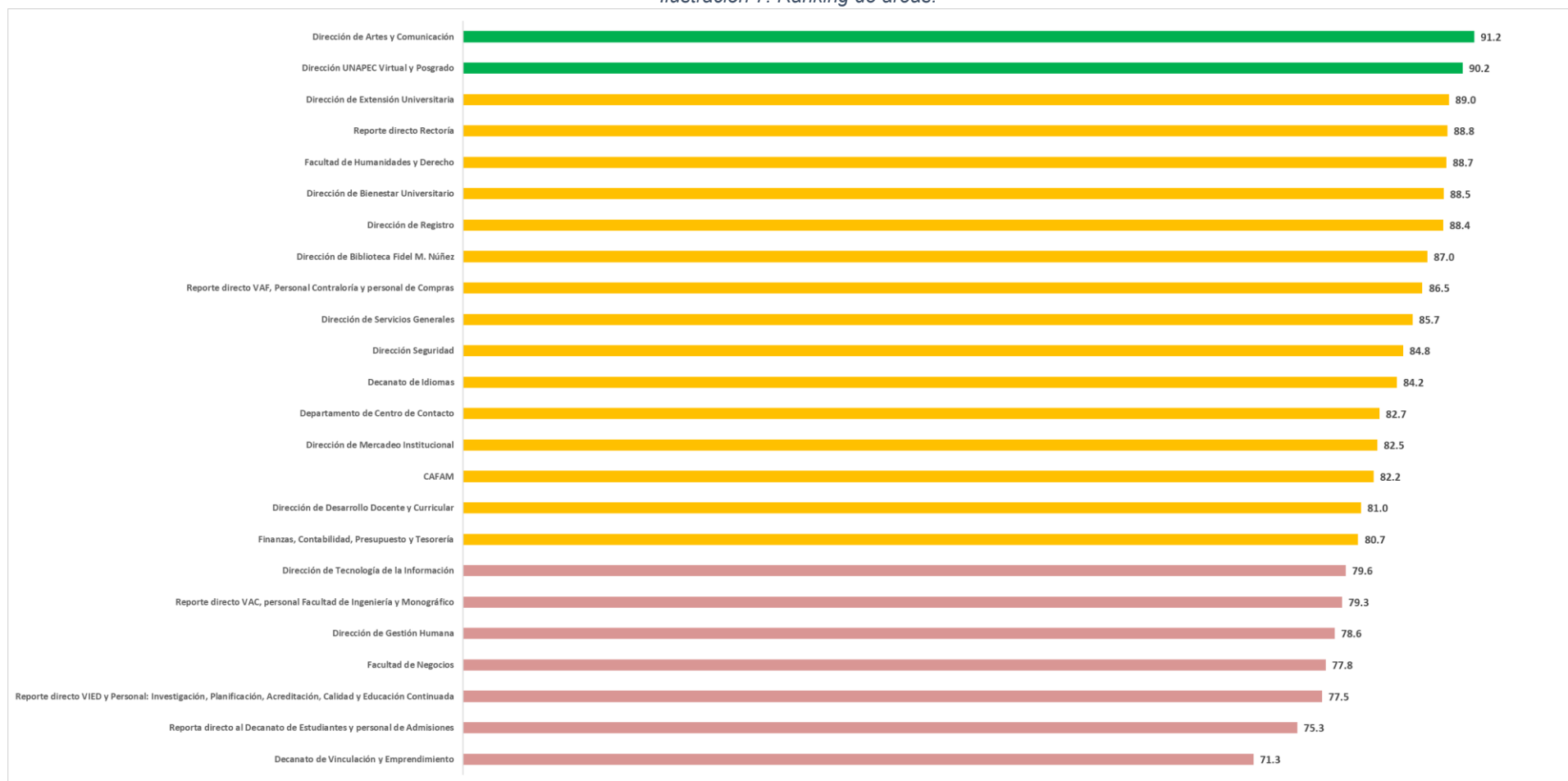
Ilustración 6. Comparación mediciones 2023-2025.



Al comparar los resultados de 2023 y 2025, se evidencia que las diez (10) dimensiones evaluadas presentan variaciones, observándose tendencias generales de mejora, con incrementos que oscilan aproximadamente entre 0.1 y 5.4 puntos. Las dimensiones que registran los mayores aumentos son Compensación y Beneficios, con un incremento de 5.4 puntos, y Condiciones laborales, con 3.1 puntos, lo que indica avances relevantes en ámbitos tradicionalmente sensibles para los colaboradores.

Asimismo, dimensiones como Identificación con la Institución, Liderazgo, Comunicación y Desempeño laboral mantienen niveles de valoración altos y consistentes en ambos períodos, mostrando incrementos moderados en 2025.

Ilustración 7. Ranking de áreas.



De las Veinticuatro (24) áreas fueron considerados para transparentar el presente informe, presentando el siguiente comportamiento general:

- Dos (2) áreas se ubican en el nivel Excelente (rango de 90 a 100), correspondientes a la Dirección de Artes y Comunicación y la Dirección UNAPEC Virtual y Posgrado, evidenciando percepciones favorables del clima laboral.
- Quince (15) áreas se concentran en el nivel Bueno (rango de 80 a 89), lo que refleja un clima laboral positivo y funcional en la mayoría de las dependencias, con oportunidades de fortalecimiento específicas según la naturaleza de cada área.
- Siete (7) áreas presentan una valoración Regular (rango de 70 a 79).

En los cuadros 7 y 8, se aprecia el comportamiento de las variables o preguntas al comparar el 2023 y 2025. En el ámbito institucional, la “satisfacción con el salario en relación con el mercado universitario”, la “higiene y limpieza de las áreas comunes”, la “satisfacción con los parqueos”, la “disponibilidad de herramientas y equipos de trabajo”, las “oportunidades de crecimiento profesional”, el “programa de reconocimiento institucional” y la “comunicación entre las áreas” constituyen las variables que experimentaron los mayores niveles de crecimiento, en un rango aproximado de 5 a 7 puntos porcentuales.

En el otro extremo, se identifican variables que presentan disminuciones; no obstante, la más significativa corresponde a la “satisfacción con el servicio de cafetería (higiene, variedad y precios)”.

Al comparar los indicadores del ámbito específico entre 2023 y 2025, se observa avances, en variables “Mi desempeño es tomado en cuenta para promociones o nuevas designaciones”, percepción de la carga laboral acorde al puesto, en la oportunidad de aportar ideas, y en factores asociados al liderazgo inmediato. No obstante, se identifican descensos relevantes en variables asociadas a la participación en la toma de decisiones y a los procesos de retroalimentación del desempeño.

Tabla 7. Variables institucionales en comparación años 2023-2025.

Dimensiones/VARIABLES	2023	2025
<b>Institucionales</b>	79.0	81.5
<b>1. IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN</b>	88.4	89.5
1.1. Conoce y comparte usted la filosofía institucional de Unapec (Misión, Visión y Valores)	92.3	91.0
1.2. Me siento orgulloso/a de trabajar en UNAPEC.	88.6	90.6
1.3. Recomendaría a UNAPEC como un buen lugar para trabajar.	84.4	87.0
<b>2. CONDICIONES LABORALES</b>	77.0	80.1
2.1. Herramientas y equipos necesarios para realizar mi trabajo.	76.5	81.5
2.2. Tiempo en que se solucionan las dificultades tecnológicas (computadora, internet, correo electrónico, entre otros).	78.9	79.4
2.3. Tiempo de respuesta en que se solucionan las dificultades de mantenimiento (climatización, iluminación, pintura, entre otros)	70.1	73.6
2.4. El servicio ofrecido desde el Dispensario Médico es eficiente (contacto, consultas, indicaciones médicas, charlas, orientaciones, entre otros)	82.7	86.0
<b>3. TRABAJO EN EQUIPO</b>	82.7	83.1
3.3. El trabajo con otras áreas se realizan en un ambiente de armonía y cooperación.	82.7	83.1
<b>4. COMUNICACIÓN</b>	79.3	81.4
4.4. Estoy informada/o de los eventos, proyectos, logros y resultados que se desarrollan en la institución.	84.3	84.8
4.5 Hay una buena comunicación con los diferentes departamentos de la universidad.	74.3	78.1
<b>6. DESEMPEÑO LABORAL</b>	82.5	83.6
6.1. La descripción de puesto de trabajo están claramente establecidas.	82.5	83.6
<b>7. DESARROLLO PROFESIONAL</b>	78.2	80.3
7.1. La capacitación recibida me ha sido útil para desempeñar mejor mis funciones.	82.9	82.2
7.3. Estoy satisfecho/a con las oportunidades de crecimiento profesional que ofrece Unapec.	73.5	78.5
<b>8. RECONOCIMIENTO</b>	67.9	72.7
8.2. El programa de reconocimiento de la institución satisface mis expectativas.	67.9	72.7
<b>9. COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS</b>	71.2	76.6
9.1. Conozco los beneficios que me brinda UNAPEC: reglamento de becas, bono vacacional, vacaciones por antigüedad, Plan complementario ARS, Plan dental y Plan funerario.	84.1	87.7
9.2. Acorde al mercado laboral en el entorno universitario, estoy satisfecho con el salario de mi puesto de trabajo	58.3	65.5
<b>10. INSTALACIONES</b>	79.1	80.8
10.1 La higiene y la limpieza en mi área de trabajo es adecuada.	87.2	89.4
10.2. La higiene y limpieza de áreas comunes (baños y comedor) son adecuados para los fines.	81.0	86.8
10.3 Estoy satisfecho/a con los parqueos (adecuados y seguros).	78.1	83.8
10.4 El dispensado de alimentos y refrigerios son adecuados, tales como máquinas (higiene, variedad, precios, etc.).	70.2	63.3

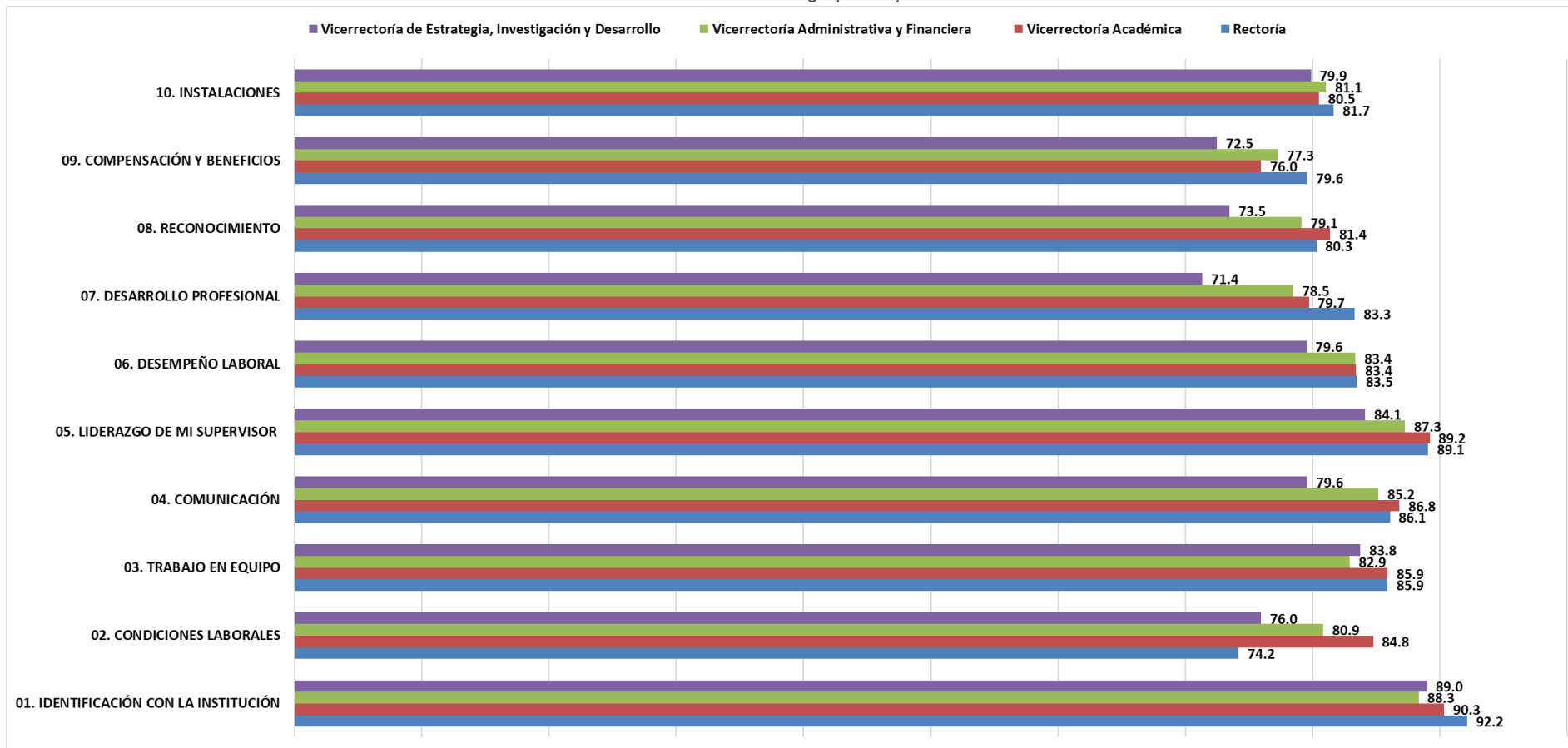
Tabla 8. Variables específicas en comparación años 2023-2025.

Dimensiones/VARIABLES	2023	2025
<b>ESPECIFICOS</b>	● 85.1	● 84.9
<b>3. TRABAJO EN EQUIPO</b>	● 86.0	● 84.8
3.1. En mi departamento se mantiene la armonía y un clima de colaboración en el trabajo.	● 86.9	● 87.2
3.2. Participo en las decisiones que afectan las funciones de mi puesto de trabajo.	● 85.2	● 82.4
<b>4. COMUNICACIÓN</b>	● 87.9	● 87.1
4.1. Mi supervisor inmediato establece con claridad las prioridades y da seguimiento al cumplimiento de mis funciones.	● 88.9	● 88.3
4.2. Mi supervisor inmediato me informa oportunamente las decisiones o cambios en el departamento.	● 87.4	● 86.3
4.3. Las reuniones realizadas por mi supervisor inmediato son productivas.	● 87.3	● 86.8
<b>5. Liderazgo de mi supervisor</b>	● 87.5	● 87.6
5.1. La forma de organizar el trabajo en el departamento contribuye con la productividad del área.	● 86.7	● 85.8
5.2. Me permite ejercer las responsabilidades del cargo que ocupó.	● 90.7	● 90.3
5.3. Valoración de mis opiniones para la toma de decisiones.	● 85.8	● 86.2
5.4. Motiva mi aprendizaje y la mejora de mis habilidades.	● 86.7	● 87.3
5.5. Fomenta la relación laboral basado en el respeto y, maneja apropiadamente los conflictos en el área.	● 87.6	● 88.2
<b>6. DESEMPEÑO LABORAL</b>	● 83.8	● 82.6
6.2. Considero que mi carga de trabajo es acorde con la descripción del puesto.	● 78.3	● 78.6
6.3. Recibo retroalimentación sobre el desempeño de mi trabajo.	● 83.5	● 82.0
6.4. Recibo retroalimentación de mi evaluación anual de desempeño.	● 86.6	● 83.1
6.5. Tengo oportunidad de aportar e implementar nuevas ideas que ayuden a mejorar mi trabajo.	● 86.6	● 86.8
<b>7. DESARROLLO PROFESIONAL</b>	● 71.7	● 74.7
7.2. Mi desempeño es tomado en cuenta para promociones o nuevas designaciones.	● 71.7	● 74.7
<b>8. RECONOCIMIENTO</b>	● 84.8	● 85.2
8.1. Considero que mi supervisor inmediato valora y reconoce mi trabajo.	● 84.8	● 85.2

Tabla 9. Indicadores por dimensión por Área.

ÁREA	Total por ámbito			Total por dimensión									
	GENERAL	INSTITUCIONAL	ESPECÍFICO	1. IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN	2. CONDICIONES LABORALES	3. TRABAJO EN EQUIPO	4. COMUNICACIÓN	5. LIDERAZGO DE MI SUPERVISOR	6. DESEMPEÑO LABORAL	7. DESARROLLO PROFESIONAL	8. RECONOCIMIENTO	9. COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS	10. INSTALACIONES
<b>Rectoría</b>	83.9	82.0	86.3	92.2	74.2	85.9	86.1	89.1	83.5	83.3	80.3	79.6	81.7
CAFAM	82.2	80.2	84.7	96.1	67.7	87.5	84.4	87.4	81.7	77.5	77.4	81.7	79.4
Decanato de Idiomas	84.2	82.8	86.1	89.6	76.8	83.3	85.7	89.1	84.4	86.7	80.5	77.0	83.8
Reporte directo al Rector	88.8	84.7	94.0	93.3	83.3	96.7	95.3	95.9	84.1	84.5	90.0	88.3	76.7
<b>Vicerrectoría Académica</b>	84.5	82.7	86.7	90.3	84.8	85.9	86.8	89.2	83.4	79.7	81.4	76.0	80.5
Bienestar Universitario	88.5	86.2	91.3	92.4	90.0	88.9	93.1	93.9	88.4	80.9	83.3	72.7	87.3
Desarrollo Docente y Curricular	81.0	83.1	78.3	96.4	83.7	83.0	77.5	79.6	83.3	72.8	73.1	78.2	79.6
Dirección de Artes y Comunicación	91.2	89.1	93.9	98.5	86.7	93.3	93.3	96.9	88.9	89.6	91.1	83.3	87.2
Dirección UNAPEC Virtual y Posgrado	90.2	87.1	94.1	96.7	89.7	95.0	96.0	94.0	90.5	84.2	81.3	83.8	81.9
Extensión Universitaria	89.0	83.0	96.3	93.3	85.3	95.0	95.0	100.0	100.0	66.7	80.0	57.5	86.3
Facultad de Humanidades y Derecho	88.7	86.2	91.8	93.8	84.1	90.7	90.7	94.1	88.0	84.4	89.3	86.7	83.4
Facultad de Negocios	77.8	78.2	77.4	84.2	85.6	75.9	77.3	80.0	73.3	75.4	72.6	73.8	76.9
Registro	88.4	85.2	92.5	90.6	82.1	87.2	95.0	95.3	88.7	92.8	83.3	81.7	79.6
Reporta directo al Decanato de Estudiantes y personal de Admisiones	75.3	72.5	78.6	68.4	77.4	79.2	81.5	83.0	63.8	68.4	81.3	65.1	79.4
Reporte directo VAC, personal Facultad de Ingeniería y Monográfico	79.3	77.1	82.0	89.4	82.1	81.8	78.9	84.8	79.5	74.3	79.4	66.7	70.4
<b>Vicerrectoría Administrativa y Financiera</b>	83.0	81.8	84.6	88.3	80.9	82.9	85.2	87.3	83.4	78.5	79.1	77.3	81.1
Dirección Seguridad	84.8	83.9	85.9	92.3	78.2	79.0	88.3	88.8	86.5	83.1	81.9	80.7	83.4
Finanzas, Contabilidad, Presupuesto y Tesorería	80.7	80.2	81.4	87.6	81.0	84.8	81.8	83.2	80.0	71.8	71.9	74.2	82.8
Gestión Humana	78.6	78.0	79.4	85.7	74.3	75.0	80.0	81.4	76.8	79.7	75.9	81.5	76.5
Reporte directo VAF, Personal Contraloría y personal de Compras	86.5	83.7	90.1	88.7	85.8	89.7	89.6	90.5	89.0	79.1	83.3	83.9	80.0
Servicios Generales	85.7	85.5	85.8	92.9	85.6	88.0	85.4	88.1	84.6	82.0	84.8	78.5	83.9
Tecnología de la Información	79.6	75.8	84.4	77.6	81.6	84.0	83.3	89.2	80.7	70.3	72.6	67.5	74.8
<b>Vicerrectoría Estrategia, Investigación y Desarrollo</b>	79.6	77.9	81.7	89.0	76.0	83.8	79.6	84.1	79.6	71.4	73.5	72.5	79.9
Biblioteca Fidel M. Núñez	87.0	87.5	86.3	96.9	86.2	90.3	88.6	86.8	85.1	85.2	83.1	81.6	84.3
Departamento de Centro de Contacto	82.7	81.2	84.5	100.0	81.0	80.0	86.4	87.2	81.6	72.0	74.0	72.0	82.0
Mercadeo Institucional	82.5	77.7	88.4	88.0	70.4	84.7	83.6	88.8	88.4	75.4	77.9	77.0	82.0
Reporte directo VIED y Personal: Investigación, Planificación, Acreditación, Calidad y Educación Continuada	77.5	76.1	79.2	85.9	75.4	83.5	76.5	81.9	78.6	68.6	67.4	68.8	78.6
Vinculación y Emprendimiento	71.3	68.6	74.7	83.7	66.0	76.3	69.0	81.3	63.8	56.5	74.2	67.8	74.5
<b>Total general</b>	83.0	81.5	84.9	89.5	80.1	84.2	84.9	87.6	82.8	78.4	79.1	76.6	80.8

Ilustración 8. Valoración área agrupadas por dimensión.



## RESULTADOS CUALITATIVOS.

A nivel general fueron recibidos mil cinco (1,005) comentarios, los cuales fueron clasificados en aspectos positivos, oportunidades de mejora y respuestas sin intención (N/A). De este total, 111 comentarios (11%) correspondieron a respuestas N/A, por lo que fueron excluidos del análisis cualitativo, considerando finalmente ochocientos noventa y cuatro (894) comentarios válidos.

De los comentarios analizados, 507 (50%) se clasificaron como aspectos positivos, mientras que 387 (39%) correspondieron a oportunidades de mejora. A partir de estos resultados, se destacan los siguientes aspectos relevantes por dimensión, los cuales permiten complementar y profundizar la interpretación de los resultados cuantitativos del estudio.

*Ilustración 9. Clasificación de comentarios por tipo de comentarios*

Tipo de comentarios	Cantidad de comentarios	%
Aspectos Positivos	507	50%
Oportunidad de mejora	387	39%
N/A	111	11%
<b>Total general</b>	<b>1005</b>	<b>100%</b>

A partir de estos resultados, del total de 894 comentarios analizados, los resultados evidencian un predominio de aspectos positivos, lo que confirma una percepción favorable del clima laboral en la institución. Dentro de los aspectos positivos, el criterio con mayor frecuencia corresponde a la satisfacción general con la institución (13.2%), reflejando una valoración global positiva de UNAPEC como lugar de trabajo. Esta satisfacción se ve reforzada por:

- La satisfacción con el trabajo en equipo (8.7%), destacándose la armonía, colaboración y apoyo entre compañeros.
- El sentido de pertenencia, orgullo institucional y compromiso organizacional (7.9%), que evidencia una fuerte identificación con la institución.
- La satisfacción con el liderazgo (7.8%), asociada a la cercanía, el respeto, la orientación y el acompañamiento del supervisor inmediato.
- La satisfacción con la comunicación interna (5.1%), particularmente en la percepción de mejora, la comunicación del supervisor y la difusión de proyectos, eventos y actividades institucionales.

En cuanto a las oportunidades de mejora, los comentarios se concentran principalmente en dimensiones de carácter estructural y de soporte institucional. Destacan:

- La necesidad de mejorar las condiciones laborales (7.05%), especialmente en espacios físicos, equipos, seguridad, infraestructura, mantenimiento y recursos materiales.
- La insatisfacción con la comunicación interna (6.15%), relacionada con la claridad de la información, la difusión de decisiones, la coordinación interdepartamental y los tiempos de respuesta.
- Las oportunidades de mejora en la compensación económica (4.81%), vinculadas al salario, la equidad, los incentivos y los bonos por desempeño.
- Las oportunidades de mejora en el reconocimiento institucional (4.36%), donde se señala la necesidad de criterios más claros, consistentes y visibles.
- La sobrecarga laboral y la necesidad de actualización de funciones y compensación (2.8%), así como la limitación de oportunidades de desarrollo profesional (2.01%).

Tabla 10. Clasificación de comentarios por tipo de criterios.

Aspecto/Criterio	Cantidad de comentarios	% comentarios
<b>Aspectos Positivos</b>		
Satisfacción general con la institución	118	13.20%
Satisfacción con el trabajo en equipo	78	8.72%
Sentido de pertenencia, orgullo institucional y compromiso organizacional	71	7.94%
Satisfacción con el liderazgo	70	7.83%
Satisfacción con la comunicación interna (percepción de mejora, comunicación sobre proyectos, eventos, comunicación del supervisor)	46	5.15%
Reconocimiento al desempeño (valoración del trabajo, satisfacción, esfuerzo y compromiso)	27	3.02%
Satisfacción con el desempeño laboral y las funciones	23	2.57%
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional	23	2.57%
Satisfacción con las instalaciones y condiciones de limpieza	20	2.24%
Satisfacción con los beneficios y compensación	20	2.24%
Efectividad de la capacitación para el desempeño laboral	6	0.67%
Satisfacción con el tiempo de respuestas	5	0.56%
<b>Oportunidad de mejora</b>		
Mejorar las condiciones laborales (espacios, equipos, seguridad, infraestructura, mantenimiento y recursos físicos)	63	7.05%
Insatisfacción con la comunicación interna (claridad, difusión de decisiones, coordinación interdepartamental y tiempos de respuesta)	55	6.15%
Oportunidades de mejora en la compensación económica (salario, equidad, incentivos y bonos por desempeño)	43	4.81%
Oportunidades de mejora en el reconocimiento (equidad, criterios, recompensas, consistencia y fortalecimiento del programa)	39	4.36%
Sobrecarga laboral y necesidad de actualización de funciones y compensación	25	2.80%
Fortalecer el Trabajo en equipo	23	2.57%
Oportunidades de mejora en los beneficios laborales (cobertura, equidad, claridad, continuidad y comunicación)	20	2.24%

Limitadas oportunidades de desarrollo profesional/ fortalecer proceso de desarrollo profesional	18	2.01%
Insatisfacción con la cafetería (precio, disponibilidad del servicio y variedad)	17	1.90%
Insatisfacción con el liderazgo	16	1.79%
Mejorar las condiciones laborales tecnológicas (equipos, sistemas, conectividad y recursos digitales)	14	1.57%
Insatisfacción con el tiempo de respuestas	12	1.34%
Mejorar el proceso de evaluación, retroalimentación sobre funciones y el desempeño	11	1.23%
Insatisfacción con Gestión del cambio y estabilidad laboral	8	0.89%
Fortalecer el bienestar universitario (servicios de salud y disponibilidad de recursos)	8	0.89%
Fortalecer la identidad y cultura institucional y pertenencia	6	0.67%
Mejorar la formación e inducción al personal (más pertinente, coherente al perfil.)	5	0.56%
Insatisfacción con diversidad, equidad, inclusión y ética organizacional	4	0.45%
<b>Total general</b>	<b>894</b>	<b>100%</b>

Tabla 11. Análisis de Comentarios por dimensión.

Dimensión/Criterio	Cantidad de comentarios	% comentarios
<b>01. IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN</b>		
Sentido de pertenencia, orgullo institucional y compromiso organizacional	71	7.9%
Satisfacción general con la institución	20	2.2%
Fortalecer la identidad y cultura institucional y pertenencia	6	0.7%
Insatisfacción con Gestión del cambio y estabilidad laboral	3	0.3%
Insatisfacción con diversidad, equidad, inclusión y ética organizacional	1	0.1%
<b>02. CONDICIONES/ESPACIOS LABORALES</b>		
Satisfacción general con la institución	52	5.8%
Mejorar las condiciones laborales (espacios, equipos, seguridad, infraestructura, mantenimiento y recursos físicos)	27	3.0%
Mejorar las condiciones laborales tecnológicas (equipos, sistemas, conectividad y recursos digitales)	14	1.6%
Insatisfacción con el tiempo de respuestas	12	1.3%
Fortalecer el bienestar universitario (servicios de salud y disponibilidad de recursos)	8	0.9%
Satisfacción con el tiempo de respuestas	5	0.6%
Satisfacción con las instalaciones y condiciones de limpieza	1	0.1%
<b>03. TRABAJO EN EQUIPO</b>		
Satisfacción con el trabajo en equipo	78	8.7%
Fortalecer el Trabajo en equipo	23	2.6%
Insatisfacción con diversidad, equidad, inclusión y ética organizacional	1	0.1%
<b>04. COMUNICACIÓN</b>		
Insatisfacción con la comunicación interna (claridad, difusión de decisiones, coordinación interdepartamental y tiempos de respuesta)	55	6.2%
Satisfacción con la comunicación interna (percepción de mejora, comunicación sobre proyectos, eventos, comunicación del supervisor)	46	5.1%
<b>05. LIDERAZGO</b>		
Satisfacción con el liderazgo	70	7.8%
Insatisfacción con el liderazgo	16	1.8%

**06. DESEMPEÑO LABORAL**

Sobrecarga laboral y necesidad de actualización de funciones y compensación	25	2.8%
Satisfacción con el desempeño laboral y las funciones	23	2.6%
Mejorar el proceso de evaluación, retroalimentación sobre funciones y el desempeño	11	1.2%
Satisfacción general con la institución	10	1.1%
Insatisfacción con Gestión del cambio y estabilidad laboral	5	0.6%
Insatisfacción con diversidad, equidad, inclusión y ética organizacional	1	0.1%

**07. DESARROLLO PROFESIONAL**

Satisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional	23	2.6%
Limitadas oportunidades de desarrollo profesional/ fortalecer proceso de desarrollo profesional	18	2.0%
Satisfacción general con la institución	11	1.2%
Efectividad de la capacitación para el desempeño laboral	6	0.7%
Mejorar la formación e inducción al personal (más pertinente, coherente al perfil)	5	0.6%
Insatisfacción con diversidad, equidad, inclusión y ética organizacional	1	0.1%

**08. RECONOCIMIENTO**

Oportunidades de mejora en el reconocimiento (equidad, criterios, recompensas, consistencia y fortalecimiento del programa)	39	4.4%
Reconocimiento al desempeño (valoración del trabajo, satisfacción, esfuerzo y compromiso)	27	3.0%
Satisfacción general con la institución	6	0.7%

**09. COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS**

Oportunidades de mejora en la compensación económica (salario, equidad, incentivos y bonos por desempeño)	43	4.8%
Satisfacción con los beneficios y compensación	20	2.2%
Oportunidades de mejora en los beneficios laborales (cobertura, equidad, claridad, continuidad y comunicación)	20	2.2%
Satisfacción general con la institución	9	1.0%

**10. INSTALACIONES**

Mejorar las condiciones laborales (espacios, equipos, seguridad, infraestructura, mantenimiento y recursos físicos)	36	4.0%
Satisfacción con las instalaciones y condiciones de limpieza	19	2.1%
Insatisfacción con la cafetería (precio, disponibilidad del servicio y variedad)	17	1.9%
Satisfacción general con la institución	10	1.1%

**Total general****894****100%**

## RECOMENDACIÓN UNAPEC POR LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS

---

Para identificar que tan satisfecho se encuentran nuestro personal dentro de la institución en recomendar a un amigo o familiares, se incorporó una pregunta avanzada. A continuación, se detalla la valoración de promedio de:

*Ilustración 10. Probabilidad de recomendación de UNAPEC como lugar de trabajo.*

Respondidas: 452

**8,2** 😊

**Valor promedio**

