



**Oficina Nacional de Planificación y Desarrollo Educativo**  
Dirección de Desarrollo Organizacional

DIAGNÓSTICO  
**CLIMA**  
**ORGANIZACIONAL**  
2013

Santo Domingo, RD.  
Abril 2015

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA REPÚBLICA DOMINICANA  
OFICINA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO EDUCATIVO  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

*DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL*

**COORDINACIÓN TÉCNICA**

Víctor R. Sánchez Jáquez  
*Viceministro de Educación*  
*Director de la Oficina Nacional de Planificación y Desarrollo Educativo*

**ELABORACIÓN**

María Cristiana Acosta Sosa  
*Directora de Desarrollo Organizacional*

Lewis David Báez Rodríguez  
*Analista de Desarrollo Organizacional*

Darwin Yaser Marcelo Félix  
*Analista de Desarrollo Organizacional*

**Diseño y Diagramación**

Maía Terrero

**Corrección de estilo**

Víctor Antonio Gómez  
Francisco Peña

*Santo Domingo, República Dominicana*  
*Abril 2015*

# CONTENIDO

RESUME EJECUTIVO .....	1
1. PRESENTACIÓN .....	7
1.1 GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	5
1.1.1 Clima organizacional .....	6
1.1.2 Condiciones de trabajo .....	6
1.1.3 Comunicación .....	6
1.1.4 Compensación y recompensa .....	6
1.1.5 Identificación con la institución .....	6
1.1.6 Liderazgo .....	6
1.1.7 Objetivos y metas institucionales .....	6
1.1.8 Percepción .....	8
1.1.9 Puesto de trabajo .....	7
1.1.10 Relaciones interpersonales .....	7
1.1.11 Satisfacción laboral .....	7
1.1.12 Trabajo en equipo .....	7
1.2 METODOLOGÍA .....	8
1.2.1 Dificultades .....	8
1.3 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO: DATOS GENERALES .....	9
1.3.1 Edad .....	9
1.3.2 Género .....	10
1.3.3 Carrera laboral .....	11
1.3.4 Nivel académico .....	12
1.3.5 Jerarquía .....	13
1.3.6 Tiempo en servicio .....	14
1.3.7 Proporción de empleados por área o dependencia en el MINERD .....	15
1.3.8 Proporción de empleados por área o dependencia en la sede central del MINERD .....	16
1.3.9 Proporción de empleados por área o dependencia en la Regional de Educación .....	17
1.3.10 Proporción de empleados por área o dependencia en Distrito Educativo .....	18
1.3.11 Proporción de empleados por área o dependencia en el centro educativo .....	19
1.3.12 Proporción de empleados por área o dependencia en institutos adscritos al MINERD .....	20

1.4	CLIMA ORGANIZACIONAL. OPINIÓN GENERAL .....	21
1.4.1	Valoración del clima organizacional .....	21
1.4.2	Naturaleza de la percepción .....	22
1.4.3	Edad y clima organizacional .....	23
1.4.4	Género y clima organizacional.....	24
1.4.5	Nivel jerárquico y clima organizacional.....	25
1.4.6	Nivel académico y clima organizacional .....	26
1.4.7	Carrera laboral y clima organizacional .....	27
1.4.8	Tiempo en la institución y clima organizacional .....	28
1.5	CLIMA ORGANIZACIONAL. SEDE CENTRAL.....	29
1.5.1	Valoración del clima organizacional .....	29
1.5.2	Naturaleza de la percepción .....	30
1.5.3	Edad y clima organizacional .....	31
1.5.4	Género y clima organizacional .....	32
1.5.5	Carrera laboral y clima organizacional .....	33
1.5.6	Nivel educativo y clima organizacional en la sede central.....	34
1.5.7	Jerarquía y clima organizacional .....	35
1.5.8	Tiempo en la institución (servicio) y clima organizacional .....	36
1.6	CLIMA ORGANIZACIONAL. OPINIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN .....	37
1.6.1	Valoración del clima organizacional .....	37
1.6.2	Naturaleza de la percepción .....	38
1.6.3	Edad y clima organizacional .....	39
1.6.4	Género y clima organizacional .....	40
1.6.5	Carrera laboral y clima organizacional .....	41
1.6.6	Nivel académico y clima organizacional .....	42
1.6.7	Nivel jerárquico y clima organizacional .....	43
1.6.8	Tiempo en servicio y clima organizacional .....	44
1.7	CLIMA ORGANIZACIONAL. OPINIÓN DISTRITO EDUCATIVO .....	45
1.7.1	Valoración del clima organizacional .....	45
1.7.2	Naturaleza de la percepción .....	46
1.7.3	Edad y clima organizacional .....	47
1.7.4	Género y clima organizacional .....	48
1.7.5	Carrera laboral y clima organizacional .....	49
1.7.6	Nivel académico y clima organizacional .....	50
1.7.7	Nivel jerárquico y clima organizacional .....	51
1.7.8	Tiempo en la institución (servicio) y clima organizacional .....	52

1.8	CLIMA ORGANIZACIONAL. OPINIÓN CENTRO EDUCATIVO .....	53
1.8.1	Valoración del clima organizacional .....	53
1.8.2	Naturaleza de la percepción.....	54
1.8.4	Edad y clima organizacional .....	55
1.8.5	Género y clima organizacional .....	56
1.8.6	Carrera laboral y clima organizacional .....	57
1.8.7	Nivel académico y clima organizacional .....	58
1.8.7	Nivel jerárquico y clima organizacional .....	59
1.8.8	Tiempo en servicio y clima organizacional .....	60
1.9	CLIMA ORGANIZACIONAL. OPINIÓN INSTITUTOS ADSCRITOS AL MINERD .....	61
1.9.1	Valoración del clima organizacional .....	61
1.9.2	Naturaleza de la percepción.....	62
1.9.3	Edad y clima organizacional .....	63
1.9.4	Género y clima organizacional .....	64
1.9.5	Carrera laboral y clima organizacional .....	65
1.9.6	Nivel académico y clima organizacional .....	66
1.9.7	Nivel jerárquico y clima organizacional .....	67
1.9.8	Tiempo en la institución (servicio) y clima organizacional .....	68
	CONCLUSIÓN .....	69
	APÉNDICE.....	75



## RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio analiza el clima organizacional en el MINERD, hurga en la percepción o interpretación que los miembros de la institución tienen acerca de ella, su dinámica de relacionamiento y sus procesos. El clima organizacional fue medido a través de nueve aspectos o dimensiones: liderazgo, identificación con la institución, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, compensación y recompensa, trabajo en equipo, comunicación, objetivos y metas institucionales y puesto de trabajo, en el Ministerio en general y en cada una de sus dependencias (sede central, regional, distrito, centro e institutos descentralizados) de forma particular.

Para ello se aplicó un cuestionario a una muestra de 2685 empleados. El instrumento conformado por 47 ítems, agrupados en función de las dimensiones, representada por una cantidad determinada de ítems. El parámetro utilizado para la interpretación de los datos fue 70%, establecido como aceptable (Schmitt 1996).

Se espera que los resultados obtenidos puedan servir de base para la concepción de estrategias efectivas de gestión institucional, sobre todo en lo que se refiere a la revisión y adecuación de la política de administración de RRHH vigente y formulación de planes y acciones estratégicas para la atracción y mantenimiento de personal idóneo; así como, a la elaboración de planes de corto y mediano plazo para el mejoramiento efectivo de los recursos humanos y de los procesos institucionales.

Los resultados obtenidos reflejan un clima laboral positivo (favorable) en la institución. Esto se evidencia en las calificaciones obtenidas en ocho de nueve dimensiones o factores mediante los cuales fue medido a nivel general y particularmente en cada una de sus dependencias. Otra evidencia la constituye la forma favorable en que fue calificada la naturaleza del clima, expresada en niveles de acuerdo en todo el Ministerio. Las puntuaciones dadas por los informantes superan el parámetro base (70%) utilizado.

Entre las ocho dimensiones calificadas favorablemente, las condiciones de trabajo resultó el factor que calificó más bajo, obteniendo puntuaciones muy cercanas al criterio (70%) establecido. En la sede central este factor calificó en 61% (por debajo del parámetro).

De los nueve factores auscultados, compensación y recompensa fue calificado como negativo, con puntuaciones muy por debajo del parámetro. La tabla que a continuación se presenta refleja los resultados antes mencionados.

## RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL MINERD

Valoración del Clima Organizacional	General (%)	Sede Central (%)	Regional (%)	Distrito (%)	Centro (%)	Instituto (%)
Liderazgo	84	78	84	88	84	80
Relaciones Interpersonales	88	80	92	91	88	84
Comunicación	81	73	82	85	81	77
Identificación con la institución	88	85	94	93	85	86
Compensación y Recompensa	58	53	62	62	57	59
Objetivos y Metas Institucionales	90	84	90	93	91	82
Condiciones de Trabajo	72	61	76	74	73	76
Trabajo en Equipo	85	81	91	89	85	81
Puesto de Trabajo	93	89	95	95	93	87
Naturaleza de la percepción del Clima	82	77	85	85	82	79

**Fuente:** Resultado del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD.

Existe en el Ministerio un alto nivel académico, el 46.2% de los empleados posee grado universitario, el 24.5% post grado (especialización, maestría y doctorado) y 13.5% realizan estudio universitario.

La mayoría de los empleados del MINERD son personas de mucha edad y de mucho tiempo en servicio, lo que las sitúa en una tendencia al retiro (jubilación o pensión); 23.6% tiene más de 50 años de edad y 31.9% tienen entre 16 y más de 20 años en servicio. Solo 63.1% una edad productiva (30-49 años) que podría considerarse óptima.

El 73.2% de los empleados son de género femenino y 63.2% están en la carrera laboral docente. Lo primero, ratifica la tendencia de las mujeres por la profesión y actividad laboral ligada a la educación y lo segundo, se justifica en la naturaleza misma de la misión institucional.

El 49.1% de los empleados están en el Centro (escuela); el 25.1% en el Distrito Educativo; el 6.3% en la Regional de Educación; el 15.1% en la Sede Central y el 4.4% en los institutos descentralizados. El 86.6% de ellos son personal operativos, no tienen personal bajo su mando.



Algunos resultados se salieron de la tendencia y que resultan interesantes se señalan a continuación:

- a) Las personas de menos edad y de nivel académico bajo (básico y medio) valoraron de forma positiva el factor compensación y recompensa.
- b) Los de entre 20 y 29 años de edad calificaron también negativamente, condiciones de trabajo, trabajo en equipo y comunicación.
- c) Los de nivel bajo valoraron negativamente los factores relaciones interpersonales y comunicación, liderazgo, comunicación y objetivos y metas institucionales.
- d) Los grupos de mayor tiempo en la institución valoraron positivamente la compensación y recompensa.
- e) Los empleados de más alto nivel académico valoraron negativamente el factor condiciones de trabajo.

## CONSIDERACIONES FINALES

En conclusión, el clima laboral en la institución es positivo o favorable por lo que se deduce que los empleados tienen un nivel de satisfacción adecuado por su trabajo. Esto fue expresado por niveles altos de acuerdo y calificación por encima de 70% otorgadas por los empleados, a ocho de nueve factores con los que se dimensionó el clima organizacional.

Entre los factores calificados como positivos el calificado más bajo fue condiciones de trabajo, con calificaciones muy cercanas 70% (mínimo establecido) y en la sede central calificada por debajo (61% de acuerdo).

La dimensión compensación y recompensa calificado único factor calificado de forma desfavorable (negativo, con puntuaciones muy baja, debido a los indicadores: correspondencia del salario con el trabajo realizado; existencia de políticas de promoción de personal; satisfacción por los beneficios de salud recibidos y lo justo de su salario con respecto al de los compañeros, los cuales constituyen cuatro de seis ítems con que se auscultó dicho factor.

La proporción (5.5%) de respuesta neutra y el nivel de desacuerdo o percepción negativa (12.9%) mostrada podrían considerarse bajas. No obstante, juntas constituyen una proporción considerable (18.4%), por tratarse de la respuesta del personal activo.



## PRESENTACIÓN

La Oficina Nacional de Planificación y Desarrollo Educativo, a través de la Dirección de Desarrollo Organizacional, ha realizado un diagnóstico de clima organizacional en todo el Ministerio con el propósito de hurgar en la percepción de sus miembros acerca de la institución y sus procesos. Para los fines de este estudio se asumieron nueve aspectos o dimensiones de clima organizacional: liderazgo, identificación con la institución, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, compensación y recompensa, trabajo en equipo, comunicación, objetivos y metas institucionales y puesto de trabajo.

Los resultados describen en términos generales las nueve dimensiones antes señaladas, la interpretación que los empleados de todos los niveles en las diversas instancias del MINERD dan al ambiente laboral que prevalece y en el que intentan lograr objetivos laborales cada día; arroja la manera en que los empleados perciben la institución y los niveles de satisfacción que dicha percepción podría generar en ellos, los que a su vez podrían determinar considerablemente el logro de los objetivos institucionales y muestran la proporción de empleados y la valoración del clima organizacional expresado por ellos en el Ministerio como un todo y en sus diversas dependencias: sede central, regional, distrito, centro educativo e institutos adscritos.

Refleja la situación del clima organizacional imperante en el MINERD y se espera que facilite la precisión de acciones para impactar positivamente el sistema educativo, sus actores, sus procesos y sus resultados. Acciones que se habrán de sustentar en la identificación de los niveles en que cada una de las dimensiones auscultadas es percibida por los empleados. La naturaleza de este estudio permite conocer qué tan positiva es o no la interpretación que los empleados tienen de la institución para la que laboran y en esa misma medida deducir su satisfacción con respecto de ésta, por lo que podría facilitar la concepción de estrategias efectivas de gestión institucional.

**Ing. Víctor Sánchez Jáquez**

*Viceministro de Educación*

*Encargado de Planificación y Desarrollo Educativo*

## 1.2 GLOSARIO DE TÉRMINOS

### 1.1.1 Clima organizacional

Describe la estructura psicológica de las organizaciones y se refiere a la percepción, personalidad o carácter del medio interno de una organización. (De la Poza, página 262).

### 1.1.2 Condiciones de trabajo

Se refiere al estado de las condiciones físicas del área donde se realiza el trabajo y a las condiciones de contratación, de seguridad y de estabilidad en el empleo.

### 1.1.3 Comunicación

Se refiere al flujo, nivel de pertinencia y accesibilidad de la información al personal y a las áreas y a la efectividad en el uso de los canales de información institucionales.

### 1.1.4 Compensación y recompensa

Se refiere a la coherencia del salario y los beneficios recibidos con los requisitos del puesto y a la fundamentación de las decisiones relativas al personal, en los resultados o desempeño.

### 1.1.5 Identificación con la institución

Se refiere al sentimiento de identificación y orgullo de los empleados por pertenecer a la institución.

### 1.1.6 Liderazgo

Se refiere a la capacidad que tienen los gerentes de influir positivamente en sus colaboradores para lograr los objetivos institucionales; al trato, apoyo, nivel de delegación y retroalimentación dada.

### 1.1.7 Objetivos y metas institucionales

Se refiere al nivel de conocimiento y participación de los empleados acerca de los fundamentos filosóficos institucionales (visión, misión y valores), los planes, el nivel de logro de éstos y la relación con el trabajo realizado. (De la Poza, página 262).

### 1.1.8 Percepción

Proceso mediante el cual una persona selecciona, organiza e interpreta los estímulos para darle un significado a algo.

**1.1.9 Puesto de trabajo**

Se refiere a las tareas o trabajo, deberes y responsabilidades asignados, a las características o perfil exigido al ocupante y a la relación de estos elementos con el desempeño.

**1.1.10 Relaciones interpersonales**

Se refiere a la calidad de las relaciones entre personas y áreas de trabajo.

**1.1.11 Satisfacción laboral**

Estado placentero o positivo resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto. (Locke, 1976, citado por De la Poza, página 261).

**1.1.12 Trabajo en equipo**

Se refiere al esfuerzo realizado por un grupo de personas con capacidades complementarias, comprometidas y responsabilizadas para el logro de un objetivo, para lo cual adoptan e integran de forma armónica planes, actividades y funciones.

## 1.2 METODOLOGÍA

Se determinó una muestra estratificada y representativa de 2,685 empleados, 1,678 docentes y 975 administrativos, con un nivel de confianza de 95%, un error de 3.58% y una variabilidad de 0.25 para la sede central, regional y distrito. El total de cuestionados en la sede central es de 405, en la regional de 168, en el distrito de 673, en el centro educativo de 1,319 y en los institutos adscritos al Ministerio de 119. Al universo de 6,896 centros públicos se les realizó un muestreo por conglomerados y estratificado por sector y zona de 53 centros, con un nivel de confianza de 95%, un error de 3% y una variabilidad de 0.25

El proceso de aplicación del cuestionario comenzó por los centros, distritos y regionales y terminó con los institutos y las dependencias de la sede central. Se llevó a cabo de forma presencial mediante la intervención de técnicos calificados.

El instrumento aplicado consta de 47 ítems o reactivos, los cuales se agrupan en función de cada una de las dimensiones. Las variables o dimensiones que se midieron son liderazgo, identificación con la institución, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, compensación y recompensa, trabajo en equipo, comunicación, objetivos y metas institucionales y puesto de trabajo<sup>1</sup>. Cada variable o dimensión está representada en el formulario por una cantidad determinada de reactivos o ítems<sup>2</sup>.

A los fines de su interpretación se utiliza como parámetro una puntuación de 70%, indicador de satisfacción establecido como aceptable en la medición de clima organizacional<sup>3</sup>. Constituye un estudio no experimental de corte transversal y alcance exploratorio, desde un enfoque mixto (cualitativo/cuantitativo) de investigación.

### 1.2.1 Dificultades

Algunas dificultades se presentaron en el proceso de recolección y procesamiento de los datos, todas subsanadas en gran medida. En cuanto a la recolección de información, en ocasiones el número de empleados encontrados en las dependencias no coincidía con los datos de la nómina, por lo que hubo que tomar decisiones con respecto de la muestra al momento de la aplicación de; cuestionario. En algunos casos se sustituyeron centros tomando en cuenta su similitud.

En otros casos los distritos y regionales insistían en seleccionar las personas de forma discrecional. Tanto en los centros como en los distritos y regionales muchos de los directores mostraron suspicacia e insistieron en estar presentes mientras los empleados llenaban el cuestionario. No obstante, los resultados fueron obtenidos con un nivel de rigor adecuado.

1 Ver glosario de términos claves en páginas No. 6 y 7.

2 Ver cuestionario aplicado en apéndice.

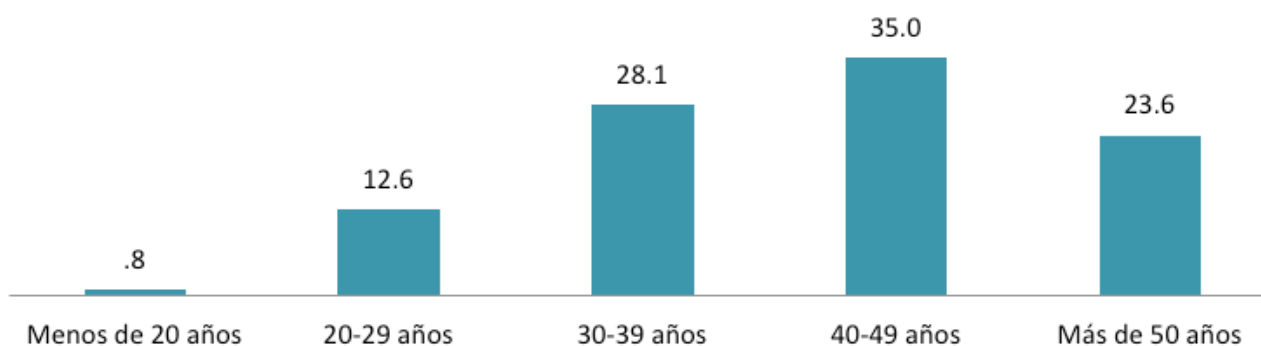
3 Parámetro de clima organizacional establecido por Smith como aceptable.

## 1.3 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO: DATOS GENERALES

### 1.3.1 EDAD

#### GRÁFICO NO. 1

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS DEL MINERD SEGÚN LA EDAD



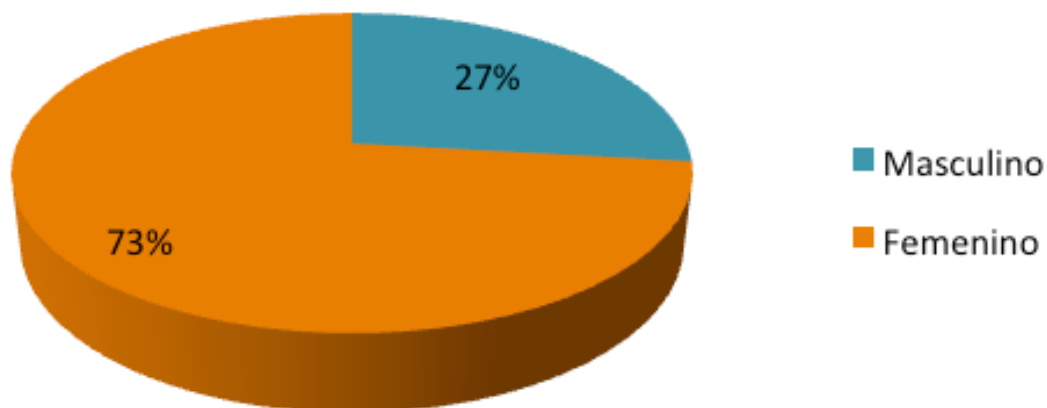
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 1 en Apéndice).

La mayoría de los empleados están en edad productiva óptima (de treinta a cuarenta y nueve años), una proporción mínima de ellos es joven (menos de treinta años) y una cantidad considerable, cerca de un tercio de la población está por encima de los cincuenta años, edades próximas al retiro.

### 1.3.2 GÉNERO

---

**GRÁFICO NO. 2**  
PROPORCIÓN DE EMPLEADOS DEL MINERD SEGÚN GÉNERO



**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 2 en Apéndice).

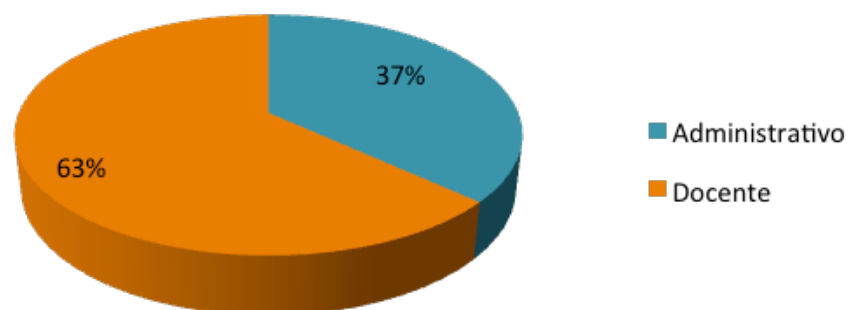
Aproximadamente las tres cuartas partes de la población de empleados es de género femenino, evidenciando el predominio de la mujer en el sector educativo.



### 1.3.3 CARRERA LABORAL

**GRÁFICO NO. 3**

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS DEL MINERD SEGÚN CARRERA LABORAL



**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 3 en Apéndice).

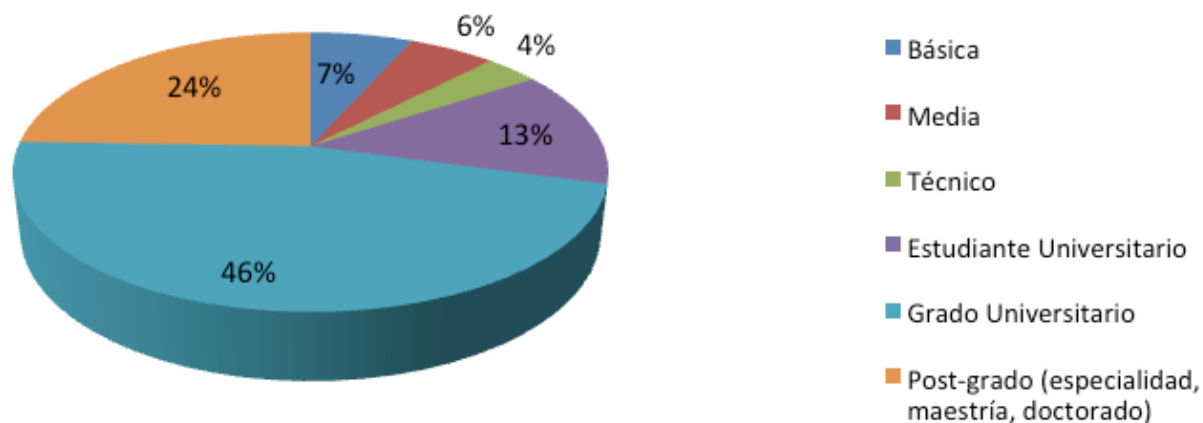
Una mayoría de empleados (alrededor de dos tercios) pertenece a la carrera docente, en contraste con los de la carrera administrativa que es minoría.

### 1.3.4 NIVEL ACADÉMICO

---

**GRÁFICO NO. 4**

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS DEL MINERD SEGÚN NIVEL ACADÉMICO



**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 4 en Apéndice).

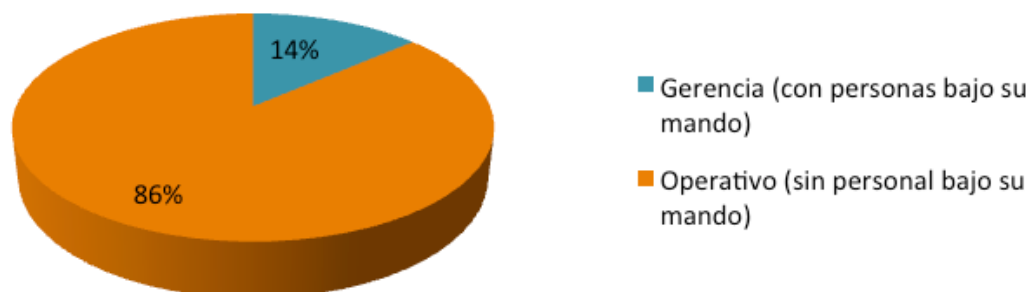
La mayoría de los empleados del Ministerio han realizado estudios universitarios (grado y postgrado) y una considerable proporción de la población cuestionada está cursando grado universitario. El resto de los empleados (la minoría) se distribuye entre los que tienen estudios técnicos, primarios y secundarios en orden descendente en cuanto a la proporción representada.

### 1.3.5 JERARQUÍA

---

#### GRÁFICO NO. 5

#### PROPORCIÓN DE EMPLEADOS DEL MINERD SEGÚN NIVEL JERÁRQUICO



**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 5 en Apéndice).

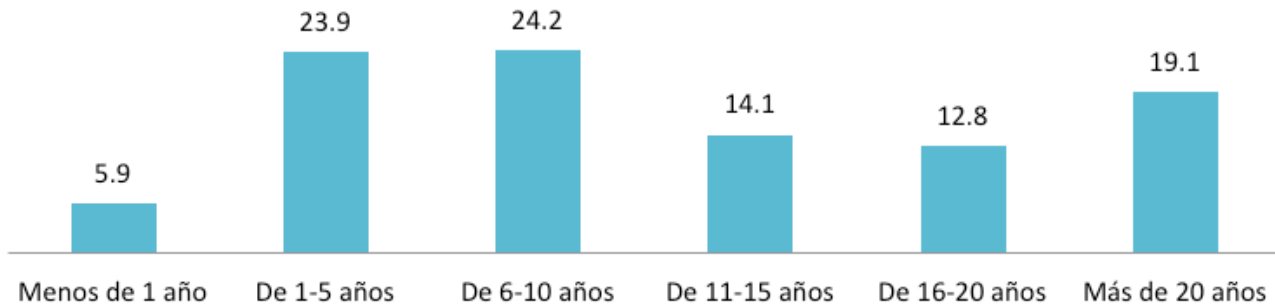
La mayoría (más de las tres cuartas partes) de los empleados del MINERD están colocados en niveles operativos y la proporción restante en el nivel gerencial.

### 1.3.6 TIEMPO EN SERVICIO

---

**GRÁFICO NO. 6**

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS DEL MINERD SEGÚN TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN



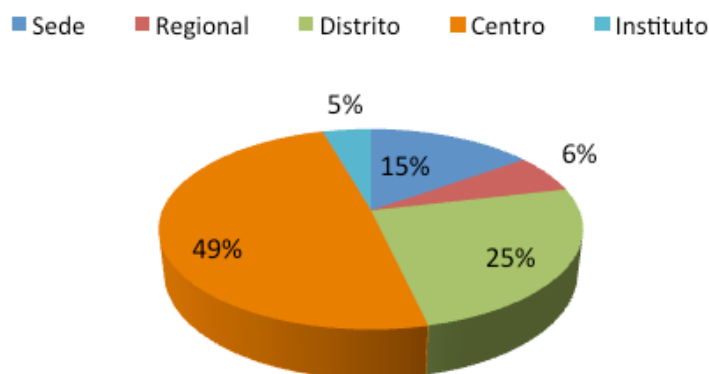
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 6 en Apéndice).

Cerca de un tercio de los empleados del Ministerio tiene poco tiempo (no más de cinco años) en la institución; más de un tercio de ellos (de seis a quince años) ha estado al servicio de ésta durante un tiempo considerablemente aceptable y un poco más de un tercio tiene en el MINERD dieciséis o más años.

### 1.3.7 PROPORCIÓN DE EMPLEADOS POR ÁREA O DEPENDENCIA EN EL MINERD

#### GRÁFICO NO. 7

#### PROPORCIÓN DE EMPLEADOS POR ÁREA O DEPENDENCIA



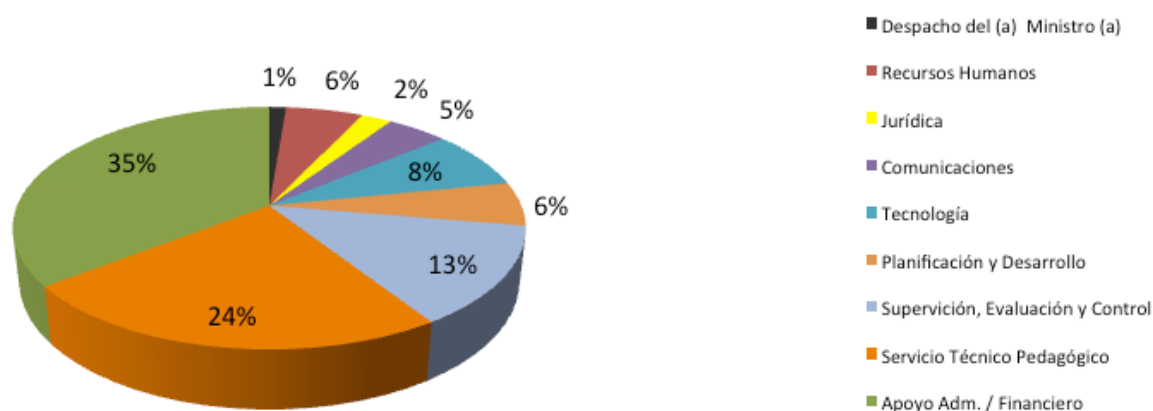
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 7 en Apéndice).

Casi la mitad de los empleados del MINERD labora en el centro educativo y una cuarta parte de ellos en el distrito educativo. En la sede central solo labora el 15% de los empleados y luego en la regional y los institutos adscritos al Ministerio labora el 6% y 5% de ellos, respectivamente.

### 1.3.8 PROPORCIÓN DE EMPLEADOS POR ÁREA O DEPENDENCIA EN LA SEDE CENTRAL DEL MINERD

**GRÁFICO NO. 8**

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS POR ÁREA O DEPENDENCIA EN LA SEDE CENTRAL



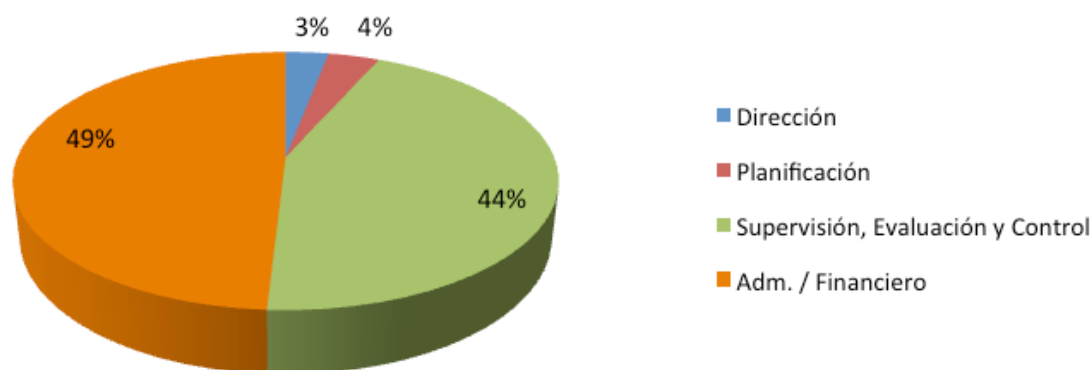
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 8 en Apéndice).

La mayoría de los empleados de la sede central está en el área de apoyo administrativo, servicios técnicos pedagógicos y supervisión y control, en orden descendente. Les siguen las áreas de tecnología, planificación y desarrollo y recursos humanos, comunicaciones, jurídica y el despacho del ministro, en el mismo orden. Como se muestran los datos, las áreas donde hay mayor concentración de personas son las más operativas, las asesoras y de apoyo son las de menor concentración.

### 1.3.9 PROPORCIÓN DE EMPLEADOS POR ÁREA O DEPENDENCIA EN LA REGIONAL DE EDUCACIÓN

**GRÁFICO NO. 9**

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS POR ÁREA O DEPENDENCIA EN LA REGIONAL



**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 9 en Apéndice).

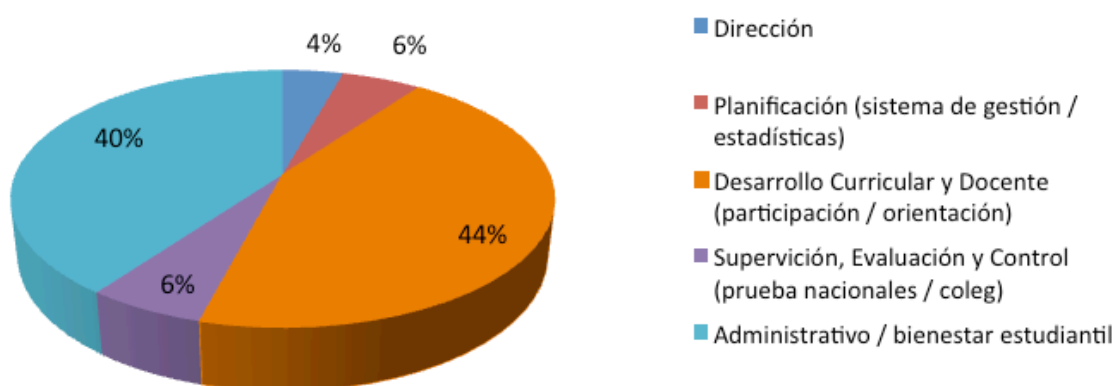
La mayoría de los empleados de la Regional está concentrada en las áreas administrativa-financiera y de supervisión y control (áreas operativa y sustantiva), mientras una pequeña proporción de éstos está en las áreas asesora y de apoyo. La mayor concentración de personas está en las áreas operativa y sustantiva.

### 1.3.10 PROPORCIÓN DE EMPLEADOS POR ÁREA O DEPENDENCIA EN DISTRITO EDUCATIVO

---

**GRÁFICO NO. 10**

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS POR ÁREA O DEPENDENCIA EN EL DISTRITO



**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 10 en Apéndice).

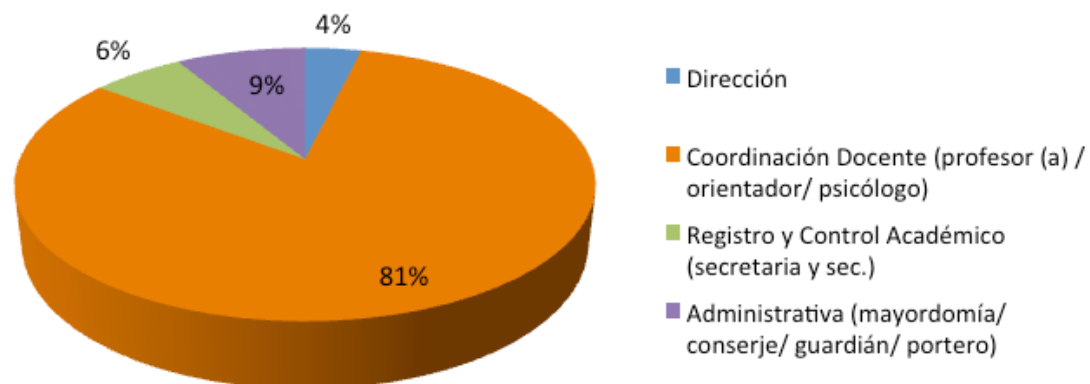
La mayoría de los empleados en el Distrito Educativo está concentrada en las áreas de desarrollo curricular y administrativo financiero en cantidad descendente, concentrándose la minoría de éstos en las áreas asesora y de apoyo. La mayor concentración de personas está en las áreas operativa y sustantiva.



### 1.3.11 PROPORCIÓN DE EMPLEADOS POR ÁREA O DEPENDENCIA EN EL CENTRO EDUCATIVO

**GRÁFICO NO. 11**

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS POR ÁREA O DEPENDENCIA EN EL CENTRO EDUCATIVO



**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 11 en Apéndice).

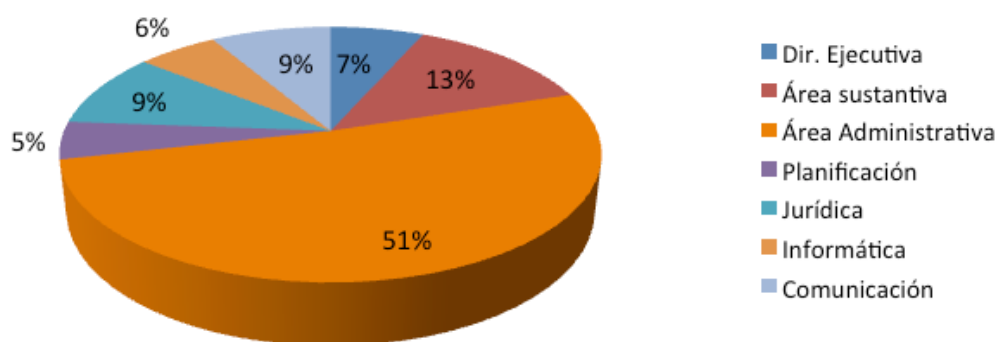
Más de la tercera parte de los empleados del centro educativo está concentrada en el área de coordinación docente, mientras el resto, que es la minoría, está distribuido en las áreas administrativas. La mayor concentración de personas está en el área sustantiva (son maestros).

### 1.3.12 PROPORCIÓN DE EMPLEADOS POR ÁREA O DEPENDENCIA EN INSTITUTOS ADSCRITOS AL MINERD

---

**GRÁFICO NO. 12**

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS POR ÁREA O DEPENDENCIA EN INSTITUTOS ADSCRITOS



**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 12 en Apéndice).

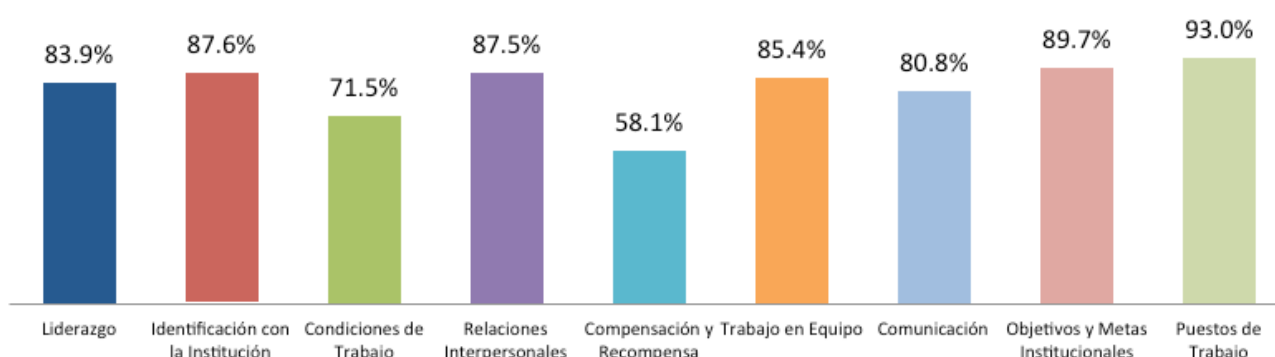
En los institutos adscritos al Ministerio, la mayor concentración (más de la mitad) de empleados está en el área administrativa, el resto de ellos está distribuido en las áreas sustantiva, asesora y de apoyo. Datos poco concluyentes, por ser los institutos adscritos al Ministerio de naturaleza distinta y por tanto con diversas estructuras organizativas.

## 1.4 CLIMA ORGANIZACIONAL. OPINIÓN GENERAL.

### 1.4.1 VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO NO. 13**

VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN EN EL MINERD



**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 13 en Apéndice).

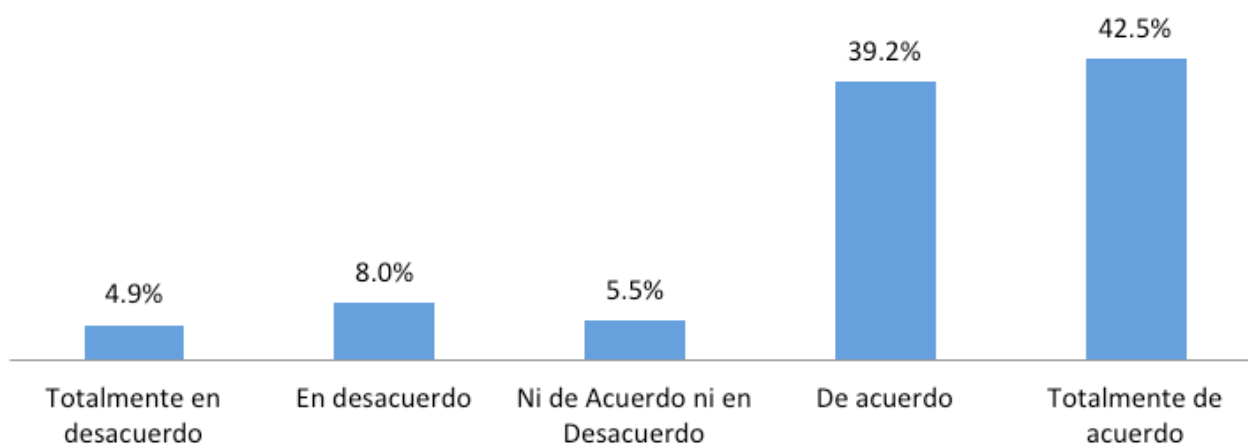
En general, los empleados del MINERD tienen una percepción positiva de la institución y sus procesos. Ocho de los nueve factores en que se dimensionó la variable clima organizacional (puesto de trabajo, objetivos y metas institucionales, identificación con la institución, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, liderazgo y comunicación) calificaron positivamente por encima del índice establecido como válido para este estudio, salvo lo referente al tema compensación y recompensa, que atañe a pagos y beneficios, factor valorado de forma negativa.

Con respecto de esta dimensión, los empleados expresaron niveles de percepción negativa en los aspectos correspondencia del salario con el trabajo realizado, la existencia de políticas de promoción de personal, la satisfacción por los beneficios de salud recibidos y lo justo de su salario con respecto al de sus compañeros. Esto podría estar mostrando una percepción de inequidad en la administración de los salarios y beneficios por parte de ellos. Además, los niveles de abstención de respuestas a esos aspectos fueron considerablemente altos.

## 1.4.2 NATURALEZA DE LA PERCEPCIÓN

### GRÁFICO NO. 14

#### NATURALEZA DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL MINERD



**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla no. 14 en Apéndice).

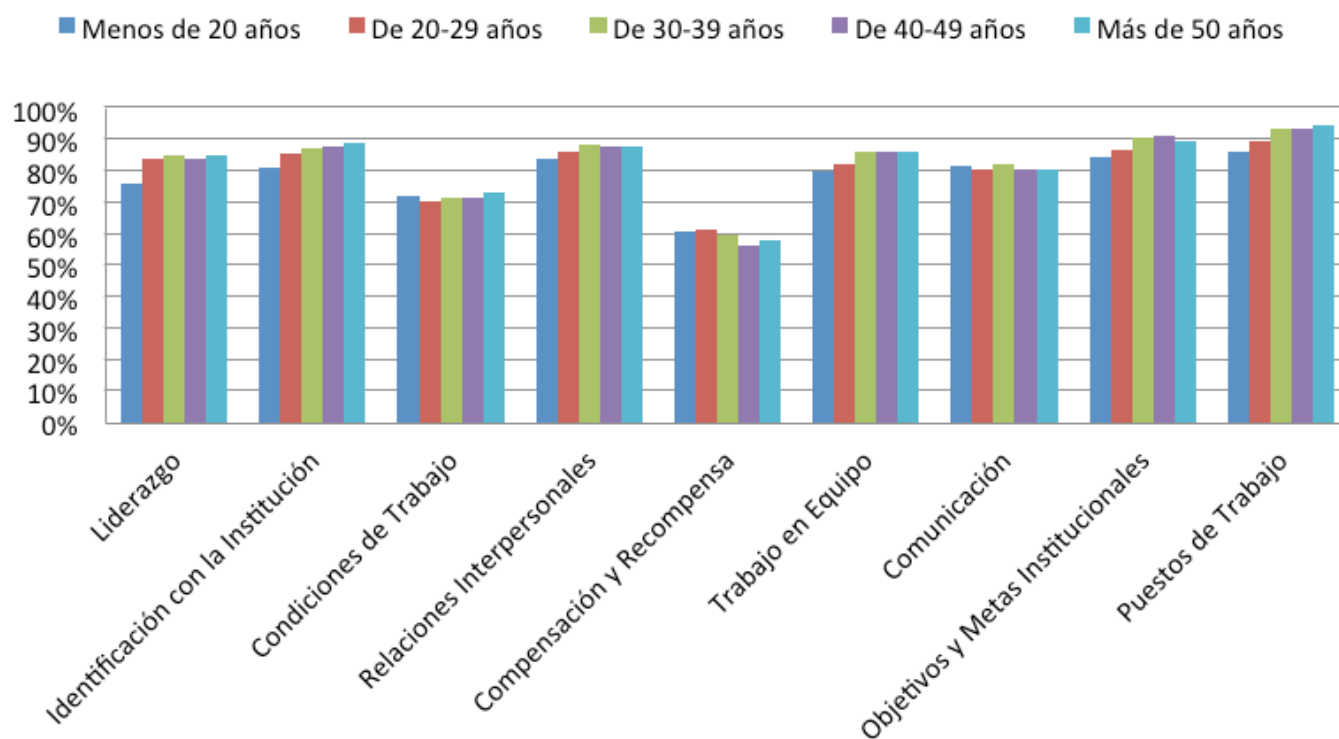
En el momento de aplicación del cuestionario, los empleados del MINERD manifestaron tener buena percepción de la institución, por lo que en esa misma medida se asume que el clima laboral imperante en ella es positivo y por ende la satisfacción y aceptación de la institución por los empleados es considerablemente buena. Esto se evidencia en las respuestas positivas (de acuerdo y totalmente de acuerdo) emitidas por más de las tres cuartas partes de los empleados. De éstos, un porcentaje mínimo se inclinó por las respuestas negativas. Se evidencia también que una proporción mínima de personas se mantuvo neutra en sus respuestas.

No obstante, la percepción negativa y la omisión de respuestas, juntas constituyen una proporción considerable, amerita que sea objeto de atención por parte del Ministerio, ya que se trata de las respuestas del personal activo.

### 1.4.3 EDAD Y CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO NO. 15**

VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN  
SEGÚN EDAD EN EL MINERD



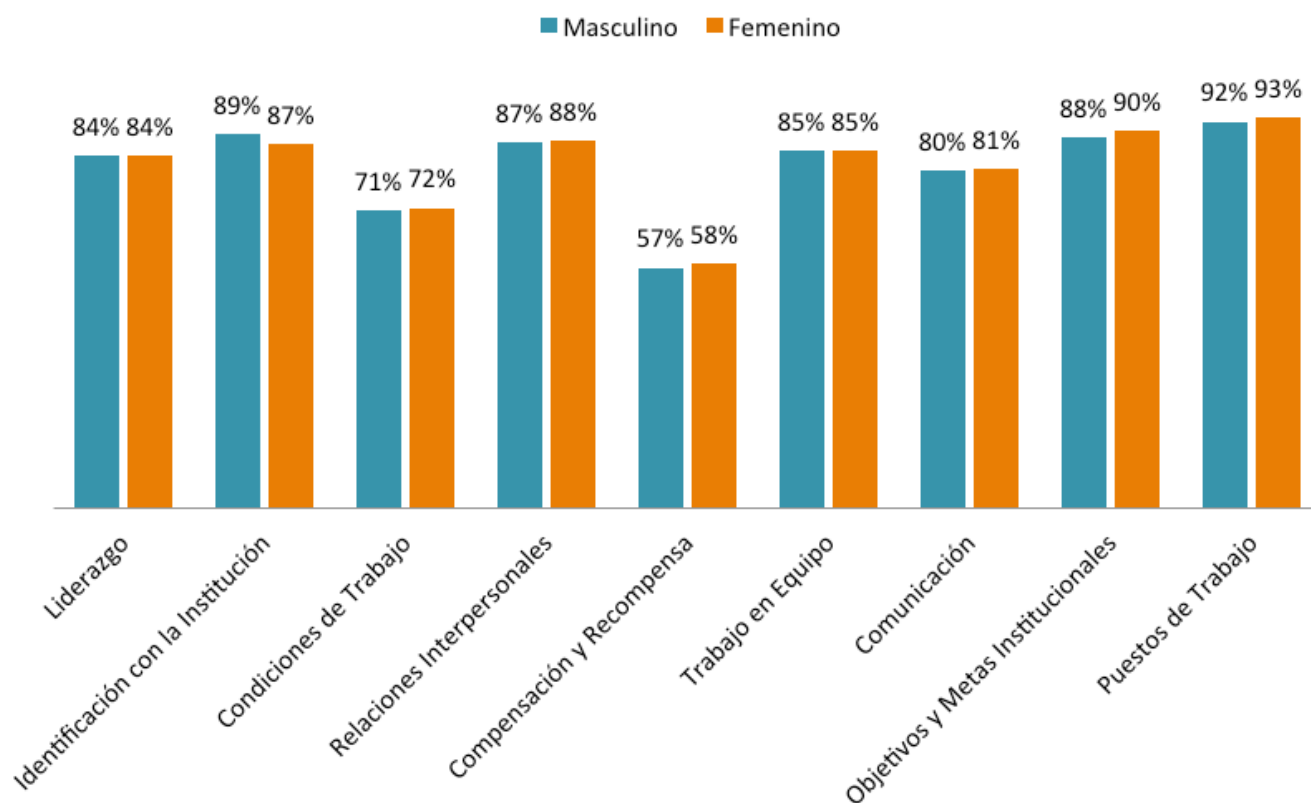
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 15 en Apéndice).

Los empleados del MINERD, sin importar la edad, perciben negativamente la dimensión relativa a la compensación y recompensa, no obstante, los demás factores del clima fueron evaluados positivamente por ellos. Entre éstos la condición de trabajo puntuó cerca del mínimo.

#### 1.4.4 GÉNERO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO NO. 16**

VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN  
SEGÚN GÉNERO EN EL MINERD



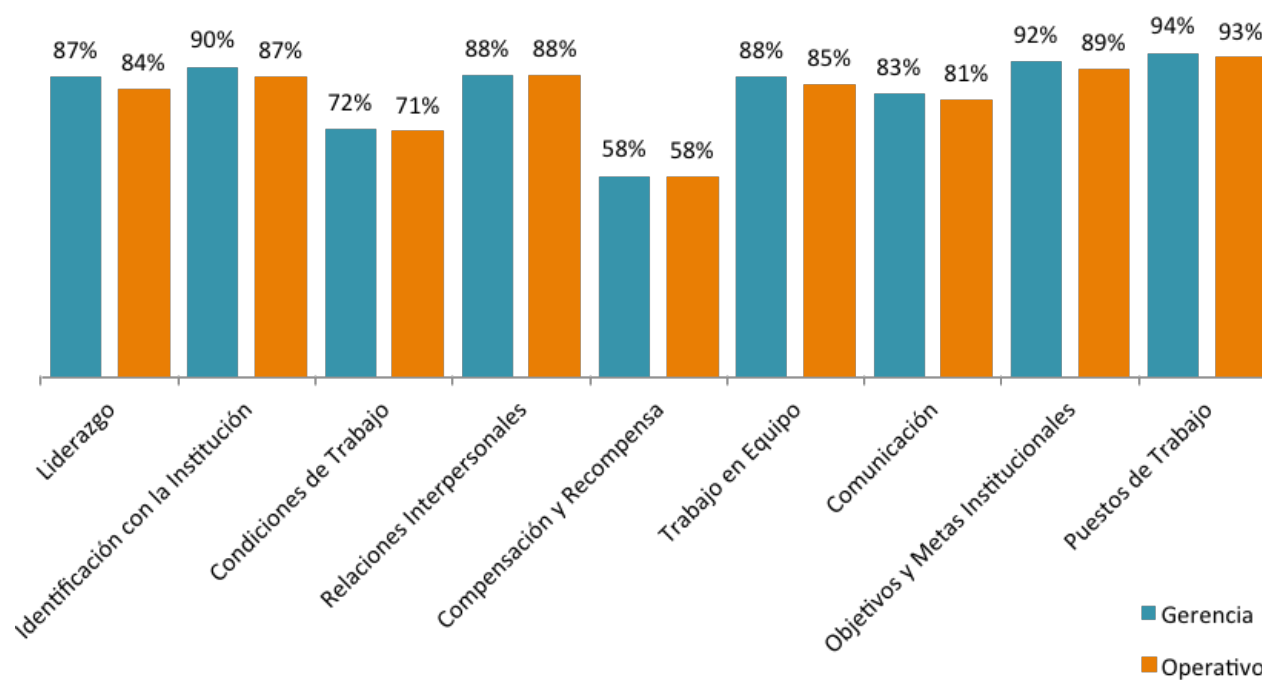
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 16 en Apéndice).

Los empleados y empleadas consideraron negativo el factor compensación y recompensa, todos los demás factores fueron considerados como positivos.

### 1.4.5 NIVEL JERÁRQUICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO NO. 17**

VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN  
SEGÚN NIVEL JERÁRQUICO EN EL MINERD



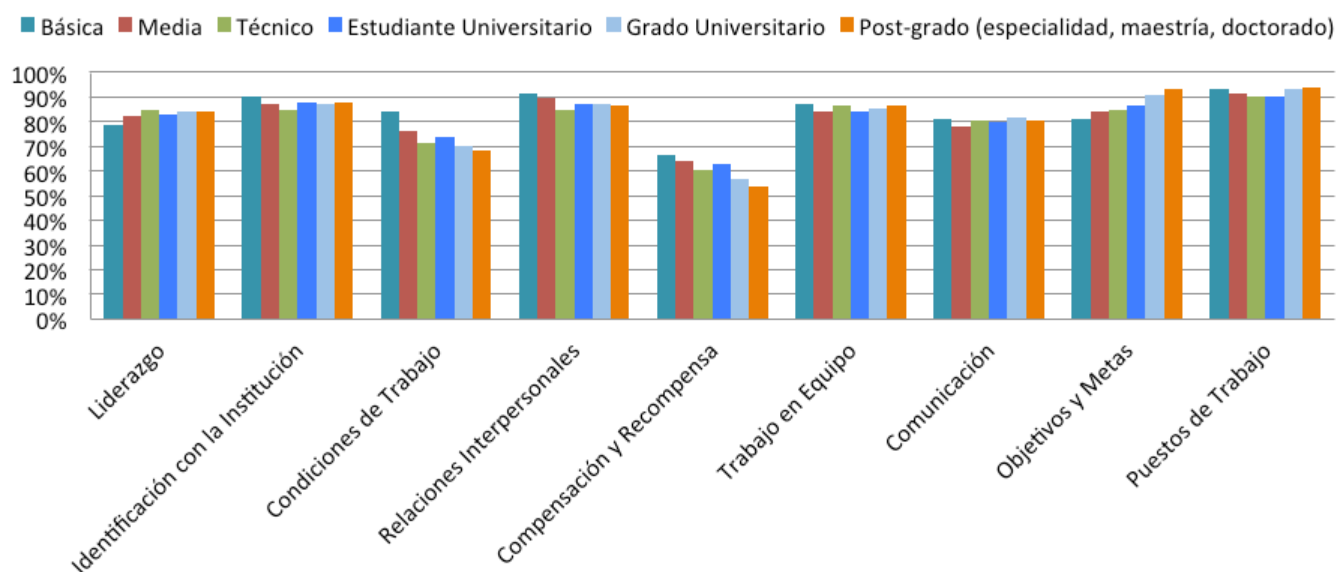
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 17 en Apéndice).

Con excepción de la dimensión compensación y recompensa, percibida de forma negativa, todas las demás dimensiones del clima organizacional auscultadas por el cuestionario son vistas positivamente por los empleados sin importar jerarquía. El factor condiciones de trabajo, aunque percibido positivamente por ambos niveles, gerencial y operativo, la puntuación obtenida es cercana al mínimo aceptable.

#### 1.4.6 NIVEL ACADÉMICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

### GRÁFICO NO. 18

#### VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN SEGÚN NIVEL ACADÉMICO EN EL MINERD



**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 18 en Apéndice).

Con excepción de la dimensión compensación y recompensa, percibida de forma negativa, todas las demás dimensiones del clima organizacional auscultadas por el cuestionario son vistas positivamente por los empleados sin importar jerarquía. El factor condiciones de trabajo aunque percibido positivamente por ambos niveles, gerencial y operativo, la puntuación obtenida es cercana al mínimo aceptable.

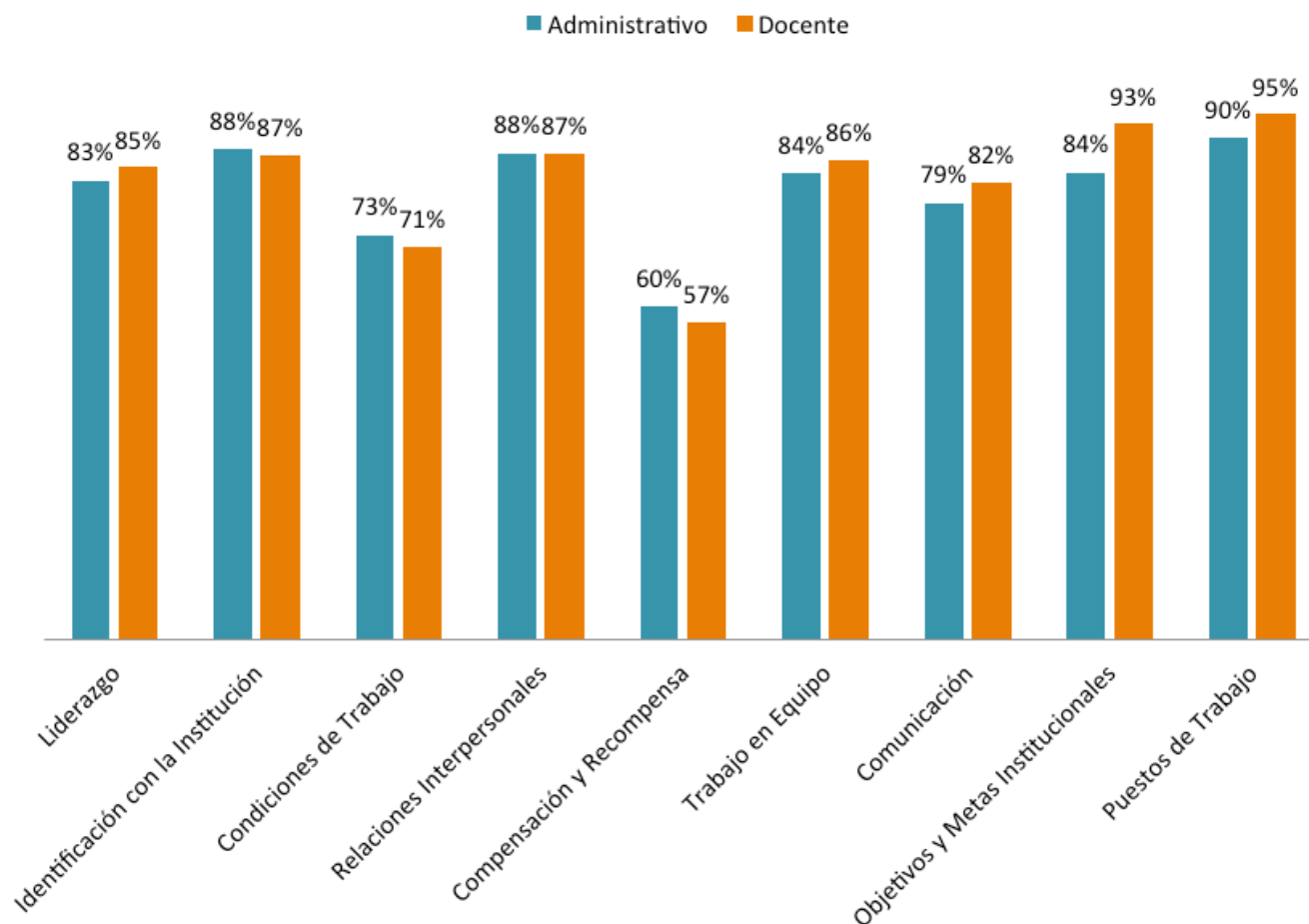
Los empleados de diversos niveles académicos valoraron positivamente el clima organizacional del Ministerio, con excepción del factor compensación y recompensa. El factor condiciones de trabajo fue valorado negativamente por las personas pertenecientes al grupo de mayor nivel académico y la mayor valoración la obtuvo del grupo de más bajo nivel académico.



### 1.4.7 CARRERA LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL

#### GRÁFICO NO. 19

VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN  
SEGÚN CARRERA LABORAL EN EL MINERD



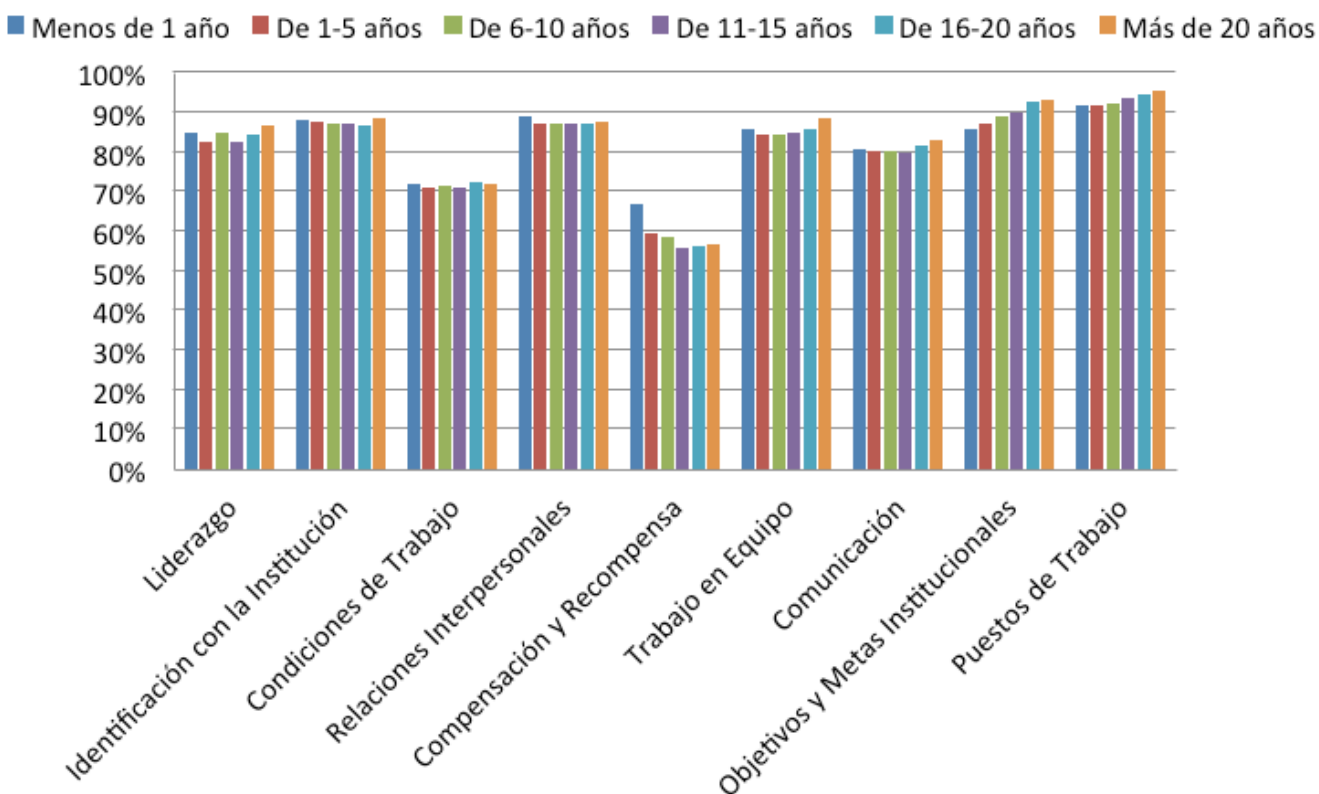
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 19 en Apéndice).

Todos los empleados del MINERD, administrativos y docentes, perciben negativamente el factor o dimensión compensación y recompensa. Todos los demás factores fueron evaluados positivamente por ellos. El factor condiciones de trabajo, aunque visto de forma positiva, puntuó muy cerca del mínimo.

#### 1.4.8 TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

### GRÁFICO NO. 20

#### VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN SEGÚN TIEMPO EN EL MINERD

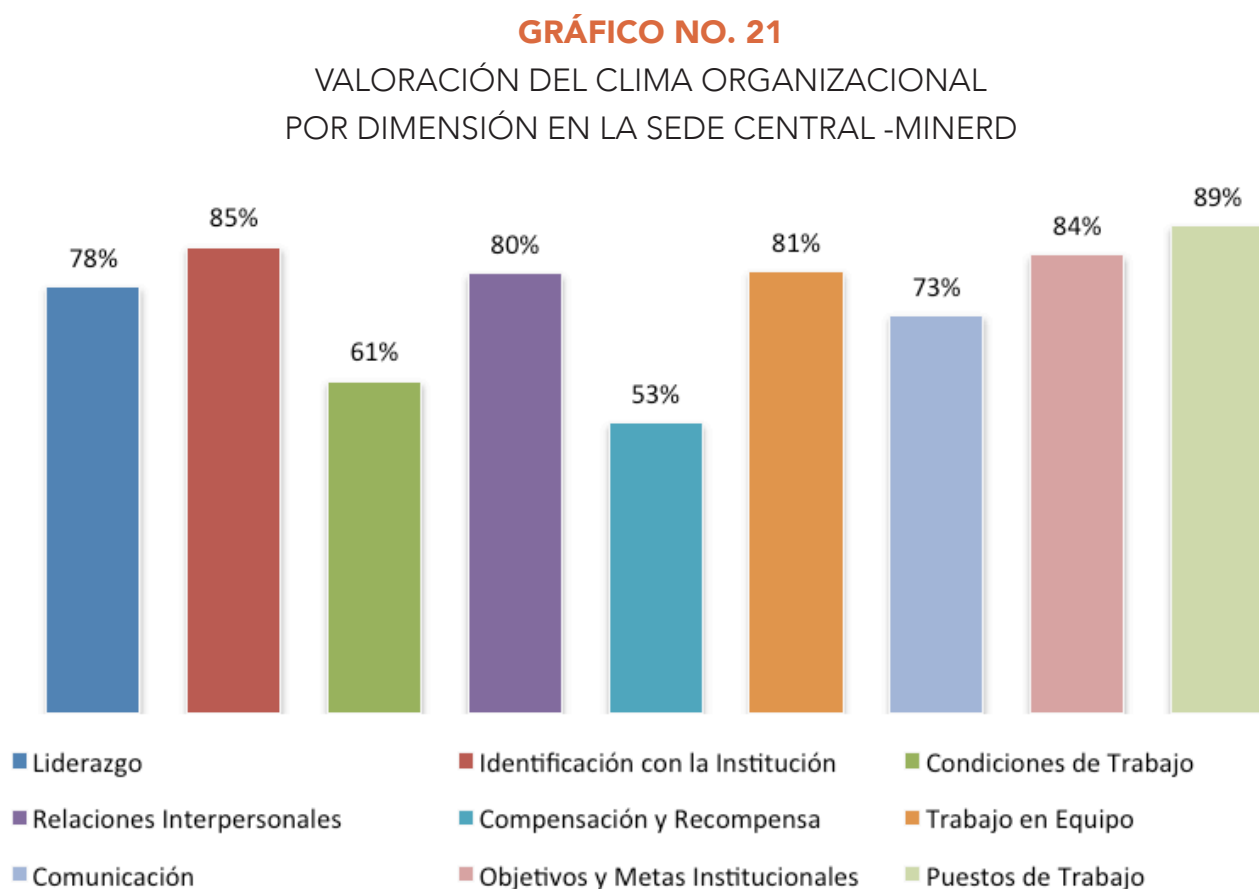


**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (Ver Tabla No. 20 en Apéndice).

Todos los empleados del MINERD, sin importar el tiempo al servicio de la institución, tienen una percepción negativa del aspecto o dimensión relativa a la compensación y recompensa, no obstante, todos los demás factores fueron evaluados positivamente por ellos, siendo las condiciones de trabajo de éstos el único factor que puntuó cerca del mínimo positivo.

## 1.5 CLIMA ORGANIZACIONAL. SEDE CENTRAL

### 1.5.1 VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 21 en Apéndice).

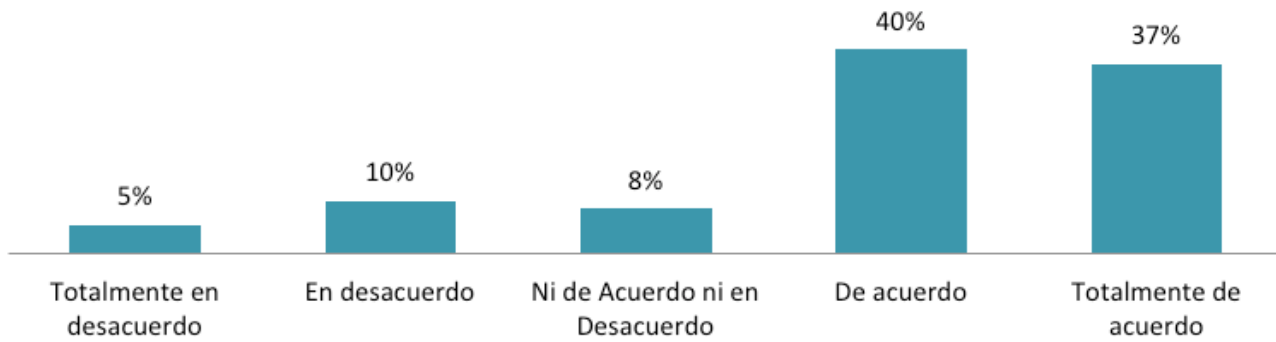
Al analizar por separado la percepción de los empleados de la sede central, los datos revelan que éstos tienen una percepción favorable en la mayoría de los factores o dimensiones tomadas en cuenta en el diagnóstico. Con excepción de las condiciones de trabajo y la compensación y recompensa, aspectos valorados muy negativamente por este segmento de los empleados, los demás fueron calificados positivamente.

## 1.5.2 NATURALEZA DE LA PERCEPCIÓN

---

### GRÁFICO NO. 22

#### NATURALEZA DE LA PERCEPCIÓN EN LA SEDE CENTRAL DEL MINERD

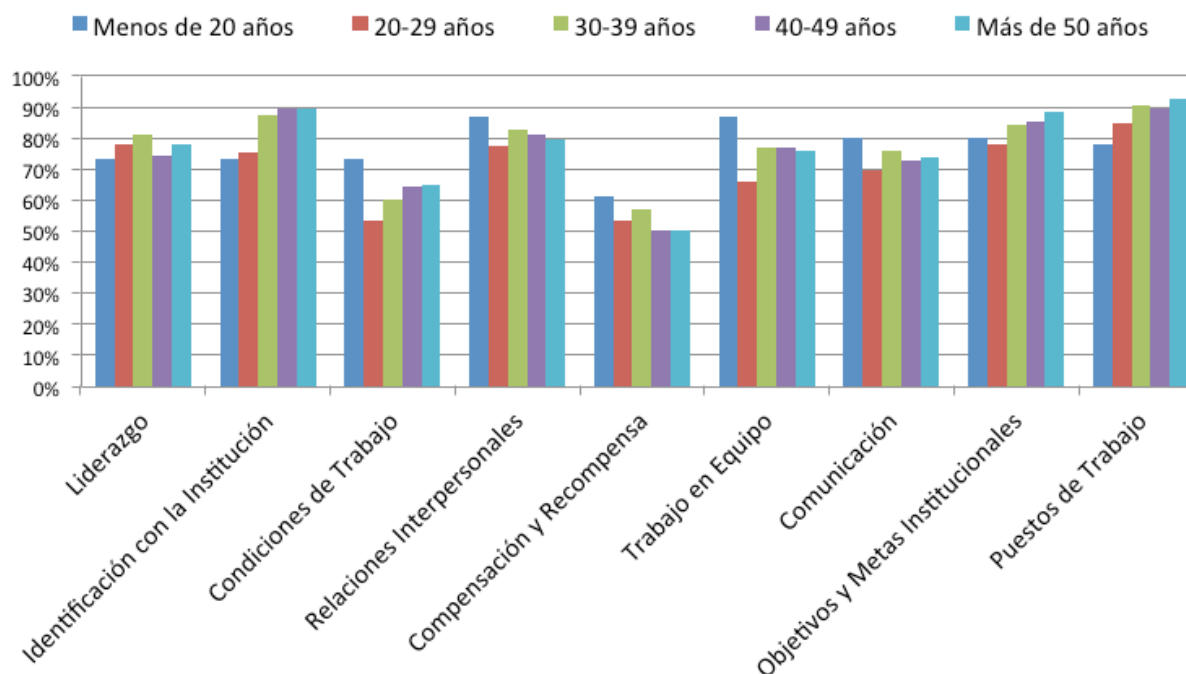


**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 22 en Apéndice).

El clima organizacional que prevalece en la sede central del Ministerio es positivo, eso se evidencia en la alta proporción de acuerdo con los aspectos evaluados expresados por los empleados. El desacuerdo mostrado y el nivel de abstención de respuestas fueron bajos.

1.5.3 **EDAD Y CLIMA ORGANIZACIONAL****GRÁFICO NO. 23**

## EDAD Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SEDE CENTRAL DEL MINERD



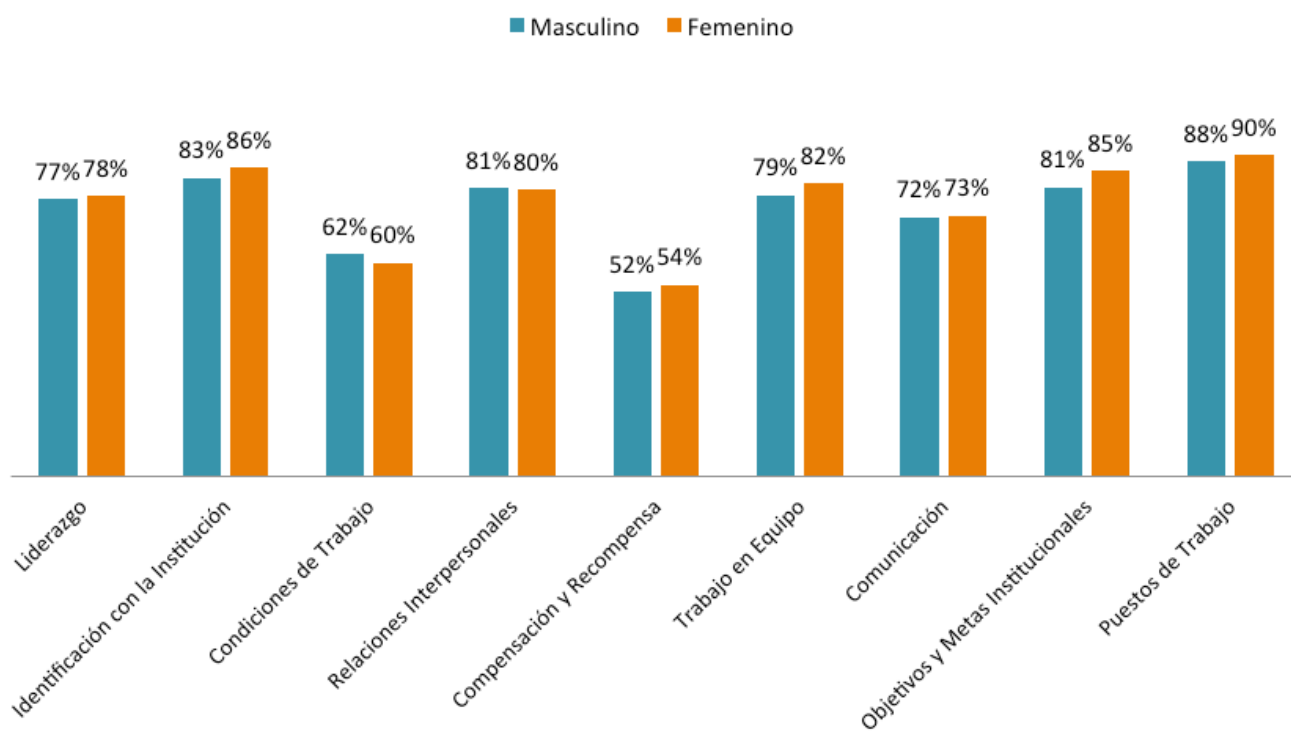
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver tabla No. 23 en Apéndice).

Al separarse estos empleados por rango de edad, los resultados del cuestionario han evidenciado una percepción positiva con respecto de la mayoría de los aspectos auscultados. No obstante, algunos factores o dimensiones importantes fueron calificados como negativos. Los empleados de todas las edades calificaron negativamente el factor compensación y recompensa; los empleados en edades entre los 20 y 29 años señalaron como negativos los factores condiciones de trabajo, trabajo en equipo y comunicación; todos los demás empleados (de 30 años y más) calificaron negativamente la dimensión condiciones de trabajo.

#### 1.5.4 GÉNERO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

### GRÁFICO NO. 24

#### GÉNERO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SEDE CENTRAL

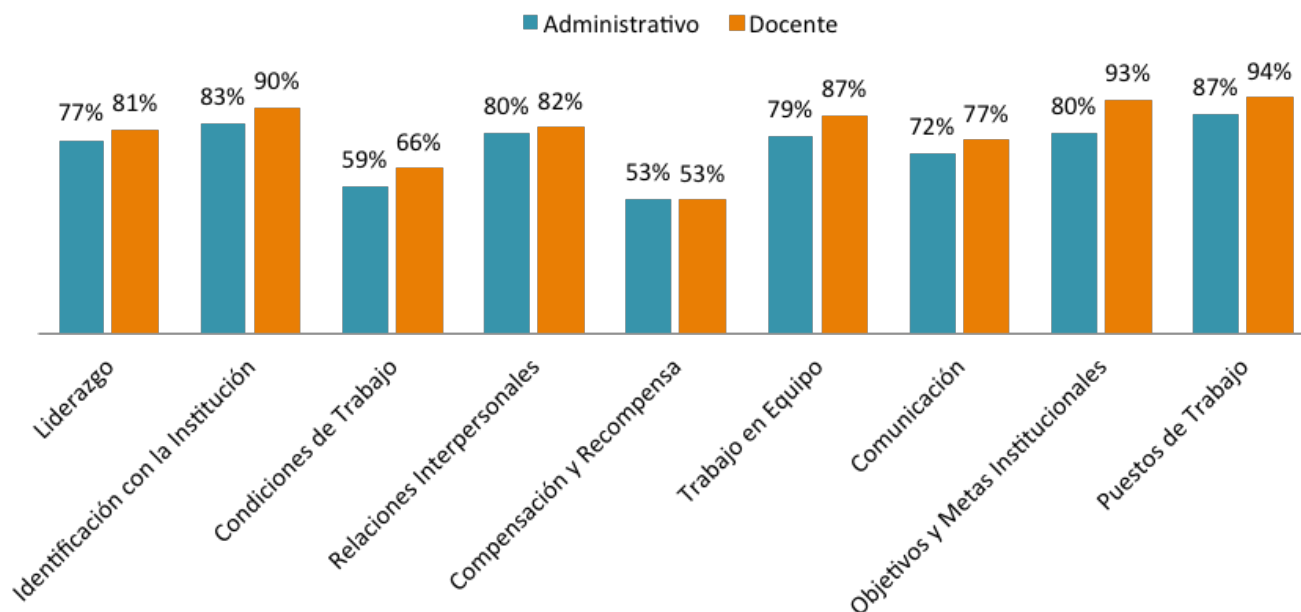


**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 24 en Apéndice).

En la sede central del MINERD, con excepción de las dimensiones condiciones de trabajo y compensación y recompensa, los demás factores son percibidos positivamente por los empleados de ambos géneros.

1.5.5 **CARRERA LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL****GRÁFICO NO. 25**

## CARRERA LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SEDE CENTRAL



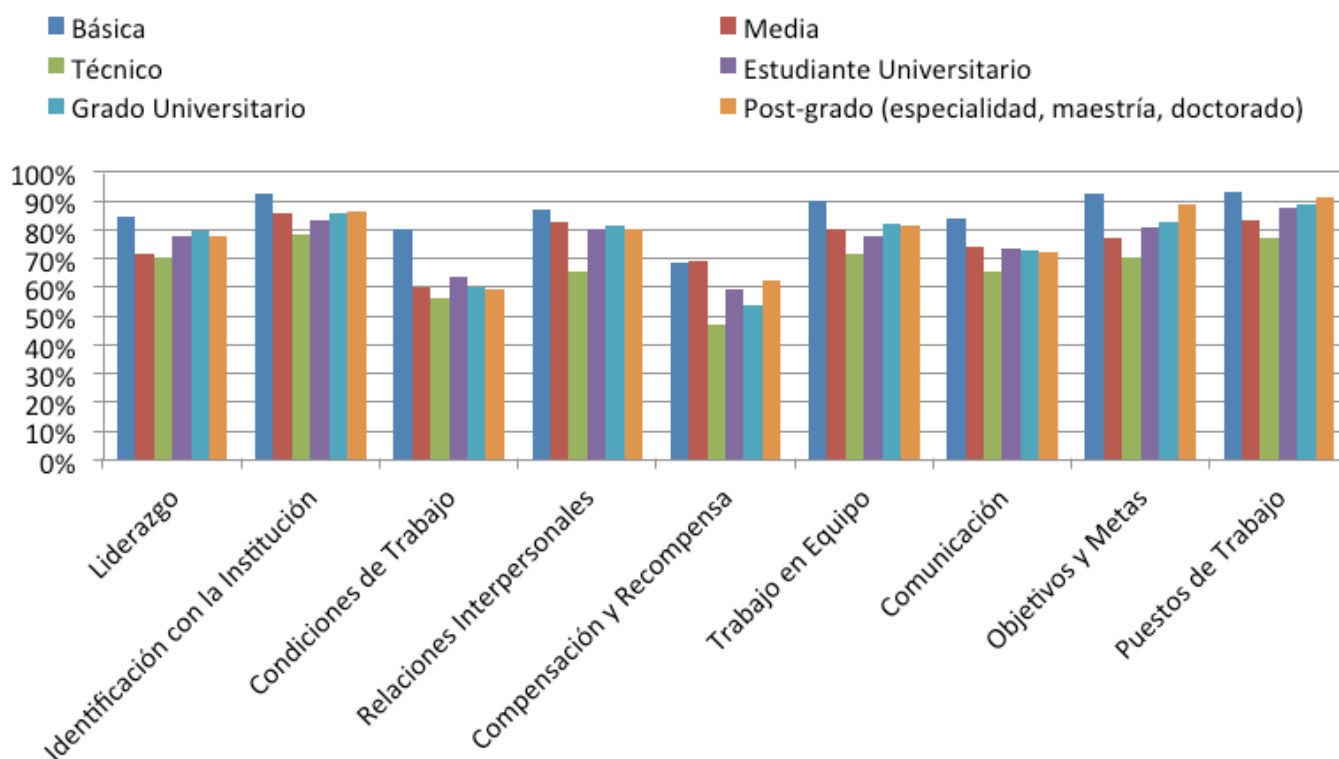
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 25 en Apéndice).

En la sede central del MINERD, con excepción de las dimensiones condiciones de trabajo y compensación y recompensa, los demás factores son percibidos positivamente por los empleados administrativos y docentes.

## 1.5.6 NIVEL EDUCATIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SEDE CENTRAL

**GRÁFICO NO. 26**

NIVEL EDUCATIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SEDE CENTRAL DEL MINERD



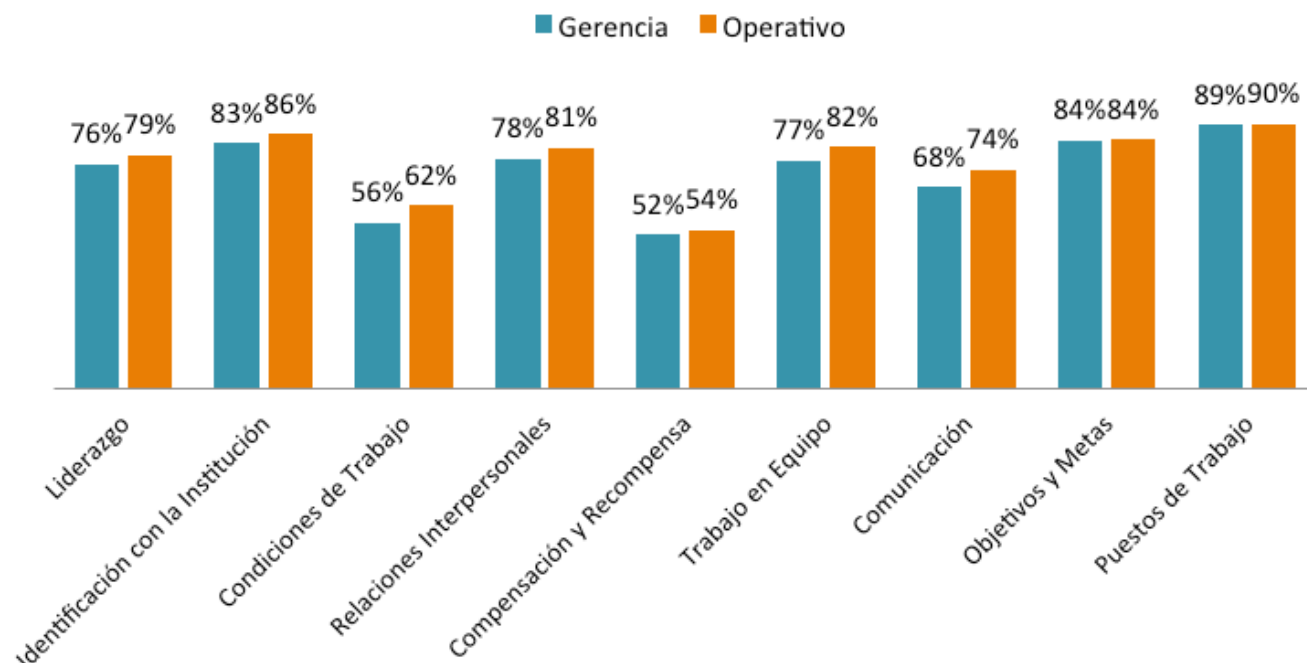
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 26 en Apéndice).

La mayoría de los factores fueron calificados como positivos por los empleados de los diferentes niveles educativos de la sede central. Los empleados de todos los niveles educativos en la sede central del MINERD perciben el aspecto compensación y beneficios negativamente. El factor condiciones de trabajo, con excepción de los de nivel educativo más bajo (básica), fue calificado negativamente. Los factores relaciones interpersonales y comunicación fueron considerados negativamente por los empleados con nivel educativo de técnico.



1.5.7 **JERARQUÍA Y CLIMA ORGANIZACIONAL****GRÁFICO NO. 27**

## JERARQUÍA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SEDE CENTRAL



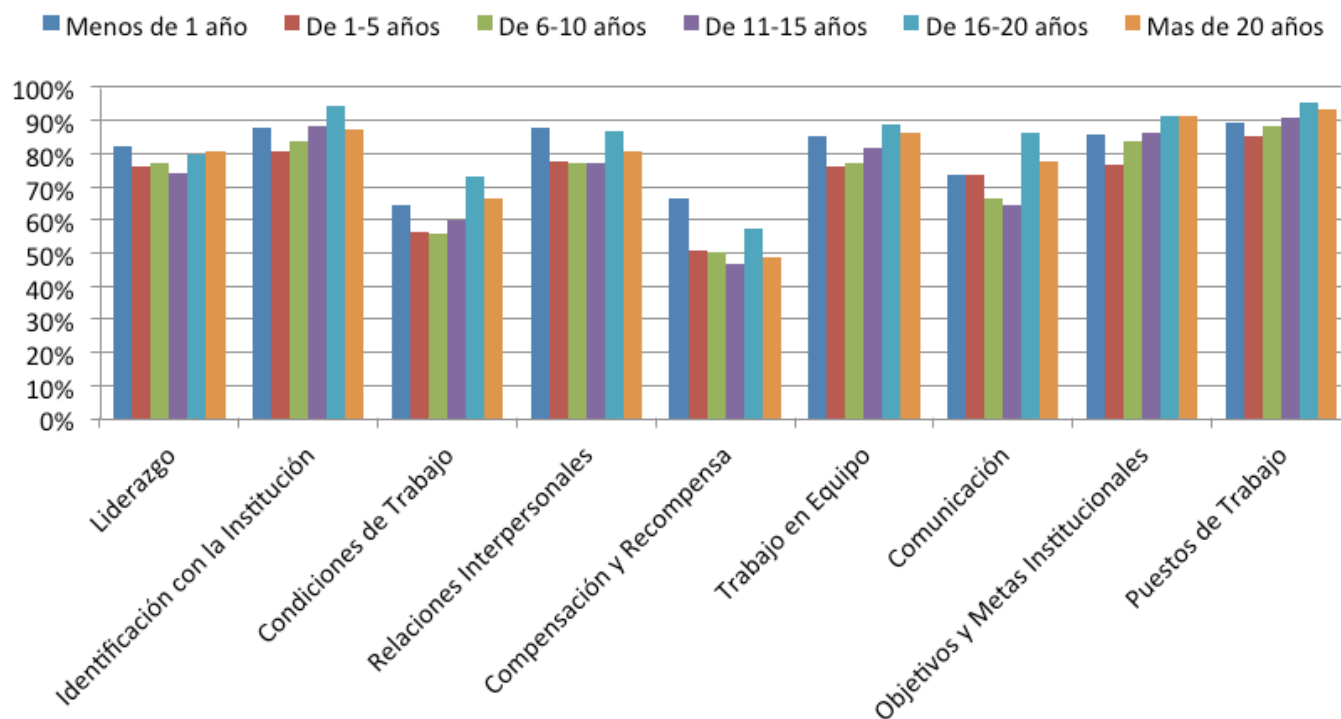
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 27 en Apéndice).

En términos generales, el clima organizacional es bien valorado por gerentes y operativos en la sede central del MINERD. Con excepción de los aspectos condiciones de trabajo y compensación y recompensa, que fueron evaluados de forma negativa por ambos niveles, así como el factor comunicación, calificado de esa misma forma por los gerentes, todos los demás aspectos fueron considerados positivamente, tanto por los empleados operativos como por los gerentes.

## 1.5.8 TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN (SERVICIO) Y CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO NO. 28**

TIEMPO EN SERVICIO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SEDE CENTRAL DEL MINERD



**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 28 en Apéndice).

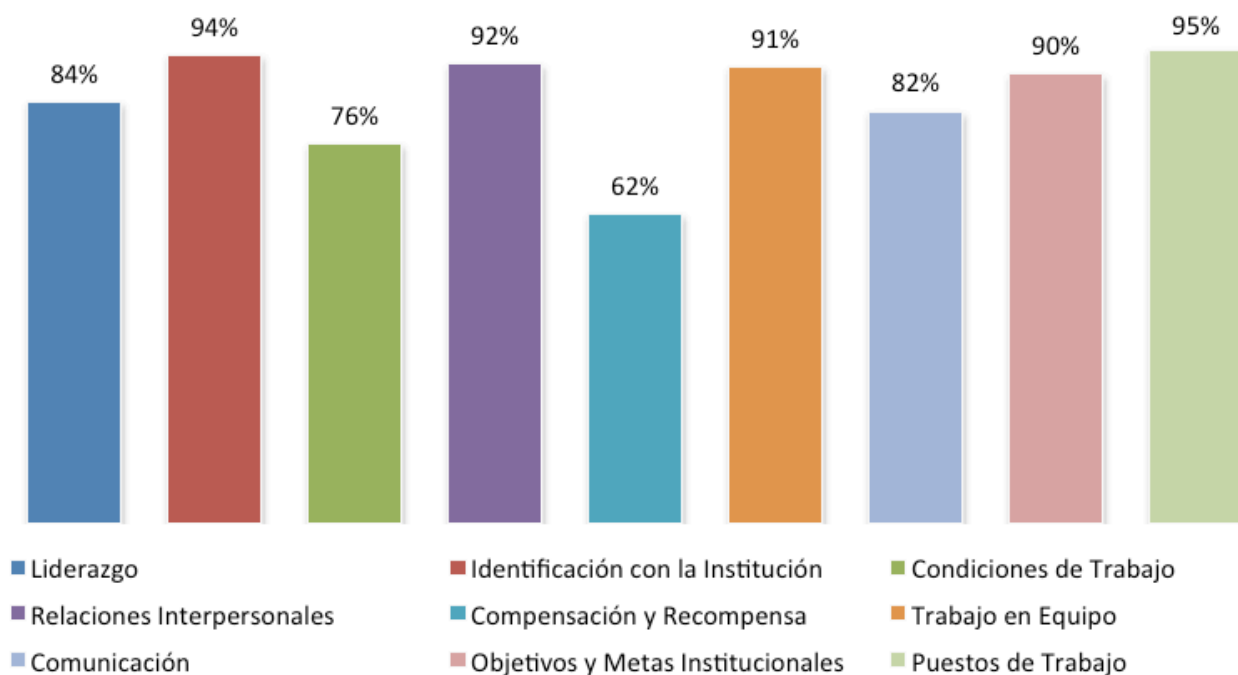
La mayoría de los empleados, sin importar el tiempo en servicio en la institución, calificaron positivamente el clima organizacional, mientras que los factores compensación y recompensa, condiciones de trabajo y comunicación fueron calificados negativamente por todos los grupos con algunas excepciones.

## 1.6 CLIMA ORGANIZACIONAL. OPINIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN

### 1.6.1 VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO NO. 29**

VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN  
EN LA REGIONAL DE EDUCACIÓN



**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 29 en Apéndice).

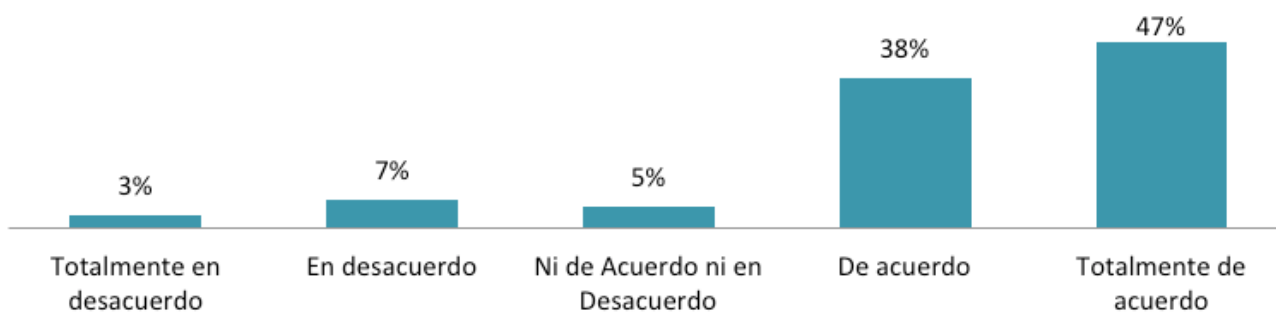
En la Regional de Educación el clima organizacional imperante es favorable, el cuestionario evidencia puntuaciones por encima del parámetro otorgadas a los diferentes factores por los empleados de esta dependencia. Los empleados tienen una valoración negativa del factor relativo a compensación y recompensa.

## 1.6.2 NATURALEZA DE LA PERCEPCIÓN

---

### GRÁFICO NO. 30

#### NATURALEZA DE LA PERCEPCIÓN EN LA REGIONAL DE EDUCACIÓN



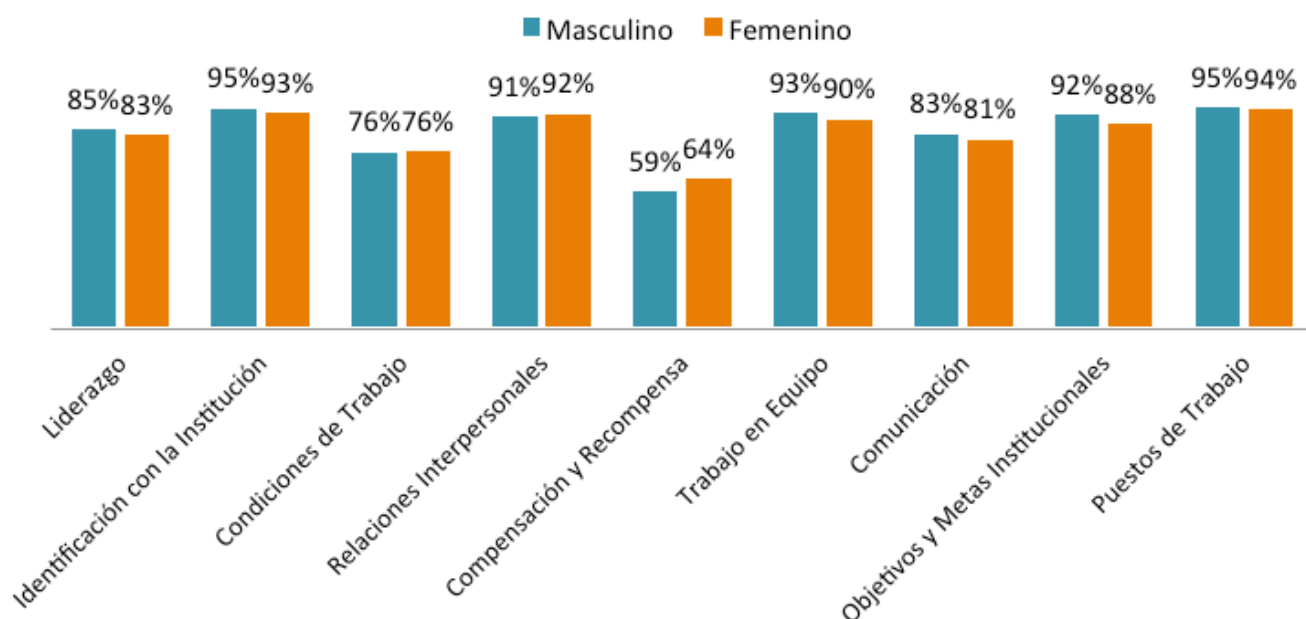
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 30 en Apéndice).

En la Regional de Educación el clima organizacional que prevalece es positivo, los empleados expresaron alto nivel de acuerdo con los aspectos evaluados. El desacuerdo mostrado y el nivel de abstención de respuestas fueron relativamente bajos.

### 1.6.3 EDAD Y CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO NO. 31**

EDAD Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA REGIONAL DE EDUCACIÓN



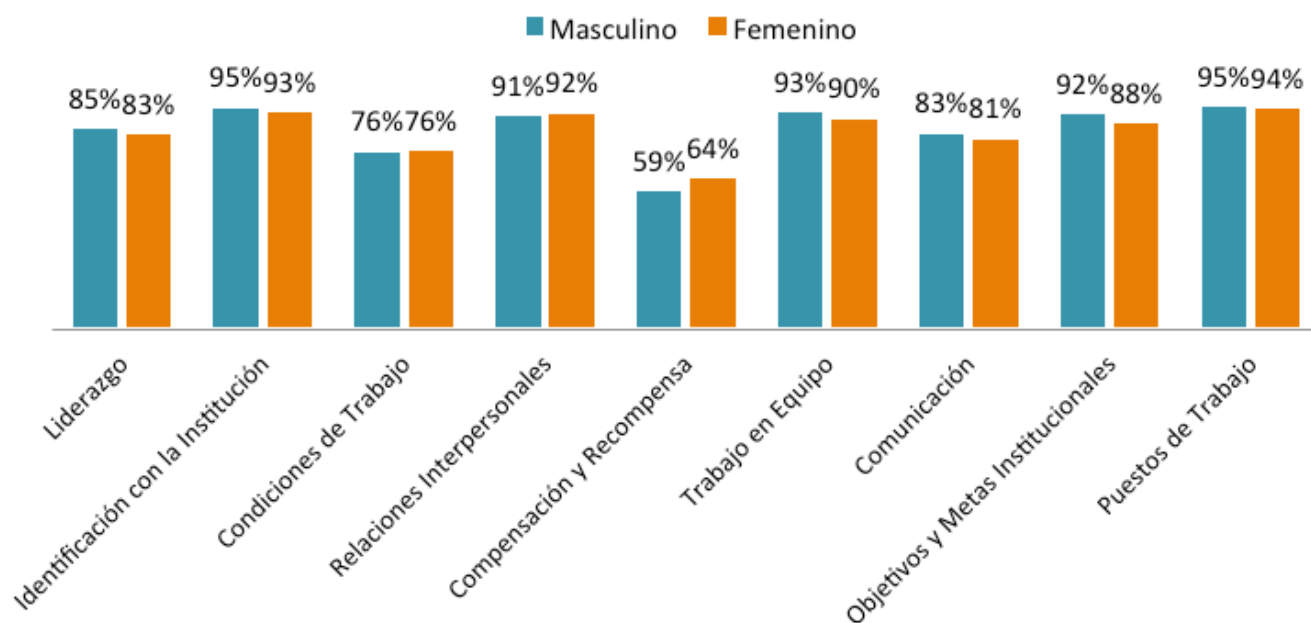
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 31 en Apéndice).

El clima organizacional en la Regional es bien valorado entre las personas de todos los rangos de edades, con excepción de la dimensión compensación y recompensa, el cual solo fue bien valorado por los más jóvenes (menos de 20 años).

#### 1.6.4 GÉNERO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

GRÁFICO NO. 32

GÉNERO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA REGIONAL DE EDUCACIÓN



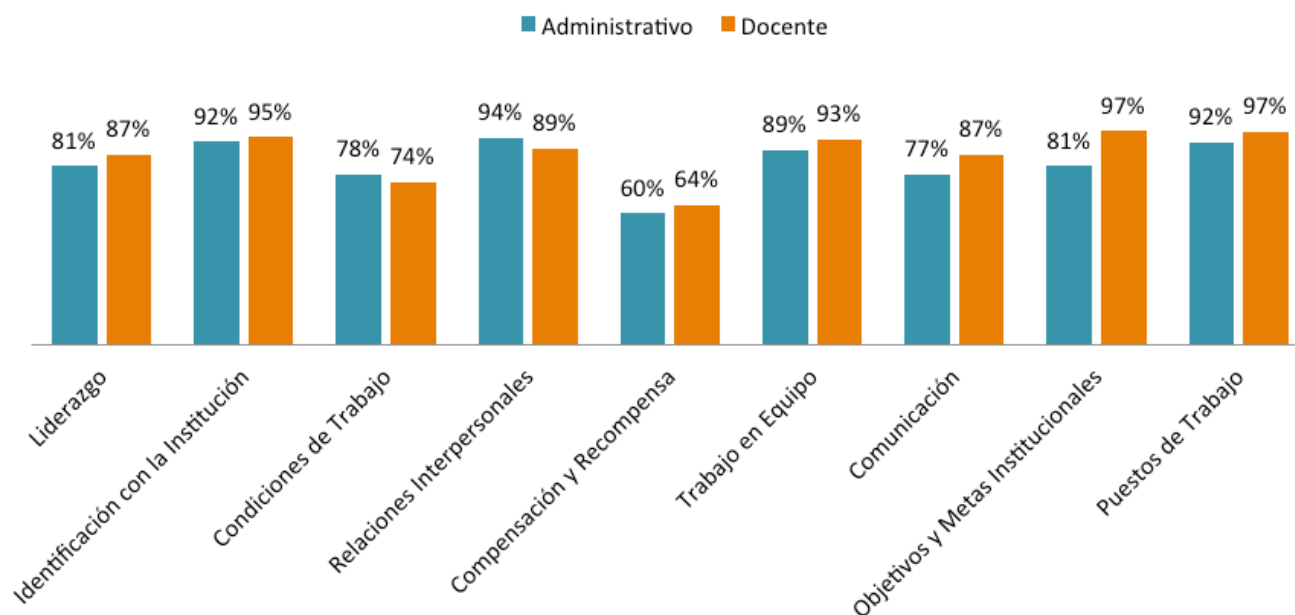
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 32 en Apéndice).

Mujeres y hombres valoraron positivamente el clima organizacional de la Regional, salvo el aspecto compensación y beneficio, que fue evaluado negativamente por todos.

### 1.6.5 CARRERA LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO NO. 33**

CARRERA LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA REGIONAL DE EDUCACIÓN



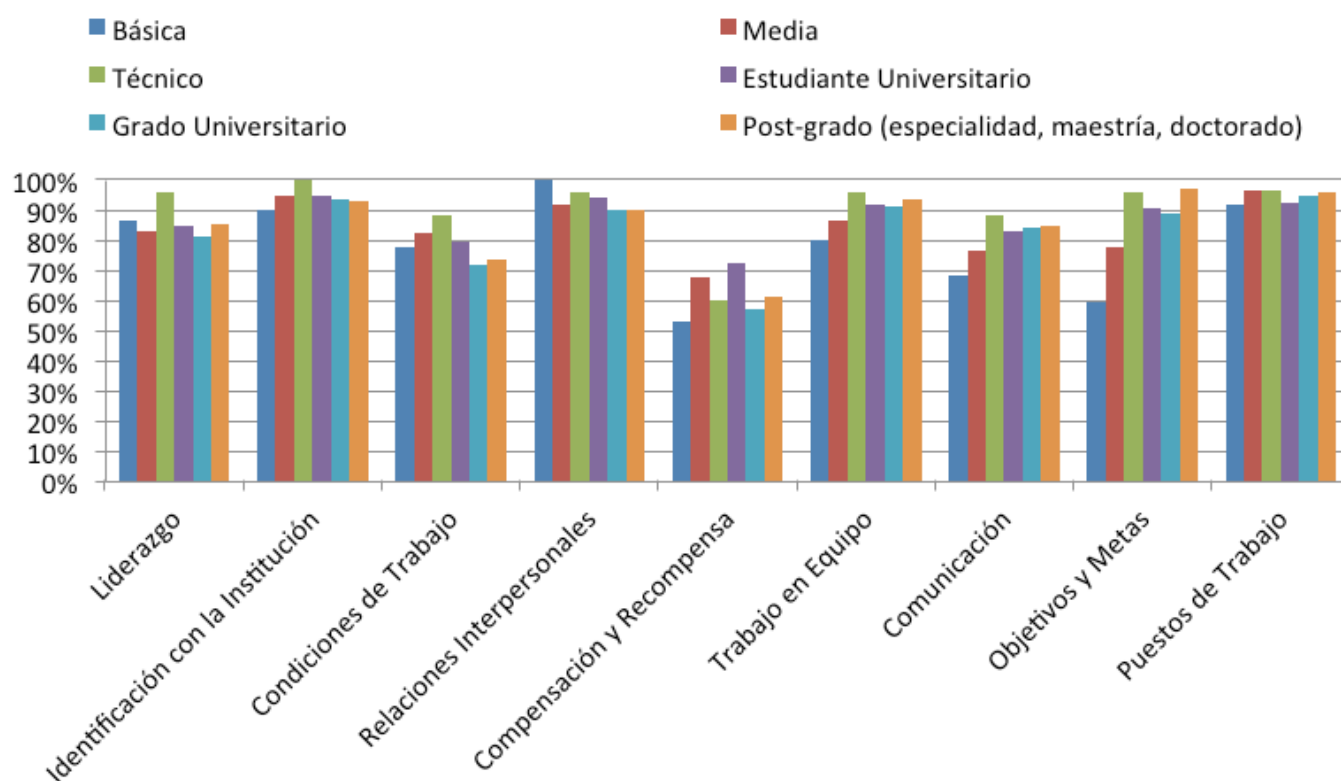
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 33 en Apéndice).

Administrativos y docentes valoraron positivamente el clima organizacional de la Regional, salvo el aspecto compensación y beneficio, que fue juzgado negativamente por ambos.

## 1.6.6 NIVEL ACADÉMICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO NO. 34**

NIVEL EDUCATIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA REGIONAL DE EDUCACIÓN



**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 34 en Apéndice).

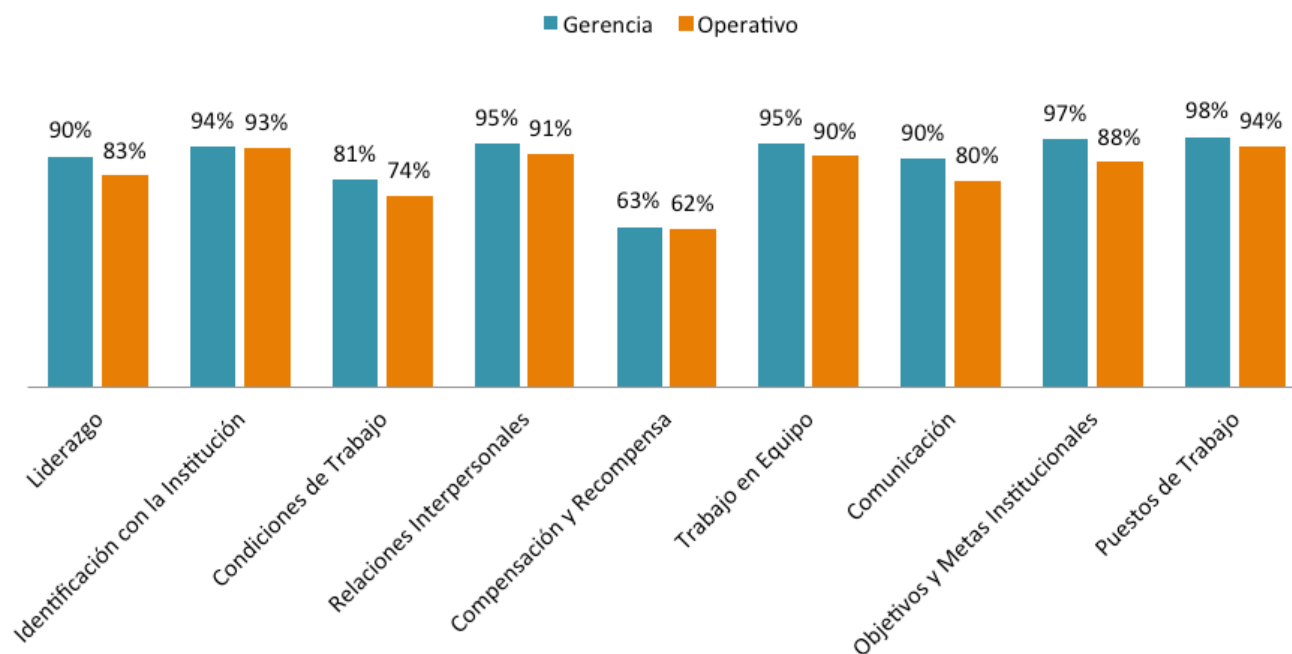
Todos los empleados de la Regional, sin importar su nivel académico, valoraron el clima positivamente en todos sus aspectos, excepto compensación y recompensa, el cual solo los empleados que están en la categoría de estudiantes lo calificaron como adecuado.



### 1.6.7 NIVEL JERÁRQUICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO NO. 35**

JERARQUÍA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA REGIONAL DE EDUCACIÓN



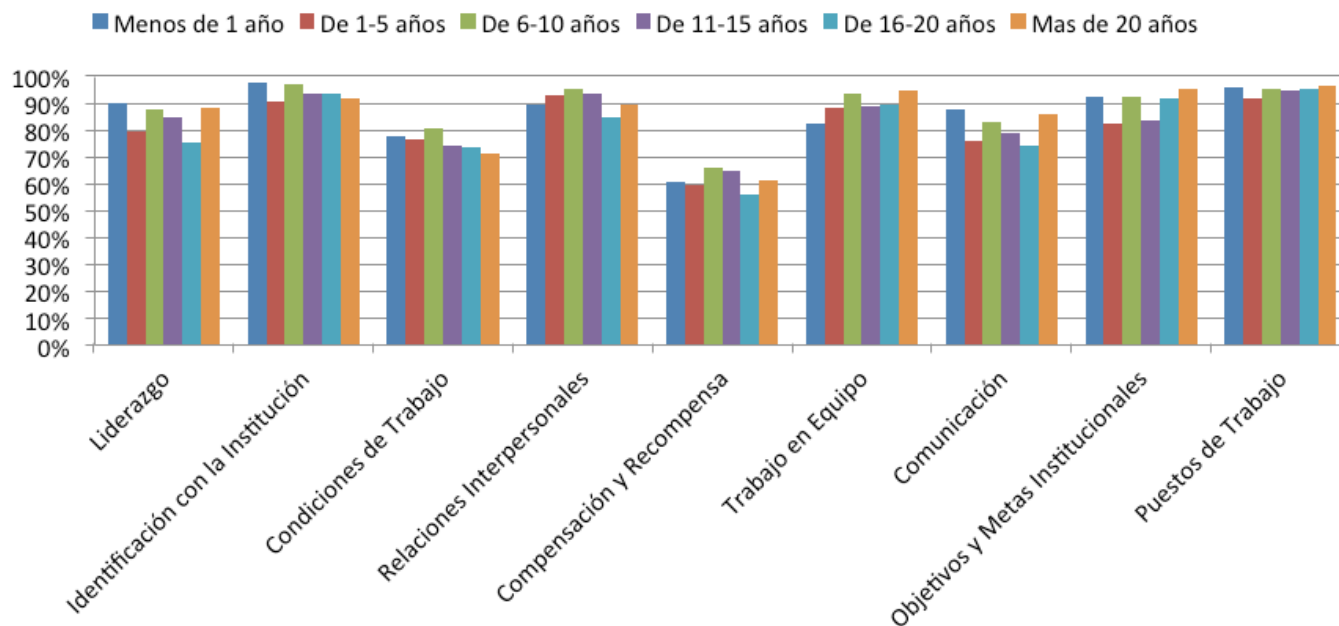
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 35 en Apéndice).

Todos los empleados, gerentes y operativos, calificaron altos los factores de clima organizacional, con excepción del factor compensación y recompensa, al cual le dieron calificaciones bajas.

## 1.6.8 TIEMPO EN SERVICIO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO NO. 36**

TIEMPO EN SERVICIO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA REGIONAL DE EDUCACIÓN



**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 36 en Apéndice).

Todos los empleados de la Regional, sin importar el tiempo servido en la institución, calificaron el clima organizacional positivamente, salvo el tema de la compensación y recompensa, que consideraron como negativo.

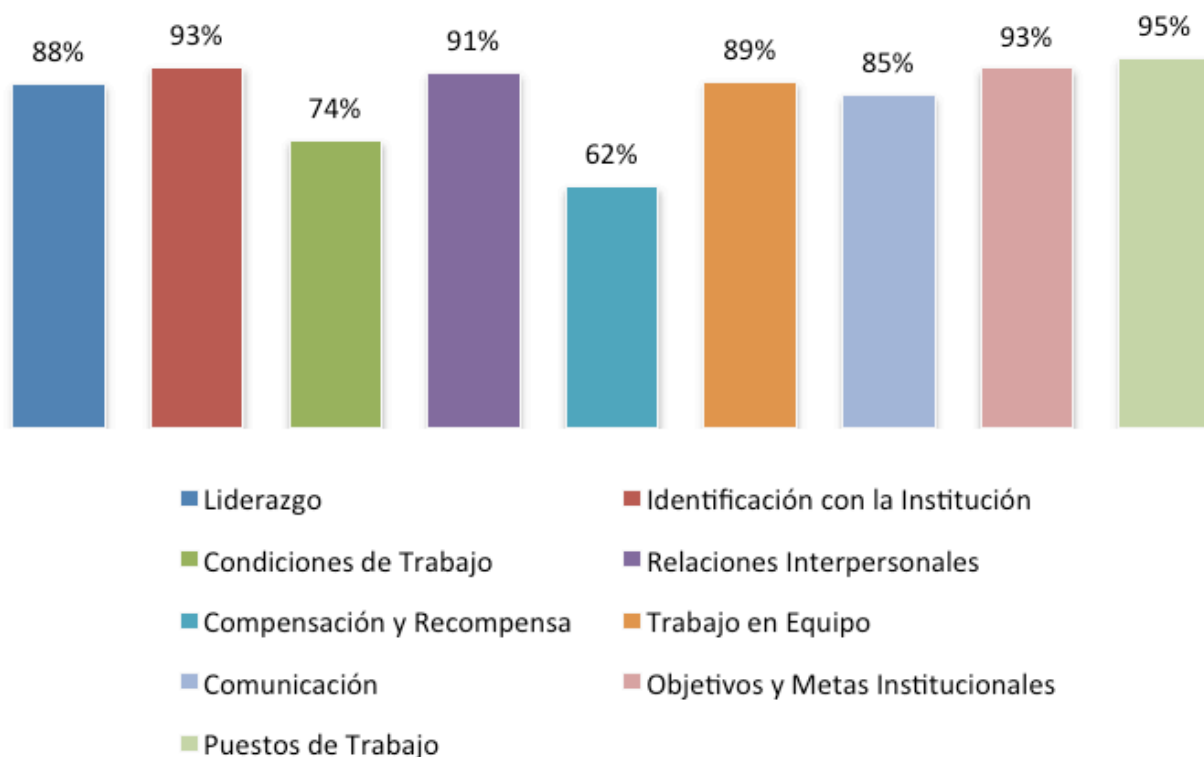
## 1.7 CLIMA ORGANIZACIONAL

### OPINIÓN DISTRITO EDUCATIVO

#### 1.7.1 VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO NO. 37**

VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
POR DIMENSIÓN EN EL DISTRITO EDUCATIVO



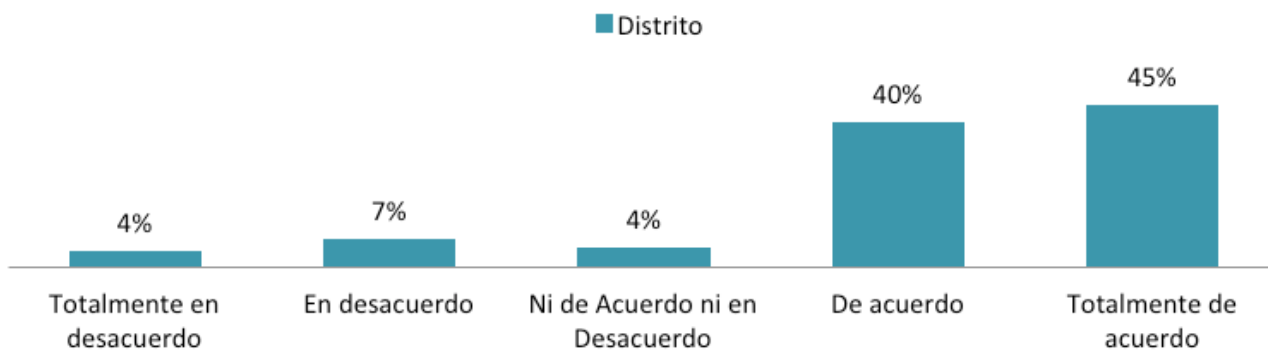
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 37 en Apéndice).

En el Distrito Educativo la percepción del clima organizacional es favorable, salvo la dimensión compensación y recompensa, la cual es percibida de manera negativa.

## 1.7.2 NATURALEZA DE LA PERCEPCIÓN

### GRÁFICO NO. 38

#### NATURALEZA DE LA PERCEPCIÓN EN EL DISTRITO EDUCATIVO



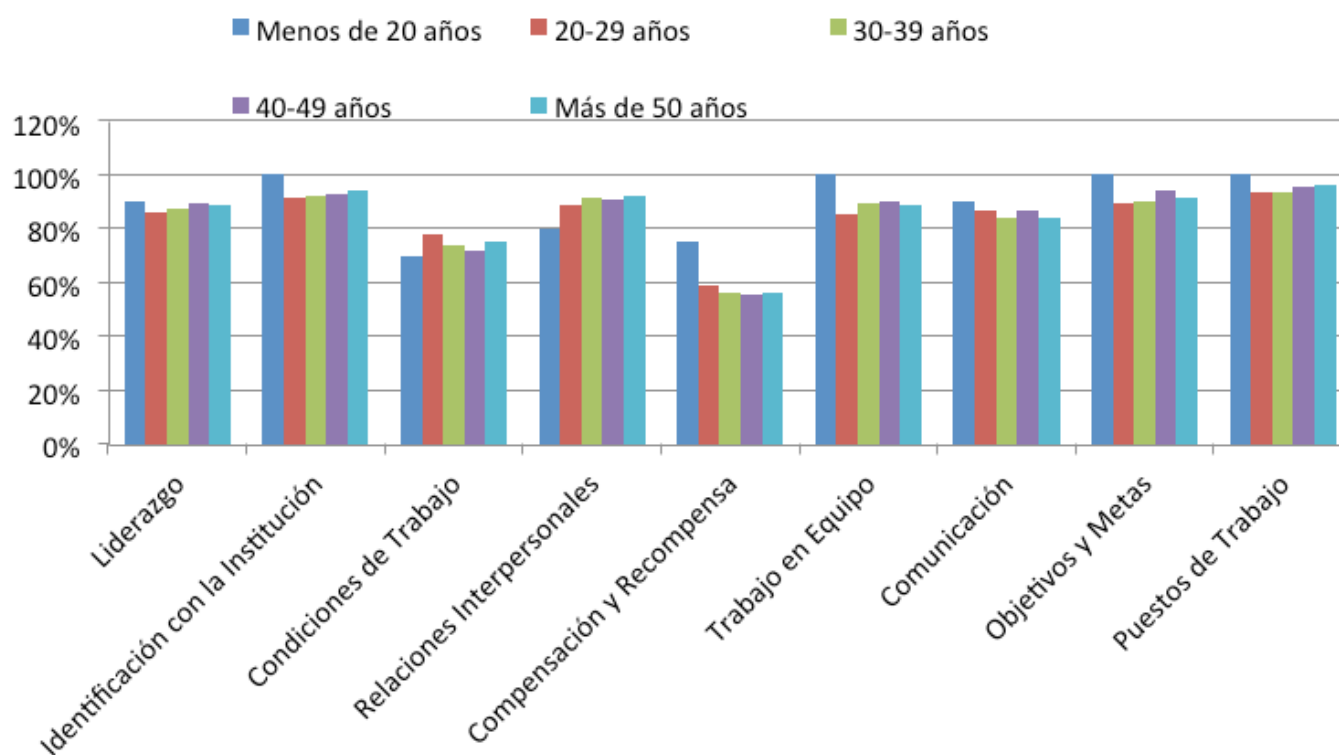
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 38 en Apéndice).

EL clima organizacional en el Distrito Educativo es positivo, los empleados de éste expresaron alto nivel de acuerdo con los aspectos evaluados. El desacuerdo mostrado y el nivel de abstención de respuestas fueron bajos.

### 1.7.3 EDAD Y CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO NO. 39**

EDAD Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DISTRITO EDUCATIVO



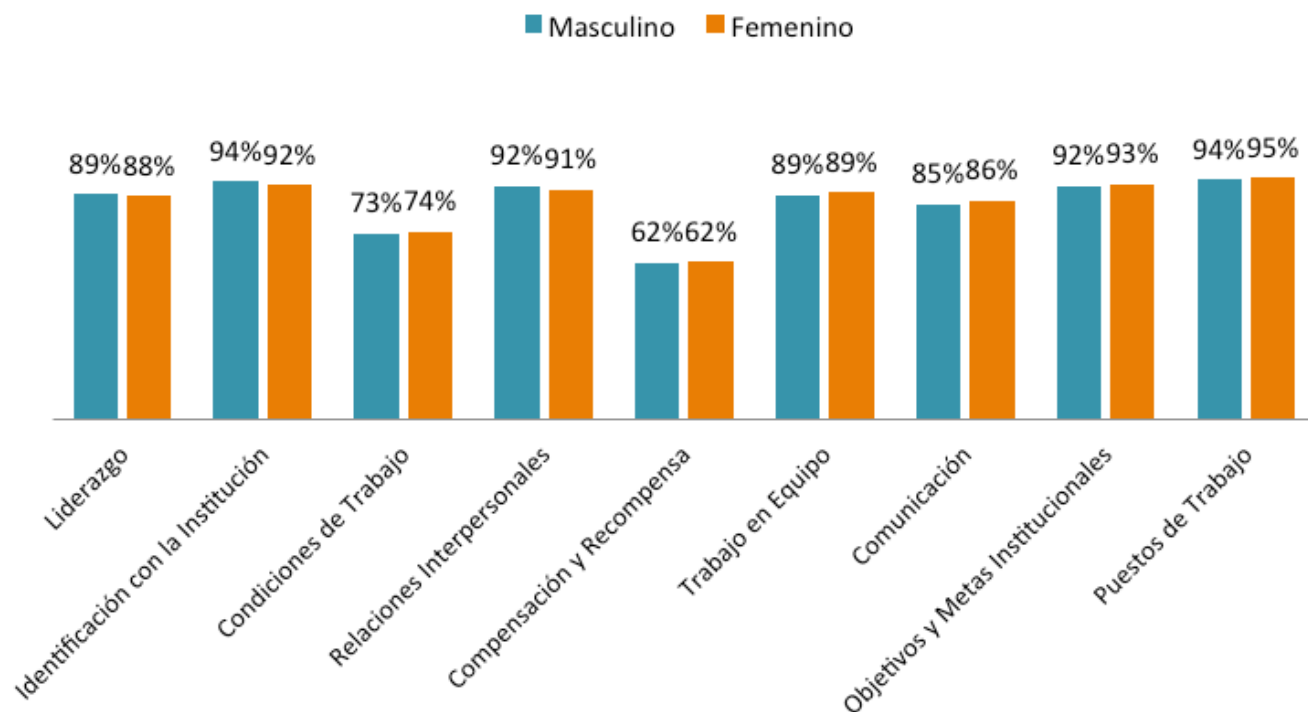
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 39 en Apéndice).

Al ser agrupados por edad, los empleados de todas las edades valoran el clima organizacional en la mayoría de sus dimensiones de manera favorable. El factor compensación y recompensa fue valorado de forma negativa, con excepción de los de menos edad (menos de 20 años), quienes lo perciben positivamente.

#### 1.7.4 GÉNERO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

### GRÁFICO NO. 40

#### GÉNERO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DISTRITO EDUCATIVO



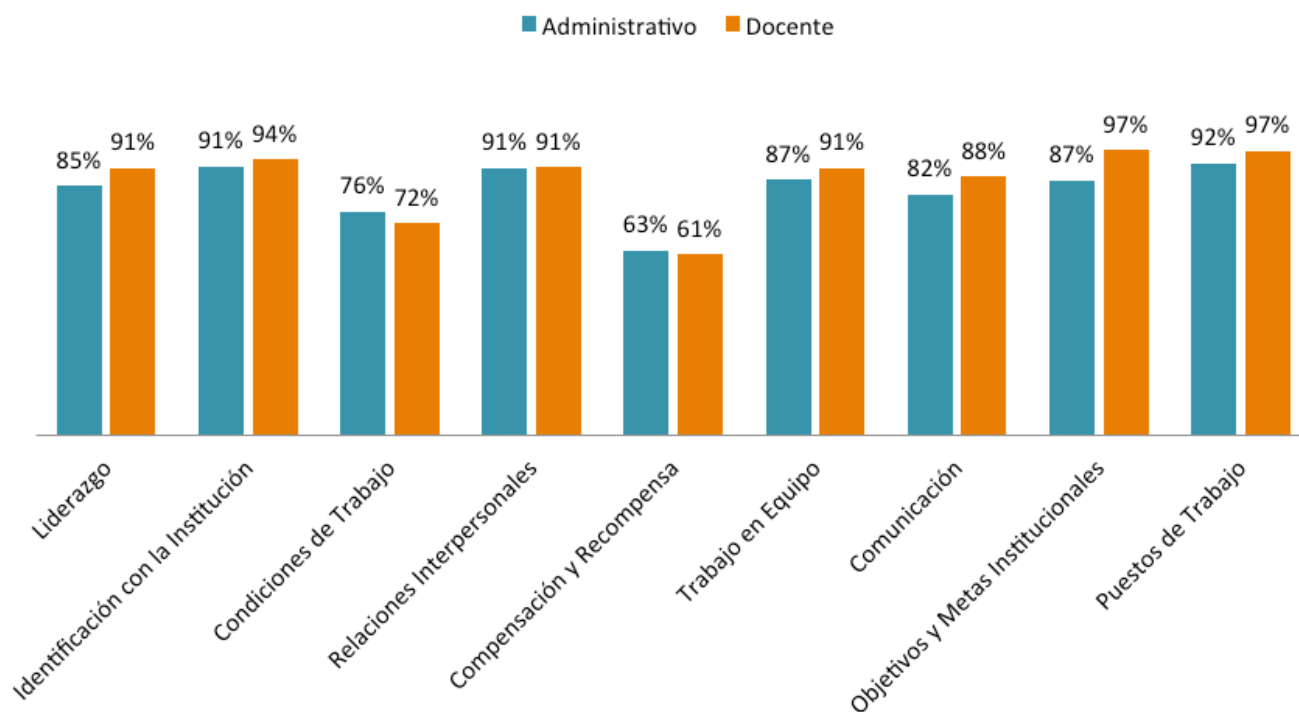
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 40 en Apéndice).

Sin importar el sexo, los empleados del Distrito, salvo el factor compensación y recompensa, el cual calificaron de forma negativa, tienen una percepción favorable de la institución.

### 1.7.5 CARRERA LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO NO. 41**

CARRERA LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DISTRITO EDUCATIVO



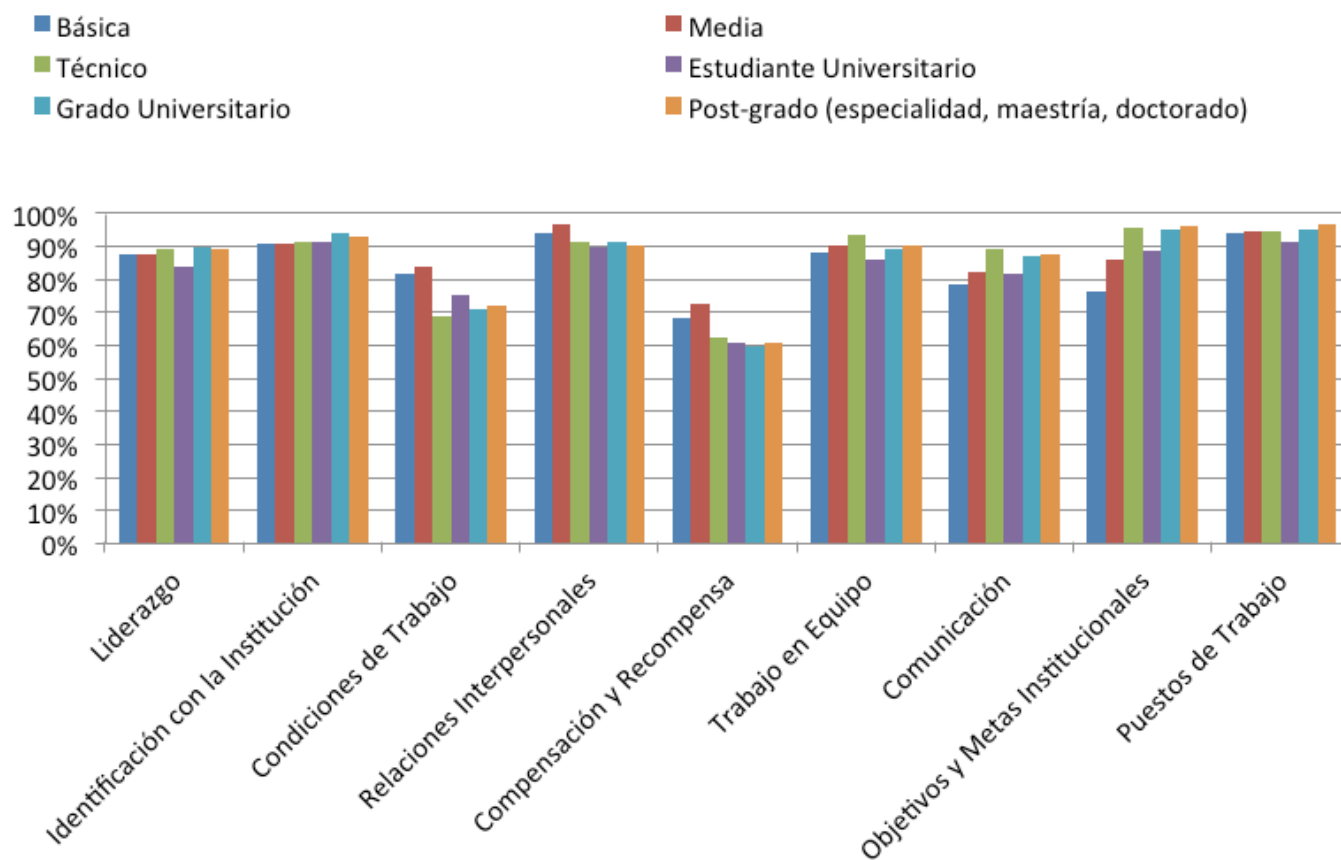
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 41 en Apéndice).

Los empleados administrativos y docentes en el Distrito perciben el clima laboral de forma favorable, con excepción de la dimensión compensación y recompensa, al cual dieron una calificación negativa.

## 1.7.6 NIVEL ACADÉMICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO NO. 42**

NIVEL ACADÉMICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DISTRITO EDUCATIVO



**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver tabla No. 42 en Apéndice).

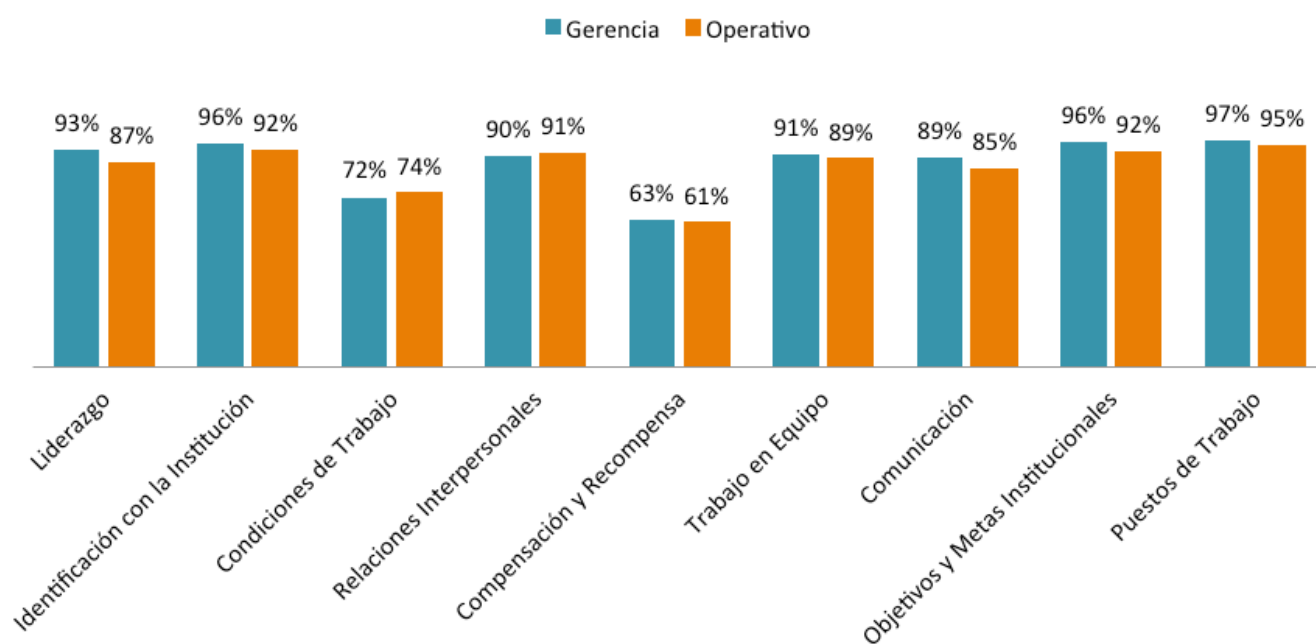
La mayoría de las personas en el Distrito Educativo calificaron el clima favorablemente, con excepción de la dimensión compensación y recompensa, la cual es percibida de forma negativa por éstas. Las personas cuyo nivel educativo es educación técnica calificaron las condiciones de trabajo como negativas.



### 1.7.7 NIVEL JERÁRQUICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO NO. 43**

JERARQUÍA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DISTRITO EDUCATIVO



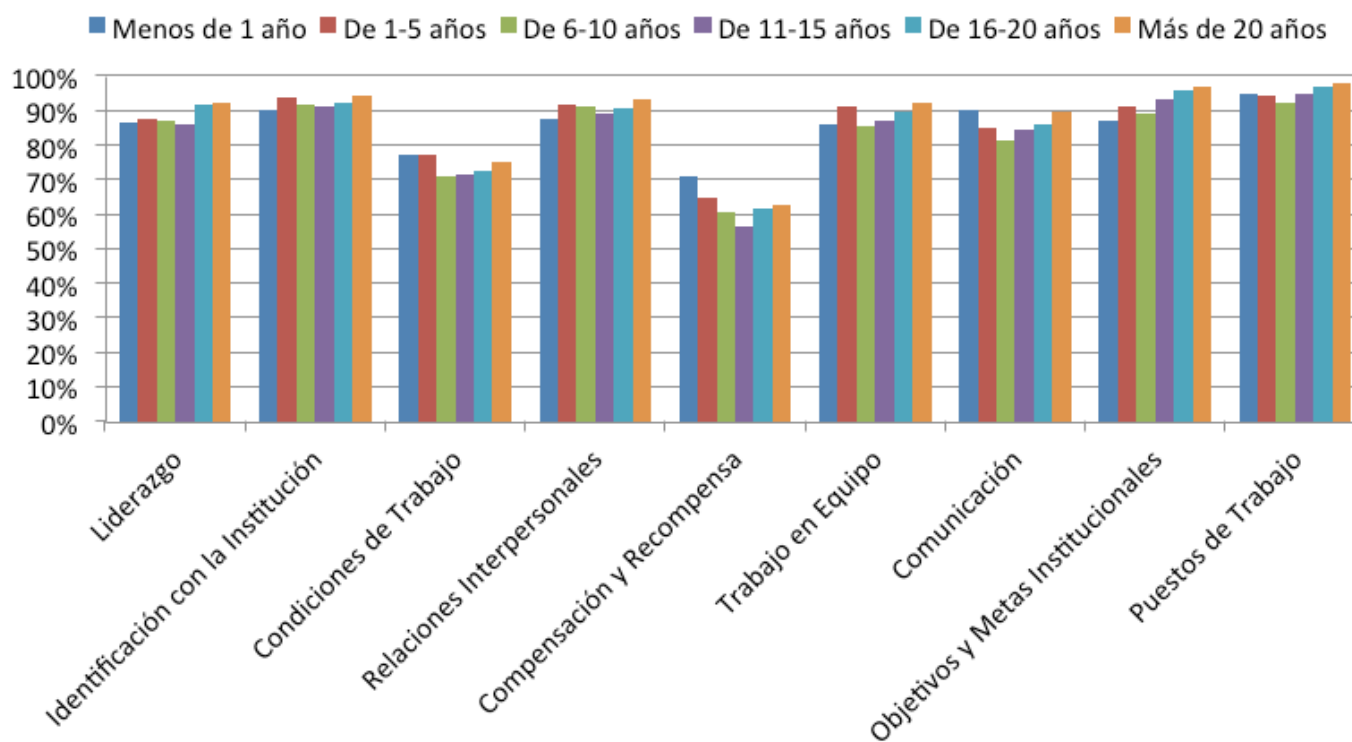
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 43 en Apéndice).

Tanto los gerentes como los empleados operativos perciben positivamente el clima organizacional del Distrito, salvo en lo que se refiere a la compensación y recompensa, al que dieron una calificación baja.

### 1.7.8 TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN (SERVICIO) Y CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO NO. 44**

TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DISTRITO EDUCATIVO



**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 44 en Apéndice).

Los empleados de los distritos, sin distinción de tiempo en servicio, califican positivamente el clima organizacional, excepto lo que se refiere a la compensación y beneficio. Solo los de menos tiempo en la institución (menos de un año) consideraron positivo ese aspecto.

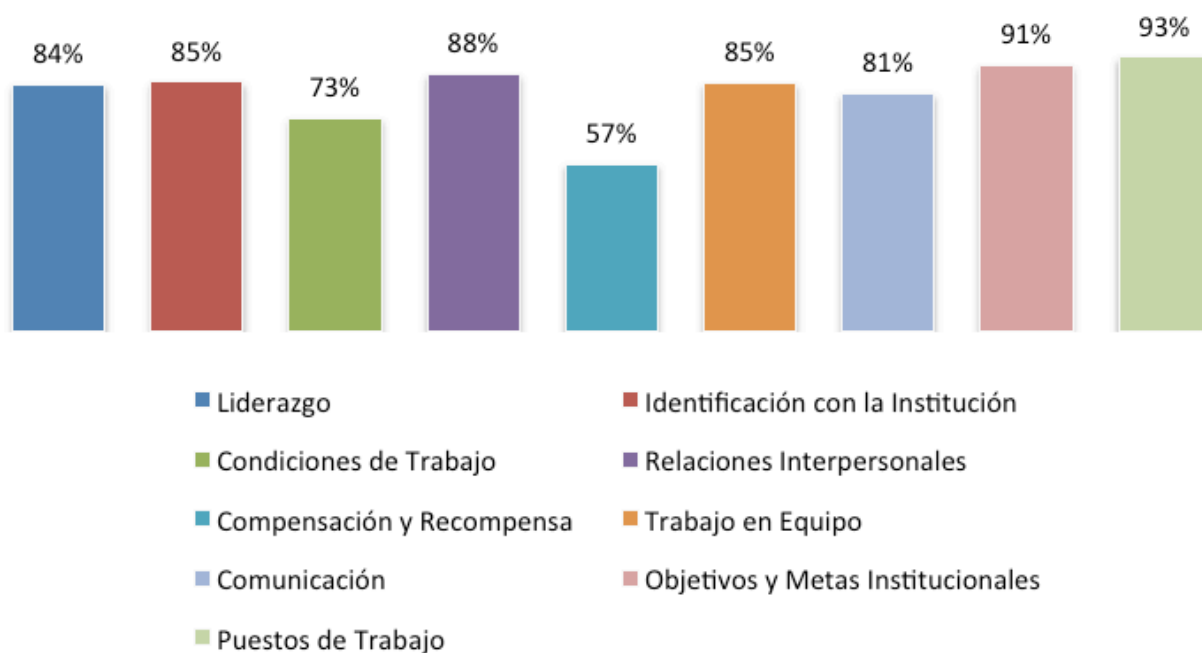
## 1.8 CLIMA ORGANIZACIONAL

### OPINIÓN CENTRO EDUCATIVO

#### 1.8.1 VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO NO. 45**

VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
POR DIMENSIÓN EN EL CENTRO EDUCATIVO



**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 45 en Apéndice).

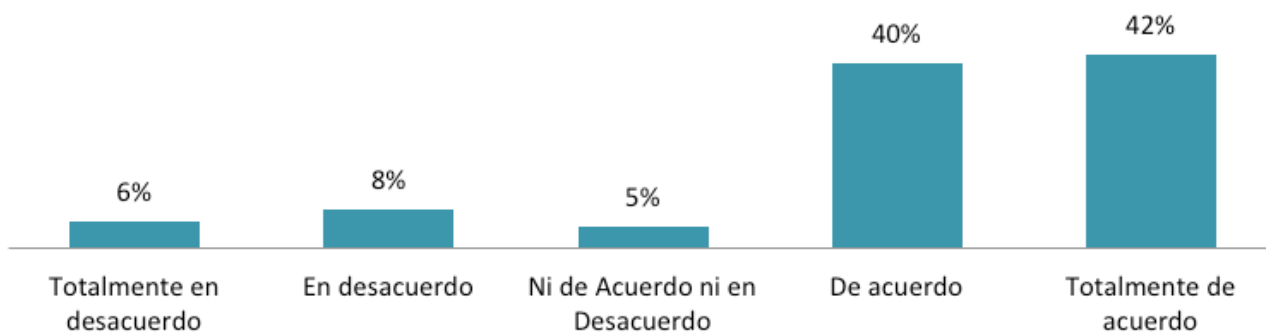
En el centro educativo los empleados valoran el clima organizacional como favorable, a excepción del factor compensación y recompensa, que fue apreciado por ellos negativamente.

## 1.8.2 NATURALEZA DE LA PERCEPCIÓN

---

### GRÁFICO NO. 46

#### NATURALEZA DE LA PERCEPCIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO



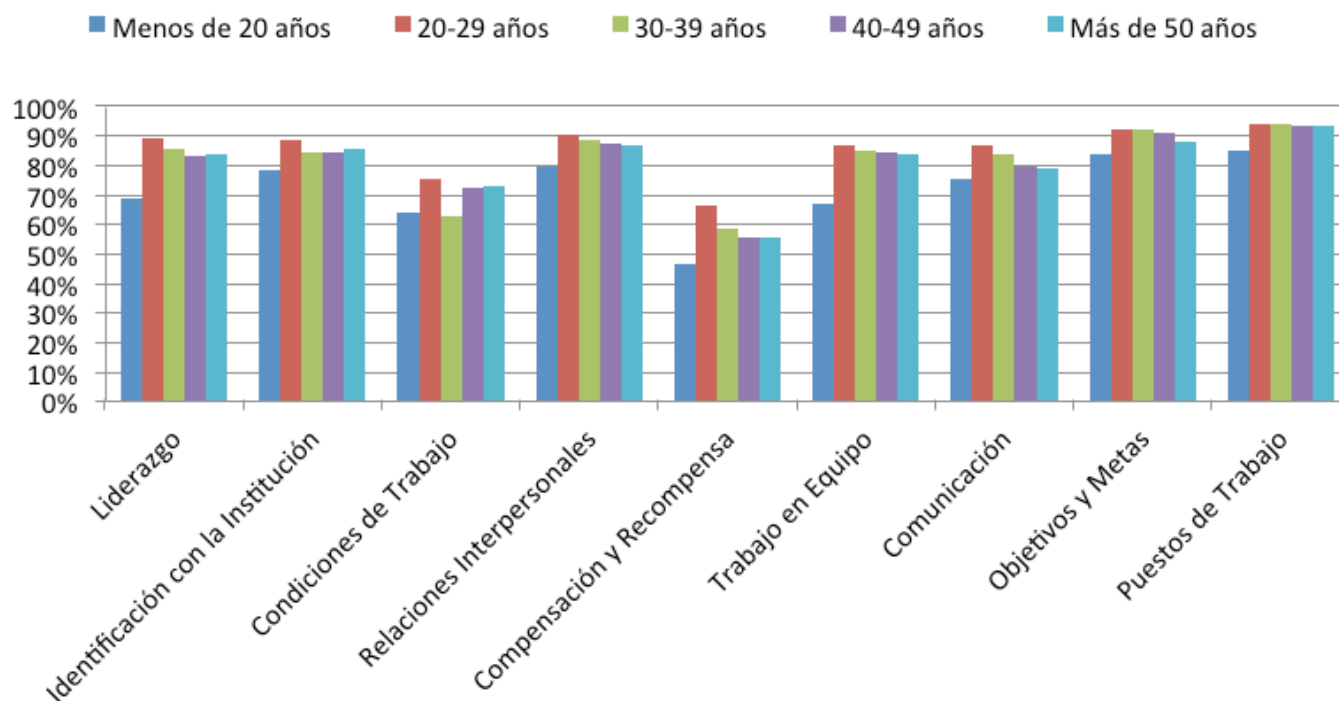
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 46 en Apéndice).

El clima organizacional en el centro educativo es percibido por los empleados de forma positiva. Estos expresaron alto nivel de acuerdo con los aspectos evaluados. El desacuerdo mostrado y el nivel de abstención de respuestas fueron muy bajos.

### 1.8.3 EDAD Y CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO NO. 47**

EDAD Y CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN EN EL CENTRO EDUCATIVO



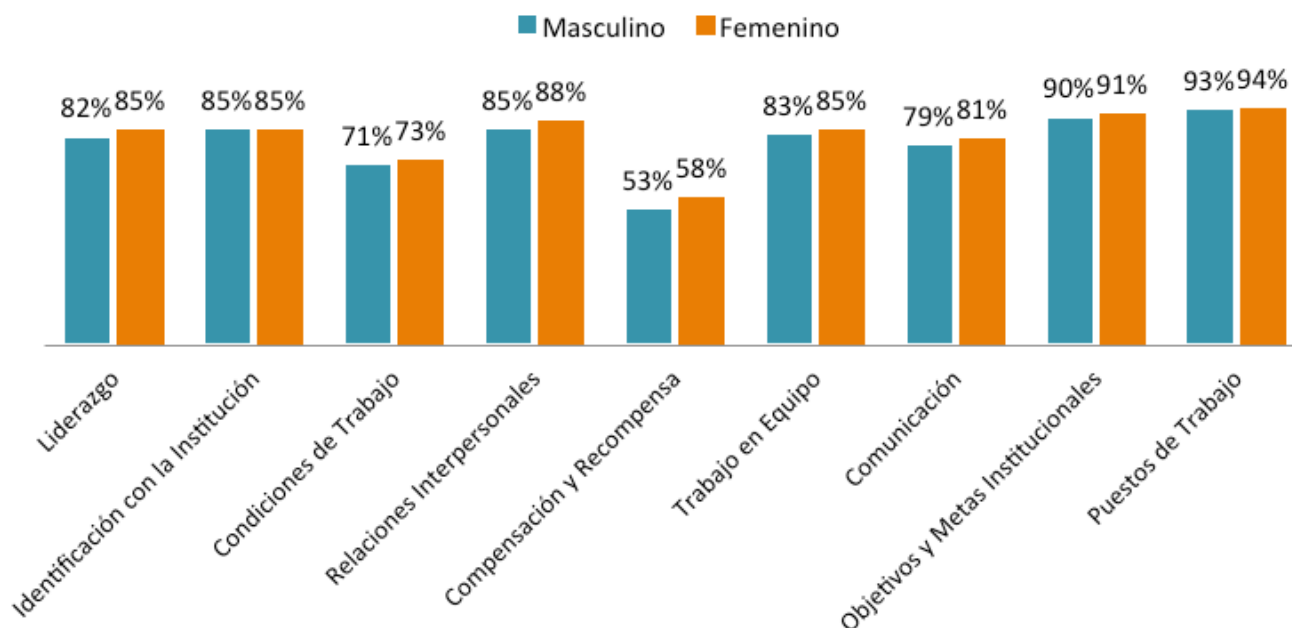
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 47 en Apéndice).

La mayoría de los empleados del centro educativo, sin importar la edad, calificaron el clima organizacional positivamente. Todos consideraron la dimensión compensación y recompensa como desfavorable. Factores como liderazgo, trabajo en equipo y condiciones de trabajo fueron estimados de forma negativa por grupos de poca edad (menos de 20 años, de 20 a 29 años y de 30 a 39 años, respectivamente, y en orden descendente de calificación).

#### 1.8.4 GÉNERO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

GRÁFICO NO. 48

GÉNERO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO EDUCATIVO



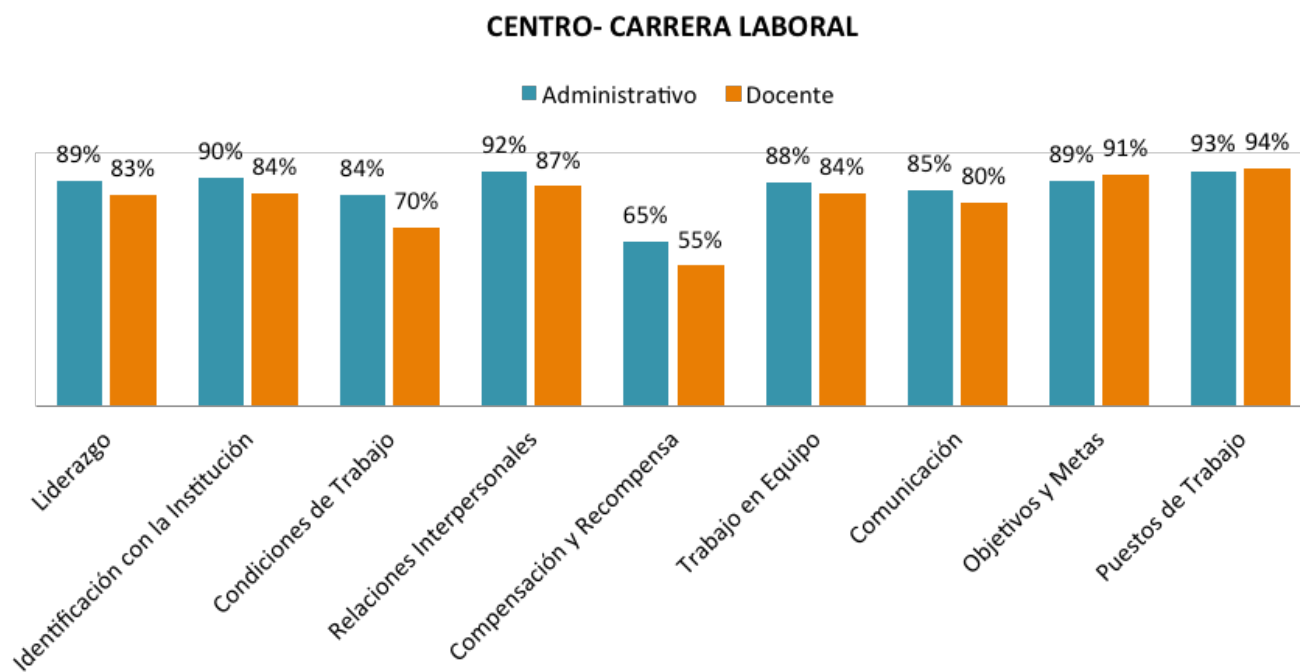
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 48 en Apéndice).

Mujeres y hombres en el centro educativo valoraron el clima organizacional positivamente, excepto en la dimensión compensación y recompensa, que fue calificado por debajo del parámetro, es decir, de forma negativa.

### 1.8.5 CARRERA LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL

#### GRÁFICO NO. 49

#### CARRERA LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO EDUCATIVO



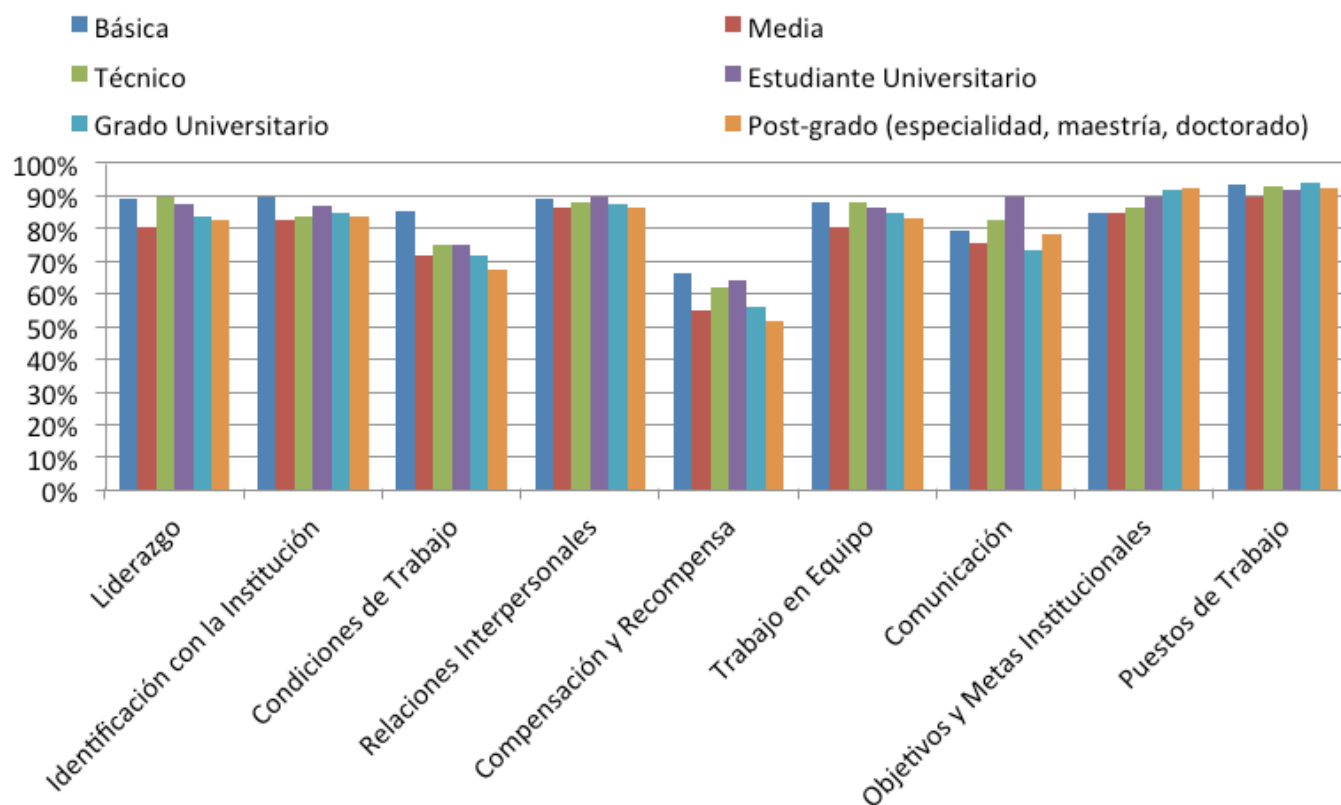
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 49 en Apéndice).

En el centro educativo tanto los empleados administrativos como los docentes calificaron el clima positivamente, excepto en la dimensión compensación y recompensa.

## 1.8.6 NIVEL ACADÉMICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO NO. 50**

NIVEL ACADÉMICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL  
POR DIMENSIÓN EN EL CENTRO EDUCATIVO



**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 50 en Apéndice).

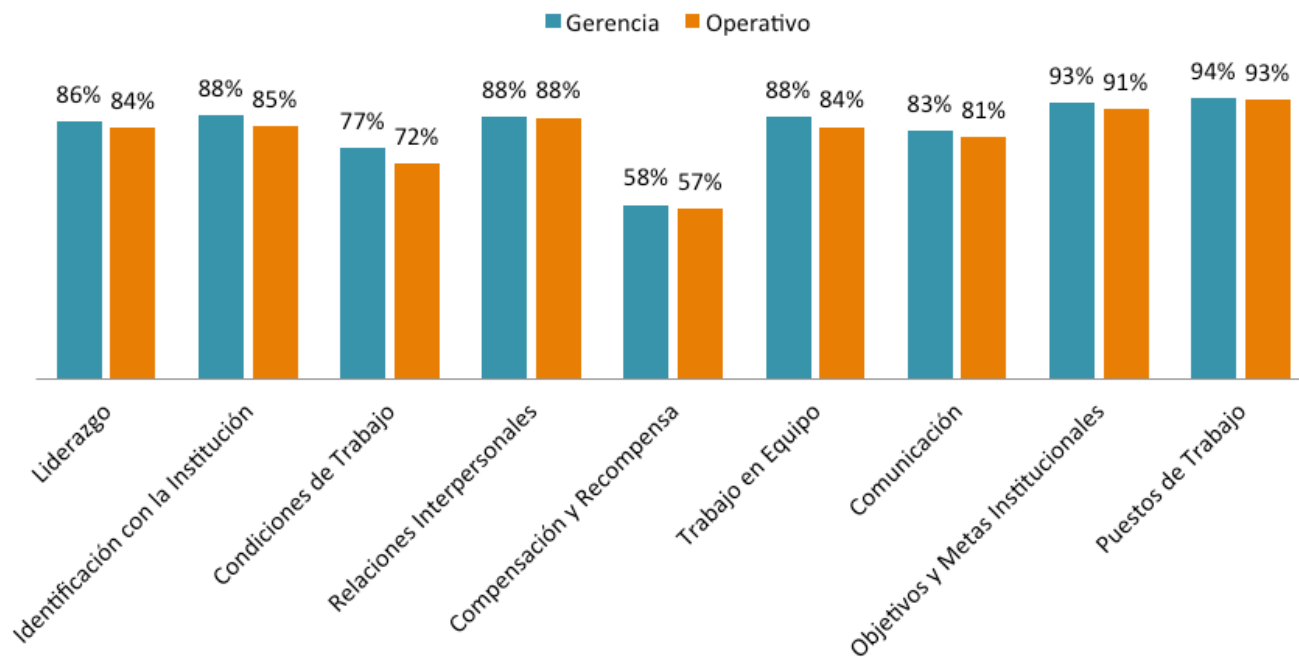
Sin importar su nivel educativo (académico), los empleados del centro educativo calificaron positivamente el clima organizacional, salvo el factor compensación y recompensa, que fue calificado por todos de forma negativa. Los de mayor nivel académico (empleados con nivel de postgrado) calificaron las condiciones de trabajo de forma negativa.



1.8.7 **NIVEL JERÁRQUICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

**GRÁFICO NO. 51**

JERARQUÍA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO EDUCATIVO



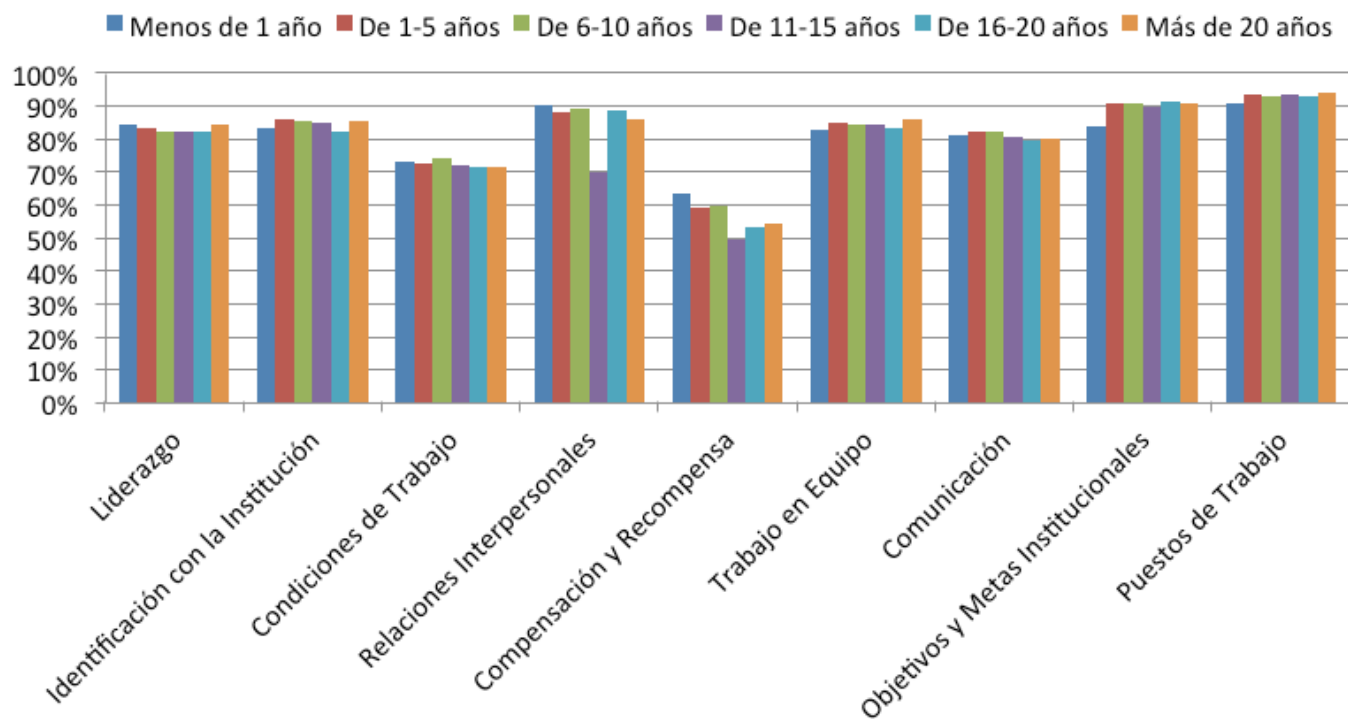
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 51 en Apéndice).

Los gerentes y empleados operativos del centro educativo, a excepción del factor compensación y recompensa, al que calificaron de forma negativa, estuvieron de acuerdo en valorar positivamente su clima organizacional.

## 1.8.8 TIEMPO EN SERVICIO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

### GRÁFICO NO. 52

#### TIEMPO EN SERVICIO Y CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN EN EL CENTRO EDUCATIVO



**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 52 en Apéndice).

Los empleados tienen una percepción positiva del clima organizacional del centro educativo, salvo en lo que se refiere a compensación y recompensa recibidas.

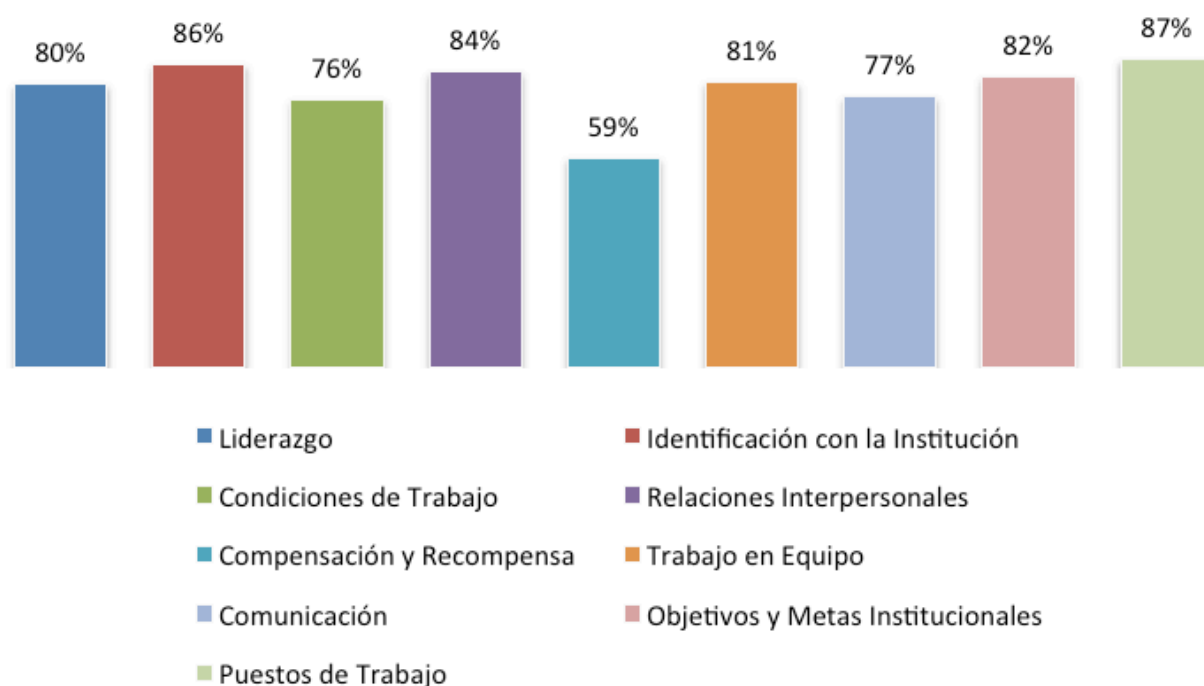
## 1.9 CLIMA ORGANIZACIONAL

### OPINIÓN INSTITUTOS ADSCRITOS AL MINERD

#### 1.9.1 VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO NO. 53**

VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
POR DIMENSIÓN EN LOS INSTITUTOS ADSCRITOS



**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 53 en Apéndice).

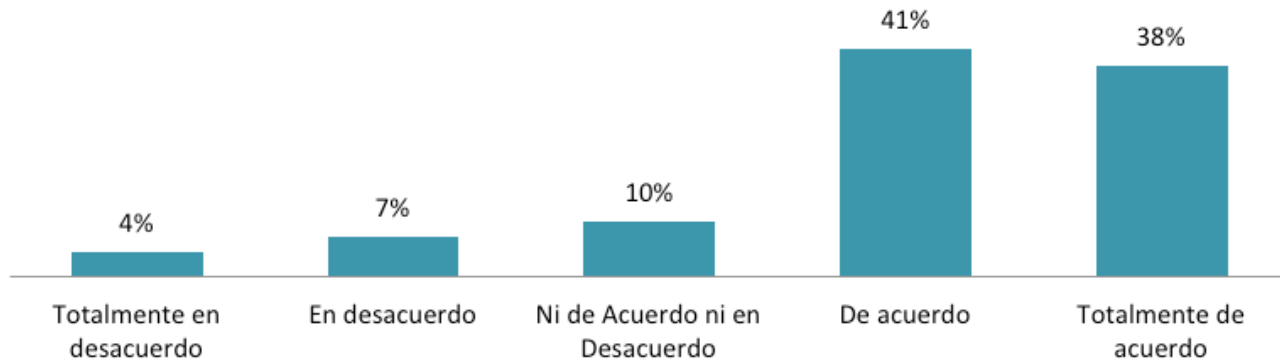
En los institutos adscritos al Ministerio el clima organizacional fue valorado como positivo por todos sus empleados, con excepción de la dimensión compensación y recompensa.

## 1.9.2 NATURALEZA DE LA PERCEPCIÓN

---

**GRÁFICO NO. 54**

NATURALEZA DE LA PERCEPCIÓN EN LOS INSTITUTOS ADSCRITOS AL MINERD



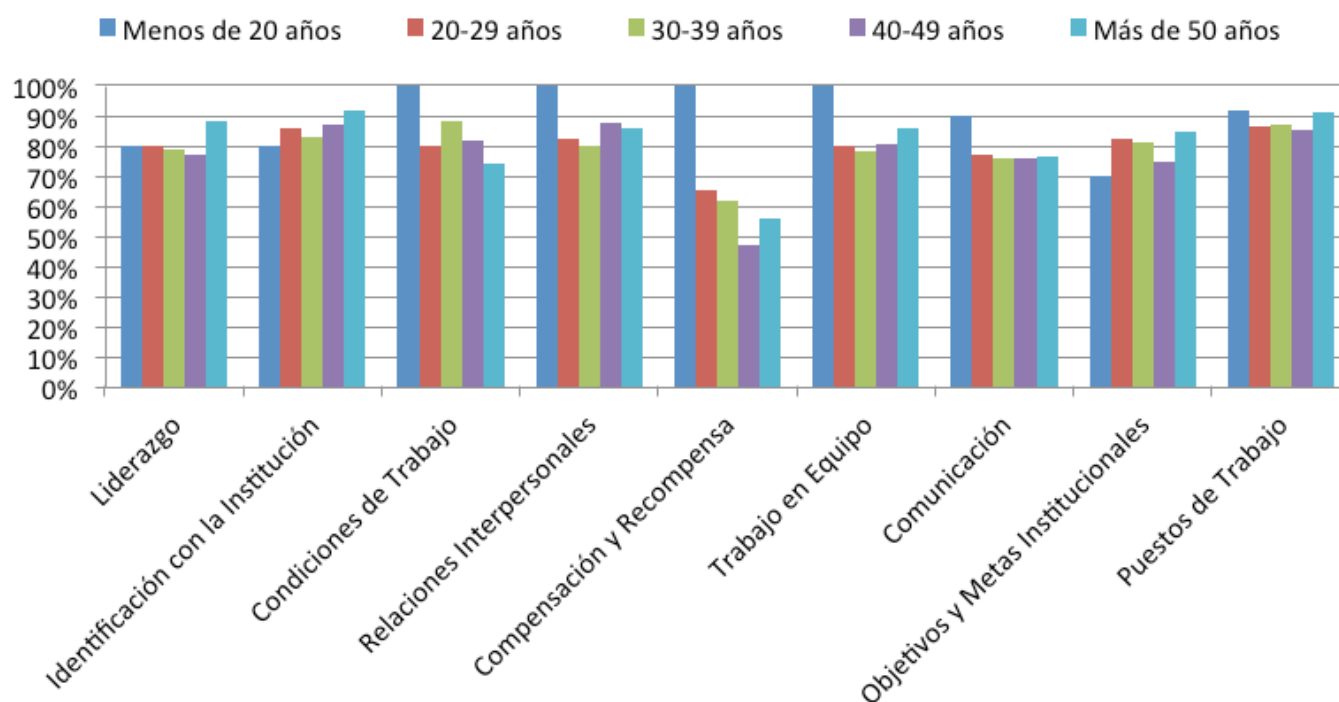
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 54 en Apéndice).

EL clima organizacional en los institutos adscritos al MINERD es percibido por los empleados de forma positiva. Los servidores en estos institutos expresaron alto nivel de acuerdo con los aspectos evaluados. El desacuerdo mostrado y el nivel de abstención de respuestas fueron bajos.

### 1.9.3 EDAD Y CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO NO. 55**

EDAD Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS INSTITUTOS ADSCRITOS AL MINERD



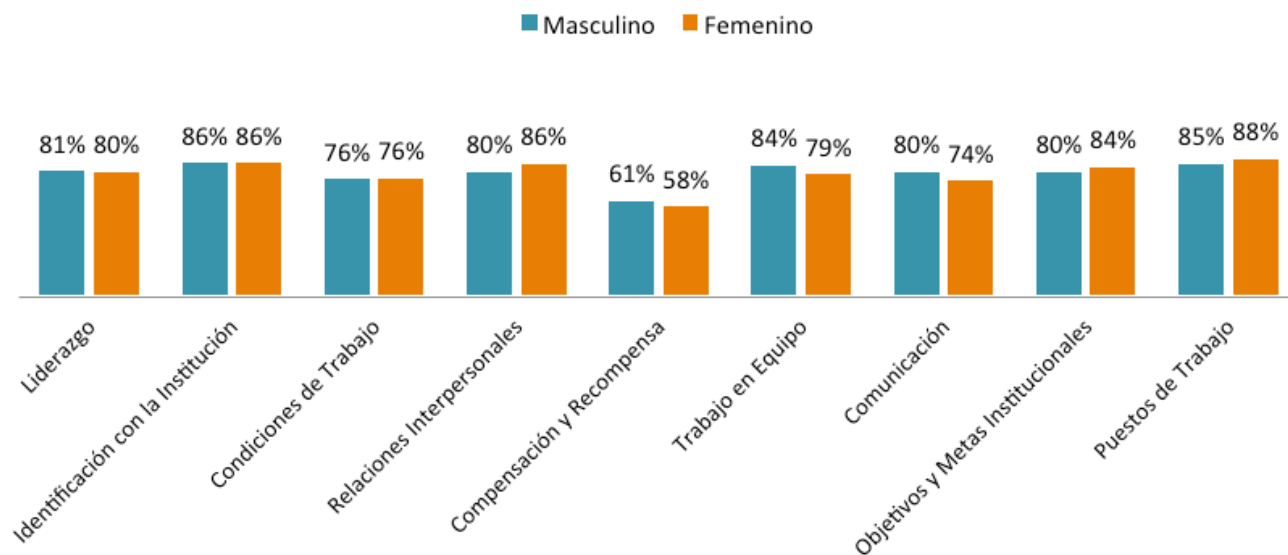
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 55 en Apéndice).

Las personas de todas las edades en los institutos adscritos al Ministerio consideraron positivo su clima organizacional, menos en lo relativo a compensación y recompensa, cuyo factor solo fue calificado como positivo por los de menos edad.

#### 1.9.4 GÉNERO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO NO. 56**

GÉNERO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS INSTITUTOS ADSCRITOS AL MINERD



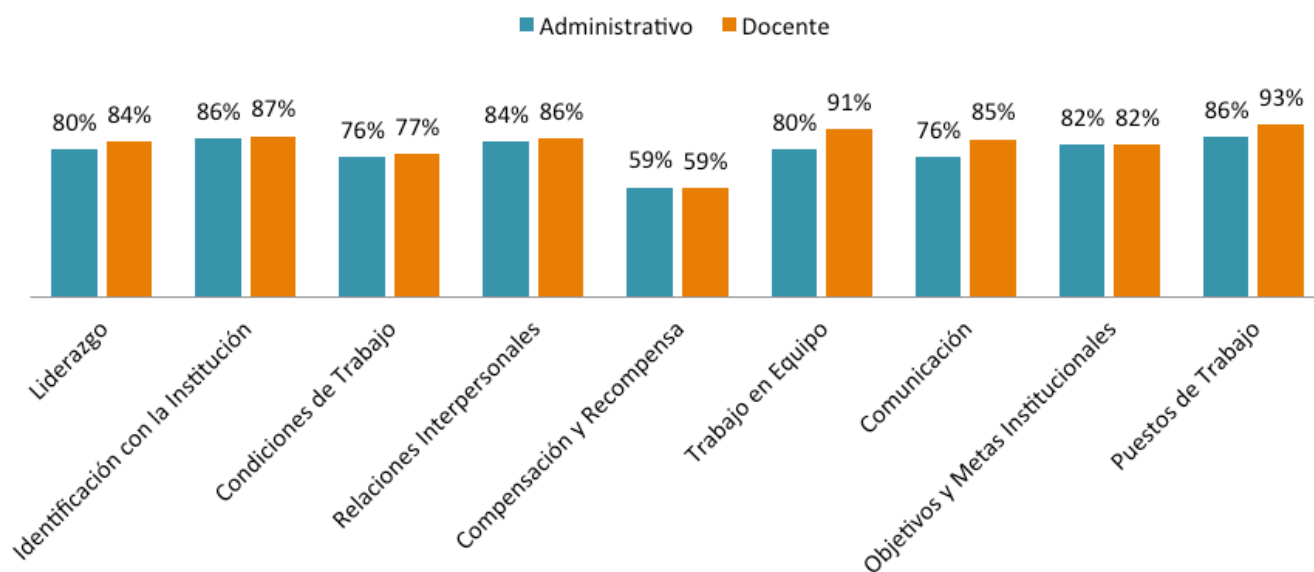
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 56 en Apéndice).

Sin importar el género, en los institutos el clima organizacional es bien valorado, excepto en lo que se refiere a la compensación y recompensa.

### 1.9.5 CARRERA LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO NO. 57**

CARRERA LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN LOS INSTITUTOS ADSCRITOS AL MINERD



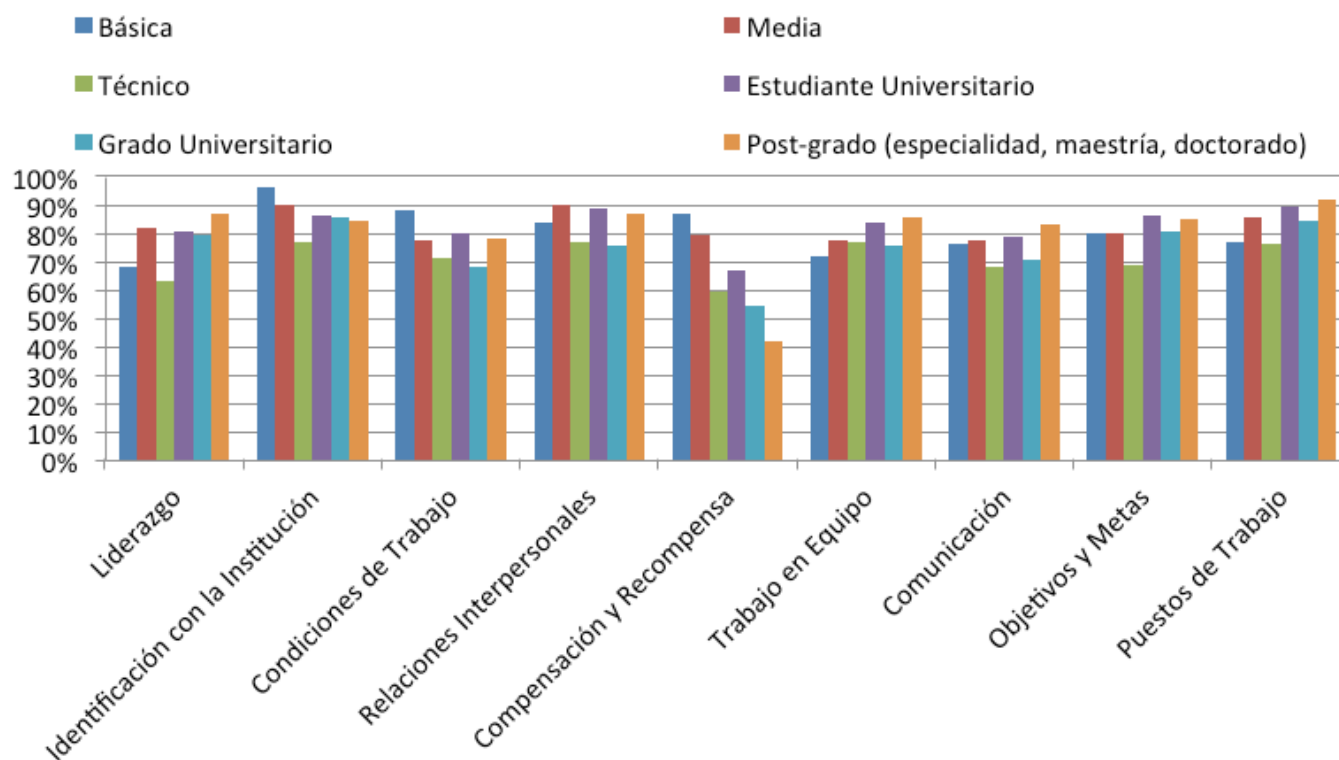
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 57 en Apéndice).

Tanto para los empleados administrativos como para los docentes en los institutos adscritos al MINERD el clima organizacional es positivo, salvo lo que se refiere a la compensación y recompensa, el cual fue calificado como desfavorable.

## 1.9.6 NIVEL ACADÉMICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO NO. 58**

NIVEL ACADÉMICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN LOS INSTITUTOS ADSCRITOS AL MINERD



**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 58 en Apéndice).

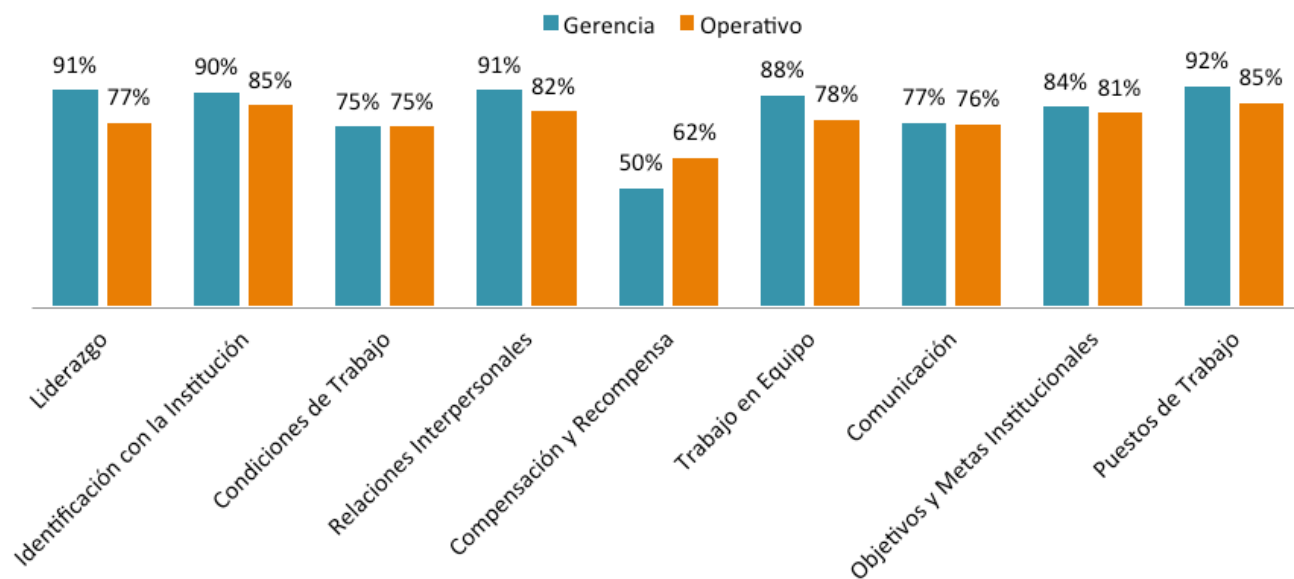
La mayoría de las personas, sin importar el nivel académico, valoró el clima organizacional positivamente, salvo el factor compensación y recompensa, que solo los de nivel bajo (básico y medio) lo valoraron como favorable. Algunos factores fueron valorados de forma diferente según el nivel académico de los empleados: el liderazgo, comunicación y objetivos y metas institucionales fueron apreciados de forma negativa por los empleados pertenecientes a la categoría de técnico. Las personas de menos nivel académico (básico) calificaron el factor liderazgo de forma negativa. El factor condiciones de trabajo fue valorado de forma negativa solo por el grupo de empleados que posee grado universitario.



### 1.9.7 NIVEL JERÁRQUICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO NO. 59**

JERARQUÍA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS INSTITUTOS ADSCRITOS AL MINERD



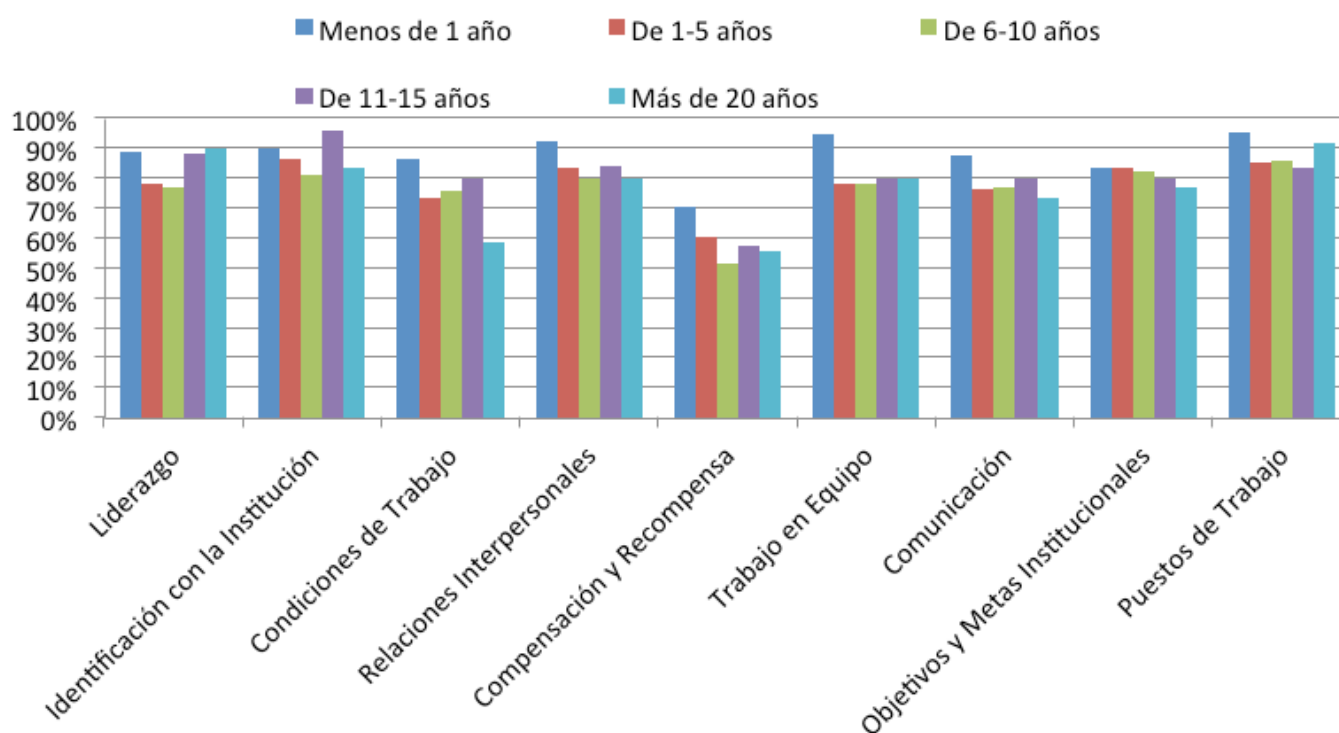
**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 59 en Apéndice).

Los empleados, sin importar su nivel jerárquico (gerente u operativo) en los institutos, aprecian como positivo el clima en éstos, salvo lo relativo a compensación y recompensa, al que le dieron calificación negativa.

## 1.9.8 TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN (SERVICIO) Y CLIMA ORGANIZACIONAL

### GRÁFICO NO. 60

#### TIEMPO EN SERVICIO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS INSTITUTOS ADSCRITOS AL MINERD



**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del MINERD (ver Tabla No. 60 en Apéndice).

Sin importar el tiempo en la institución, los empleados de los institutos calificaron el clima organizacional en éstos como positivo, salvo lo relativo a compensación y recompensa, el cual solo fue valorado de forma positiva por las personas cuyo servicio en la institución es de menos de un (1) año.

## CONCLUSIÓN

### a) **Aspectos generales**

Solo la mitad de los empleados del Ministerio está en edad productiva “óptima” (entre treinta a cuarenta y nueve años). Una cantidad considerable de los empleados es de edad avanzada y de mucho tiempo al servicio de la institución. Cerca de un tercio de la población tiene cincuenta o más años, a esto se suma el hecho de que más de un tercio de ellos tiene mucho tiempo (dieciséis o más años) al servicio de la institución, lo que la convierte en una empleomanía con tendencia al retiro.

La mayoría es de sexo femenino (aproximadamente las tres cuartas partes), evidenciando el predominio de la mujer. Alrededor de dos tercios de esos empleados es de carrera laboral docente, en contraste con los de carrera administrativa que es minoría.

La mayoría es personal con elevado nivel académico (grado universitario y postgrado) y del resto una considerable proporción está cursando grado universitario; están colocados en niveles operativos (más de las tres cuartas partes) y la proporción restante en el nivel gerencia.

En términos generales, la distribución de los empleados en todo el Ministerio adquiere proporciones mayores en las áreas operativas, sustantivas, supervisión y control pasando por las áreas de apoyo técnico y asesoría, en ese mismo orden. En el caso del centro educativo la mayor concentración está en el área de coordinación docente, lo que podría estar justificado por el hecho de que la gran cantidad de servidores de esa dependencia es profesor o maestro.

En los institutos adscritos al Ministerio la mayor concentración (más de la mitad) de empleados está en el área administrativa, el resto de ellos está distribuido en las áreas sustantivas, asesoras y de apoyo. Por ser los institutos adscritos al Ministerio de naturaleza distinta estos datos no son muy concluyentes para cada uno de ellos.

## b) **Valoración del clima organizacional**

El clima laboral imperante en la institución es positivo, lo que sugiere que la aceptación de ésta y la satisfacción de los empleados son considerablemente buenas. Esto se refleja en los niveles de acuerdo (respuestas positivas) implicados en los resultados del cuestionario aplicado, y por otro lado, en el hecho de que ocho de nueve factores con los cuales se dimensionó el clima organizacional calificaron por encima del índice establecido (70%) como válido a los fines, es decir, calificaron positivamente.

Los empleados del MINERD, en general, tienen una percepción positiva de la institución y sus procesos, excepto con lo referente al tema compensación y recompensa. Los empleados expresaron niveles de percepción negativos en los aspectos: correspondencia del salario con el trabajo realizado, existencia de políticas de promoción de personal, satisfacción por los beneficios de salud recibidos y lo justo de su salario con respecto al de sus compañeros, contenidos en esta dimensión. Esto podría estar mostrando una percepción de inequidad en la administración de los salarios y beneficios por parte de ellos.

En términos generales, la naturaleza de la percepción que tienen los empleados acerca de la institución (clima organizacional) es positiva. Solo se manifestó un mínimo de respuestas negativas que puede ser catalogado como insignificante debido a la proporción alcanzada.

Se evidencia también que una proporción mínima de personas en algunos casos no se comprometió con ninguna respuesta. No obstante, la percepción negativa y la omisión de respuestas juntas constituyen una proporción considerable, por lo que debe ser objeto de atención por parte del Ministerio, ya que se trata de la respuesta del personal activo.

Sin importar su condición de género, jerarquía, nivel académico, carrera laboral (administrativa o docente) y tiempo al servicio de la institución valoraron de forma positiva el clima organizacional en sus dependencias en ocho de nueve factores auscultados, siendo entre éstos el factor condiciones de trabajo el que obtuvo la más baja calificación (positiva). Con respecto de las condiciones de trabajo, esta dimensión, no obstante percibida positivamente por los empleados, las calificaciones otorgadas estuvieron cercanas al mínimo establecido (70%). Por otra parte, al tomar en cuenta el nivel académico de los empleados, los de más alto nivel la valoraron de negativa, no así los de más bajo nivel.

En términos generales, los datos revelan una valoración positiva de los empleados con respecto de siete de los factores o dimensiones tomadas en cuenta en el diagnóstico. Por

otro lado, la alta proporción de acuerdos con los aspectos evaluados, expresados por los empleados, es otra evidencia de la naturaleza positiva de la percepción. El desacuerdo mostrado y el nivel de abstención de respuestas fueron relativamente bajos.

Sin importar el sexo, carrera laboral, jerarquía y nivel académico los factores o dimensiones condiciones de trabajo y compensación y recompensa fueron valorados negativamente. El grupo de más bajo nivel académico (básica) valoró el factor compensación y recompensa favorablemente. Los factores relaciones interpersonales y comunicación fueron calificados negativamente por los empleados con nivel educativo de técnico. Algunos grupos, sobre todo los de mayor tiempo en la institución, discreparon al valorar positivamente las dimensiones condiciones de trabajo y compensación y recompensa, relaciones interpersonales y comunicación.

Al separar estos empleados por grupos de edades, además de valorar negativamente el factor compensación y recompensa, también valoraron de esa misma forma otros factores o dimensiones importantes. Los más jóvenes (entre 20 y 29 años) calificaron negativamente las condiciones de trabajo y trabajo en equipo y comunicación y el grupo de más de 30 años la dimensión condiciones de trabajo.

### c) **Regional de Educación**

En la regional de educación el clima organizacional imperante es favorable. El resultado evidencia puntuaciones muy por encima del parámetro, otorgadas a los diferentes factores. Los empleados otorgaron una calificación negativa al factor relativo a compensación y recompensa.

El clima organizacional que prevalece en esa dependencia es muy positivo, los empleados expresaron alto nivel de acuerdo con los aspectos evaluados, lo cual implica una percepción positiva respecto de esa dependencia de parte de los empleados. El desacuerdo mostrado y el nivel de abstención de respuestas fueron relativamente bajos.

Personas de todas las edades, sexos, carrera laboral, nivel académico, jerarquía y tiempo en servicio valoraron positivamente el clima organizacional en ocho de las nueve dimensiones implicadas, de igual forma calificaron de negativa la dimensión compensación y recompensa. Este último factor fue calificado de forma favorable por los empleados, cuyo nivel académico es de estudiante, esto se podría justificar por ser probablemente la población de menor edad y compromiso económico.

#### d) **Distrito Educativo**

En términos generales existe un buen clima organizacional en el Distrito Educativo. La naturaleza de la percepción en éste es positiva, sus empleados expresaron alto nivel de acuerdo con los aspectos evaluados. El desacuerdo mostrado y el nivel de abstención de respuestas fueron bajos.

En el Distrito Educativo, sin importar edad, género, carrera laboral, jerarquía, nivel académico y tiempo en servicio, los empleados califican el clima organizacional como favorable, salvo la dimensión compensación y recompensa, la cual es percibida de forma negativa. Los de menos tiempo (menos de un año) al servicio de la institución valoraron de forma positiva ese aspecto.

En el Distrito, las personas cuyo nivel educativo es técnico calificaron las condiciones de trabajo de negativas.

#### e) **Centro educativo**

En el centro educativo los empleados valoraron el clima organizacional como favorable, a excepción del factor compensación y recompensa, que fue valorado por ellos como negativo. El clima organizacional es percibido por los empleados de forma positiva. Estos empleados expresaron alto nivel de acuerdo con los aspectos evaluados. El desacuerdo mostrado y el nivel de abstención de respuestas fueron bajos.

La mayoría de los empleados del centro educativo, sin importar la edad, sexo, carrera laboral, nivel académico, jerarquía y tiempo en servicio, calificaron el clima organizacional de positivo, con excepción de la dimensión compensación y recompensa, que fue valorada desfavorablemente.

Factores como liderazgo, trabajo en equipo y condiciones de trabajo fueron calificados de forma negativa por grupos de poca edad (menos de 20 años y de 30 a 39 años, respectivamente y en orden descendente de calificación).

También los de mayor nivel académico (empleados con nivel de postgrado) calificaron las condiciones de trabajo de negativas.

**f) Institutos adscritos al MINERD**

En los institutos adscritos al Ministerio el clima organizacional fue valorado de positivo por todos sus empleados, con excepción de la dimensión compensación y recompensa. El clima organizacional es percibido por los empleados como positivo, éstos expresaron alto nivel de acuerdo con los aspectos evaluados. El desacuerdo mostrado y el nivel de abstención de respuestas fueron bajos.

Algunas valoraciones que se alejan de la tendencia en los institutos:

1. Las personas de menos edad valoraron de forma positiva el factor compensación y recompensa, contrario a la mayoría de empleados que lo calificó de negativo.
2. El factor compensación y recompensa fue valorado en los institutos de forma favorable por los empleados de nivel académico bajo (básico y medio) en contraposición con la opinión de la mayoría.
3. Algunos factores fueron valorados de forma diferente según el nivel académico de los empleados:
  - El liderazgo, comunicación y objetivos y metas institucionales fueron apreciados de forma negativa por los empleados pertenecientes a la categoría de técnico.
  - Las personas de menos nivel académico (básico) calificaron el factor liderazgo de forma negativa.
  - El factor condiciones de trabajo fue valorado de forma negativa solo por el grupo de empleados que posee grado universitario.
- 4) Los empleados, sin importar su nivel jerárquico (gerente u operativo), aprecian positivamente el clima en los institutos, salvo lo relativo a compensación y recompensa, a lo que dieron calificación negativa.
- 5) El factor compensación y recompensa fue valorado de forma positiva por las personas de los institutos, cuyo servicio en la institución es de menos de un (1) año.

g) **Consideraciones generales**

Se espera que los resultados obtenidos puedan servir de base para la concepción de estrategias efectivas de gestión institucional, sobre todo en lo que se refiere a la revisión y adecuación de la política de administración de RRHH vigente, la formulación de planes y acciones estratégicas para la atracción y mantenimiento de personal idóneo y la elaboración de planes de corto y mediano plazo, para el mejoramiento efectivo de los recursos humanos y de los procesos institucionales.



## APÉNDICE

**TABLA NO.1**

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS DEL MINERD SEGÚN LA EDAD		
Edad	Fc	%
Menos de 20 años	21	.8
20-29 años	337	12.6
30-39 años	753	28.1
40-49 años	937	35.0
Más de 50 años	631	23.6
Total	2,679	100.0

**TABLA NO.2**

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS DEL MINERD SEGÚN GÉNERO		
Género	Fc	%
Masculino	719	26.8
Femenino	1,963	73.2
Total	2,682	100.0

**TABLA NO.3**

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS DEL MINERD SEGÚN CARRERA LABORAL		
Carrera Laboral	Fc	%
Administrativo	975	36.3
Docente	1,678	62.5
Total	2,653	98.8
Sistema	32	1.2
<b>Total</b>	2,685	100.0

**TABLA NO.4**

<b>PROPORCIÓN DE EMPLEADOS DEL MINERD SEGÚN NIVEL ACADÉMICO</b>		
<b>Nivel Educativo</b>	<b>Fc</b>	<b>%</b>
Básica	177	6.7
Media	149	5.6
Técnico	94	3.5
Estudiante Universitario	359	13.5
Grado Universitario	1,230	46.2
Postgrado (especialidad, maestría, doctorado)	651	24.5
Total	2,660	100.0

**TABLA NO.5**

<b>PROPORCIÓN DE EMPLEADOS DEL MINERD SEGÚN NIVEL JERÁRQUICO</b>		
<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Fc</b>	<b>%</b>
Gerencia (con personas bajo su mando)	361	13.6
Operativo (sin personal bajo su mando)	2,288	86.4
Total	2,649	100.0

**TABLA NO.6**

<b>PROPORCIÓN DE EMPLEADOS DEL MINERD SEGÚN TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN</b>		
<b>Tiempo en la Institución</b>	<b>Fc</b>	<b>%</b>
Menos de 1 año	158	5.9
De 1-5 años	640	23.9
De 6-10 años	647	24.2
De 11-15 años	378	14.1
De 16-20 años	342	12.8
Más de 20 años	512	19.1
Total	2,677	100.0

**TABLA NO. 7**

<b>PROPORCIÓN DE EMPLEADOS DEL MINERD POR ÁREA O DEPENDENCIA</b>		
<b>Área o Dependencia</b>	<b>Fc</b>	<b>%</b>
Sede	405	15.1
Regional	168	6.3
Distrito	673	25.1
Centro	1,319	49.1
Instituto	119	4.4
Total	2,684	100.0

**TABLA NO.8**

<b>PROPORCIÓN DE EMPLEADOS POR ÁREA O DEPENDENCIA EN LA SEDE CENTRAL</b>		
<b>Sede Central</b>	<b>Fc</b>	<b>%</b>
Despacho del (a) Ministro (a)	5	1.3
Recursos Humanos	23	5.8
Jurídica	9	2.3
Comunicaciones	18	4.6
Tecnología	31	7.9
Planificación y Desarrollo	23	5.8
Supervisión, Evaluación y Control	52	13.2
Servicio Técnico y Pedagógico	93	23.6
Apoyo Adm. / Financiero	140	35.5
Total	394	100.0

**TABLA NO.9**

<b>PROPORCIÓN DE EMPLEADOS POR ÁREA O DEPENDENCIA EN LA REGIONAL</b>		
<b>Regional</b>	<b>Fc</b>	<b>%</b>
Dirección	5	3.0
Planificación	6	3.6
Supervisión, Evaluación y Control	73	44.2
Adm. / Financiero	81	49.1
Total	165	100.0

**TABLA NO.10**

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS POR ÁREA O DEPENDENCIA EN EL DISTRITO		
Distrito	Fc	%
Dirección	29	4.3
Planificación (sistema de gestión /estadísticas)	38	5.7
Desarrollo Curricular y Docente (participación / orientación)	296	44.1
Supervisión, Evaluación y Control (Pruebas Nacionales / coleg.)	40	6.0
Administrativo / bienestar estudiantil	268	39.9
Total	671	100.0

**TABLA NO.11**

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS POR ÁREA O DEPENDENCIA EN INSTITUTOS ADSCRITOS		
Área o dependencia	Frecuencia	Porcentaje válido
Dir. Ejecutiva	7	6.7
Dir. de form. y Des. Prof.	14	13.3
Dir. Administrativo	54	51.4
Planificación	5	4.8
Jurídica	10	9.5
Informática	6	5.7
Comunicación	9	8.6
Total	105	100.0

**TABLA NO.12**

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS POR ÁREA O DEPENDENCIA EN EL CENTRO EDUCATIVO		
Centro	Frecuencia	Porcentaje
Dirección	49	3.7
Coordinación Docente (profesor (a) / orientador/ psicólogo)	1,068	81.5
Registro y Control Académico (secretaria y sec.)	80	6.1
Mayordomía (conserje/ guardián/ portero)	113	8.6
Total	1,310	100.0

**TABLA NO. 13**

<b>VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN</b>	
Liderazgo	83.9%
Identificación con la Institución	87.6%
Condiciones de Trabajo	71.5%
Relaciones Interpersonales	87.5%
Compensación y Recompensa	58.1%
Trabajo en Equipo	85.4%
Comunicación	80.8%
Obejtivos y Metas Institucionales	89.75
Puestos de Trabajo	93.0%

**TABLA NO.14**

<b>NATURALEZA DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>						
<b>Alternativa</b>	<b>Ministerio</b>	<b>Sede</b>	<b>Regional</b>	<b>Distrito</b>	<b>Centro</b>	<b>Instituto</b>
Totalmente en desacuerdo	5%	5%	3%	4%	6%	4%
En desacuerdo	8%	10%	7%	7%	8%	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5%	8%	5%	4%	5%	10%
De acuerdo	39%	40%	38%	40%	40%	41%
Totalmente de acueórdo	43%	37%	47%	45%	42%	38%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**TABLA NO.15**

<b>VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN SEGÚN EDAD</b>					
<b>Dimensiones-Sede</b>	<b>Menos de 20 años</b>	<b>20-29 años</b>	<b>30-39 años</b>	<b>40-49 años</b>	<b>Más de 50 años</b>
Liderazgo	76%	84%	85%	84%	85%
Identificación con la Institución	81%	85%	87%	88%	89%
Condiciones de Trabajo	72%	70%	71%	71%	73%
Relaciones Interpersonales	84%	86%	88%	88%	88%
Compensación y Recompensa	61%	61%	59%	56%	57%
Trabajo en Equipo	80%	82%	86%	86%	86%
Comunicación	82%	80%	82%	80%	80%
Objetivos y Metas Institucionales	84%	86%	90%	91%	89%
Puestos de Trabajo	86%	89%	93%	93%	94%

**TABLA NO.16**

<b>VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN SEGÚN GÉNERO EN EL MINERD</b>		
<b>Dimensiones-Género</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>
Liderazgo	84%	84%
Identificación con la Institución	89%	87%
Condiciones de Trabajo	71%	72%
Relaciones Interpersonales	87%	88%
Compensación y Recompensa	57%	58%
Trabajo en Equipo	85%	85%
Comunicación	80%	81%
Objetivos y Metas Institucionales	88%	90%
Puestos de Trabajo	92%	93%

**TABLA NO.17**

<b>VALORACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN SEGÚN NIVEL JERÁRQUICO</b>		
<b>Dimensiones-Nivel Jerárquico</b>	<b>Gerencia</b>	<b>Operativo</b>
Liderazgo	87%	84%
Identificación con la Institución	90%	87%
Condiciones de Trabajo	72%	71%
Relaciones Interpersonales	88%	88%
Compensación y Recompensa	58%	58%
Trabajo en Equipo	88%	85%
Comunicación	83%	81%
Objetivos y Metas Institucionales	92%	89%
Puestos de Trabajo	94%	93%

**TABLA NO. 18**

<b>VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN SEGÚN NIVEL ACADÉMICO</b>						
<b>Dimensiones-Nivel Educativo</b>	<b>Básica</b>	<b>Media</b>	<b>Técnico</b>	<b>Estudiante Universitario</b>	<b>Grado Universitario</b>	<b>Postgrado (especialidad, maestría, doctorado)</b>
Liderazgo	79%	83%	85%	83%	84%	84%
Identificación con la Institución	90%	87%	85%	88%	87%	88%
Condiciones de Trabajo	84%	76%	71%	74%	70%	68%
Relaciones Interpersonales	91%	90%	85%	87%	87%	87%
Compensación y Recompensa	66%	64%	60%	63%	57%	54%
Trabajo en Equipo	87%	84%	86%	84%	85%	86%
Comunicación	81%	78%	80%	80%	82%	81%
Objetivos y Metas Institucionales	81%	84%	85%	87%	91%	93%
Puestos de Trabajo	93%	91%	90%	90%	94%	94%

**TABLA NO. 19**

<b>VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN SEGÚN CARRERA LABORAL</b>		
<b>Dimensiones-Carrera Laboral</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Docente</b>
Liderazgo	83%	85%
Identificación con la Institución	88%	87%
Condiciones de Trabajo	73%	71%
Relaciones Interpersonales	88%	87%
Compensación y Recompensa	60%	57%
Trabajo en Equipo	84%	86%
Comunicación	79%	82%
Objetivos y Metas Institucionales	84%	93%
Puestos de Trabajo	90%	95%

**TABLA NO. 20**

<b>VALORACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN SEGÚN TIEMPO EN EL MINERD</b>						
<b>Dimensiones-Tiempo en la Institución</b>	<b>Menos de 1 año</b>	<b>De 1-5 años</b>	<b>De 6-10 años</b>	<b>De 11-15 años</b>	<b>De 16-20 años</b>	<b>Más de 20 años</b>
Liderazgo	85%	82%	85%	83%	84%	86%
Identificación con la Institución	88%	88%	87%	87%	87%	89%
Condiciones de Trabajo	72%	71%	71%	71%	72%	72%
Relaciones Interpersonales	89%	87%	87%	87%	87%	88%
Compensación y Recompensa	67%	59%	59%	56%	56%	56%
Trabajo en Equipo	86%	84%	84%	85%	86%	88%
Comunicación	81%	80%	80%	80%	82%	83%
Objetivos y Metas Institucionales	86%	87%	89%	90%	93%	93%
Puestos de Trabajo	92%	92%	92%	93%	94%	95%

**TABLA NO. 21**

<b>VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN EN LA SEDE CENTRAL</b>	
<b>Dimensiones</b>	<b>Sede</b>
Liderazgo	78%
Identificación con la Institución	85%
Condiciones de Trabajo	61%
Relaciones Interpersonales	80%
Compensación y Recompensa	53%
Trabajo en Equipo	81%
Comunicación	73%
Objetivos y Metas Institucionales	84%
Puestos de Trabajo	89%

**TABLA NO. 22**

<b>NATURALEZA DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>						
<b>Alternativa</b>	<b>Ministerio</b>	<b>Sede</b>	<b>Regional</b>	<b>Distrito</b>	<b>Centro</b>	<b>Instituto</b>
Totalmente en desacuerdo	5%	5%	3%	4%	6%	4%
En desacuerdo	8%	10%	7%	7%	8%	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5%	8%	5%	4%	5%	10%
De acuerdo	39%	40%	38%	40%	40%	41%
Totalmente de acuerdo	43%	37%	47%	45%	42%	38%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%



**TABLA NO. 23**

<b>VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN EDAD EN LA SEDE CENTRAL</b>					
<b>Dimensiones-Sede</b>	<b>Menos de 20 años</b>	<b>20-29 años</b>	<b>30-39 años</b>	<b>40-49 años</b>	<b>Más de 50 años</b>
Liderazgo	73%	78%	81%	75%	78%
Identificación con la Institución	73%	76%	87%	89%	89%
Condiciones de Trabajo	73%	53%	60%	64%	65%
Relaciones Interpersonales	87%	77%	83%	81%	79%
Compensación y Recompensa	61%	53%	57%	50%	50%
Trabajo en Equipo	87%	66%	77%	77%	76%
Comunicación	80%	69%	76%	73%	74%
Objetivos y Metas Institucionales	80%	78%	84%	86%	89%
Puestos de Trabajo	78%	85%	91%	90%	93%

**TABLA NO. 24**

<b>GÉNERO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SEDE CENTRAL</b>		
<b>Dimensiones-Instituto</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>
Liderazgo	81%	80%
Identificación con la Institución	86%	86%
Condiciones de Trabajo	76%	76%
Relaciones Interpersonales	80%	86%
Compensación y Recompensa	61%	58%
Trabajo en Equipo	84%	79%
Comunicación	80%	74%
Objetivos y Metas Institucionales	80%	84%
Puestos de Trabajo	85%	88%

**TABLA NO. 25**

<b>CARRERA LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SEDE CENTRAL</b>		
<b>Dimensiones-Sede</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Docente</b>
Liderazgo	77%	81%
Identificación con la Institución	83%	90%
Condiciones de Trabajo	59%	66%
Relaciones Interpersonales	80%	82%
Compensación y Recompensa	53%	53%
Trabajo en Equipo	79%	87%
Comunicación	72%	77%
Objetivos y Metas Institucionales	80%	93%
Puestos de Trabajo	87%	94%

**TABLA NO. 26**

<b>NIVEL EDUCATIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SEDE CENTRAL DEL MINERD</b>						
<b>Dimensiones-Sede</b>	<b>Básica</b>	<b>Media</b>	<b>Técnico</b>	<b>Estudiante Universitario</b>	<b>Grado Universitario</b>	<b>Postgrado (especialidad, maestría, doctorado)</b>
Liderazgo	85%	71%	70%	78%	79%	78%
Identificación con la Institución	93%	86%	79%	83%	86%	86%
Condiciones de Trabajo	80%	60%	56%	63%	60%	59%
Relaciones Interpersonales	87%	83%	65%	81%	82%	80%
Compensación y Recompensa	69%	69%	47%	60%	54%	62%
Trabajo en Equipo	90%	80%	72%	78%	82%	82%
Comunicación	84%	74%	65%	74%	73%	72%
Objetivos y Metas Institucionales	93%	77%	71%	81%	83%	89%
Puestos de Trabajo	93%	83%	77%	88%	89%	91%

**TABLA NO. 27**

<b>JERARQUÍA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SEDE CENTRAL</b>		
<b>Dimensiones-Sede</b>	<b>Gerencia</b>	<b>Operativo</b>
Liderazgo	76%	79%
Identificación con la Institución	83%	86%
Condiciones de Trabajo	56%	62%
Relaciones Interpersonales	78%	81%
Compensación y Recompensa	52%	54%
Trabajo en Equipo	77%	82%
Comunicación	68%	74%
Objetivos y Metas Institucionales	84%	84%
Puestos de Trabajo	89%	90%

**TABLA NO. 28**

<b>TIEMPO EN SERVICIO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SEDE CENTRAL DEL MINERD</b>						
<b>Dimensiones-Sede</b>	<b>Menos de 1 año</b>	<b>De 1-5 años</b>	<b>De 6-10 años</b>	<b>De 11-15 años</b>	<b>De 16-20 años</b>	<b>Mas de 20 años</b>
Liderazgo	82%	76%	77%	74%	80%	81%
Identificación con la Institución	88%	81%	84%	88%	95%	87%
Condiciones de Trabajo	65%	56%	56%	60%	73%	67%
Relaciones Interpersonales	88%	78%	77%	77%	87%	81%
Compensación y Recompensa	66%	51%	50%	47%	58%	49%
Trabajo en Equipo	85%	76%	77%	82%	89%	87%
Comunicación	73%	74%	67%	65%	87%	78%
Objetivos y Metas Institucionales	86%	77%	84%	86%	92%	91%
Puestos de Trabajo	90%	85%	88%	91%	95%	94%

**TABLA NO. 29**

<b>VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN EN LA REGIONAL DE EDUCACIÓN</b>	
<b>Dimensiones</b>	<b>Regional</b>
Liderazgo	84%
Identificación con la Institución	94%
Condiciones de Trabajo	76%
Relaciones Interpersonales	92%
Compensación y Recompensa	62%
Trabajo en Equipo	91%
Comunicación	82%
Objetivos y Metas Institucionales	90%
Puestos de Trabajo	95%

**TABLA NO. 30**

<b>NATURALEZA DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>						
<b>Alternativa</b>	<b>Ministerio</b>	<b>Sede</b>	<b>Regional</b>	<b>Distrito</b>	<b>Centro</b>	<b>Instituto</b>
Totalmente en desacuerdo	5%	5%	3%	4%	6%	4%
En desacuerdo	8%	10%	7%	7%	8%	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5%	8%	5%	4%	5%	10%
De acuerdo	39%	40%	38%	40%	40%	41%
Totalmente de acuerdo	43%	37%	47%	45%	42%	38%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**TABLA NO. 31**

<b>EDAD Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA REGIONAL DE EDUCACIÓN</b>					
<b>Dimensiones-Regional</b>	<b>Menos de 20 años</b>	<b>20-29 años</b>	<b>30-39 años</b>	<b>40-49 años</b>	<b>Más de 50 años</b>
Liderazgo	100%	84%	79%	82%	90%
Identificación con la Institución	90%	89%	96%	94%	94%
Condiciones de Trabajo	100%	73%	79%	72%	78%
Relaciones Interpersonales	90%	94%	89%	91%	93%
Compensación y Recompensa	83%	59%	65%	55%	67%
Trabajo en Equipo	100%	87%	92%	92%	91%
Comunicación	100%	79%	81%	81%	85%
Objetivos y Metas Institucionales	90%	89%	90%	90%	90%
Puestos de Trabajo	83%	93%	94%	95%	96%

**TABLA NO. 32**

<b>GÉNERO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA REGIONAL DE EDUCACIÓN</b>		
<b>Dimensiones-Regional</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>
Liderazgo	85%	83%
Identificación con la Institución	95%	93%
Condiciones de Trabajo	76%	76%
Relaciones Interpersonales	91%	92%
Compensación y Recompensa	59%	64%
Trabajo en Equipo	93%	90%
Comunicación	83%	81%
Objetivos y Metas Institucionales	92%	88%
Puestos de Trabajo	95%	94%

**TABLA NO. 33**

<b>CARRERA LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA REGIONAL DE EDUCACIÓN</b>		
<b>Dimensiones-Regional</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Docente</b>
Liderazgo	81%	87%
Identificación con la Institución	92%	95%
Condiciones de Trabajo	78%	74%
Relaciones Interpersonales	94%	89%
Compensación y Recompensa	60%	64%
Trabajo en Equipo	89%	93%
Comunicación	77%	87%
Objetivos y Metas Institucionales	81%	97%
Puestos de Trabajo	92%	97%

**TABLA NO. 34**

<b>NIVEL EDUCATIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA REGIONAL DE EDUCACIÓN</b>						
<b>Dimensiones-Regional</b>	<b>Básica</b>	<b>Media</b>	<b>Técnico</b>	<b>Estudiante Universitario</b>	<b>Grado Universitario</b>	<b>Postgrado (especialidad, maestría, doctorado)</b>
Liderazgo	87%	83%	96%	85%	81%	85%
Identificación con la Institución	90%	95%	100%	95%	94%	93%
Condiciones de Trabajo	78%	82%	88%	80%	72%	74%
Relaciones Interpersonales	100%	92%	96%	94%	90%	90%
Compensación y Recompensa	53%	68%	60%	72%	57%	61%
Trabajo en Equipo	80%	87%	96%	92%	91%	93%
Comunicación	68%	76%	88%	83%	84%	84%
Objetivos y Metas Institucionales	60%	78%	96%	91%	89%	97%
Puestos de Trabajo	92%	97%	97%	92%	95%	96%

**TABLA NO. 35**

<b>JERARQUÍA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA REGIONAL DE EDUCACIÓN</b>		
<b>Dimensiones-Regional</b>	<b>Gerencia</b>	<b>Operativo</b>
Liderazgo	90%	83%
Identificación con la Institución	94%	93%
Condiciones de Trabajo	81%	74%
Relaciones Interpersonales	95%	91%
Compensación y Recompensa	63%	62%
Trabajo en Equipo	95%	90%
Comunicación	90%	80%
Objetivos y Metas Institucionales	97%	88%
Puestos de Trabajo	98%	94%

**TABLA NO. 36**

<b>TIEMPO EN SERVICIO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA REGIONAL DE EDUCACIÓN</b>						
<b>Dimensiones-Regional</b>	<b>Menos de 1 año</b>	<b>De 1-5 años</b>	<b>De 6-10 años</b>	<b>De 11-15 años</b>	<b>De 16-20 años</b>	<b>Más de 20 años</b>
Liderazgo	90%	79%	88%	85%	75%	88%
Identificación con la Institución	98%	90%	97%	94%	94%	92%
Condiciones de Trabajo	78%	76%	80%	74%	74%	71%
Relaciones Interpersonales	90%	93%	95%	94%	85%	89%
Compensación y Recompensa	60%	59%	66%	65%	56%	61%
Trabajo en Equipo	83%	89%	94%	89%	89%	95%
Comunicación	88%	76%	83%	79%	74%	86%
Objetivos y Metas Institucionales	93%	82%	92%	84%	92%	96%
Puestos de Trabajo	96%	92%	96%	95%	95%	96%

**TABLA NO. 37**

<b>VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN EN EL DISTRITO EDUCATIVO</b>	
<b>Dimensiones</b>	<b>Distrito</b>
Liderazgo	88%
Identificación con la Institución	93%
Condiciones de Trabajo	74%
Relaciones Interpersonales	91%
Compensación y Recompensa	62%
Trabajo en Equipo	89%
Comunicación	85%
Objetivos y Metas Institucionales	93%
Puestos de Trabajo	95%

**TABLA NO. 38**

<b>NATURALEZA DE LA PERCEPCIÓN EN EL DISTRITO EDUCATIVO</b>	
<b>Alternativa</b>	<b>Distrito</b>
Totalmente en desacuerdo	4%
En desacuerdo	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4%
De acuerdo	40%
Totalmente de acuerdo	45%
Total	100%

**TABLA NO. 39**

<b>EDAD Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DISTRITO EDUCATIVO</b>					
<b>Dimensiones-Distrito</b>	<b>Menos de 20 años</b>	<b>20-29 años</b>	<b>30-39 años</b>	<b>40-49 años</b>	<b>Más de 50 años</b>
Liderazgo	90%	86%	88%	89%	89%
Identificación con la Institución	100%	92%	92%	93%	94%
Condiciones de Trabajo	70%	78%	74%	72%	75%
Relaciones Interpersonales	80%	89%	92%	91%	92%
Compensación y Recompensa	75%	59%	56%	56%	56%
Trabajo en Equipo	100%	85%	89%	90%	89%
Comunicación	90%	87%	84%	87%	84%
Objetivos y Metas Institucionales	100%	89%	90%	94%	91%
Puestos de Trabajo	100%	94%	94%	95%	96%



**TABLA NO. 40**

<b>GÉNERO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DISTRITO EDUCATIVO</b>		
<b>Dimensiones-Distrito</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>
Liderazgo	89%	88%
Identificación con la Institución	94%	92%
Condiciones de Trabajo	73%	74%
Relaciones Interpersonales	92%	91%
Compensación y Recompensa	62%	62%
Trabajo en Equipo	89%	89%
Comunicación	85%	86%
Objetivos y Metas Institucionales	92%	93%
Puestos de Trabajo	94%	95%

**TABLA NO. 41**

<b>CARRERA LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DISTRITO EDUCATIVO</b>		
<b>Dimensiones-Distrito</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Docente</b>
Liderazgo	85%	91%
Identificación con la Institución	91%	94%
Condiciones de Trabajo	76%	72%
Relaciones Interpersonales	91%	91%
Compensación y Recompensa	63%	61%
Trabajo en Equipo	87%	91%
Comunicación	82%	88%
Objetivos y Metas Institucionales	87%	97%
Puestos de Trabajo	92%	97%

**TABLA NO. 42**

<b>NIVEL ACADÉMICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DISTRITO EDUCATIVO</b>						
<b>Dimensiones-Distrito</b>	<b>Básica</b>	<b>Media</b>	<b>Técnico</b>	<b>Estudiante Universitario</b>	<b>Grado Universitario</b>	<b>Postgrado (especialidad, maestría, doctorado)</b>
Liderazgo	88%	88%	89%	84%	90%	90%
Identificación con la Institución	91%	91%	92%	92%	94%	93%
Condiciones de Trabajo	82%	84%	69%	76%	71%	72%
Relaciones Interpersonales	94%	97%	92%	90%	91%	90%
Compensación y Recompensa	68%	73%	63%	61%	60%	61%
Trabajo en Equipo	88%	90%	94%	86%	89%	90%
Comunicación	78%	83%	89%	82%	87%	88%
Objetivos y Metas Institucionales	76%	86%	96%	89%	95%	97%
Puestos de Trabajo	94%	94%	95%	91%	95%	97%

**TABLA NO. 43**

<b>JERARQUÍA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DISTRITO EDUCATIVO</b>		
<b>Dimensiones-Distrito</b>	<b>Gerencia</b>	<b>Operativo</b>
Liderazgo	93%	87%
Identificación con la Institución	96%	92%
Condiciones de Trabajo	72%	74%
Relaciones Interpersonales	90%	91%
Compensación y Recompensa	63%	61%
Trabajo en Equipo	91%	89%
Comunicación	89%	85%
Objetivos y Metas Institucionales	96%	92%
Puestos de Trabajo	97%	95%

**TABLA NO. 44**

<b>TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DISTRITO EDUCATIVO</b>						
<b>Dimensiones-Distrito</b>	<b>Menos de 1 año</b>	<b>De 1-5 años</b>	<b>De 6-10 años</b>	<b>De 11-15 años</b>	<b>De 16-20 años</b>	<b>Más de 20 años</b>
Liderazgo	86%	87%	87%	86%	92%	92%
Identificación con la Institución	90%	94%	92%	91%	92%	95%
Condiciones de Trabajo	77%	77%	71%	71%	72%	75%
Relaciones Interpersonales	88%	92%	91%	89%	91%	93%
Compensación y Recompensa	71%	65%	60%	56%	61%	62%
Trabajo en Equipo	86%	91%	86%	87%	90%	92%
Comunicación	90%	85%	81%	84%	86%	90%
Objetivos y Metas Institucionales	87%	91%	89%	93%	96%	97%
Puestos de Trabajo	95%	94%	92%	95%	97%	98%

**TABLA NO. 45**

<b>VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN EN EL CENTRO EDUCATIVO</b>	
<b>Dimensiones</b>	<b>Centro</b>
Liderazgo	84%
Identificación con la Institución	85%
Condiciones de Trabajo	73%
Relaciones Interpersonales	88%
Compensación y Recompensa	57%
Trabajo en Equipo	85%
Comunicación	81%
Objetivos y Metas Institucionales	91%
Puestos de Trabajo	93%

**TABLA NO. 46**

NATURALEZA DE LA PERCEPCIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO	
Alternativa	Centro
Totalmente en desacuerdo	6%
En desacuerdo	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5%
De acuerdo	40%
Totalmente de acuerdo	42%
Total	100%

**TABLA NO. 47**

EDAD Y CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN EN EL CENTRO EDUCATIVO					
Dimensiones-Centro	Menos de 20 años	20-29 años	30-39 años	40-49 años	Más de 50 años
Liderazgo	69%	89%	86%	83%	84%
Identificación con la Institución	78%	88%	84%	85%	86%
Condiciones de Trabajo	64%	76%	63%	72%	73%
Relaciones Interpersonales	80%	90%	88%	87%	87%
Compensación y Recompensa	47%	66%	59%	55%	55%
Trabajo en Equipo	67%	87%	85%	84%	84%
Comunicación	75%	87%	84%	79%	79%
Objetivos y Metas Institucionales	84%	92%	92%	91%	88%
Puestos de Trabajo	85%	94%	94%	93%	93%

**TABLA NO. 48**

GÉNERO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO EDUCATIVO		
Dimensiones-Centro	Masculino	Femenino
Liderazgo	82%	85%
Identificación con la Institución	85%	85%
Condiciones de Trabajo	71%	73%
Relaciones Interpersonales	85%	88%
Compensación y Recompensa	53%	58%
Trabajo en Equipo	83%	85%
Comunicación	79%	81%
Objetivos y Metas Institucionales	90%	91%
Puestos de Trabajo	93%	94%

**TABLA NO. 49**

<b>CARRERA LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO EDUCATIVO</b>		
<b>Dimensiones-Centro</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Docente</b>
Liderazgo	89%	83%
Identificación con la Institución	90%	84%
Condiciones de Trabajo	84%	70%
Relaciones Interpersonales	92%	87%
Compensación y Recompensa	65%	55%
Trabajo en Equipo	88%	84%
Comunicación	85%	80%
Objetivos y Metas Institucionales	89%	91%
Puestos de Trabajo	93%	94%

**TABLA NO. 50**

<b>NIVEL ACADÉMICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN EN EL CENTRO EDUCATIVO</b>						
<b>Dimensiones-Distrito</b>	<b>Básica</b>	<b>Media</b>	<b>Técnico</b>	<b>Estudiante Universitario</b>	<b>Grado Universitario</b>	<b>Postgrado (especialidad, maestría, doctorado)</b>
Liderazgo	89%	81%	89%	87%	84%	82%
Identificación con la Institución	90%	82%	84%	87%	85%	84%
Condiciones de Trabajo	86%	72%	75%	75%	72%	68%
Relaciones Interpersonales	89%	86%	88%	90%	88%	86%
Compensación y Recompensa	66%	55%	62%	64%	56%	51%
Trabajo en Equipo	88%	81%	88%	87%	85%	83%
Comunicación	79%	76%	82%	90%	73%	78%
Objetivos y Metas Institucionales	85%	85%	87%	90%	92%	93%
Puestos de Trabajo	94%	90%	93%	92%	94%	93%

**TABLA NO. 51**

<b>JERARQUÍA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO EDUCATIVO</b>		
<b>Dimensiones-Centro</b>	<b>Gerencia</b>	<b>Operativo</b>
Liderazgo	86%	84%
Identificación con la Institución	88%	85%
Condiciones de Trabajo	77%	72%
Relaciones Interpersonales	88%	88%
Compensación y Recompensa	58%	57%
Trabajo en Equipo	88%	84%
Comunicación	83%	81%
Objetivos y Metas Institucionales	93%	91%
Puestos de Trabajo	94%	93%

**TABLA NO. 52**

<b>TIEMPO EN SERVICIO Y CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN EN EL CENTRO EDUCATIVO</b>						
<b>Dimensión-Centro</b>	<b>Menos de 1 año</b>	<b>De 1-5 años</b>	<b>De 6-10 años</b>	<b>De 11-15 años</b>	<b>De 16-20 años</b>	<b>Más de 20 años</b>
Liderazgo	85%	84%	83%	82%	82%	84%
Identificación con la Institución	84%	86%	85%	85%	82%	85%
Condiciones de Trabajo	73%	72%	74%	72%	72%	72%
Relaciones Interpersonales	91%	88%	89%	70%	89%	86%
Compensación y Recompensa	64%	59%	60%	49%	53%	54%
Trabajo en Equipo	83%	85%	85%	84%	83%	86%
Comunicación	81%	82%	82%	81%	79%	80%
Objetivos y Metas Institucionales	84%	91%	91%	90%	91%	91%
Puestos de Trabajo	91%	94%	93%	93%	93%	94%

**TABLA NO. 53**

<b>VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN EN LOS INSTITUTOS ADSCRITOS</b>	
<b>Dimensiones</b>	<b>Instituto</b>
Liderazgo	80%
Identificación con la Institución	86%
Condiciones de Trabajo	76%
Relaciones Interpersonales	84%
Compensación y Recompensa	59%
Trabajo en Equipo	81%
Comunicación	77%
Objetivos y Metas Institucionales	82%
Puestos de Trabajo	87%

**TABLA NO. 54**

<b>NATURALEZA DE LA PERCEPCIÓN EN LOS INSTITUTOS ADSCRITOS AL MINERD</b>	
<b>Alternativa</b>	<b>Instituto</b>
Totalmente en desacuerdo	4%
En desacuerdo	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%
De acuerdo	41%
Totalmente de acuerdo	38%
Total	100%

**TABLA NO. 55**

<b>EDAD Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS INSTITUTOS ADSCRITOS AL MINERD</b>					
<b>Dimensiones-Instituto</b>	<b>Menos de 20 años</b>	<b>20-29 años</b>	<b>30-39 años</b>	<b>40-49 años</b>	<b>Más de 50 años</b>
Liderazgo	80%	80%	79%	77%	88%
Identificación con la Institución	80%	86%	83%	87%	92%
Condiciones de Trabajo	100%	80%	88%	82%	74%
Relaciones Interpersonales	100%	82%	80%	87%	86%
Compensación y Recompensa	100%	66%	62%	47%	56%
Trabajo en Equipo	100%	80%	79%	81%	86%
Comunicación	90%	77%	76%	76%	76%
Objetivos y Metas Institucionales	70%	82%	81%	75%	85%
Puestos de Trabajo	92%	87%	87%	85%	91%

**TABLA NO. 56**

<b>GÉNERO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS INSTITUTOS ADSCRITOS AL MINERD</b>		
<b>Dimensiones-Instituto</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>
Liderazgo	81%	80%
Identificación con la Institución	86%	86%
Condiciones de Trabajo	76%	76%
Relaciones Interpersonales	80%	86%
Compensación y Recompensa	61%	58%
Trabajo en Equipo	84%	79%
Comunicación	80%	74%
Objetivos y Metas Institucionales	80%	84%
Puestos de Trabajo	85%	88%



**TABLA NO. 57**

CARRERA LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS INSTITUTOS ADSCRITOS AL MINERD		
Dimensiones-Instituto	Administrativo	Docente
Liderazgo	80%	84%
Identificación con la Institución	86%	87%
Condiciones de Trabajo	76%	77%
Relaciones Interpersonales	84%	86%
Compensación y Recompensa	59%	59%
Trabajo en Equipo	80%	91%
Comunicación	76%	85%
Objetivos y Metas Institucionales	82%	82%
Puestos de Trabajo	86%	93%

**TABLA NO. 58**

NIVEL ACADÉMICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS INSTITUTOS ADSCRITOS AL MINERD						
Dimensiones-Instituto	Básica	Media	Técnico	Estudiante Universitario	Grado Universitario	Postgrado (especialidad, maestría, doctorado)
Liderazgo	68%	82%	63%	81%	80%	87%
Identificación con la Institución	96%	90%	77%	86%	86%	85%
Condiciones de Trabajo	88%	78%	71%	80%	68%	78%
Relaciones Interpersonales	84%	90%	77%	89%	76%	87%
Compensación y Recompensa	87%	79%	60%	67%	55%	42%
Trabajo en Equipo	72%	78%	77%	84%	76%	86%
Comunicación	76%	78%	68%	79%	71%	83%
Objetivos y Metas Institucionales	80%	80%	69%	86%	81%	85%
Puestos de Trabajo	77%	85%	76%	89%	84%	92%

**TABLA NO. 59**

<b>JERARQUÍA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS INSTITUTOS ADSCRITOS AL MINERD</b>		
<b>Dimensiones-Instituto</b>	<b>Gerencia</b>	<b>Operativo</b>
Liderazgo	91%	77%
Identificación con la Institución	90%	85%
Condiciones de Trabajo	75%	75%
Relaciones Interpersonales	91%	82%
Compensación y Recompensa	50%	62%
Trabajo en Equipo	88%	78%
Comunicación	77%	76%
Objetivos y Metas Institucionales	84%	81%
Puestos de Trabajo	92%	85%

**TABLA NO. 60**

<b>TIEMPO EN SERVICIO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS INSTITUTOS ADSCRITOS AL MINERD</b>					
<b>Dimensiones-Instituto</b>	<b>Menos de 1 año</b>	<b>De 1-5 años</b>	<b>De 6-10 años</b>	<b>De 11-15 años</b>	<b>Más de 20 años</b>
Liderazgo	89%	78%	77%	88%	90%
Identificación con la Institución	90%	86%	81%	96%	83%
Condiciones de Trabajo	87%	73%	76%	80%	59%
Relaciones Interpersonales	92%	83%	80%	84%	80%
Compensación y Recompensa	70%	60%	51%	58%	56%
Trabajo en Equipo	94%	78%	78%	80%	80%
Comunicación	88%	76%	77%	80%	73%
Objetivos y Metas Institucionales	83%	83%	82%	80%	77%
Puestos de Trabajo	95%	85%	86%	83%	92%

## ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Distinguidos colegas:

El Ministerio de Educación está inmerso en un proceso de mejoramiento institucional, a fin de lograr resultados con niveles de calidad y efectividad adecuados. Para esto es necesario hurgar en todos los aspectos institucionales, de manera que se puedan generar las respuestas acertadas en cada caso.

Uno de los aspectos importantes a considerar se refiere al clima organizacional, a la manera como los miembros perciben la institución y a los niveles de satisfacción que esta percepción genera en ellos. Esto último, como bien es sabido, determina considerablemente el logro de los objetivos institucionales.

En este sentido, estamos presentando a ustedes una encuesta, a fin de obtener las respuestas que faciliten la precisión de las acciones, para impactar positivamente el sistema educativo, sus actores, sus procesos y sus resultados.

Para garantizar que esta encuesta cumpla su propósito es importante que:

- a) lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones.
- b) elija una de las alternativas (Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, Totalmente de acuerdo y De acuerdo), con respecto de la situación planteada en la afirmación, según se corresponda con usted,
- c) complete con honestidad todas las preguntas contenidas en el formulario.
- d) no deje ninguna casilla del formulario vacía.

De esta manera contribuirás a que los resultados de este estudio, reflejen objetivamente la situación del clima organizacional imperante, en el Ministerio de Educación.

Los resultados serán tratados en estricta confidencialidad, por tanto no es necesario que se identifiquen, bastará con señalar las áreas donde laboren. Por otro lado, los resultados serán manejados de forma global, no individual.

**Oficina de Planificación y Desarrollo Educativo**  
*Dirección de Desarrollo Organizacional*

**I. Marque con una X la respuesta que corresponda.**

INFORMACION GENERAL					
Área en la que labora	1.Sede Central	2. Regional	3.Distrito	4.Centro	5. Instituto
1. <input type="checkbox"/> Sede 2. <input type="checkbox"/> Regional 3. <input type="checkbox"/> Distrito 4. <input type="checkbox"/> Centro 5. <input type="checkbox"/> Instituto	<input type="checkbox"/> Despacho del (a) Ministro (a) <input type="checkbox"/> Recursos Humanos <input type="checkbox"/> Jurídica <input type="checkbox"/> Auditoría de Proceso <input type="checkbox"/> Comunicaciones <input type="checkbox"/> Relaciones internacionales <input type="checkbox"/> Tecnología <input type="checkbox"/> Planificación y Desarrollo <input type="checkbox"/> Supervisión, Evaluación y Control <input type="checkbox"/> Servicio Técnico Pedagógico <input type="checkbox"/> Apoyo Adm. / financiero	<input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Planificación <input type="checkbox"/> Supervisión, Evaluación y Control <input type="checkbox"/> Adm. /financiero	<input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Planificación(sistema de gestión/ estadísticas) <input type="checkbox"/> Desarrollo Curricular y Docente (participación/ orientación/ técnicos) <input type="checkbox"/> Supervisión, Evaluación y Control (pruebas nacionales/ colegio privado) <input type="checkbox"/> Administrativo/ bienestar estudiantil	<input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Coordinación Docente (profesor (a)/ orientador/ psicólogo) <input type="checkbox"/> Registro y Control Académico (secretaria y sec. docente) <input type="checkbox"/> Mayordomía (conserje/ guardián / portero)	<input type="checkbox"/> Dir. Ejecutiva <input type="checkbox"/> Dir. de Form. y Des. Prof. <input type="checkbox"/> Dir. Administ. <input type="checkbox"/> Planificación <input type="checkbox"/> Jurídica <input type="checkbox"/> Informática <input type="checkbox"/> Comunicación
<b>1. Nivel jerárquico</b>	1. <input type="checkbox"/> Operativo (sin personal bajo su mando) 2. <input type="checkbox"/> Operativo (sin personal bajo su mando)				
<b>2. Tiempo en la institución</b>	1. <input type="checkbox"/> Menos de 1 año 2. <input type="checkbox"/> 1-5 años 3. <input type="checkbox"/> 6- 10 años 4. <input type="checkbox"/> 11-15 años 5. <input type="checkbox"/> 16-20 años 6. <input type="checkbox"/> Más de 20 años				
<b>3. Carrera Laboral</b>	1. <input type="checkbox"/> Administrativo 2. <input type="checkbox"/> Docente				
<b>4. Nivel Educativo</b>	1. <input type="checkbox"/> Básica 2. <input type="checkbox"/> Media 3. <input type="checkbox"/> Técnico 4. <input type="checkbox"/> Estudiante universitario 5. <input type="checkbox"/> Grado universitario 6. <input type="checkbox"/> Post-grado (especialidad, maestría, doctorado)				
<b>5. Edad</b>	1. <input type="checkbox"/> Menos de 20 años 2. <input type="checkbox"/> 20-29 años 3. <input type="checkbox"/> 30-39 años 4. <input type="checkbox"/> 40-49 años 5. <input type="checkbox"/> Más de 50 años				
<b>6. Género</b>	1. <input type="checkbox"/> Masculino 2. <input type="checkbox"/> Femenino				

**Oficina de Planificación y Desarrollo Educativo**  
*Dirección de Desarrollo Organizacional*

**II. Marque con una X la respuesta que según usted corresponda con cada una de las afirmaciones.**

	ASPECTOS	ALTERNATIVAS			
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO
1	Mi supervisor se responsabiliza por los resultados de su equipo de trabajo				
2	Me siento orgulloso de pertenecer al Ministerio de Educación				
3	Mi salario se corresponde con el trabajo que realizo				
4	Cuento con las herramientas y equipos necesarios para llevar a cabo mi trabajo				
5	En esta institución la calidad de las relaciones interpersonales es apropiada				
6	Conozco los objetivos y metas de mi área				
7	Desempeño mi puesto eficientemente				
8	En mi área de trabajo cada uno hace lo que le corresponde hacer				
9	Recomiendo esta institución como un excelente lugar para trabajar				
10	Conozco los fundamentos filosóficos institucionales (misión, visión y valores)				
11	Mi supervisor toma en cuenta la opinión de su equipo de trabajo				
12	Mi supervisor valora positivamente mi trabajo				
13	El horario de trabajo establecido es adecuado				
14	Esta institución utiliza la tecnología para divulgar la información				
15	En esta institución la promoción laboral está basada en el buen desempeño				
16	Recibo un trato respetuoso de mis compañeros de trabajo				
17	Mi criterio técnico es valorado por las áreas con las que me relaciono				
18	El mobiliario asignado para realizar mis labores es adecuado				
19	Recibo un buen trato de mi supervisor				
20	De ser necesario trabajaría horas extras sin remuneración				
21	La permanencia en el cargo depende del buen desempeño				
22	Mi supervisor delega acertadamente				

23	Los beneficios de salud que recibo en la institución satisface mis necesidades				
24	Las demás dependencias del Ministerio responden bien, a los requerimientos de mi área				
25	Percibo mi sueldo justo cuando lo comparo con los de mis compañeros				
26	Los logros institucionales son dados a conocer a los empleados				
27	Los miembros del grupo al que pertenezco tienen en cuenta mis opiniones				
28	El nivel de exigencia que recibo se corresponde con el puesto que desempeño				
29	Los mandos altos de la institución tratan con respeto a los demás empleados				
30	Recibo colaboración efectiva de mis compañeros				
31	Dispongo de espacio adecuado para realizar mi trabajo				
32	Tengo acceso a la información requerida				
33	Tengo libertad para tomar decisiones en caso necesario				
34	Las relaciones interdepartamentales en esta institución son armoniosas				
35	En la institución existen procedimientos eficaces para divulgar la información				
36	Conozco los planes estratégicos institucionales				
37	Me siento a gusto con el trabajo que realizo				
38	En esta institución existe seguridad (permanencia) en el empleo				
39	Recibo retroalimentación sobre el trabajo que realizo				
40	Soy muy feliz trabajando en esta institución				
41	Mi rendimiento es considerado como eficiente por los demás compañeros				
42	El trabajo que realizo se corresponden con los objetivos de la institución				
43	El trabajo que realizo es coherente con mi formación o perfil				
44	Existe buena comunicación entre superiores y subordinados				
45	La institución posee políticas efectivas de promoción de personal				
46	El triunfo o fracaso de la institución son también míos				
47	Participo en la formulación de los planes (objetivos y metas) de mi área				