



Universidad  
Nacional  
de Loja

**Universidad Nacional de Loja**

**Facultad Jurídica Social y Administrativa**

**Maestría en Gestión del Talento Humano**

**PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y  
DESCRIPTIVOS DE CARGO PARA LA FUNDACIÓN LIGA DE CARIDAD DE  
LOJA**

Trabajo de Titulación previo a la obtención  
del título de Magister en Gestión del  
Talento Humano.

**AUTORA:**

Sandra Benedicta Valarezo Galán.

**DIRECTOR:**

Ing. Juan Pablo Sempértegui Muñoz, Mg.Sc.

**LOJA-ECUADOR**

**2024**

## Certificación.



UNL

Universidad  
Nacional  
de Loja

Sistema de Información Académico  
Administrativo y Financiero - SIAAF

# CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **SEMPERTEGUI MUÑOZ JUAN PABLO**, director del Trabajo de Titulación denominado "**PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DESCRIPTIVOS DE CARGO PARA LA FUNDACION LIGA DE CARIDAD DE LOJA**", perteneciente al estudiante **SANDRA BENEDICTA VALAREZO GALAN**, con cédula de identidad N° **1103209456**.

### Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Titulación**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Titulación**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Titulación del mencionado estudiante.

Loja, 15 de Agosto de 2024



UNL  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

F)

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN



Certificado TIC/TT.: UNL-2024-002775

1/1  
Educamos para Transformar

### **Autoría**

Yo, **Sandra Benedicta Valarezo Galán**, declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Titulación en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

**Firma:**

**Cédula de Identidad:** 1103209456

**Fecha:** 25 de octubre de 2024

**Correo electrónico:** [sandra.b.valarezo@unl.edu.ec](mailto:sandra.b.valarezo@unl.edu.ec)

**Teléfono:** 0994033125

**Carta de Autorización por parte del autor/a para la consulta, reproducción parcial o total, y/o publicación electrónica de texto completo, del Trabajo de Titulación:**

Yo, **Sandra Benedicta Valarezo Galán**, declaro ser autor del Trabajo de Titulación denominado: **Propuesta de una estructura organizacional y descriptivos de cargo para la Fundación Liga de Caridad de Loja**, como requisito para optar el título de **Magíster en Gestión del Talento Humano**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional. Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad. La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero. Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los cuatro días del mes de septiembre de dos mil veintitrés.

**Firma:**

**Autor:** Sandra Benedicta Valarezo Galán

**Cédula:** 0994033125

**Dirección:** Loja.

**Correo electrónico:** [sandra.b.valarezo@unl.edu.ec](mailto:sandra.b.valarezo@unl.edu.ec)

**Teléfono:** 0994033125

**DATOS COMPLEMENTARIOS:**

**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN:** Ing. Juan Pablo Sempértegui Muñoz,  
Mg.Sc.

### **Dedicatoria**

El presente trabajo investigativo lo dedico a Dios, mi padre celestial, quien es mi guía y fortaleza en todos mis propósitos. A mi esposo Hernán, mi amado compañero de vida, quien siempre estuvo conmigo brindándome su apoyo, amor y comprensión para no rendirme en los momentos más difíciles de este proceso. A mis idolatrados hijos, Felipe y Darío, razón de mi existencia, quienes con sus palabras de aliento me contagiaron de valentía e inspiración para continuar superándome. A mis queridos y respetados padres, Joffre y Glay, ejemplo de amor, valentía y superación, por entregarme su cariño incondicional e inculcarme valores para enfrentar la vida. Finalmente, a mis hermanos y sobrinos, por su ayuda y sus acertados consejos, para llegar a la culminación de este importante y anhelado proceso académico.

***Sandra Benedicta Valarezo Galán***

## **Agradecimiento**

Mi agradecimiento a Dios, por su gran bondad al permitirme hacer realidad este momento tan anhelado en mi vida profesional. Mi total gratitud a la Universidad Nacional de Loja, en particular al personal docente y administrativo del Programa de Maestría de Gestión del Talento Humano, por la formación académica impartida, por compartir sus conocimientos y experiencias logrando así terminar con éxito el presente posgrado. De manera especial mi agradecimiento sincero al Ing. Juan Pablo Sempértegui Muñoz, Mg. Sc., director de tesis, quien, con su paciencia, conocimiento, enseñanza y colaboración, fue pieza clave para el desarrollo y culminación del presente trabajo. Así también mi imperecedero agradecimiento a la Fundación Liga de Caridad de Loja, por permitirme realizar este estudio en sus instalaciones, de manera especial a la Dra. Rosita Palacio y Lic. María Soledad Burneo, presidenta y administradora respectivamente, quienes me colaboraron con valiosa información en todo el proceso investigativo. Finalmente agradezco a toda mi familia y amistades que siempre estuvieron presentes para animarme y desearme lo mejor en esta etapa de mi vida.

***Sandra Benedicta Valarezo Galán***

## Índice de contenidos

Portada .....	i
Certificación.....	ii
Autoría .....	iii
Carta de Autorización: .....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos .....	vii
Índice de tablas: .....	viii
Índice de figuras:.....	ix
Índice de anexos.....	xi
1. Título.....	1
2. Resumen.....	2
Abstract.....	3
3. Introducción.....	4
4. Marco Teórico .....	6
5. Metodología.....	27
6. Resultados.....	30
7. Discusión.....	82
8. Conclusiones.....	114
9. Recomendaciones .....	116
10. Bibliografía.....	117
11. Anexos .....	119

## Índice de tablas:

<b>Tabla 1.</b> Actividades de la Presidenta de la Fundación Liga de Caridad de Loja .....	33
<b>Tabla 2.</b> Actividades de la Vicepresidenta de la Fundación Liga de Caridad de Loja .....	34
<b>Tabla 3.</b> Actividades de la Secretaria y Tesorera de la Fundación Liga de Caridad de Loja .	34
<b>Tabla 4.</b> Actividades de las vocalías principales y suplentes de la Fundación Liga de Caridad de Loja .....	34
<b>Tabla 5.</b> Actividades de la Administradora de la Fundación Liga de Caridad de Loja .....	35
<b>Tabla 6.</b> Actividades de auxiliar de enfermería, mantenimiento y cocina de la Fundación Liga de Caridad de Loja .....	35
<b>Tabla 7.</b> Cuestionario por factores aplicado a presidenta de la Fundación .....	49
<b>Tabla 8.</b> Cuestionario por factores aplicado a la vicepresidenta de Fundación.....	51
<b>Tabla 9.</b> Cuestionario por factores aplicado a la secretaria de la Fundación .....	53
<b>Tabla 10.</b> Cuestionario por factores aplicado a la tesorera de la Fundación .....	55
<b>Tabla 11.</b> Cuestionario por factores aplicado a las vocales de la Fundación .....	57
<b>Tabla 12.</b> Cuestionario por factores aplicado al asesor legal de la Fundación.....	59
<b>Tabla 13.</b> Cuestionario por factores aplicado a la contadora de la Fundación .....	61
<b>Tabla 14.</b> Cuestionario por factores aplicado a la administradora de la Fundación.....	63
<b>Tabla 15.</b> Cuestionario por factores aplicado al médico en cuidados paliativos de la Fundación.....	65
<b>Tabla 16..</b> Cuestionario por factores aplicado al nutricionista de la Fundación .....	67
<b>Tabla 17.</b> Cuestionario por factores aplicado a la licenciada en enfermería de la Fundación	69
<b>Tabla 18.</b> Cuestionario por factores aplicado al terapeuta ocupacional de la Fundación.....	71
<b>Tabla 19.</b> Cuestionario por factores aplicado al fisiatra de la Fundación .....	73
<b>Tabla 20.</b> Cuestionario por factores aplicado a la auxiliar de enfermería de la Fundación ...	75
<b>Tabla 21.</b> Cuestionario por factores de personal de mantenimiento y limpieza de la Fundación.....	77
<b>Tabla 22.</b> Cuestionario por factores de cocinera de la Fundación.....	79



## Índice de figuras:

<b>Figura 1.</b> Diferencia entre diseño y estructura organizacional. ....	12
<b>Figura 2.</b> Organigrama de estructura funcional .....	14
<b>Figura 3.</b> Organigrama de estructura divisional.....	14
<b>Figura 4.</b> Organigrama estructura matricial. ....	15
<b>Figura 5.</b> Ubicación geográfica de la Fundación Liga de Caridad de Loja en el cantón Loja. .....	27
<b>Figura 6.</b> Género de la población de la Fundación Liga de Caridad de Loja .....	31
<b>Figura 7</b> Edad de los colaboradores de la Fundación. ....	31
<b>Figura 8.</b> Formación profesional de los miembros de la Fundación.....	32
<b>Figura 9.</b> Cargos de los colaboradores de la Fundación. ....	33
<b>Figura 10.</b> Conocimiento de la existencia de estructura organizacional y descriptivos de cargo en la Fundación .....	36
<b>Figura 11.</b> Conocimiento sobre la definición de misión y visión de la Fundación.....	36
<b>Figura 12.</b> Fomento del compromiso y motivación al personal de la Fundación.....	37
<b>Figura 13.</b> Existencia de organigrama en la Fundación Liga de Caridad de Loja. ....	37
<b>Figura 14.</b> Agilidad en los procesos de la Fundación .....	38
<b>Figura 15.</b> Reporte y comunicación entre los miembros. ....	39
<b>Figura 16.</b> Comunicación entre los miembros de la Fundación. ....	39
<b>Figura 17.</b> Necesidad de estructura organizacional en la Fundación.....	40
<b>Figura 18.</b> Beneficios que ofrecería la estructura organizacional en la Fundación .....	41
<b>Figura 19.</b> Delegación de funciones con la estructura organizacional en la Fundación .....	41
<b>Figura 20.</b> Cooperación entre colaboradores de la Fundación.....	42
<b>Figura 21.</b> Gestión de recursos disponibles en la Fundación.....	42
<b>Figura 22.</b> Claridad en las tareas y objetivos que cada cargo debe cumplir en la Fundación.	43
<b>Figura 23.</b> Claridad en las responsabilidades y funciones que desempeñan los colaboradores en la Fundación .....	44

<b>Figura 24.</b> Consideración del nivel de formación, experiencia y habilidades de los colaboradores en la Fundación.....	44
<b>Figura 25.</b> Criterio sobre la experiencia para desempeñar un cargo en la Fundación .....	45
<b>Figura 26.</b> Procesos y procedimientos claros para la toma de decisiones en la Fundación ....	45
<b>Figura 27.</b> Criterio sobre el número de personal existente en la Fundación.....	46
<b>Figura 28.</b> Personal necesario en la Fundación.....	47
<b>Figura 29.</b> Datos por factores de Presidenta. ....	50
<b>Figura 30.</b> Datos por factores de Vicepresidenta. ....	52
<b>Figura 31.</b> Datos por factores de Secretaria. ....	54
<b>Figura 32.</b> Datos por factores de Tesorera. ....	56
<b>Figura 33.</b> Datos por factores de Vocales.....	58
<b>Figura 34.</b> Datos por factores del Asesor Legal.....	60
<b>Figura 35.</b> Datos por factores de la Contadora. ....	62
<b>Figura 36.</b> Datos por factores de Administradora. ....	64
<b>Figura 37.</b> Datos por factores de médico de cuidados paliativos.....	66
<b>Figura 38.</b> Datos por factores de nutricionista.....	68
<b>Figura 39.</b> Datos por factores de licenciada en enfermería.....	70
<b>Figura 40.</b> Datos por factores de terapeuta ocupacional.....	72
<b>Figura 41.</b> Datos por factores de fisiatra.....	74
<b>Figura 42.</b> Datos por factores de Auxiliar de Enfermería.....	76
<b>Figura 43.</b> Datos por factores de Mantenimiento .....	78
<b>Figura 44.</b> Datos por factores de Cocinera .....	80
<b>Figura 45.</b> Propuesta de estructura orgánica para la Fundación Liga de Caridad de Loja. ....	87
<b>Figura 46.</b> Propuesta de la estructura funcional para la Fundación Liga de Caridad de Loja.	88

## Índice de anexos

<b>Anexo 1.</b> Encuesta aplicada a los Miembros de la Fundación Liga de Caridad de Loja.....	119
<b>Anexo 2.</b> Cuestionario por factores. ....	124
<b>Anexo 3.</b> Oficio de autorización de la Fundación Liga de Caridad de Loja para realizar trabajo de titulación.....	128
<b>Anexo 4.</b> Certificado de traducción Abstract.....	129

## **1. Título**

Propuesta de una estructura organizacional y descriptivos de cargo para la  
Fundación Liga de Caridad de Loja.

## 2. Resumen

El presente trabajo investigativo tiene como finalidad proponer una estructura organizacional y descriptivos de cargos para la Fundación Liga de Caridad de Loja. El estudio es transversal, desde un enfoque mixto cuantitativo y cualitativo, aplicando una encuesta que permitió conocer las percepciones que tienen los grupos de interés acerca de la realidad organizacional, así como un cuestionario-entrevista en base a factores, obteniendo información que se utilizó para plantear la propuesta. La investigación es de tipo documental, descriptiva-exploratoria, ya que se describe y caracteriza la situación actual de la Fundación, y al mismo tiempo se explora cuál es la mejor propuesta para la misma.

Los hallazgos más relevantes determinan que la Fundación, no cuenta con una estructura organizacional formal ni tampoco posee descriptivos de cargo. Por lo que la presente investigación contiene una propuesta de la estructura organizacional para la Fundación Liga de Caridad de Loja, así como de los descriptivos de cargo que permitan a cada colaborador tener claridad y eficiencia en las tareas que deben cumplir, cuáles son sus responsabilidades y roles, la misión de su labor y el nivel jerárquico existente.

**Palabras Clave:** fundación; estructura organizacional; descriptivos de cargo; propuesta; eficiencia.

## **Abstract**

The purpose of this research study is to propose an organizational structure and job description for the “Liga de Caridad de Loja” Foundation. This cross-sectional study uses a mixed quantitative and qualitative approach, applying a survey that provided insights into the perceptions of the stakeholders regarding organizational reality. Additionally, a factor-based questionnaire-interview was conducted, gathering essential information to formulate the proposal. This research is documentary, descriptive explanatory in nature, since it describes and characterizes the current situation of the Foundation, while also exploring the best proposal for it.

The most relevant findings indicate that the Foundation lacks from a formal organizational structure and does not have any job descriptions. Therefore, this research includes a proposal for the organizational structure of the “Liga de Caridad de Loja” Foundation, as well as job descriptions that will allow each collaborator to have a clear understanding of their tasks, responsibilities, roles, their job mission, and the existing hierarchical level.

**Keywords:** Foundation, organizational structure, job descriptions, proposal, efficiency.

### **3. Introducción.**

En el actual y cambiante mundo de las organizaciones, la estructura organizacional y los descriptivos de cargo, juegan un papel crucial en la eficacia y eficiencia de la gestión del Talento Humano. La Fundación Liga de Caridad de Loja; siendo una entidad sin fines de lucro, dedicada al apoyo social en la comunidad por más de 80 años, se enfrenta a desafíos únicos en términos de optimización y gestión de sus recursos, razón por la cual la organización no posee herramientas que son imprescindibles para garantizar el buen funcionamiento y calidad de los servicios ofrecidos.

La ausencia de una estructura organizacional bien definida y descriptivos de cargo en la fundación, produce falta de coordinación, orden, duplicidad de funciones, ya que los colaboradores no tienen claro cuáles son las actividades, responsabilidades, roles, etc. que tienen que cumplir, lo que afecta en el desenvolvimiento de su cargo y por ende en el correcto desarrollo de la organización.

El objetivo principal de la presente investigación es proponer una estructura organizacional y descriptivos de cargo para la Fundación Liga de Caridad de Loja. Esta propuesta pretende mejorar significativamente la eficiencia operativa, logrando que el personal se ajuste a los objetivos de la fundación; mediante el análisis y estudio de la mejor opción organizacional de acuerdo a sus necesidades, de tal manera que se obtenga la sostenibilidad y crecimiento de la misma.

Para diseñar la estructura organizacional que mejor se adapte a la fundación se analizó los componentes clave de la misma, incluyendo la jerarquía, la división del trabajo, la comunicación interna y la toma de decisiones. Así mismo para la elaboración de los descriptivos de cargo se analizó la misión de cada puesto, las funciones a desempeñar, requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo; proporcionando de esta manera herramientas útiles para que la fundación realice una buena gestión de contratación de personal.

El presente trabajo es de gran relevancia, ya que se trata de ofrecer una propuesta para beneficio de una organización sin fines de lucro como es la Fundación Liga de Caridad de Loja, por lo tanto, también se aporta a la comunidad; ya que dicha fundación tiene una trayectoria de 85 años de labor social en nuestra ciudad.

Este estudio no solo pretende beneficiar a la Fundación Liga de Caridad de Loja, sino que también proporcionar un modelo potencial, para otras organizaciones similares en la región que desean crecer como organización, generando un aporte más amplio en el sector de las

organizaciones sin fines de lucro. Una estructura organizacional eficiente no solo puede apoyar la misión y los objetivos de una fundación, dando soluciones a las gestiones internas, sino que también da una buena imagen institucional; por lo tanto, fortalece la confianza de la comunidad.



#### 4. Marco Teórico

Uno de los elementos fundamentales que en la actualidad ha ganado trascendencia y se plantea como imprescindible para el desarrollo de las organizaciones, en esta nueva era globalizada; es la innovación, misma que se caracteriza por un desarrollo supra de la ciencia y la técnica. A pesar de lo indicado Latinoamérica es una de las regiones con menor desarrollo.

Conforme lo manifiesta (CEPAL, 2019), en Latinoamérica existe un retraso en términos de desarrollo tecnológico y estructura productiva debido al escaso interés de los países en invertir en I+D, existe una estructura económica basada en costes menores, a esto se suma a que el mayor inversor en I+D es el sector público característica que está totalmente fuera de lo determinado en economías desarrolladas donde el mayor promotor de desarrollo tecnológico son las organizaciones.

Evidentemente el desarrollo tecnológico juega un papel fundamental para el mejoramiento de la economía empresarial, sin embargo, para que los desarrollos tecnológicos se ejecuten, requieren de un elemento ejecutor fundamental, el elemento humano.

Al ser el factor humano fundamental para el desarrollo de las organizaciones, existen un sinnúmero de investigaciones y teorías que se han dedicado al estudio del comportamiento y desarrollo del talento humano con el objetivo primordial de explotar al máximo su capacidad productiva y de gestión dentro de las organizaciones.

Dentro de los estudios que analizan el comportamiento del talento humano encontramos algunas teorías muy importantes de analizar.

(Valencia y Rodríguez, 2015, citado en García, 2019) en el que se manifiesta sobre la Teoría de Recursos y Capacidades, se dice que;

La TRC es identificar el potencial de recursos disponibles que posee y controla la organización, determinar las capacidades a través de como las habilidades de sus miembros pueden integrar, construir y reconfigurar su dotación de recursos, lo cual indudablemente modifica sus capacidades iniciales, todo esto para crear nuevos productos y procesos (p.5).

Esta teoría establece que existe diferencia competitiva entre las organizaciones considerando la manera como cada organización aprovecha sus recursos (tangibles como edificios, maquinaria etc., e intangibles como son la marca, la imagen reputacional, la tecnología) y capacidades (habilidades que el elemento humano de una organización ha

desarrollado durante el transcurso de su trabajo para aplicar determinados procesos o procedimientos); por lo tanto mantener un equilibrio adecuado en función del aprovechamiento de los recursos que una organización posee aplicando el conocimiento y habilidades que su elemento humano ha adquirido, le dará la ventaja competitiva que cada organización persigue en aras de cumplir con sus objetivos económicos planteados.

Otros estudios citados por (Padovan, 2020), pretenden explicar la Teoría de la motivación cada una con sus ventajas y desventajas; tales como la Teoría de la Jerarquía de Necesidades, es la teoría más famosa y conocida, establece una escala de necesidades (pirámide de Maslow) que el ser humano desea cubrir, iniciando desde la base por las necesidades más básicas hasta las necesidades más trascendentales que están en la cúspide de la pirámide, el ser humano tratará de esforzarse cada vez más por conseguir cubrir sus necesidades trascendentales, sin embargo en la praxis no todos los seres humanos tienen las mismas aspiraciones y el mismo nivel de escala de prioridades, lo que hace que esta teoría no sea flexible en una aplicación real.

En cambio la teoría de las necesidades adquiridas, manifiesta que las personas poseen inconscientemente tres necesidades por cubrir que son, necesidad de realización, implica la necesidad de cumplir objetivos asumiendo riesgos comprometiéndose con algún proyecto, mientras más difícil sea el cumplimiento mayor la satisfacción de cumplir con el objetivo; necesidad de poder, el ser humano siente la necesidad de influir en los demás, por lo que las personas buscan obtener un nivel jerárquico que les permita obtener la facultad de dirigir; necesidad de afiliación, buscan relacionarse con el resto de personas y sentirse valorados, el trabajo en equipo es uno de los resultados que implica cubrir esta necesidad.

Una de las dificultades que esta teoría manifiesta en su aplicación es que al ser las necesidades de carácter inconsciente no es fácil poder concluir adecuadamente en ellas.

Finalmente se encuentra la Teoría de los dos factores, conocida como teoría de los factores de higiene y motivación, establecen que las condiciones de trabajo, salarios, promoción laboral son responsabilidad de la organización, y que los factores que tienen que ver con los sentimientos y realización personal son internos de la persona, la persona incrementa su motivación al poder mejorar sus condiciones laborales, niveles jerárquicos y salarios, esta teoría no tiene mayor aceptación a nivel científico, sin embargo es muy utilizado a nivel de organizaciones para mantener a sus empleados motivados al ofrecer recompensas como mejores sueldos, ascensos, etc. (p.p. 8-19).

El proceso de motivación efectuado por (Chiavenato, 2009, citado en Padovan, 2020) da un enfoque de como las personas en función de sus necesidades y carencias, establecen cursos de acción para cubrir estas necesidades a través del cumplimiento de objetivos planteados, si cumple sus objetivos, cubre sus necesidades y se habrá cumplido el proceso de motivación, a través de una evaluación de desempeño la persona recibe un incentivo o sanción, lo que abre un nuevo proceso de motivación.

Para que las personas satisfagan sus necesidades y se sientan motivadas, forman una organización o ingresan en alguna que perciben es la más adecuada a sus necesidades y objetivos.

#### **4.1. Organización**

El objetivo fundamental de la Organización es realizar una actividad determinada optimizando los recursos de una empresa con eficiencia y eficacia. (Terry,1973, citado por Brume, 2019, p. 7) “define a la organización como el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de funciones”. Es decir, la organización permite establecer la estructura organizacional de una manera formal, determinando las respectivas funciones de cada uno de los miembros de la empresa, sus respectivas interrelaciones con otros miembros de la organización, así como definir los niveles jerárquicos y sus respectivas responsabilidades, de acuerdo con los objetivos de la organización.

##### **4.1.1. Proceso de Organización**

Munch (2014), describió tres procesos de organización;

**4.1.1.1. División del Trabajo.** La división del trabajo permite ordenar las actividades productivas de la organización a través de la asignación de tareas específicas a los miembros de una organización logrando de esta manera mayor eficiencia en el desarrollo productivo, lo que permite que cada miembro de la organización se especialice en determinada actividad consiguiendo de esta manera incrementar la productividad. La especialización de las actividades permite mejorar la innovación tecnológica y permite desarrollar a miembros de la organización habilidades en sus actividades.

**4.1.1.2. Jerarquización.** Consiste en determinar niveles de autoridad y comunicación dentro de la estructura organizacional, estos niveles jerárquicos deben ser los mínimos posibles y debidamente definidos.

**4.1.1.3. Departamentalización.** Permite organizar las actividades de la empresa en áreas específicas considerando actividades correlacionadas. Una de las principales actividades para realizar una correcta segmentación departamental es definir los procesos de la organización, establecer las diferentes funciones y actividades, agrupar las mismas de acuerdo a su similitud, establecer niveles de autoridad que se responsabilicen de las actividades que se desarrollarán en cada área, y establecer líneas de comunicación tendientes a mantener un adecuado feedback (p.58).

#### **4.1.2. Tipos de organizaciones.**

Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos. Sin embargo, según (Brume, 2019) luego de revisar literatura especializada en administración y negocios, se considera que los principales tipos de organización se van a clasificar según sus objetivos, estructura y características en: 1) Organizaciones según sus fines, 2) organizaciones según su formalidad y 3) organizaciones según su grado de centralización.

**4.1.2.1. Organizaciones según sus fines.** Es decir, según su motivo de funcionamiento, se dividen en:

**4.1.2.1.1. Organización con fines de lucro.** Llamadas comúnmente empresas tienen como un único fin generar determinada ganancia o utilidad para sus accionistas o dueños de la misma.

**4.1.2.1.2. Organizaciones sin fines de lucro.** Tiene como fin cumplir con un determinado rol o función en la sociedad. El ejército, la policía son organizaciones sin fines de lucro.

**4.1.2.2. Organizaciones según su formalidad.** En esta están las organizaciones formales, se caracteriza por tener estructuras o sistemas definidos para la toma de decisiones.

**4.1.2.2.1. Organizaciones Formales.** Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo Según Idalberto Chiavenato, la organización formal comprende estructura organizacional,

directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido. Este tipo de organizaciones (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

**4.1.2.2.1.1 Organización Lineal.** Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

**4.1.2.2.1.2. Organización Funcional.** Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.

**4.1.2.2.1.3. Organización Línea-Staff.** El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de estos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

**4.1.2.3. Organizaciones según su grado de centralización.** Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

**4.1.2.3.1 Organizaciones Centralizada.** En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores. Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y en los ministerios.

**4.1.2.3.2. Organizaciones Descentralizadas.** En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad (p.p 78-81).

#### **4.1.3. Estructura organizacional**

Todas las actividades que desarrolla el ser humano dentro de la sociedad están supeditadas por un determinado orden de acciones, desde la célula más pequeña que conforma la sociedad como es la familia, hasta las grandes empresas, requieren una estructura organizacional para su correcto funcionamiento. Para el autor (Brume, 2019,p.8), “estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización”. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando organigramas.

Si bien es cierto a lo largo de la civilización todas las organizaciones empresariales han mantenido un orden determinado para su funcionamiento(generalmente su administración dependía de una sola persona), no fue hasta el siglo XVIII con la Revolución Industrial que varias Industrias se desarrollaron y con esto su manera de organizarlas, puesto que ya no era posible manejar su administración a través de una sola persona, su crecimiento determinó establecer varias áreas de trabajo como producción, compras, ventas, administración, etc., mismas que se manejaban de una manera empírica hasta que Frederick W. Taylor a inicios del siglo XIX plantearon los principios de división del trabajo, planeación organizacional, entre otros.

Para que las organizaciones funcionen correctamente deben tener una estructura organizacional, que contenga e integre órganos, personas, tareas, relaciones, recursos, etc.

La estructura de una organización es la manera en que su trabajo está dividido (como se asignan las responsabilidades) y como estas actividades separadas se coordinan y se integran (como se distribuye la autoridad). Las estructuras convencionales generalmente se representan en un diagrama que consiste en cuadros y líneas de conexión. En ellos se muestra quien tiene la responsabilidad de qué y quién tiene autoridad sobre quién. (Ackoff, 2018, p. 12)

Es importante destacar investigaciones realizadas sobre la importancia de una adecuada estructura organizacional, citando a (Gonzaga, 2023), en su informe de tesis expresa que “las relaciones jerárquicas permiten establecer una descripción ordenada de las unidades administrativas, la descripción de la estructura orgánica como los descriptivos de cargos deben ir concatenados, con la finalidad de que, los recursos se pueden utilizar y aprovechar al máximo” (p.70).

Es conveniente precisar dos conceptos para entender: ¿cuál es la diferencia entre diseño organizacional y estructura organizacional



**Figura 1.** Diferencia entre diseño y estructura organizacional.

El diseño organizacional es el proceso de planificación de una organización que involucra la toma de decisiones estratégicas para alcanzar objetivos y metas institucionales. En esta planificación se determina la distribución de responsabilidades, autoridades y recursos que permita alcanzar objetivos organizacionales. Mientras que la estructura es la forma en la que se organiza el personal para el cumplimiento de tareas, así como la definición jerárquica de los departamentos y las relaciones formales entre los integrantes de una organización.

#### **4.1.4. Tipos de estructura organizacional**

El tipo de estructura organizacional va a depender del tamaño de la organización o empresa, para una pequeña se emplean las estructuras burocráticas y para una grande las post-burocráticas y en las más avanzadas la estructura funcional, divisional y estructura matricial.

**4.1.4.1. Pre-estructuras burocráticas.** “Esta estructura es más común en las organizaciones más pequeñas y se utiliza mejor para resolver tareas sencillas. La estructura es totalmente centralizada” (Zapata, 2014, p. 13). Se basa en la dominación tradicional o

carismática, el líder es el que toma las decisiones estratégicamente y luego son comunicadas a los servidores. Esta estructura pre-burocrática es especialmente útil para los nuevos empresarios de negocios ya que le permite al fundador controlar el crecimiento y desarrollo de su empresa.

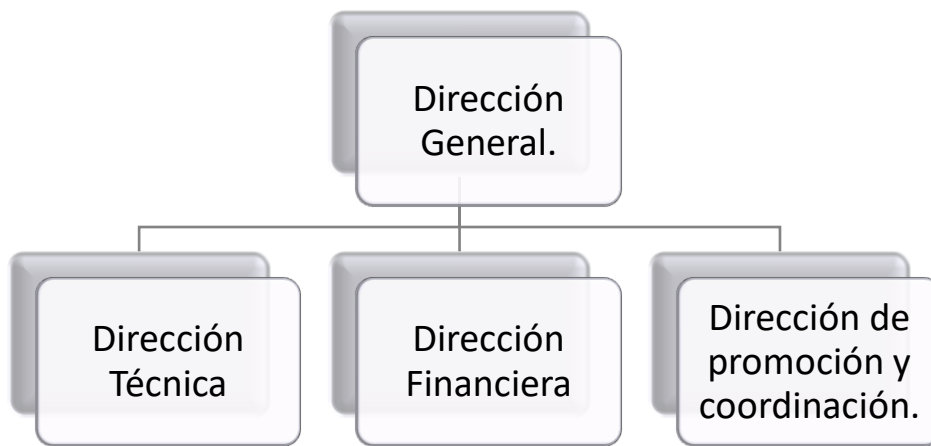
**4.1.4.2. Estructuras burocráticas.** “Las estructuras burocráticas tienen un cierto grado de normalización. Son más adecuadas para organizaciones más complejas y grandes. Por lo general, adoptan una estructura con pequeños jerárquicos, serían las organizaciones jerárquicas tradicionales” (Zapata, 2014, p. 13). Es un modo de organización que cumple con la función de establecer un orden, de forma normal el trabajo es dividido estrictamente en una cadena de mando en la que se ejerce un control jerárquico.

**4.1.4.3. Estructuras post-burocráticas.** Este término se utiliza a menudo para describir una serie de ideas que se desarrollan desde la década de 1980. En esta estructura siguen las jerarquías, pero toda decisión se basa en el diálogo y consenso. Hay un énfasis en la toma de decisiones en lugar de seguir rigurosamente normas.

Este tipo de toma de decisiones horizontal, mediante el modelo de consenso es a menudo usado en las cooperativas de vivienda, otras cooperativas, y en organizaciones sin ánimo de lucro. Se utiliza con el fin de fomentar la participación y ayudar a ponderar a las personas que normalmente experimentan opresión en grupos. (Daft, 2017, p. 14)

**4.1.4.4. Estructura funcional.** “En una estructura funcional, la división del trabajo en una organización se agrupa por las principales actividades o funciones que deben realizarse dentro de la organización de ventas, marketing, recursos humanos, y así sucesivamente” (Gibson, 2021, p. 15). Dentro de las divisiones funcionales los empleados tienden a especializarse para realizar un conjunto de tareas, por ejemplo, el departamento de marketing. La desventaja de esta estructura está en que se podría dar una falta de comunicación entre los grupos.

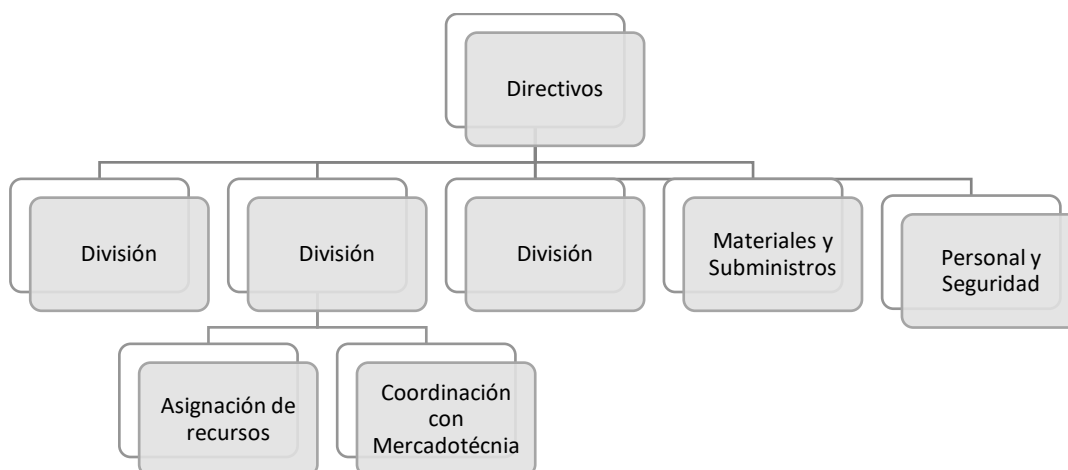




**Figura 2.** Organigrama de estructura funcional

**Nota.** Tomado de (Enrique, 2009, p. 166)

**4.1.4.5. Estructura divisional.** Cada división dentro de una estructura de divisiones, contiene todos los recursos necesarios y las funciones dentro de ella (Zapata, 2014). Las divisiones se pueden clasificar desde diferentes puntos de vista. Pueden organizarse las divisiones sobre una base geográfica, por ejemplo. Las empresas con sucursales en diferentes ciudades o puntos de venta. O en función de los productos/servicios o distintos clientes también (familias y empresas). Otro ejemplo, una empresa de automóviles con una estructura de división podría tener una división de vehículos utilitarios deportivos, otra división de compactos, y otra división de automóviles. Cada división tendrá sus propias ventas, ingeniería y departamentos de marketing.



**Figura 3.** Organigrama de estructura divisional.

**Nota.** Tomado de (Orozco, 2023)

**4.1.4.6. Estructura matricial.** En la estructura matricial u organización matricial se organiza por dos criterios a la vez: funciones y productos.

Esta estructura puede combinar lo mejor de ambas estructuras. Así, las estructuras matriciales se utilizan con frecuencia a través de equipos de empleados que llevan a cabo el trabajo, con el fin de aprovechar los puntos fuertes, así como compensar las debilidades, de las estructuras funcionales, divisionales y burocráticas donde si no está claro quién es el responsable surgen importantes controversias. (Bujan, 2018)

Esta estructura tiene ventajas y desventajas. Entre las ventajas está que los individuos pueden ser elegidos de acuerdo a las necesidades del proyecto esto hace que el trabajo sea más dinámico, ya que los grupos de trabajo pueden discutir criterios en base a experiencias. Otra ventaja importante es que el gerente es el responsable absoluto de la empresa por lo que es quién debe dar cuenta de cada decisión tomada y su incidencia en el trabajo colectivo.

Como desventaja se ha visto conflictos de lealtad entre los responsables jerárquicos, además como los equipos tienen mucha independencia es difícil de controlar todas las acciones por lo que se podría caer en la inoperancia.



**Figura 4.** Organigrama estructura matricial.  
**Nota.** Tomado de (Orozco, 2023)

#### **4.1.5. Descripción y análisis de cargos**

La metodología para la organización de recursos humanos comprende la inclusión a la organización de nuevo personal, diseño y evaluación de desempeño del cargo.

La organización inicialmente se encarga de obtener el mejor recurso humano del universo de oferta laboral, posesionarlas en sus actividades e integrarlas a la organización para asegurar su continuidad. Posteriormente se debe distribuir el trabajo de los nuevos recursos dentro de la organización es decir luego de reclutados y seleccionados los nuevos recursos se debe integrarlos en sus nuevos puestos y posteriormente evaluar su desempeño de trabajo.

Conforme lo indica, Chiavenato (2017) “una vez aceptadas, y antes de emplearlas en sus puestos o posiciones, las organizaciones inducen a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas” (p. 166), es decir las organizaciones realizan actividades de iniciación a través de las cuales socializan la cultura organizacional buscando que la filosofía de la organización sea comprendida y asimilada.

Además persiguen eliminar de los nuevos recursos malas prácticas, hábitos o prejuicios que dificulten un adecuado comportamiento de los recursos contratados dentro de la organización, se establecen normas de comportamiento a través de los códigos de ética, se establecen horarios de labores, así como los respectivos horarios de descanso y gestión de actividades a desarrollar en su puesto de trabajo, es decir se establecen los lineamientos necesarios para obtener la mayor eficiencia y eficacia de los nuevos recursos contratados en sus respectivos puestos de trabajo.

Por otra parte, los nuevos recursos trataran de dar a conocer sus puntos de vista para lograr el cumplimiento de sus objetivos personales, es decir tanto la organización como los nuevos colaboradores tratarán de influir y adaptar uno al otro.

**4.1.5.1. Descripción de Puestos.** Chiavenato (2017), define a un puesto como “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos” (p. 194).

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración

detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Es un documento esencial en la gestión de recursos humanos que define detalladamente las responsabilidades, deberes y requisitos de un puesto específico dentro de una organización.

**4.1.5.2. Análisis de Cargos.** Analizando a Sandoval (2016). El análisis de cargos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

Hay distintas maneras de agrupar y organizar las tareas y los deberes, y habrá variaciones según se trate de puestos manuales, de oficina, de producción, y demás. Si la naturaleza de los cargos que van a analizarse varía, así mismo variarán no sólo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento (p.12).

**4.1.5.3 Contenido de los Análisis de Puestos.** Los análisis de puestos contienen:

**4.1.5.3.1. Requisitos Intelectuales.** Es decir, exigencias en lo que se refiere al intelecto. Estos son: Escolaridad indispensable, experiencia indispensable, adaptabilidad al puesto, iniciativa requerida, y complejidad técnica.

**4.1.5.3.2. Requisitos Físicos.** Se refiere al esfuerzo físico que se requiere para desenvolverse en ciertos puestos de trabajo. Hay algunas especificaciones como: Esfuerzo físico requerido, concentración visual, y complejidad física requerida.

**4.1.5.3.3. Responsabilidades Adquiridas.** Son las responsabilidades que el ocupante del puesto tiene en relación con la supervisión directa de sus subordinados, la responsabilidad que tiene del material, de las herramientas, dinero, documentos, relaciones internas o externas, etc.

**4.1.5.3.4. Condiciones de Trabajo.** Son las condiciones del ambiente agradable, adverso o sujeto a riesgos. Comprende los siguientes factores: ambiente de trabajo y riesgos de trabajo (*Chiavenato, 2017*)

#### **4.1.6. Métodos para la descripción y análisis de puestos**

Según Chiavenato para realizar una descripción y análisis efectivos de puestos, es fundamental emplear métodos sistemáticos que garanticen que se capturen todos los aspectos relevantes del cargo. A continuación, se detallan algunos métodos comunes para describir y analizar puestos:

##### **4.1.6.1. Método de Entrevistas**

**4.1.6.1.1. Descripción.** Consiste en realizar entrevistas con empleados actuales, supervisores y otros stakeholders para obtener información sobre las responsabilidades, habilidades y requisitos del puesto.

**4.1.6.1.2. Ventajas.** Proporciona información detallada y específica. Permite aclarar dudas y obtener perspectivas diferentes.

**4.1.6.1.3. Desventajas.** Puede ser sesgado dependiendo de la interpretación del entrevistado. Requiere tiempo y puede ser costoso.

##### **4.1.6.2. Método de Cuestionarios o Encuestas**

**4.1.6.2.1. Descripción:** Se utilizan cuestionarios estructurados para recopilar datos de los empleados sobre sus tareas, responsabilidades y habilidades requeridas.

**4.1.6.2.2. Ventajas:** Eficiente para obtener datos de un gran número de empleados. Facilita la comparación de datos entre diferentes puestos.

**4.1.6.2.3. Desventajas:** Puede ser menos detallado que las entrevistas. La calidad de los datos depende de la precisión y honestidad de las respuestas.

##### **4.1.6.3. Método de Observación Directa.**

**4.1.6.3.1. Descripción.** Consiste en observar a los empleados mientras realizan sus tareas diarias para entender mejor el puesto y sus requisitos.

**4.1.6.3.2 Ventajas.** Proporciona una visión clara de las actividades y el entorno laboral. Permite captar detalles que pueden pasarse por alto en entrevistas o cuestionarios.

**4.1.6.3.3 Desventajas.** Puede afectar el comportamiento de los empleados al ser observados. No siempre captura las tareas que se realizan en momentos específicos o bajo ciertas condiciones.

**4.1.6.4. Métodos Mixtos.** Es evidente que todos los métodos van a tener ventajas y desventajas por lo que la opción es utilizar métodos mixtos, se trata de combinar dos o más técnicas. Entre los más utilizados se señala:

**4.1.6.4.1 Cuestionario y entrevista.** Se trabaja con el ocupante del puesto, quien llena el cuestionario y luego se somete a una entrevista rápida con el cuestionario como referencia.

#### **4.1.7. Etapas en el análisis de puestos**

Chiavenato, en su obra sobre administración de recursos humanos, presenta un enfoque sistemático para el análisis de puestos que abarca varias etapas clave.

**4.1.7.1. Etapa de Planeación.** En esta primera etapa se realiza la planificación del trabajo de análisis de puestos: Determinación de los cargos a describir. Elaboración y posición de los cargos en el organigrama. Elaboración del cronograma de trabajo. Elección de los métodos de análisis a aplicarse. Análisis y descripción de puesto, definición de un organigrama y propuesta de un sistema de evaluación de desempeño.

**4.1.7.2. Etapa de preparación.** En esta fase se preparan las personas que recolectaran la información, los esquemas, la disposición del ambiente, recolección previa de datos y materiales de trabajo. Esta etapa puede ser simultánea a la de planeación.

**4.1.7.3. Etapa de ejecución.** Aquí se lleva a cabo la recolección de datos referente a cada puesto, que se va a analizar y se redacta el análisis (p.p. 198-202)

## **4.2. Fundación**

“Las fundaciones son organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general” ( Entidades Jurídicas , 2017). Nacen en virtud de un negocio jurídico fundacional, que implica la concurrencia de dos elementos: la declaración de voluntad de querer constituir una fundación y la atribución patrimonial o dotación, que, pudiendo consistir en dinero u otras clases de bienes, ha de ser adecuada y suficiente para el cumplimiento de los fines fundacionales.

### **4.2.1. Constitución de una fundación**

Las fundaciones pueden ser constituidas por personas físicas o jurídicas, sean éstas públicas o privadas, y por actos inter vivos o mortis causa. La constitución de una fundación por actos "inter vivos" se realiza mediante escritura pública y, para el caso de la constitución por actos "mortis causa", mediante el otorgamiento de testamento ( Entidades Jurídicas , 2017).

Las personas físicas que pretendan constituir una fundación deben contar con capacidad suficiente para disponer gratuitamente de los bienes y derechos en que consista la dotación. Las jurídicas, por su parte, han de disponer del acuerdo expreso del órgano competente para disponer gratuitamente de sus bienes.

#### **4.2.2. Patronato**

“En toda fundación deberá existir un órgano de gobierno y representación, denominado Patronato, al que corresponde cumplir los fines fundacionales y administrar con diligencia los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación” ( Entidades Jurídicas , 2017)

El Patronato estará constituido por un mínimo de 3 miembros, que elegirán entre ellos un presidente, siempre que no estuviera prevista la designación del mismo en la escritura de constitución o en los estatutos. El Patronato deberá nombrar un secretario, cargo que podrá recaer en una persona ajena a aquél, en cuyo caso tendrá voz, pero no voto, y a quien corresponderá la certificación de los acuerdos del Patronato.

Podrán ser miembros del Patronato las personas físicas que tengan plena capacidad de obrar y no estén inhabilitadas para el ejercicio de cargos públicos. Las personas jurídicas podrán formar parte del Patronato, y deberán designar a la persona o personas físicas que las representen en los términos establecidos en los estatutos.

Las organizaciones sociales sin fines de lucro están reguladas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES. Se debe realizar un trámite de aprobación de la existencia jurídica y legal de las organizaciones conformadas por asociaciones, corporaciones y fundaciones, dependiendo si es provincial (de segundo grado) o nacional (de tercer grado); es decir, se realiza el reconocimiento a dichas organizaciones para contraer obligaciones y realizar actividades que generan plena responsabilidad jurídica, frente a sí mismos y frente a terceros; siendo registradas en la Secretaría Nacional de Gestión de la Política con el respectivo Acuerdo Ministerial. (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2012)

#### **4.2.3. Fundación Liga de Caridad de Loja**

En 1939 y por iniciativa del matrimonio lojano conformado por Don Agustín Samaniego Riofrío y su esposa Doña Elisa Burneo Valdivieso, nace la Liga de Caridad de Loja. Este matrimonio visionario, lejos de aceptar la tradición de las flores efímeras en los velorios, propusieron una alternativa: tarjetas de pésame de varios valores, con la finalidad de obtener recursos para mitigar los efectos de la pobreza y atender las necesidades básicas de aquellos que más lo requiere.

La fundación liga de caridad de Loja, constituida mediante Acuerdo Ministerial N.º 148 del Ministerio de Bienestar Social, data desde el 2001. Y se rige de conformidad con la Constitución de la República del Ecuador. En consecuencia, la Fundación se constituye como una organización social de derecho privado, sin fines de lucro, con patrimonio propio, administración autónoma y personería jurídica, con plena capacidad legal para ejercer derechos y contraer obligaciones. Al ser una fundación sin fines de lucro, no gubernamental y desvinculada económicamente del Estado, mantenerla requiere de grandes recursos económicos, por lo que se financia con la venta de tarjetas de pésame, contribuciones, aporte de los familiares de los residentes y colaboraciones de personas voluntarias.

La Fundación Liga de Caridad de Loja es una obra apasionada que se ha materializado en la casa de Enfermos Terminales, la cual, en el 2022 por decisión del directorio de la fundación, tomó el nombre de Casa Hogar de Cuidados Paliativos.

Esta institución fue fundada en el año 2000 y construida en el 2005, la cual acoge a pacientes con enfermedades incurables, sirve de residencia para aquellos que se encuentran en la fase final de su existencia y que, por diversas circunstancias, no pueden recibir la atención adecuada en sus hogares. La Casa Hogar brinda cuidados paliativos, atención de enfermería las 24 horas, servicios de alimentación, residencia en habitaciones confortables con baño privado y atención personalizada.

#### ***4.2.4. Estructura organizacional de la Fundación Liga de Caridad.***

Según el Estatuto, aprobado por la Asamblea General del 3 de octubre de 2022, acta N°87, la organización de La fundación queda determinada así.

**Art. 22 y 23.-** La designación de los Miembros Activos de la Fundación Liga de Caridad de Loja, para cualquier función en el Directorio, serán consideradas designaciones de confianza, honoríficas y ad honorem, igual miramiento tendrán las designaciones de los Miembros Activos. Para conformar las diferentes comisiones permanentes o temporales. Para esto la Fundación contará con la siguiente estructura.

- a. La Asamblea General.
- b. El Directivo y,
- c. Las Comisiones Permanentes.
  - c.1. Comisión de Gestión de Tarjetas de la Liga de Caridad;
  - c.2. Comisión de Gestión de la Casa Hogar de Cuidados Paliativos;
  - c.3. Comisión de Imagen Corporal y Relaciones Públicas; y



c.4. Comisión de Asuntos Sociales.

**Art.24. La Asamblea General.** – Es el máximo organismo de la Fundación Liga de Caridad de Loja. Está conformada por todos los Miembros Activos legalmente convocados y reunidos. Sus decisiones son obligatorias, siempre que no se contrapongan al presente estatuto.

**Art. 25. Clases de Asamblea General.** – La Asamblea General Pueden ser de dos clases: Ordinarias y Extraordinarias;

**Art 26. La Asamblea General Ordinaria.** – Se reunirá obligatoriamente una vez al año, durante el primer trimestre, en un día hábil, por convocatoria de la presidenta y deberá conocer entre otros temas, principalmente los siguientes:

- a. Informe Anual de la Gestión realizada por el Directorio con corte al 31 de diciembre.
- b. Informe de la situación financiera, (Balance General y estados de pérdidas y ganancias) e informe económico e la fundación con corte al 31 de diciembre.
- c. Plan Anual de Trabajo del Directorio
- d. Presupuesto Anual.

**Art. 27. La Asamblea General Extraordinaria.** – Se reunirá cuando el caso lo requiera y cuantas veces sea necesario durante el año, en día hábil, por convocatoria de la Presidenta. En ella se tratarán única y exclusivamente los asuntos puntualizados en ala convocatoria.

**Art. 34. Atribuciones y Deberes de la Asamblea General.** - Las atribuciones y deberes de la Asamblea General de la Fundación Liga de Caridad de Loja son:

- ✓ Fijar las políticas generales de la Fundación.
- ✓ Orientar las labores, acciones y actividades que ejecutará el Directorio.
- ✓ Aprobar reformas al estatuto.
- ✓ Aprobar reglamentos internos y demás instrumentos necesarios de carácter general, para el funcionamiento de la fundación, así como también sus reformas.
- ✓ Aceptar el ingreso de nuevos Miembros, previo informe de calificación del Directorio.
- ✓ Nombrar Miembros de Honor en base al informe de evaluación realizado previamente por el Directorio.
- ✓ Conocer de la pérdida de calidad de sus Miembros, sea que ésta se produzca por la renuncia voluntaria o por su fallecimiento.
- ✓ Conocer y resolver sobre las faltas graves.

- ✓ Elegir cada dos años los miembros del Directorio mediante votación directa.
- ✓ Conocer y resolver sobre el presupuesto anual de la Fundación.
- ✓ Fijar y modificar las cuotas ordinarias y extraordinarias de los Miembros.
- ✓ Autorizar inversiones superiores a veinticinco salarios básico unificados.

**Art. 35. El Directorio:** Es el Órgano Rector de la fundación Liga de Caridad de Loja y estará integrado por las Dignidades elegidas por votación directa por parte de la Asamblea General. Estará presidido por la Presidenta, a su falta la Vicepresidenta y a falta de ambas asumirá el Primera Vocal.

**Art. 36.- Integrantes del Directorio.**

- a. Presidenta;
- b. Vicepresidenta,
- c. Secretario
- d. Tesorero
- e. Cuatro Vocales Principales con sus Suplentes.

**Art. 43. - Atribuciones y deberes del Directorio.**

- ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones estatutarias y reglamentarias, así como las resoluciones de Asambleas Generales y del propio Directorio;
- ✓ Vigilar el normal y correcto funcionamiento de la fundación;
- ✓ Fijar políticas para el funcionamiento de la Casa Hogar de Cuidados Paliativos, así como fijar políticas en los proyectos que emprenda la Fundación;
- ✓ Vigilar el normal y correcto funcionamiento de la casa Hogar de Cuidados Paliativos;
- ✓ Proponer reformas al Estatuto de la Fundación, formulando los respectivos proyectos de reformas, sometiéndolos a consideración de Asamblea General para su aprobación. Controlar que se cumpla con el respectivo trámite legal y operativo luego de su aprobación, planificar y garantizar su socialización y controlar la entrega de un ejemplar a cada Miembro de la Fundación.
- ✓ Elaborar reglamentos internos y demás instrumentos necesarios de carácter general, así como sus reformas para ponerlos a consideración de la Asamblea General.
- ✓ Conseguir nuevos miembros para la fundación y receptar sus solicitudes de ingreso y emitir el respectivo informe de calificación, para conocimiento y resolución por parte de la Asamblea general;

- ✓ Proponer a la Asamblea General la designación de Miembro de Honor, en base a la consideración de sus méritos, presentando para el efecto, el respectivo informe de evaluación de los candidatos.
- ✓ Conocer y aceptar las renunciaciones voluntarias presentadas por escrito a los Miembros de la fundación y ponerlas a conocimiento de la Asamblea General.
- ✓ Disponer del registro de salida de los Miembros de la Fundación por renuncia voluntaria o por fallecimiento.
- ✓ Seleccionar y nombrar al Administrador de la Casa Hogar de Cuidados Paliativos y fijar su remuneración
- ✓ Conocer de las contrataciones de personal realizadas por la Presidenta del Directorio.
- ✓ Elaborar y poner en conocimiento y consideración de la Asamblea General Ordinaria, su Plan Anual de Trabajo. La planificación También deberá incluir los Planes inherentes a cada Comisión Permanente.
- ✓ Conocer y resolver respecto a los miembros de la Fundación que no se encuentran al día en sus pagos de cuotas ordinarias y extraordinarias.
- ✓ Aprobar y resolver la compra, venta, hipoteca y demás gravámenes sobre los bienes de la Fundación.
- ✓ Conocer sobre las donaciones que hiciera la Fundación.

**Art. 53.-** De las comisiones permanentes. Se establecen las siguientes comisiones con carácter de Permanentes:

**Art. 54.-** Comisión de gestión de Tarjetas de Liga de Caridad. - Las atribuciones de los Miembros integrantes de la Comisión serán las siguientes:

- ✓ Apoyar a la Tesorera en la entrega de las Tarjetas Liga de Caridad en los diferentes puntos de acceso, en los que los usuarios puedan encontrarlas para expresar a través de las mismas sus sentimientos de pesar,
- ✓ Buscar nuevas alternativas de puntos de entrega que convengan a la Fundación por su ubicación, calidad y disponibilidad.
- ✓ Mantener actualizado un listado de los lugares donde se encuentren las tarjetas a disponibilidad de los usuarios,
- ✓ Recibir de los puntos, con la misma periodicidad con la que se entregan las tarjetas, los valores que mantengan por las donaciones que efectuaren los usuarios al adquirirlas,

- ✓ Depositar los valores recibidos en efectivo en la cuanta de la Fundación, en el plazo de cuarenta y ocho horas y entregar a la Tesorera una copia del respectivo documento,

**Art. 55.-** Comisión de gestión de la casa Hogar de Cuidados Paliativos. – las atribuciones y deberes de los Miembros integrantes de la Comisión de Gestión de la casa hogar de Cuidados Paliativos, serán:

- ✓ Elaborar un plan de visitas de las integrantes de esta comisión a la Casa Hogar,
- ✓ Cumplir con el cronograma de visitas y consecuente horario de acompañamiento a los residentes de la Casa Hogar,
- ✓ Proponer mejoras a los procedimientos administrativos que se aplican en las diferentes actividades de la Casa Hogar,
- ✓ Observar el servicio que brinda el personal de la Casa Hogar a los residentes, informando a la Vocal Principal de la Comisión o Presidenta del Directorio los aspectos más relevantes observados en la visita,
- ✓ Informar de las Instalaciones físicas, mobiliario, que demanden mantenimiento o cambio;
- ✓ Elaborar anualmente un plan de trabajo, que contribuya al cumplimiento del objetivo social de la Fundación.

**Art. 56.-** Comisión de imagen corporativa y relaciones públicas. – Las atribuciones y deberes de los Miembros integrantes de la Comisión de Imagen serán las siguientes:

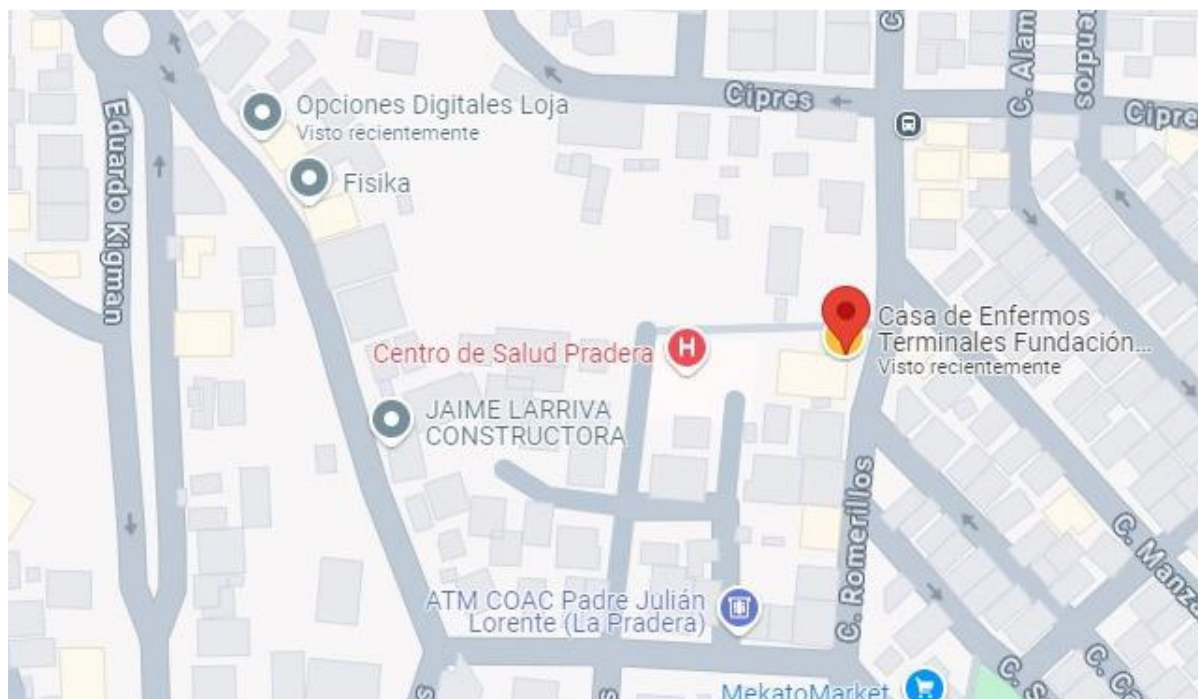
- ✓ Resaltar la imagen corporativa de la Fundación en todos los medios de comunicación con énfasis en las redes sociales,
- ✓ Mantener actualizada la página web de la Institución,
- ✓ Mantener campañas de información del servicio de la Casa Hogar de Cuidados Paliativos tendientes a sensibilizar a la colectividad de su existencia y de la vital importancia en recibir de su ayuda y contribuciones,
- ✓ Realizar campañas publicitarias de las Tarjetas de Liga de caridad que busquen socializar en la comunidad la forma de acceder a ellas,
- ✓ Mejorar los canales de comunicación entre todos los Miembros de la Fundación, manteniéndoles informados de aspectos relevantes de la organización,
- ✓ Presentar al Directorio un informe del cumplimiento de su Plan de Trabajo con corte al 31 de diciembre.

**Art. 57.-** Comisión de asuntos sociales. – Las atribuciones y deberes de los Miembros son:

- ✓ Promover la confraternidad de los Miembros Activos y la incorporación de los nuevos miembros,
- ✓ Planificar, organizar y ejecutar actos o eventos que permitan a los Miembros de la Fundación, Residentes y Personal de la Casa Hogar de Cuidados Paliativos compartir fechas especiales,
- ✓ Promover y ejecutar con el apoyo de las otras comisiones permanentes, actividades extraordinarias tendientes a obtener fondos para la fundación,
- ✓ Sugerir al Directorio la Inclusión de nuevos Miembros, realizando una pre calificación de los mismos,
- ✓ Comunicar la realización de las misas a los familiares de los difuntos a cuyo nombre han sido entregadas as tarjetas Liga de Caridad,
- ✓ Elaborar anualmente un plan de trabajo, que será puesto a conocimiento del Directorio,
- ✓ Presentar al Directorio un informe del cumplimiento de su Plan de Trabajo con corte al 31 de diciembre.

## 5. Metodología.

La presente investigación se realizó en la Fundación Liga de Caridad de Loja, establecida en el Ecuador, provincia de Loja, cantón Loja, parroquia San Sebastián, barrio La Pradera, en las calles Romerillos y Pasaje Peatonal.



**Figura 5.** Ubicación geográfica de la Fundación Liga de Caridad de Loja en el cantón Loja.

**Fuente:** Google maps online.

### 5.1 Procedimiento

El presente estudio es de tipo transversal (Baena, 2017, p.73), manifiesta que se trata de un “diseño de investigación en el que se recopilan datos en un solo punto en el tiempo para analizar las variables y sus relaciones en una población específica”. Este tipo de estudio se utilizó para examinar la prevalencia de ciertas características, comportamientos o condiciones dentro de la población investigada; tiene un enfoque mixto cuantitativo y cualitativo. En lo que se refiere a lo cuantitativo “que permite buscar, medir y cuantificar fenómenos para generalizar los resultados” (Creswell, 2006 citado por Sampieri, H, 2010 ); se aplicó una encuesta que permitió conocer las percepciones que tienen los grupos de interés acerca de la realidad organizacional actual de la fundación Liga de Caridad de Loja, a través de la escala de Likert, con las siguientes opciones: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5). Dando cumplimiento al primer objetivo específico que es: Realizar un diagnóstico organizacional de la Fundación Liga de Caridad de Loja.

En lo que se refiere al enfoque cualitativo “que se basa en explorar y describir experiencias, significados y conceptos” (Bautista, 2013, p. 24); se aplicó a cada colaborador del puesto de trabajo un cuestionario-entrevista en base a factores propuesto por Chiavenato, el cual arrojó importante información que consta en cada uno de los descriptivos para los cargos existentes; mientras que para los propuestos, se realizó el mismo cuestionario con personas claves de la fundación como son presidenta y administradora, las mismas que tienen pleno conocimiento de la organización, por lo tanto tienen claras las actividades y requisitos que deben cumplir dichos cargos; sin embargo para un mejor fundamento también se indagó acerca de las actividades de éstos puestos con profesionales de la misma rama, y a la vez se investigó descriptivos de los cargos propuestos, en instituciones de similares características, con la finalidad de proporcionar una base para la elaboración de los mismos.

El cuestionario en mención proporcionó información acerca de los requisitos intelectuales como: escolaridad, experiencia, adaptabilidad al puesto, iniciativa y complejidad técnica. Entre los requisitos físicos se observó: el esfuerzo físico requerido para cada cargo. En cuanto a las responsabilidades se consideró factores como: supervisión de personal, nivel de reporte, responsabilidad por materiales, dinero, documentos y relaciones internas y externas. En lo referente a las condiciones de trabajo se consideró factores como ambiente y riesgos laborales. Esta información se utilizó para plantear la propuesta en lo referente a los descriptivos de cargo y la estructura organizacional de la fundación, alcanzando el segundo y tercer objetivo de la investigación.

El tipo de investigación es documental, este prototipo de exploración según (Caballero, 2018, p.89) “es un método que se centra en la recopilación y análisis de información existente en documentos y fuentes escritas. Busca entender un fenómeno, tema o problema a través del estudio de libros, artículos, informes, tesis y otros documentos relevantes”. Para esto se recolectó información teórica que fundamenta la investigación en artículos, libros, revistas, etc., además se utilizó toda la documentación posible de la fundación como normas, estatutos, reglamentos, etc.

Por el nivel de análisis el presente estudio es de tipo descriptivo-exploratorio ya que se describió y caracterizó la situación organizacional de la Fundación. Según el autor (Kolb, 2017, p.145), “el método descriptivo-exploratorio es una estrategia de investigación que combina la descripción de fenómenos y la exploración de variables o relaciones en un contexto determinado. Este enfoque es útil para obtener una visión general y detallada de un tema poco estudiado”. Es así como se indagó sobre cuál sería la estructura organizacional más idónea y

los descriptivos de cargo que ayuden a que cada colaborador comprenda las funciones que debe realizar.

## **5.2. Población de estudio**

La población para este estudio la conformó todas las personas que integran actualmente la Fundación como: directivos, voluntariado, empleados administrativos y operativos; por lo que las encuestas se aplicaron a todos en conjunto. Siendo un total de 43 personas.

## **5.3. Procesamiento de datos**

Para poder procesar la información de la encuesta, se realizó la tabulación de datos, usando el programa de Excel en la creación de las figuras que permitieron un mejor análisis e interpretación de los resultados obtenidos; brindando una información clara y concisa de los datos estudiados.



## 6. Resultados

### 6.1 Resultados de las encuestas aplicadas a los grupos de interés de la Fundación Liga de Caridad de Loja

La estructura organizacional y descriptivos del cargo en una organización establece un modelo jerárquico que define cómo se estructura la organización, los procesos, actividades, toma de decisiones, entre otras; así mismo al momento de definir los descriptivos de cargo permite conocer a detalle las obligaciones y características para que cada integrante lo pueda aplicar de una forma fácil dentro de la organización

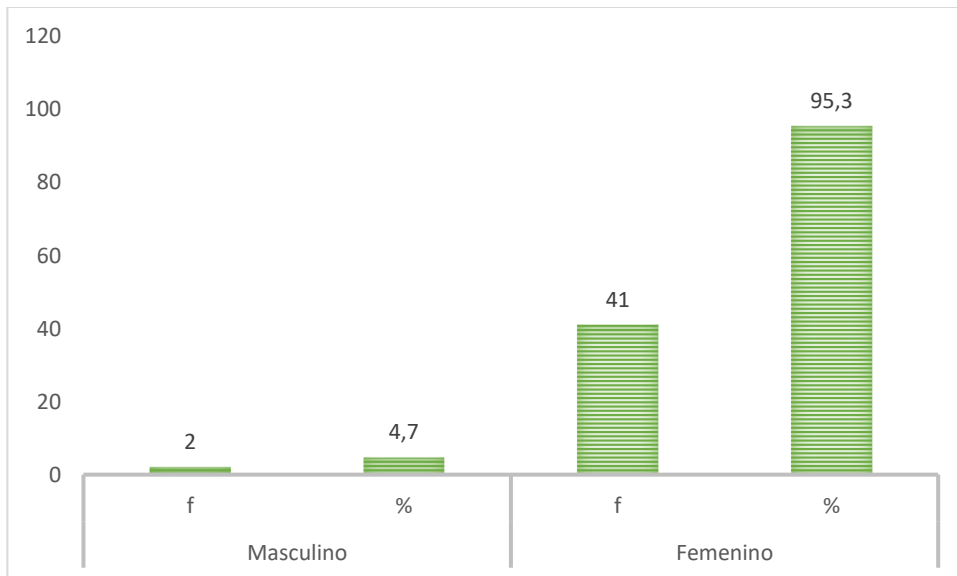
El contar con una estructura organizacional y descriptivos de cargo para la Fundación Liga de Caridad de Loja, significa tener mejor claridad de los roles y responsabilidades, mejor comunicación y coordinación, además de realizar un óptimo proceso de reclutamiento y selección; con estos antecedentes y con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos del presente trabajo, se procedió a elaborar una encuesta con 20 preguntas, la cual fue aplicada a todos los grupos de interés de la fundación como: colaboradores, directorio y voluntariado, los cuales conforman un universo de 43 miembros activos.

Las encuestas se realizaron tomando en cuenta aspectos generales como: sexo, edad, nivel de estudios y la relación del encuestado con la fundación. Las preguntas se realizaron para conocer la percepción que tienen los grupos de interés acerca de las variables de estructura organizacional y descripción de cargo con cinco opciones para contestar como son: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Para tener claro los datos generales de la población investigada se plantearon preguntas que permitieron obtener referencias universales. Entre estas tenemos:

El género de los miembros de la Fundación Liga de Caridad de Loja.

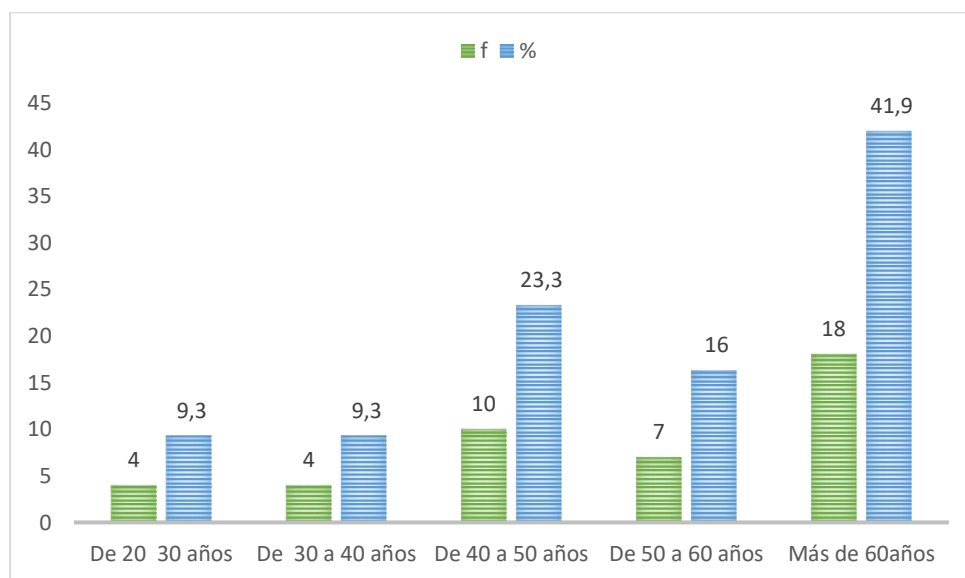
El grupo está conformado por 43 miembros activos de los que en su mayoría son mujeres, que corresponden al 95.3% de la población y los varones al 4.70%, como se observa en la figura 6.



**Figura 6.** Género de la población de la Fundación Liga de Caridad de Loja

**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.

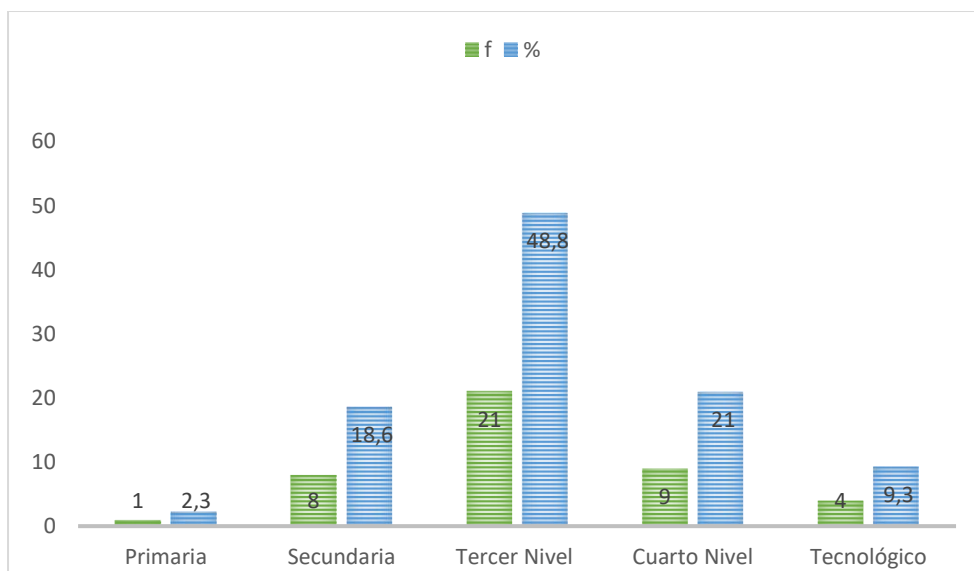
Así mismo en cuanto a su edad, se observa que 18 de las 43 personas que representan al 41,9% de la población, están en el grupo etario de más de 60 años de edad. Cabe recalcar que en este grupo se encuentra el directorio y voluntariado, mientras que el resto corresponde a los colaboradores de la Fundación, así se determina en la figura 7.



**Figura 7** Edad de los colaboradores de la Fundación.

**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.

El nivel educativo alcanzado por la gran mayoría es de Tercer Nivel, con un 48,80 % de la población, seguido por el 21.00% que posee un título de cuarto nivel, se adjunta en el gráfico 8 para su corroboración.



**Figura 8.** Formación profesional de los miembros de la Fundación.

**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.

De estos datos se determina que una gran parte de la población que labora en la Fundación tiene un nivel de conocimientos que les permiten ofrecer un servicio de calidad y calidez para los residentes de la Casa Hogar de Cuidados Paliativos de la Fundación Liga de Caridad de Loja.

Luego de los datos generales, los resultados de las preguntas de la encuesta son los siguientes:

**1. ¿Cuál es su cargo en la Fundación Liga de Caridad de Loja?**

Presidenta

Vicepresidenta

Secretaria

Tesorera

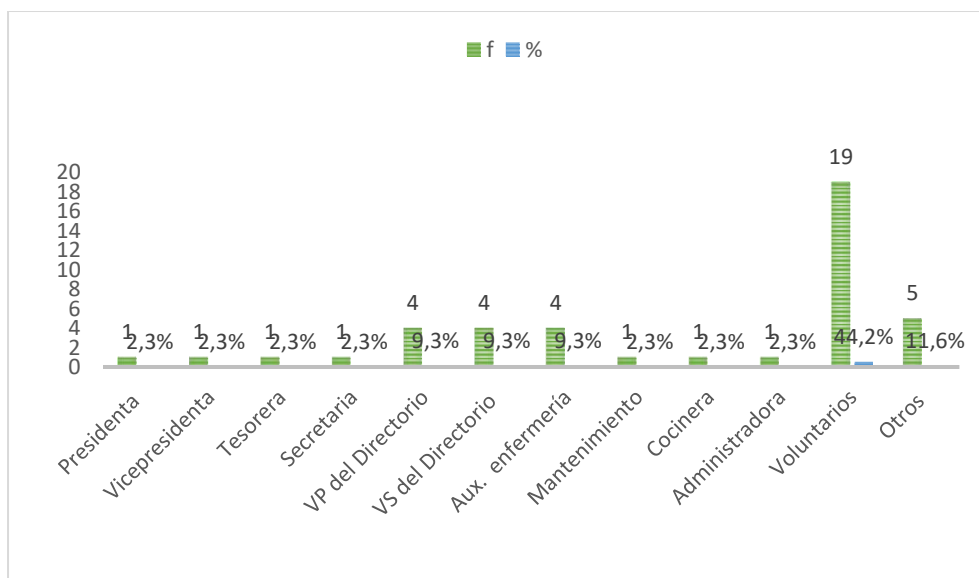
Vocal Principal del Directorio

Vocal Suplente del Directorio

Administradora

Colaboradores

Voluntariado



**Figura 9.** Cargos de los colaboradores de la Fundación.

**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.

La población investigada que labora en la Fundación está distribuida de la siguiente manera: Integrantes del Directorio, es decir; Presidenta, Vicepresidenta, Secretaria, y Tesorera. Así como 4 Vocales Principales del Directorio, con sus respectivos suplentes, 1 Administradora de la Casa Hogar, 9 Auxiliares de Enfermería, 2 personas de mantenimiento y 2 cocineras. El resto de la población es decir el 39,50 % está conformado por el voluntariado.

## 2. Señale las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

Las actividades que realizan los miembros de la Fundación Liga de Caridad de Loja son las siguientes:

**Tabla 1.** Actividades de la Presidenta de la Fundación Liga de Caridad de Loja

Puesto de trabajo	Actividades a realizar
Presidenta	Dirigir la fundación y casa hogar. Representar legalmente a la Fundación Contratar y controlar al personal operativo de la Fundación. Informar al Directorio de las contrataciones de personal realizadas. Controlar el movimiento financiero y económico de la Fundación.

**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.

La Presidenta de la Fundación es quien está al frente cumpliendo con un rol fundamental para su buen funcionamiento.

**Tabla 2.** Actividades de la Vicepresidenta de la Fundación Liga de Caridad de Loja

<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Actividades a realizar</b>
Vicepresidenta	Cumplir con las actividades designadas por la presidenta. Subrogar a la presidenta con las mismas atribuciones y deberes en su ausencia temporal o definitiva.

**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.

La Vicepresidenta cumple con actividades determinadas por la presidenta.

**Tabla 3.** Actividades de la Secretaria y Tesorera de la Fundación Liga de Caridad de Loja

<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Actividades a realizar</b>
Secretaria	Realizar oficios y comunicados Llevar de forma organizada y actualizada la nómina de todos los Miembros de la Fundación. Mantener en debido orden los libros de Actas, así como los archivos y documentos de la Fundación.
Tesorera	Se encarga de pagos y adquisición de materiales. Tener al día el Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias e informe Económico de la Fundación con corte al 31 de diciembre de cada año. Contratar la impresión de nuevas Tarjetas Liga de Caridad, previo conocimiento y autorización del Directorio.

**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.

En la Fundación Liga de Caridad de Loja la Tesorera, es quien lleva el control financiero de la organización, además es quien está al pendiente de las tarjetas de Liga de Caridad que es uno de los insumos con el que se sule parte de los gastos. Por otra parte, la secretaria es quien lleva el orden y la organización de toda la documentación que permite a la Fundación seguir ofertando su servicio.

**Tabla 4.** Actividades de las vocalías principales y suplentes de la Fundación Liga de Caridad de Loja

<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Actividades a realizar</b>
4 Vocales Principales del Directorio.	Liderar las comisiones de Gestión de Tarjetas de Liga de Caridad, Gestión de la Casa Hogar. Cuidar la Imagen Corporativa y Relaciones Públicas. Liderar la comisión de asuntos sociales.
4 Vocales Suplentes.	Subrogar a los Vocales Principales y cumplir con sus mismas funciones.

**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.

Quienes ejercen como Vocales Principales en el Directorio de la Fundación Liga de Caridad de Loja, cumplen con roles muy específicos estipulados en el Estatuto. El trabajo que lideran cada una de estas personas es fundamental para la Fundación, pues son los encargados

de aspectos como la venta de las tarjetas, la gestión de la Casa Hogar de Cuidados Paliativos, la imagen corporativa y todo lo relacionado a asuntos sociales. Cada persona elabora anualmente un Plan de Trabajo que contribuirá al cumplimiento de los objetivos de la Fundación.

**Tabla 5.** *Actividades de la Administradora de la Fundación Liga de Caridad de Loja*

<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Actividades a realizar</b>
Administradora de la Casa Hogar de Cuidados Paliativos	Cumplir con las actividades designadas por el Directorio de la Fundación liga de Caridad de Loja. Acopio y administración de medicinas de los residentes Manejar la administración de la casa hogar. Liderar el equipo de trabajo de la casa Hogar, conformado por Auxiliares de enfermería, Auxiliar de Cocina y de limpieza.

**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.

En la Fundación Liga de Caridad de Loja, la Administradora es la encargada de la Casa Hogar de Cuidados Paliativos, por lo que es contratada por todos los Miembros de Directorio. Su trabajo es remunerado y sujeto a las condiciones de estabilidad laboral según el Ministerio de Trabajo.

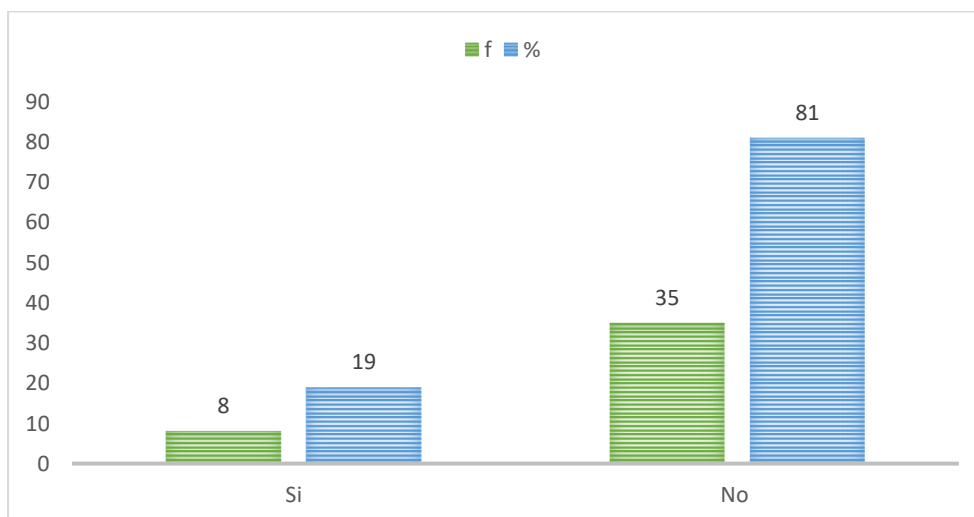
**Tabla 6.** *Actividades de auxiliar de enfermería, mantenimiento y cocina de la Fundación Liga de Caridad de Loja*

<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Actividades a realizar</b>
Auxiliares de enfermería.	Cuidado y atención a los residentes Toma de signos vitales. Administración de medicamentos Servir y ayudar a los residentes para que se alimente. Higiene de los residentes
Personal de mantenimiento	Limpieza y lavado de ropa de los residentes, cuidar y controlar los bienes de los residentes. Limpieza de la Casa Hogar. Ayudar en la higiene de los residentes.
Personal de cocina.	Preparación de la alimentación para los residentes. Mantenimiento del aseo y cuidado de los alimentos.

**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.

En la Casa Hogar de Cuidados Paliativos, trabajan 13 personas que son las encargadas de las actividades operativas de la misma; es decir de servir y cuidar a los residentes. Este personal labora bajo la supervisión de la administradora de la casa hogar.

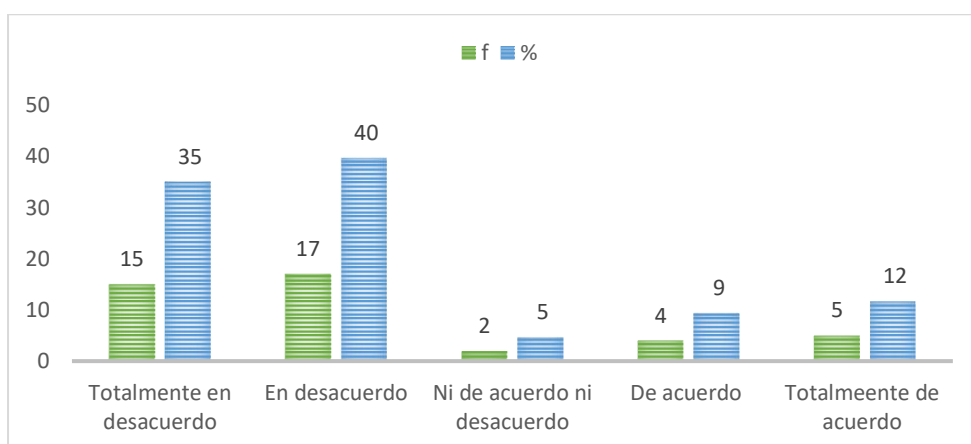
**3. ¿Conoce Ud. si la Fundación Liga de Caridad de Loja cuenta con estructura organizacional y descriptivos de cargo?**



**Figura 10.** Conocimiento de la existencia de estructura organizacional y descriptivos de cargo en la Fundación  
**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.

En referencia a los datos obtenidos en esta pregunta, se determina que 35 de las 43 personas encuestadas manifiestan que no existe en la Fundación Liga de caridad de Loja una estructura organizacional, y tampoco conocen de la existencia de descriptivos de cargo para la misma, es decir el 81.00%. El 19.00% restante considera que si existe.

**4. La fundación tiene una misión y visión claramente definidas y que están alineadas con sus objetivos y actividades.**

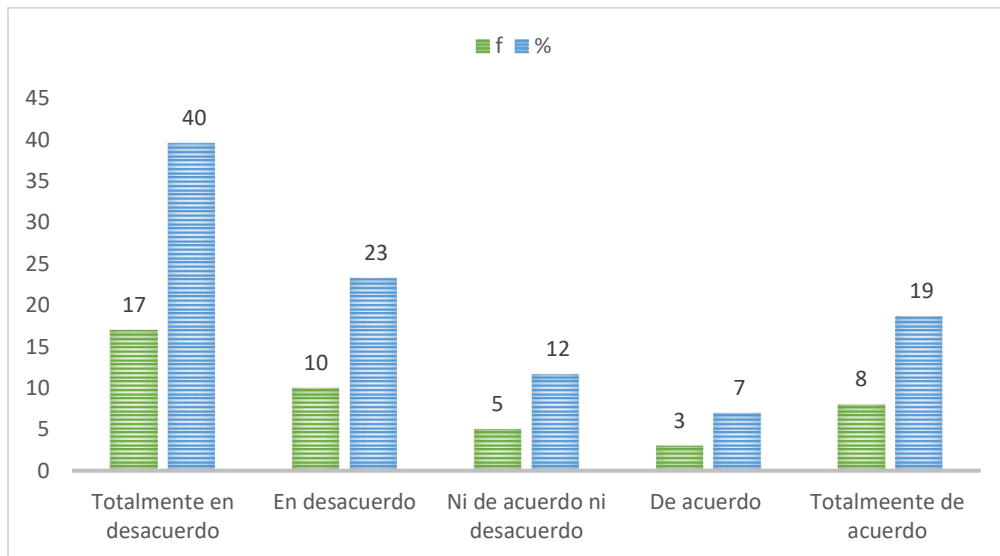


**Figura 11.** Conocimiento sobre la definición de misión y visión de la Fundación  
**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.

Se les consultó sobre misión y visión de la Fundación y su alineación con los objetivos, resultando que el 75.00% de los encuestados tiene poco conocimiento al respecto, pues manifiestan que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la afirmación que dice

que la Fundación tiene una misión claramente definida. Esto deja ver que falta socializar la Misión y Visión de la Fundación.

**5. Considera que en la Fundación Liga de caridad de Loja ¿Se fomenta el compromiso y la motivación al personal y los voluntarios?**

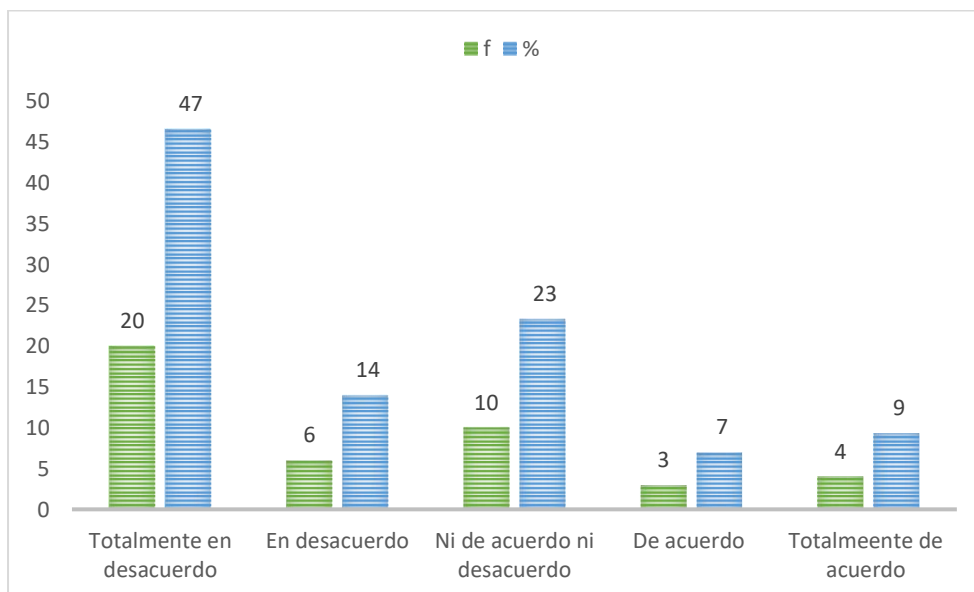


**Figura 12.** Fomento del compromiso y motivación al personal de la Fundación

**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.

El 40.00% de los investigados considera que no se fomenta el compromiso y la motivación al personal y a los voluntarios, unido a otro 23.00% que expresa que están en desacuerdo en la manifestación de que los empleados están motivados.

**6. Existe un organigrama que muestre la estructura jerárquica y funcional de la fundación.**



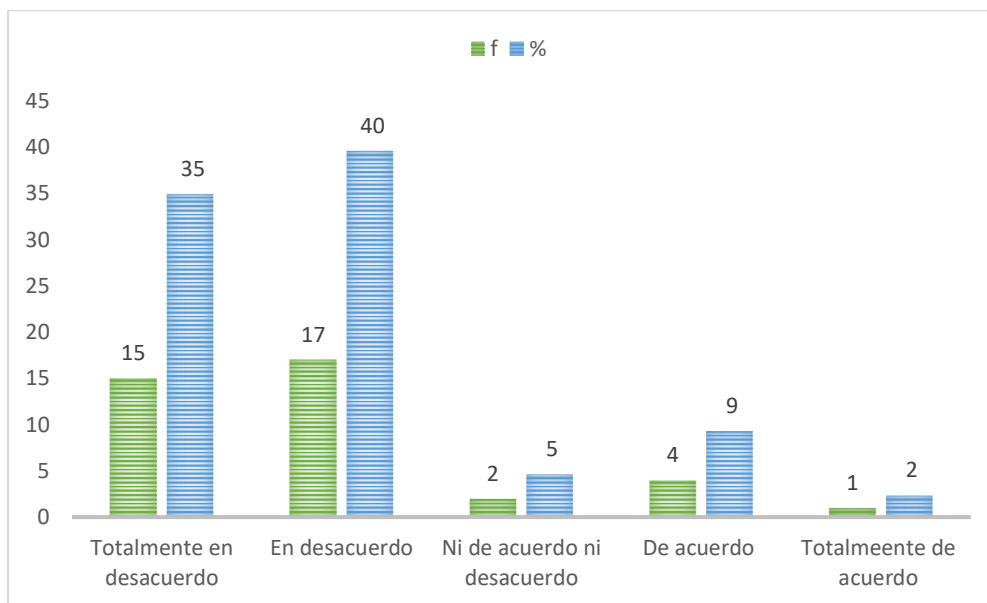
**Figura 13.** Existencia de organigrama en la Fundación Liga de Caridad de Loja.

**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.



Este criterio corroboró la falta de una estructura organizacional, al observar que el 61.00% (sumando el totalmente en desacuerdo y el desacuerdo), de la población expresa que la fundación no cuenta con un organigrama que muestre la estructura jerárquica ni funcional de la organización.

**7. En cuanto a los procesos la Fundación Liga de caridad de Loja es ágil permitiendo la no burocratización de los mismos.**

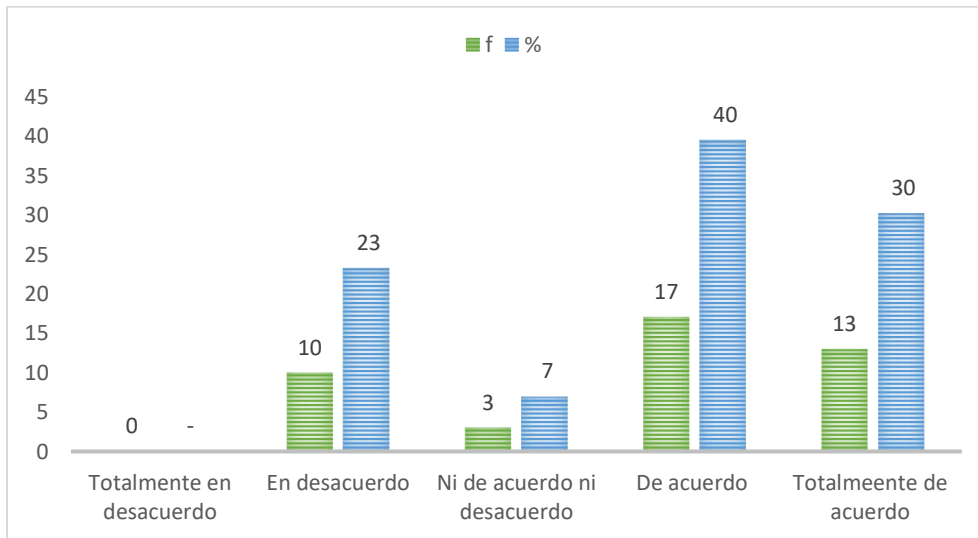


**Figura 14.** Agilidad en los procesos de la Fundación

**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.

En lo referente a esta pregunta, el 75.00% de la población manifiesta que los procesos no son ágiles en la Fundación, lo que la empuja a una burocratización y estancamiento de las actividades realizadas. Esto uniendo el 35.00% de la opción totalmente en desacuerdo y el 40.00% de la opción en desacuerdo.

**8. Considera que hay confusión acerca de quién reporta a quién y cuáles son las líneas de comunicación entre los Integrantes del Directorio de la Fundación Liga de Caridad de Loja.**

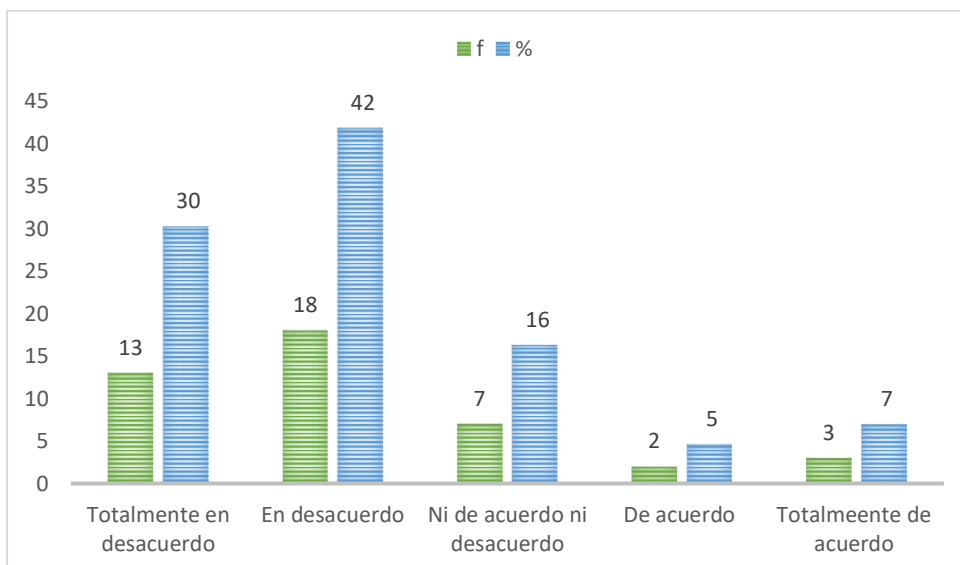


**Figura 15.** Reporte y comunicación entre los miembros.

**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.

En esta pregunta se verifica que hay confusión en los colaboradores, acerca de quien reporta a quien; ya que las opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo tienen los mayores porcentajes: 40.00% y 30.00% respectivamente.

**9. Considera que hay una comunicación fluida y clara entre los Miembros de la Fundación Liga de Caridad de Loja.**

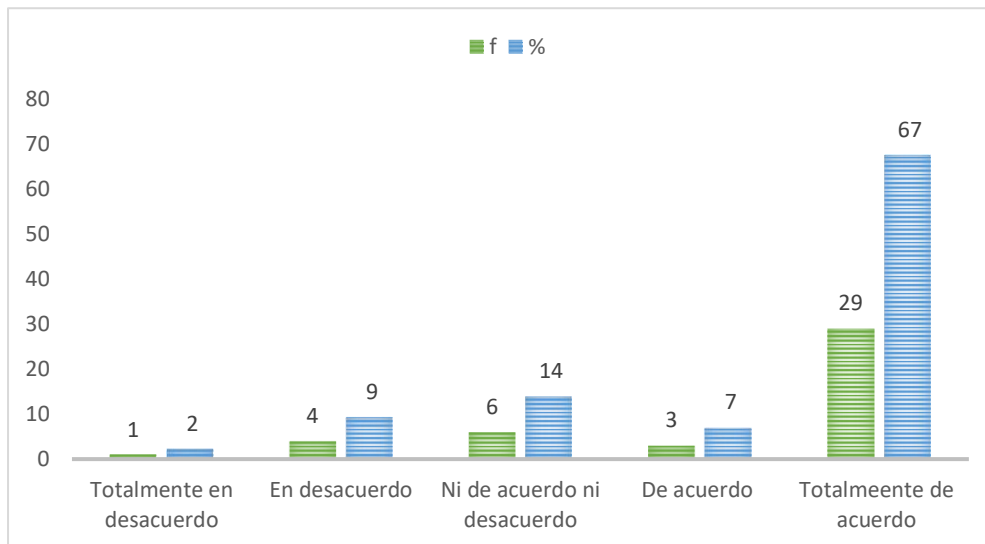


**Figura 16.** Comunicación entre los miembros de la Fundación.

**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.

Se puede determinar que, en la Fundación Liga de Caridad de Loja, no existe una comunicación fluida y clara entre sus Miembros, considerando que los resultados expresan que los colaboradores en un 30.00% están totalmente en desacuerdo y el 42.00% en desacuerdo, al preguntarles si la comunicación es fluida y clara entre los Miembros.

**10. Considera necesaria una estructura organizacional en la Fundación que ayude a lograr las metas y permita el crecimiento de la misma**

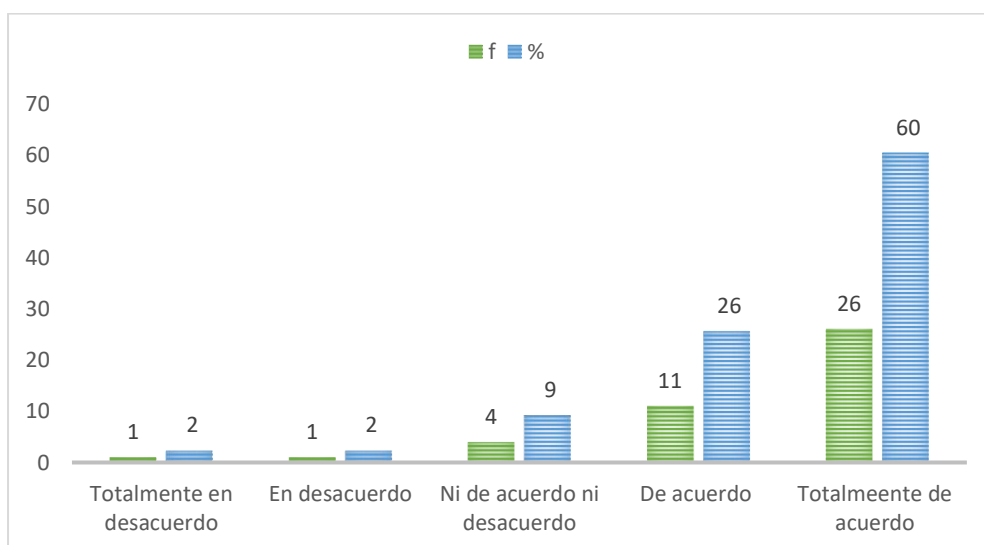


**Figura 17.** Necesidad de estructura organizacional en la Fundación

**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.

Como se ha afirmado antes en la pregunta 3. En este ítem los resultados afianzan lo antes expuesto, al constatar que el 67.00% de los encuestados consideran que se debe elaborar una estructura organizacional, de esta manera se hace necesario y relevante estudiar la forma de organización que pueda llegar a determinar la efectividad en el desempeño de la Fundación Liga de Caridad de Loja.

**11. Cree que, al poseer una estructura organizacional adecuada en la Fundación, se reflejará los departamentos, jerarquía, relaciones de supervisión, de autoridad y de comunicación.**

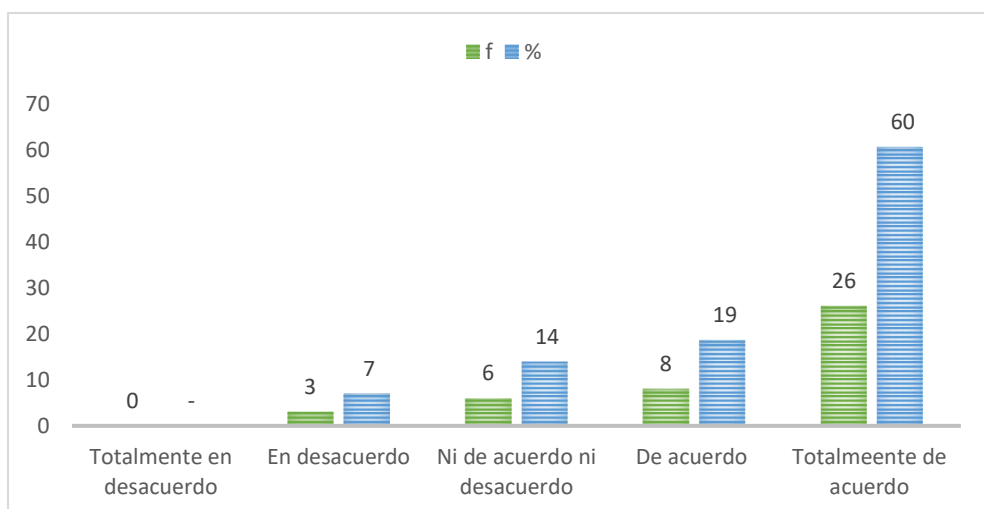


**Figura 18.** Beneficios que ofrecería la estructura organizacional en la Fundación

**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.

El análisis de los resultados obtenidos permite determinar que el 86% de los Miembros de la Fundación Liga de caridad de Loja, creen que con una adecuada estructura organizacional se reflejará departamentos, jerarquía, líneas de comunicación, etc.

**12. Considera que, al poseer una adecuada estructura organizacional en la Fundación, ésta permitirá delegar de una forma eficaz funciones y responsabilidades.**



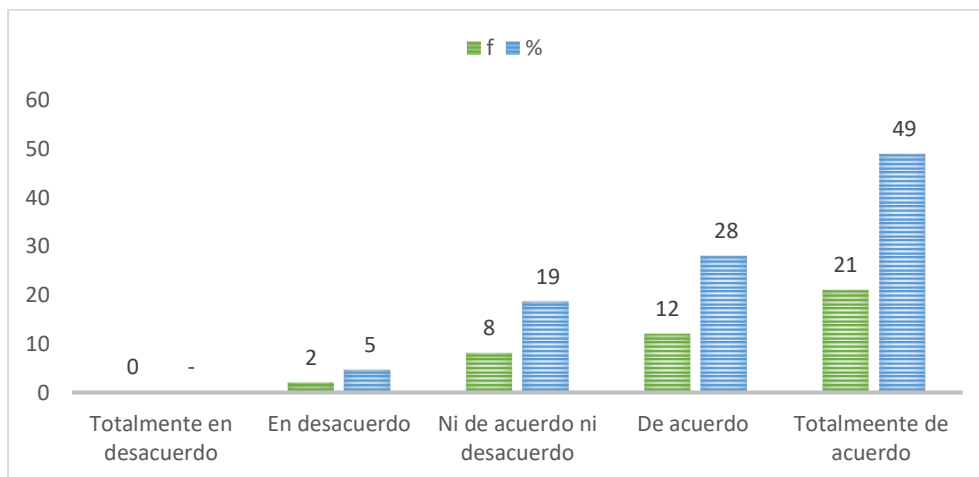
**Figura 19.** Delegación de funciones con la estructura organizacional en la Fundación

**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.

Con relación a los resultados obtenidos en este ítem se determina que el 60.00% de los Miembros de la Fundación Liga de Caridad de Loja, están de acuerdo en que una adecuada

estructura organizacional permitirá delegar funciones y responsabilidades.

**13. Cree que al contar la Fundación con una adecuada Estructura Organizacional permitirá que haya una correcta cooperación entre colaboradores.**

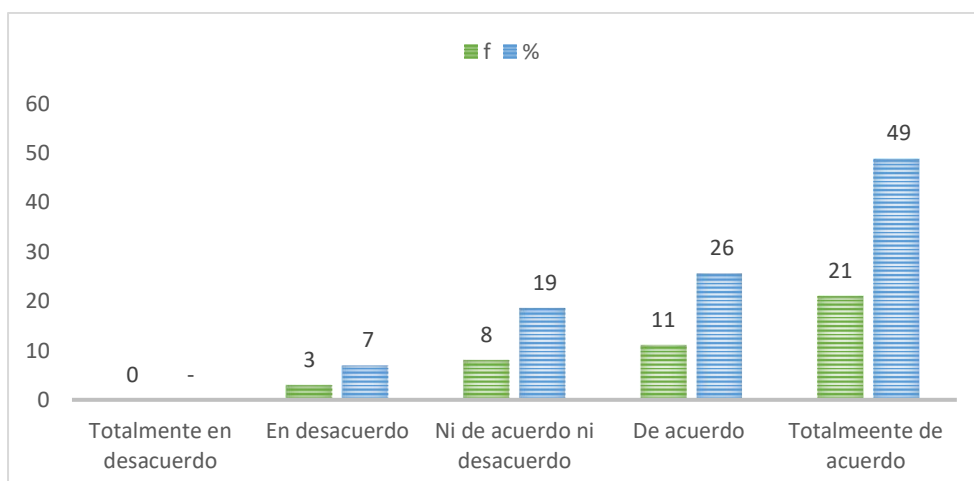


**Figura 20.** Cooperación entre colaboradores de la Fundación

**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.

Como ya se viene afirmando desde párrafos anteriores la población investigada está consciente de la importancia que tiene una estructura organizacional en la Fundación, por lo que la tabulación de resultados en esta pregunta deja ver que el 77.00% cree que una buena estructura garantizaría el trabajo colaborativo.

**14. Cree usted que, al existir una estructura organizacional en la Fundación, esta permitiría una gestión eficiente de los recursos disponibles (humanos, financieros, etc.)**

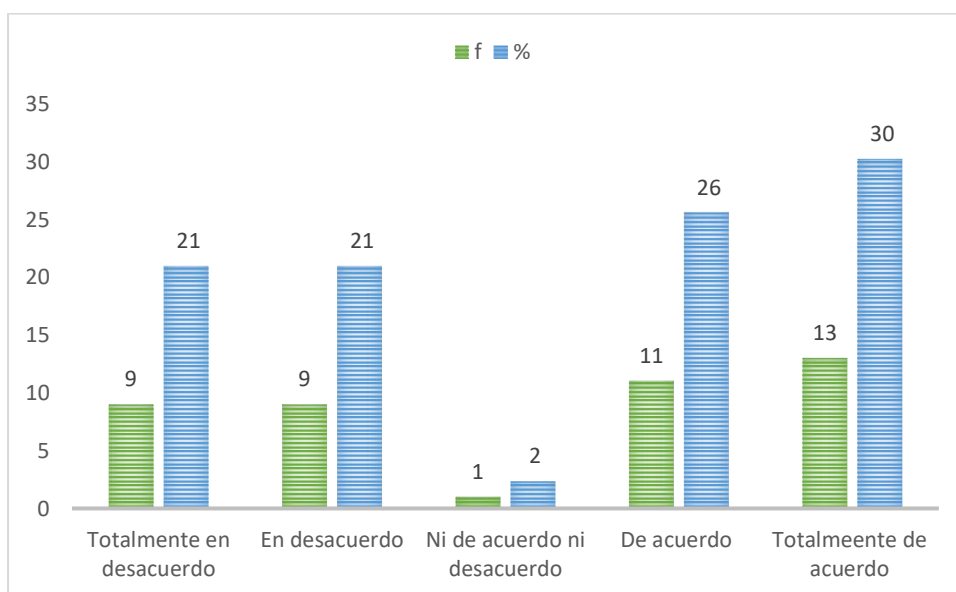


**Figura 21.** Gestión de recursos disponibles en la Fundación

**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.

De igual forma en la pregunta 14 los resultados dejan ver que 75% de la población está totalmente de acuerdo o de acuerdo con que una estructura organizacional permitiría una gestión eficiente de los recursos disponibles, considerando dentro de esto a los humanos, financieros entre otros.

**15. Considera que hay claridad sobre las tareas y objetivos que cada cargo debe cumplir para evaluar su relevancia y contribución a la misión de la Fundación.**

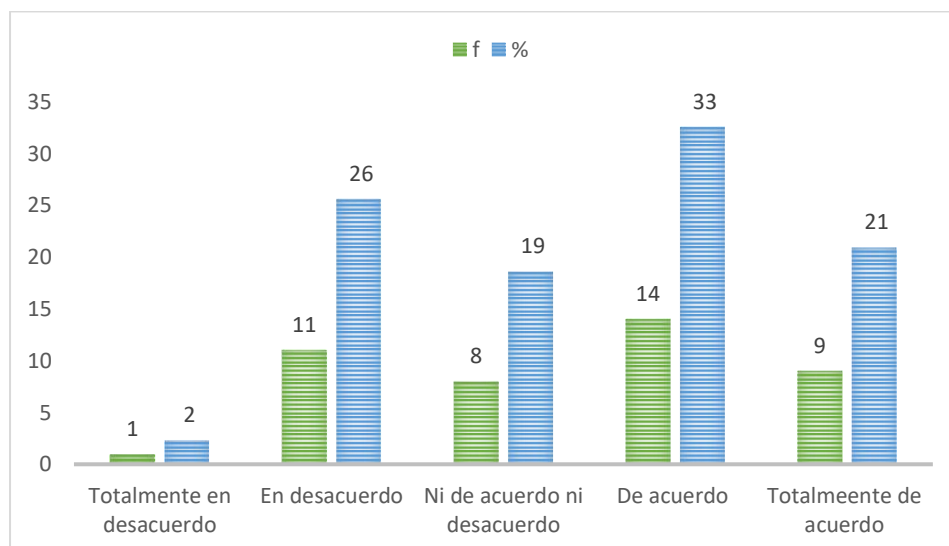


**Figura 22.** Claridad en las tareas y objetivos que cada cargo debe cumplir en la Fundación

**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.

Al analizar la pregunta 15 se puede observar que el 56.00% de los Miembros encuestados sostienen que están de acuerdo o creen que si hay claridad en las tareas que cada uno debe cumplir dentro de la Fundación, esto comparativamente con el 42.00% de esta misma población que manifiesta que no están claros en las tareas que deben cumplir dentro de la Fundación.

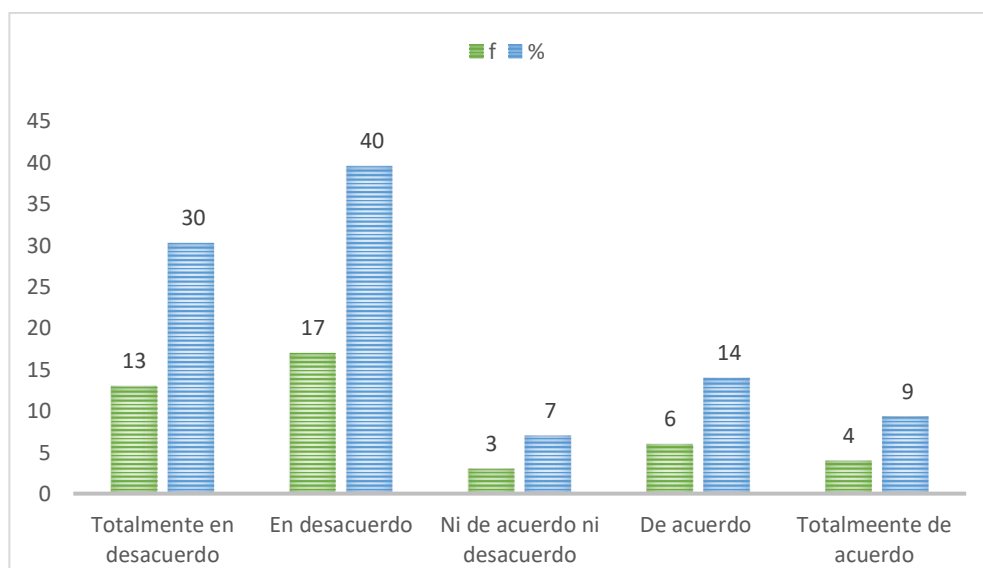
**16. En su lugar de trabajo o cargo tiene claro cuáles son las responsabilidades y funciones que desempeña en la Fundación.**



**Figura 23.** Claridad en las responsabilidades y funciones que desempeñan los colaboradores en la Fundación  
**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los funcionarios de Liga de Caridad de Loja.

Ahora bien, en cuanto a la pregunta 16, en su análisis se puede observar que el 54.00% de los encuestados sabe cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la fundación Liga de caridad de Loja, otro 28.00% de ellos manifiestan que no tienen clara su función dentro de la Organización.

**17. Considera usted que se toma en cuenta el nivel de formación académica, experiencia laboral y habilidades necesarias para desempeñar eficazmente los cargos en la Fundación.**

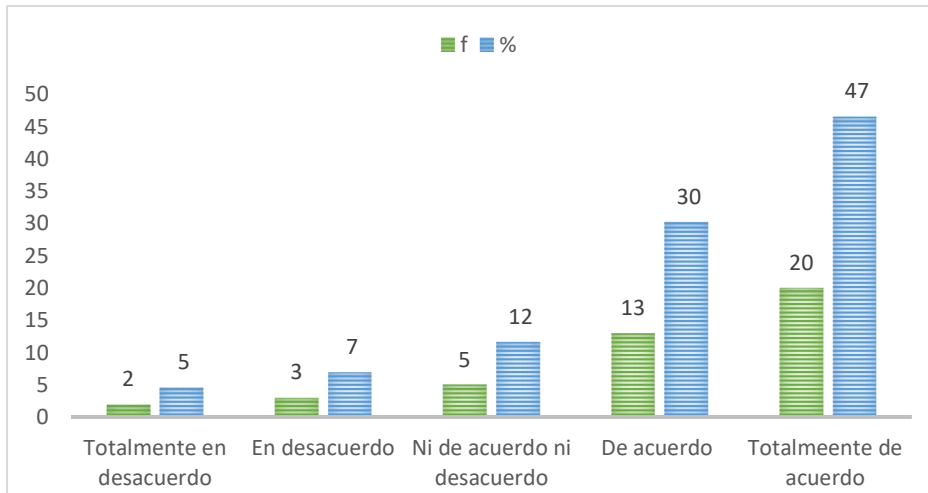


**Figura 24.** Consideración del nivel de formación, experiencia y habilidades de los colaboradores en la Fundación

**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.

El 70.00% de la población, entre en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, considera que no se toma en cuenta el nivel de formación académica, experiencia laboral y habilidades necesarias para desempeñar un cargo en la fundación.

**18. Cree que el nivel de experiencia y conocimientos es importante para ocupar un cargo en la Fundación.**

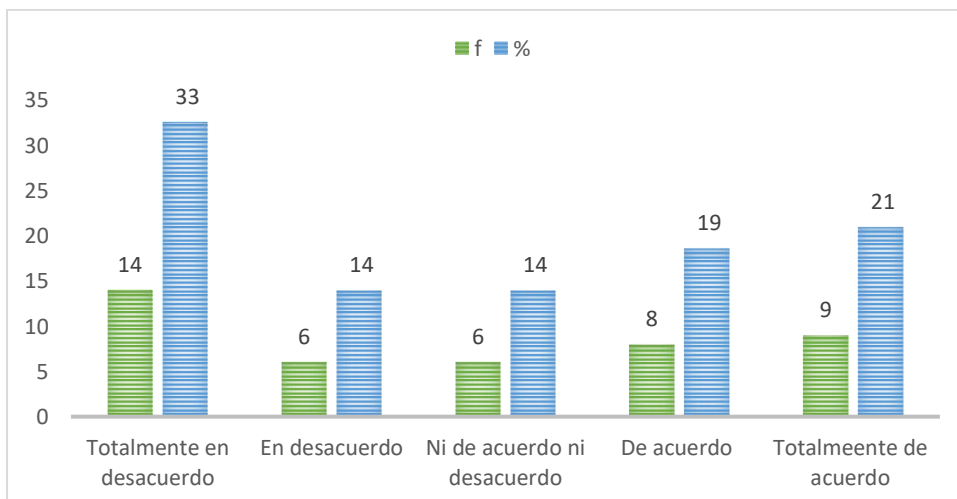


**Figura 25.** Criterio sobre la experiencia para desempeñar un cargo en la Fundación

Nota. Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.

Es importante destacar que los Miembros de la Fundación Liga de caridad de Loja, están de acuerdo en un 77.00% que la experiencia y formación que cada uno de ellos tiene es fundamental para alcanzar los objetivos de la Fundación.

**19. Cree usted que se han establecido procesos y procedimientos claros para la toma de decisiones, la ejecución de proyectos y la gestión de recursos en la Fundación liga de Caridad de Loja.**



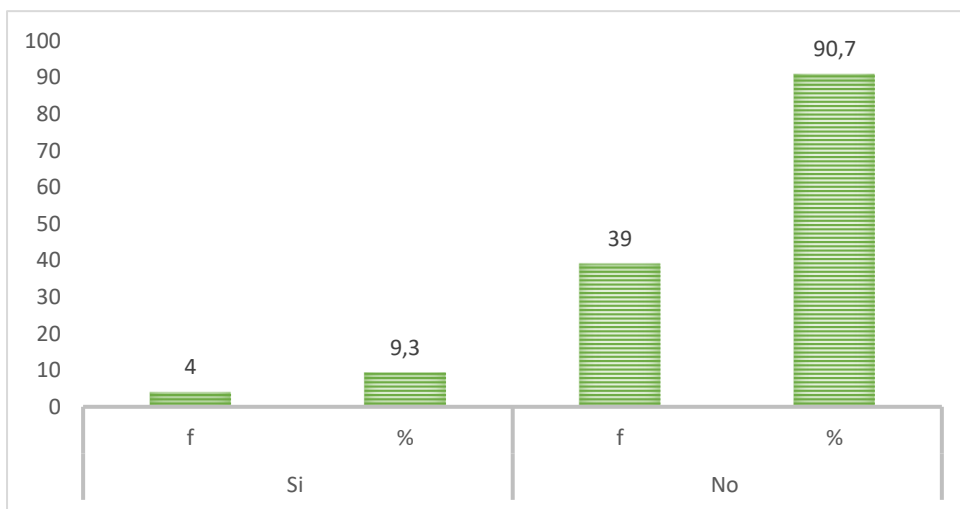
**Figura 26.** Procesos y procedimientos claros para la toma de decisiones en la Fundación

Nota. Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.



Con respecto a este ítem en el que se pregunta el criterio de los Miembros sobre los procesos establecidos para la ejecución de proyectos y gestión de recursos, el 47% sostiene que los procesos no son claros. Por el contrario 30% de los investigados creen que los procesos y procedimientos han sido claros, y que estos han permitido tomar buenas decisiones para la ejecución de proyectos y toma de decisiones.

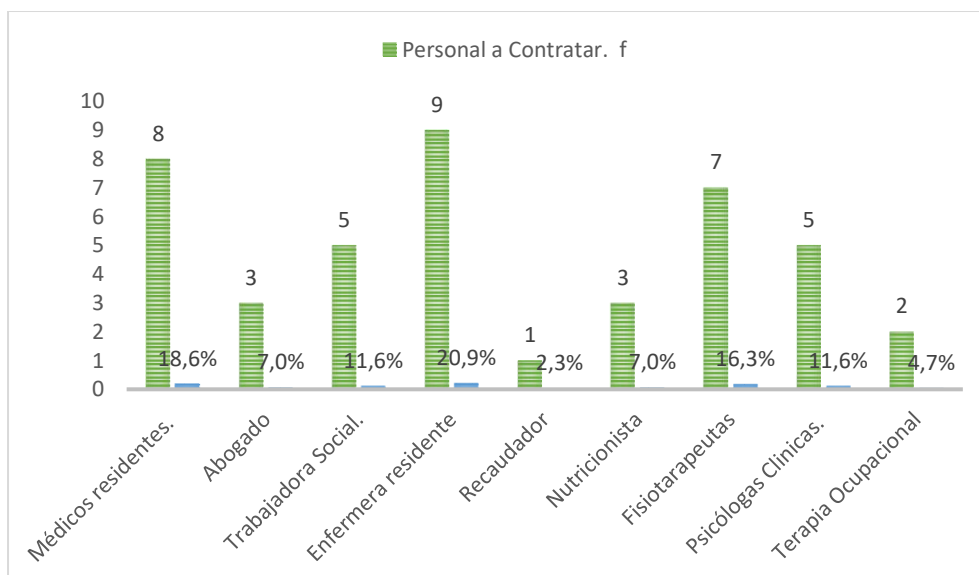
**20. ¿Considera que la Fundación Liga de Caridad de Loja posee personal suficiente para el buen cumplimiento de sus objetivos? En caso de ser su respuesta negativa, ¿Qué cargos consideraría que se deben crear?**



**Figura 27.** Criterio sobre el número de personal existente en la Fundación

**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.

El 90.7% de los colaboradores, cree que la Fundación no posee personal suficiente para el buen cumplimiento de los objetivos. Ellos manifiestan que se debería contratar algunos profesionales como se muestra en la siguiente figura.



**Figura 28.** Personal necesario en la Fundación.

**Nota.** Información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja.

Entre los profesionales que se requieren según los encuestados están: fisioterapeutas, médico residente, enfermera residente, nutricionistas, fisioterapeutas, psicólogos clínicos, trabajadora social, terapeuta ocupacional, etc.

Los resultados que se obtuvieron en las diferentes preguntas de la encuesta presentaron la situación actual respecto a la estructura organizacional de la Fundación Liga de Caridad de Loja, es decir, el diagnóstico de la misma, el cual se resume en lo siguiente: La Fundación Liga de Caridad de Loja está conformada de 43 miembros que en su mayoría son de sexo femenino y solo hay 2 varones; gran parte de los directivos y voluntarios corresponden al grupo etario de más de 60 años de edad, mientras que las personas que colaboran en el sector operativo corresponden a un rango de edad entre 20 a 50 años; su nivel académico es de tercer nivel, los grupos de interés de la fundación en su mayoría corresponde a las voluntarias y el directorio las cuales conforman la Asamblea General con voz y voto. El directorio está conformado por: Presidenta, Vicepresidenta, Secretaria, y Tesorera; así como 4 Vocales Principales, con sus respectivos suplentes. Los demás integrantes están distribuidos de la siguiente manera: 1 Administradora de la Casa Hogar, 9 Auxiliares de Enfermería, 2 personas encargadas de mantenimiento y 2 encargadas de cocina.

La Fundación no posee una estructura organizacional formal ni descriptivos de cargo, en el Estatuto de la misma, se menciona una estructura distribuida de la siguiente manera:

A. La Asamblea General;

b. El Directorio; y,

c. Las Comisiones Permanentes:

c.1. Comisión de Gestión de Tarjetas de Liga de Caridad;

c.2. Comisión de Gestión de la Casa Hogar y Cuidados Paliativos;

c.3. Comisión de Imagen Corporativa y Relaciones Públicas; y,

c.4. Comisión de Asuntos Sociales.

En lo que se refiere a las actividades que realizan los titulares de los cargos, se observó que hay puestos en los que cumplen con tareas que no son propias del mismo, es decir hay demasiada carga laboral concentrada en ciertos puestos de trabajo, como por ejemplo el de la administradora, que es la actualmente realiza el acopio y administración de medicinas de los residentes, actividad que le corresponde a la enfermera registrada.

En cuanto al personal que tiene la Fundación no es suficiente para poder cumplir todas las actividades que exige la misma. Según los investigados se requieren los cargos de: médico residente, enfermera registrada, nutricionista, fisiatra, terapia ocupacional, etc.

## **6.2. Resultado del Cuestionario para la elaboración de la Estructura Organizacional y Descripción de cargos en base a factores.**

Para elaborar la estructura organizacional y los descriptivos de cargo se utilizó un cuestionario basado en factores propuestos por Chiavenato el mismo que contiene:

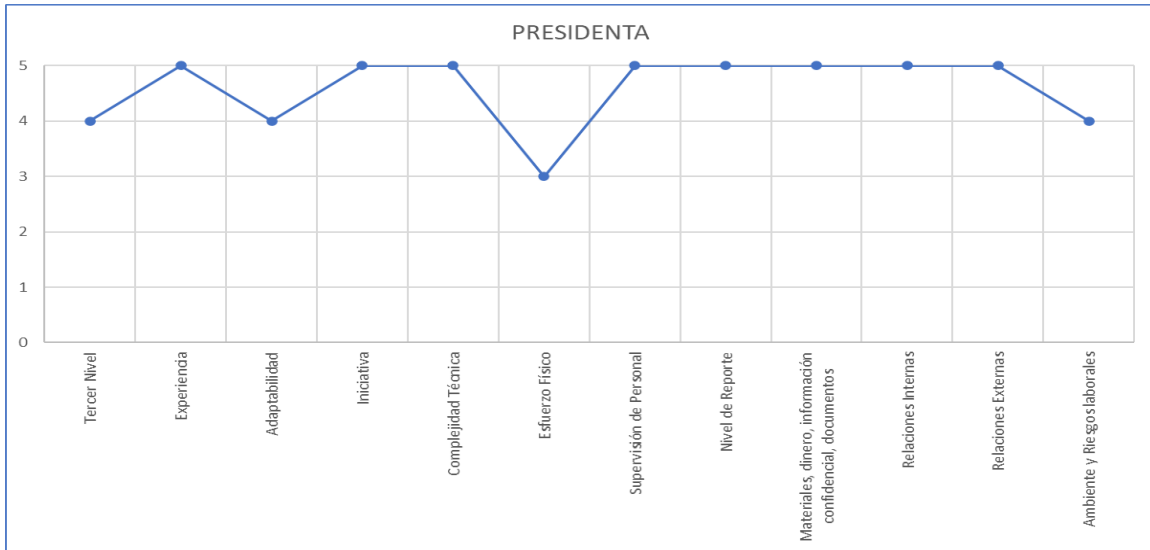
- A. Requisitos Intelectuales: Escolaridad, experiencia, adaptabilidad, iniciativa, complejidad.
- B. Requisitos Físico: Esfuerzo físico.
- C. Responsabilidad: Supervisión del personal; nivel de reporte; responsabilidad de materiales, dinero, información confidencial, documentos; relaciones internas y relaciones externas.
- D. Condiciones de trabajo: ambiente y riesgo laboral.

El presente cuestionario se aplicó al directorio, al personal que labora actualmente en la fundación, mientras que, para los cargos propuestos, se realizó tal y como se detalló en la metodología; es decir se lo aplicó a la presidenta y administradora, las mismas que tienen pleno conocimiento de la organización, y se fundamentó con profesionales de la misma rama. A continuación, se detalla los resultados.

**Tabla 7. Cuestionario por factores aplicado a presidenta de la Fundación**

<b>Cargo</b>	<b>Factores</b>	<b>Respuesta.</b>
<b>PRESIDENTA</b>	<b>INTELECTUALES</b>	
	1. Escolaridad indispensable	b. Tercer nivel
	2. Experiencia indispensable	a. De 3 a 4 años
	3. Adaptabilidad al puesto	b. De 1 a 2 meses.
	4. Iniciativa requerida	b. Puesto donde se espera que el ocupante genere ideas y tome la iniciativa poniéndola en práctica como alternativas de solución
	5. Complejidad Técnica	a. Ciencias sociales, economía, leyes, humanidades, administración, contabilidad, medicina
		c. No requiere
	<b>FÍSICO</b>	
	1. Esfuerzo Físico	
	<b>RESPONSABILIDAD</b>	
	1. Supervisión de Personal	a. La supervisión se dirige más a resultados. El subalterno tiene normalmente la libertad para seleccionar métodos de trabajo a utilizar y puede estar físicamente apartado de su jefe
	2. Nivel de Reporte	a. Asamblea.
	3. Materiales, dinero, información confidencial, documentos	a. Este puesto tiene la responsabilidad del manejo de recursos financieros, documentos e información confidencial
	4. Relaciones Internas	a. Puesto en el que existe la necesidad de coordinar, comunicar, dar seguimiento y negociar aspectos importantes que afectan a más de dos áreas operativas. b. Las funciones del puesto implican la necesidad de tratar asuntos con personas de otras áreas, cuyos niveles son superiores al del ocupante del puesto.
	5. Relaciones Externas	a. Las funciones del puesto implican la necesidad de tratar asuntos con funcionarios, ejecutivos o representantes de otras empresas, gobierno, proveedor, etc. cuyo nivel sea similar o ligeramente superior al del ocupante del puesto. Estas relaciones tienen impacto en la imagen de la fundación.
	b. El trabajo se desarrolla bajo las condiciones normales, dentro de la oficina y se está expuesto a un estrés alto.	
	<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
1. Ambiente y Riesgos laborales		

**Nota:** Resultados del cuestionario por factores aplicado a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja



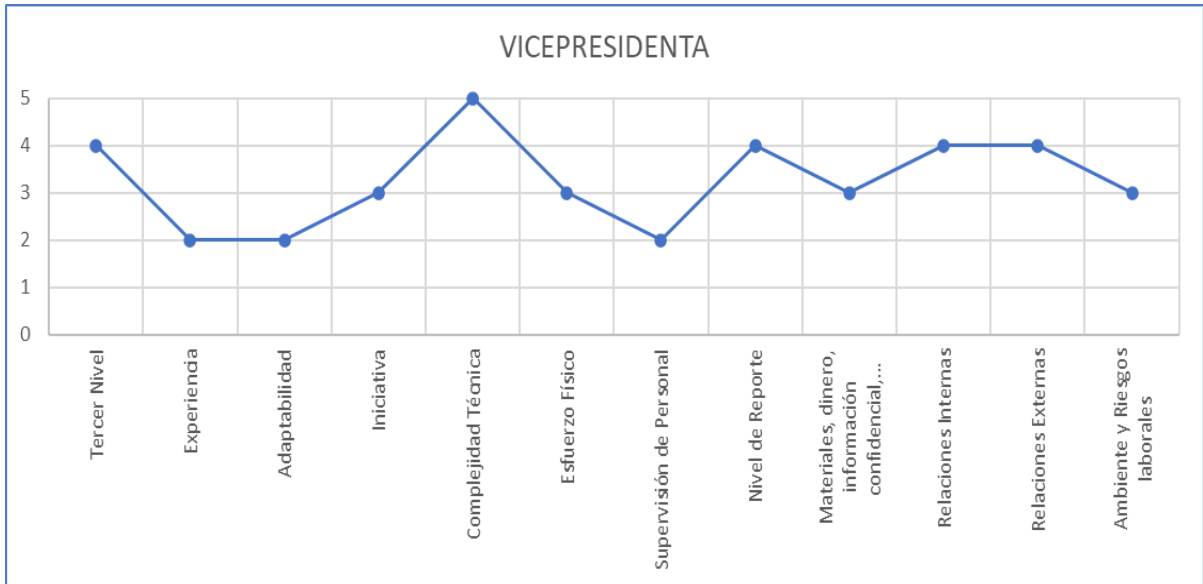
**Figura 29.** Datos por factores de Presidenta.

**Nota.** Ilustración de los resultados del cuestionario por factores al cargo de Presidenta.

**Tabla 8.** Cuestionario por factores aplicado a la vicepresidenta de Fundación

<b>Cargo</b>	<b>Factores</b>	<b>Respuesta.</b>
VICEPRESIDENTA	<b>INTELECTUALES</b>	
	1. Escolaridad indispensable	b. Tercer nivel
	2. Experiencia indispensable	d. No se requiere
	3. Adaptabilidad al puesto	d. No se requiere.
	4. Iniciativa requerida	c. Puesto donde el trabajo se desarrolla normalmente de manera sistemática, y existen pocas posibilidades de tomar la iniciativa
	5. Complejidad Técnica	a. Ciencias sociales, economía, leyes, humanidades, administración, contabilidad, medicina
	<b>FÍSICOS</b>	
	1. Esfuerzo físico	c. No requiere
	<b>RESPONSABILIDAD</b>	
	1. Supervisión de Personal	d. No supervisa personal
	2. Nivel de Reporte	b. Presidenta
	3. Materiales, dinero, información confidencial, documentos	c. Este puesto responde por documentos e información confidencial
	4. Relaciones Internas	b. Las funciones del puesto implican la necesidad de tratar asuntos con personas de otras áreas. Cuyos niveles son superiores al del ocupante del puesto.
	5. Relaciones Externas	b. Puesto en el cual la relación con el público y el cliente constituye una parte importante de las funciones. Se requiere de un trato cuidadoso, a que puede afectar la imagen de la organización.
	<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
1. Ambiente y Riesgos laborales	c. El trabajo se desarrolla en condiciones normales, dentro de la oficina, se requiere de un nivel de concentración promedio y se está expuesto a una presión o un estrés normal.	

**Nota:** Resultados del cuestionario por factores aplicado a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja



**Figura 30.** Datos por factores de Vicepresidenta.

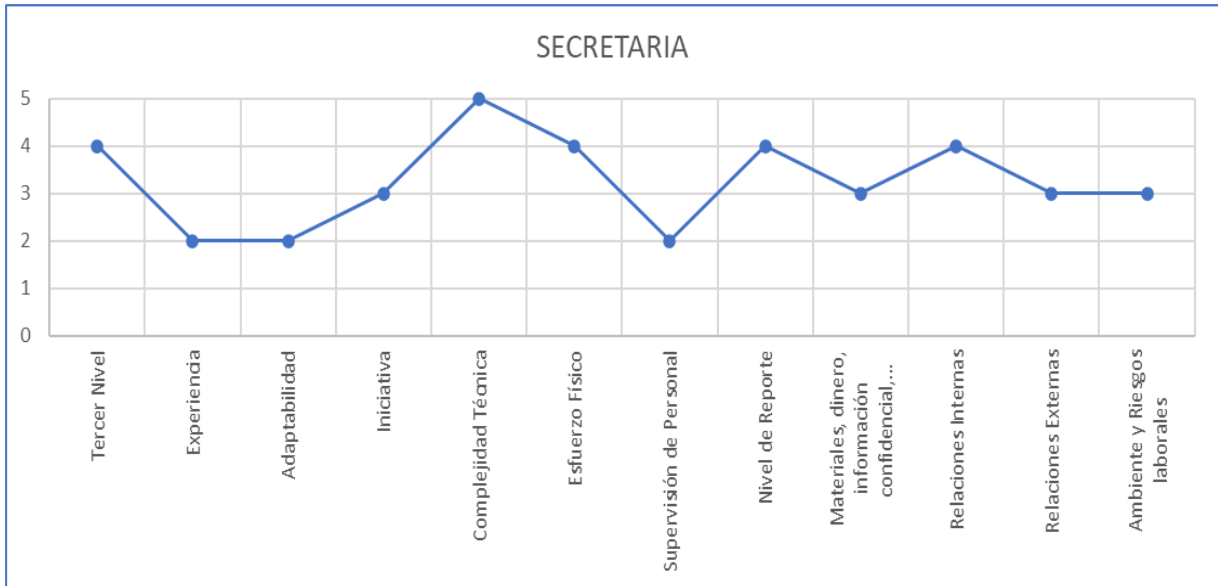
**Nota.** Ilustración de los resultados del cuestionario por factores al cargo de Vicepresidenta.

**Tabla 9.** Cuestionario por factores aplicado a la secretaria de la Fundación

<b>Cargo</b>	<b>Factores</b>	<b>Respuesta.</b>
SECRETARIA	<b>INTELECTUALES</b>	
	1. Escolaridad indispensable	b. Tercer nivel
	2. Experiencia indispensable	d. No se requiere
	3. Adaptabilidad al puesto	d. No se requiere.
	4. Iniciativa requerida	c. Puesto donde el trabajo se desarrolla normalmente de manera sistemática, y existen pocas posibilidades de tomar la iniciativa
	5. Complejidad Técnica	a. Ciencias sociales, economía, leyes, humanidades, administración, contabilidad, medicina
	<b>FÍSICO</b>	
	1. Esfuerzo Físico.	b. El puesto requiere de un esfuerzo físico bajo utilizado para movilizar materiales y objetos.
	<b>RESPONSABILIDAD</b>	
	1. Supervisión de Personal	d. No supervisa personal
	2. Nivel de Reporte	b. Presidenta
	3. Materiales, dinero, información confidencial, documentos	c. Este puesto responde por documentos e información confidencial
	4. Relaciones Internas	b. Las funciones del puesto implican la necesidad de tratar asuntos con personas de otras áreas. Cuyos niveles son superiores al del ocupante del puesto.
	5. Relaciones Externas	c. el puesto se desarrolla en forma aislada del público y no requiere de contactos externos, salvo aquellos que se realicen por teléfono o correo para tratar asuntos relativamente sencillos
	<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
1. Ambiente y Riesgos laborales	c. El trabajo se desarrolla en condiciones normales, dentro de la oficina, se requiere de un nivel de concentración promedio y se está expuesto a una presión o un estrés normal	

**Nota:** Resultados del cuestionario por factores aplicado a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja





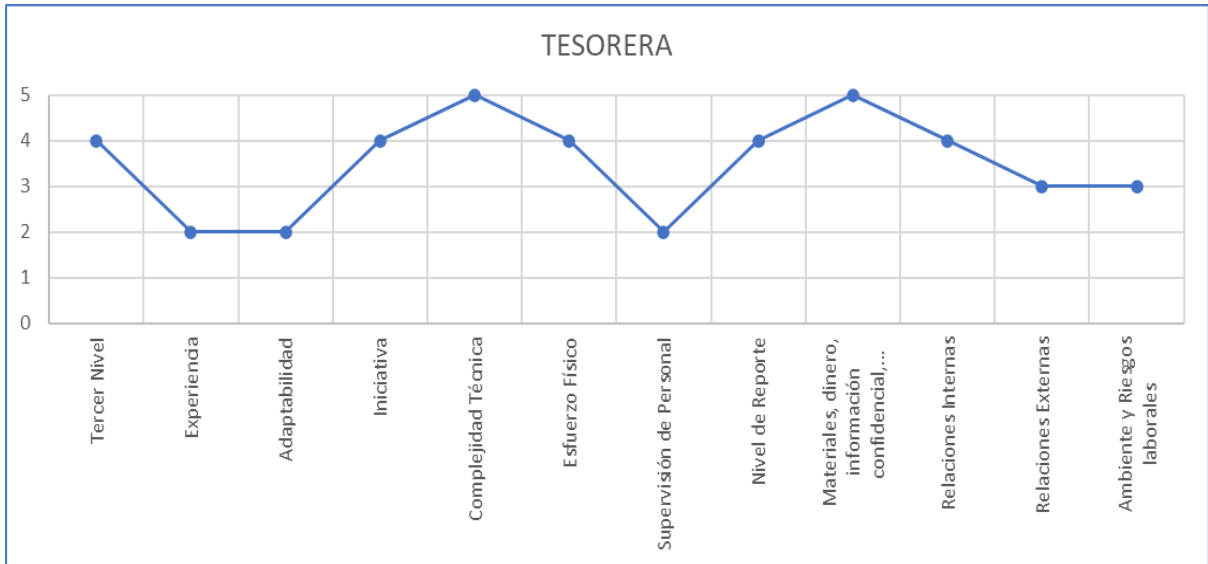
**Figura 31.** Datos por factores de Secretaria.

**Nota.** Ilustración de los resultados del cuestionario por factores al cargo de Secretaria.

**Tabla 10.** Cuestionario por factores aplicado a la tesorera de la Fundación

<b>Cargo</b>	<b>Factores</b>	<b>Respuesta.</b>
TESORERA	<b>INTELECTUALES</b>	
	1. Escolaridad indispensable	b. Tercer nivel
	2. Experiencia indispensable	d. No se requiere
	3. Adaptabilidad al puesto	d. No se requiere.
	4. Iniciativa requerida	b. Existen pocas posibilidades de aplicar ideas nuevas y éstas son sugeridas por el ocupante.
	5. Complejidad Técnica	a. Ciencias sociales, economía, leyes, humanidades, administración, contabilidad, medicina
	<b>FÍSICO</b>	
	Esfuerzo Físico.	b. El puesto requiere de un esfuerzo físico bajo utilizado para movilizar materiales y objetos.
	<b>RESPONSABILIDAD</b>	
	1. Supervisión de Personal	d. No supervisa personal
	2. Nivel de Reporte	b. Presidenta
	3. Materiales, dinero, información confidencial, documentos	a. Este puesto tiene la responsabilidad del manejo de recursos financieros, documentos e información confidencial
	4. Relaciones Internas	b. Las funciones del puesto implican la necesidad de tratar asuntos con personas de otras áreas. Cuyos niveles son superiores al del ocupante del puesto.
	5. Relaciones Externas	c. el puesto se desarrolla en forma aislada del público y no requiere de contactos externos, salvo aquellos que se realicen por teléfono o correo para tratar asuntos relativamente sencillos
	<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
1. Ambiente y Riesgos laborales	c. El trabajo se desarrolla en condiciones normales, dentro de la oficina, se requiere de un nivel de concentración promedio y se está expuesto a una presión o un estrés normal	

**Nota:** Resultados del cuestionario por factores aplicado a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja



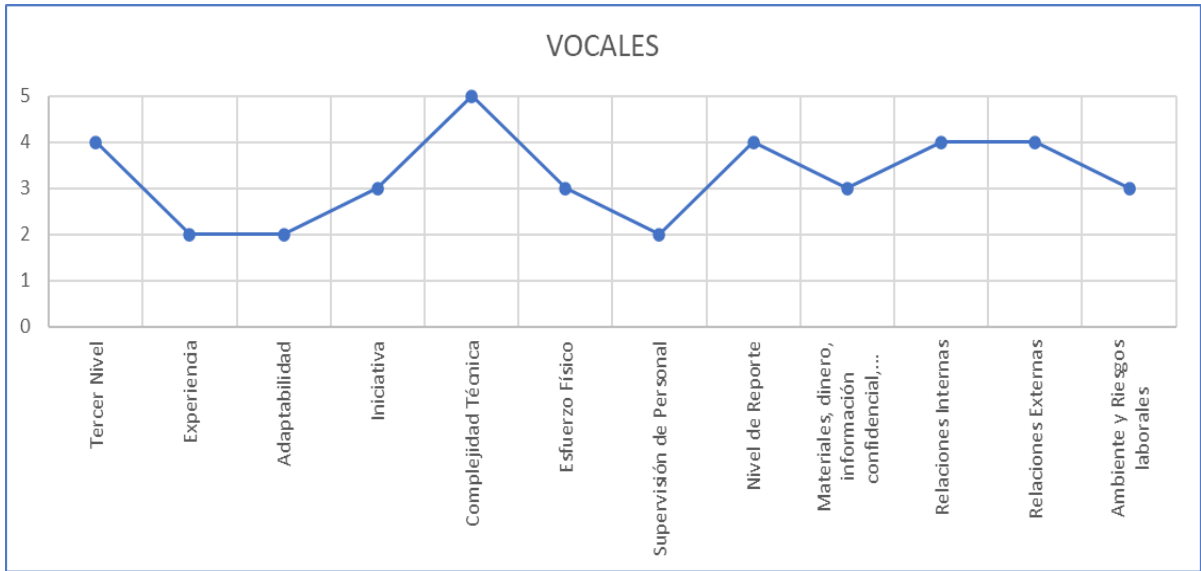
**Figura 32.** Datos por factores de Tesorera.

**Nota.** Ilustración de los resultados del cuestionario por factores al cargo d la Tesorera.

**Tabla 11.** Cuestionario por factores aplicado a las vocales de la Fundación

<b>Cargo</b>	<b>Factores</b>	<b>Respuesta.</b>
VOCALES	<b>INTELECTUALES</b>	
	1. Escolaridad indispensable	b. Tercer nivel
	2. Experiencia indispensable	d. No se requiere
	3. Adaptabilidad al puesto	d. No se requiere.
	4. Iniciativa requerida	c. Puesto donde el trabajo se desarrolla normalmente de manera sistemática, y existen pocas posibilidades de tomar la iniciativa
	5. Complejidad Técnica	a. Ciencias sociales, economía, leyes, humanidades, administración, contabilidad, medicina
	<b>FÍSICOS</b>	
	Esfuerzo físico	c. No requiere
	<b>RESPONSABILIDAD</b>	
	1. Supervisión de Personal	d. No supervisa personal
	2. Nivel de Reporte	b. Presidenta
	3. Materiales, dinero, información confidencial, documentos	c. Este puesto responde por documentos e información confidencial
	4. Relaciones Internas	b. Las funciones del puesto implican la necesidad de tratar asuntos con personas de otras áreas. Cuyos niveles son superiores al del ocupante del puesto
	5. Relaciones Externas	b. Puesto en el cual la relación con el público y los clientes constituye una parte importante de las funciones. Se requiere de un trato cuidadoso, ya que puede afectar la imagen de la fundación
	<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
1. Ambiente y Riesgos laborales	c. El trabajo se desarrolla en condiciones normales, dentro de la oficina, se requiere de un nivel de concentración promedio y se está expuesto a una presión o un estrés normal	

**Nota:** Resultados del cuestionario por factores aplicado a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja



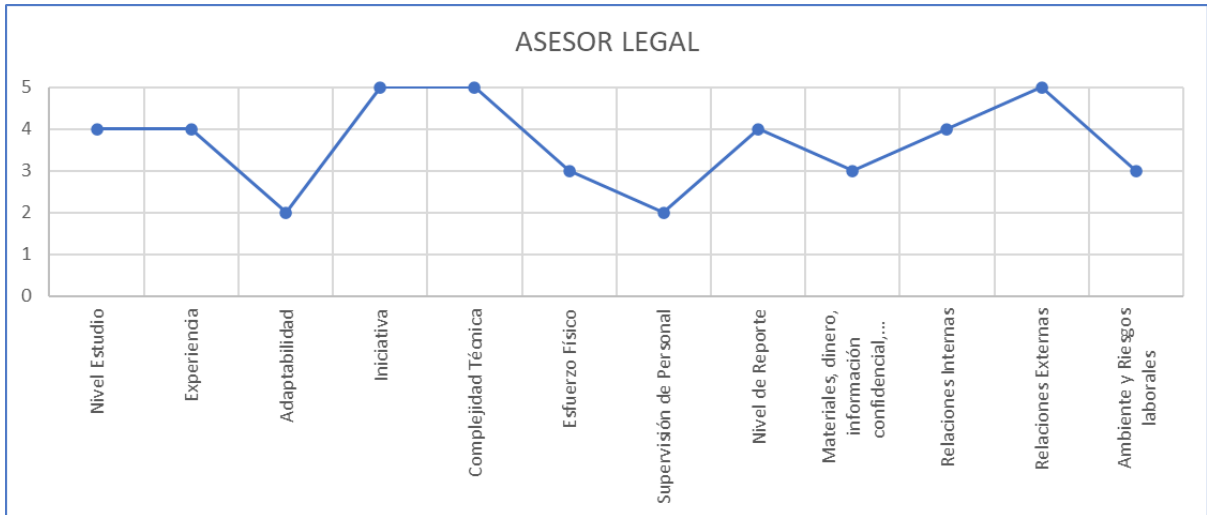
**Figura 33.** Datos por factores de Vocales.

**Nota.** Ilustración de los resultados del cuestionario por factores al cargo de los Vocales.

**Tabla 12. Cuestionario por factores aplicado al asesor legal de la Fundación**

<b>Cargo</b>	<b>Factores</b>	<b>Respuesta.</b>
ASESOR LEGAL	<b>INTELECTUALES</b>	
	1. Escolaridad indispensable	b. Tercer nivel
	2. Experiencia indispensable	b. De uno a dos años
	3. Adaptabilidad al puesto	d. No se requiere.
	4. Iniciativa requerida	a. Puesto donde se espera que el ocupante genere ideas y tome la iniciativa poniéndola en práctica como alternativas de solución
	5. Complejidad Técnica	a. Ciencias sociales, economía, leyes, humanidades, administración, contabilidad, medicina
	<b>FÍSICOS</b>	
	1. Esfuerzo físico	c. No requiere
	<b>RESPONSABILIDAD</b>	
	1. Supervisión de Personal	d. Este puesto no supervisa personal.
	2. Nivel de Reporte	b. Presidenta
	3. Materiales, dinero, información confidencial, documentos	c. Este puesto responde por documentación e información confidencial.
	4. Relaciones Internas	b. Las funciones del puesto implican la necesidad de tratar asuntos con personas de otras áreas. Cuyos niveles son superiores al del ocupante del puesto.
	5. Relaciones Externas	a. Las funciones del puesto implican la necesidad de tratar asuntos con funcionarios, ejecutivos o representantes de otras empresas, gobierno, proveedor, etc. cuyo nivel sea similar o ligeramente superior al del ocupante del puesto. Estas relaciones tienen impacto en la imagen de la fundación.
	<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
1. Ambiente y Riesgos laborales	c. El trabajo se desarrolla en condiciones normales, dentro de la oficina, se requiere de un nivel de concentración promedio y se está expuesto a una presión o un estrés normal	

**Nota:** Resultados del cuestionario por factores aplicado a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja



**Figura 34.** Datos por factores del Asesor Legal.

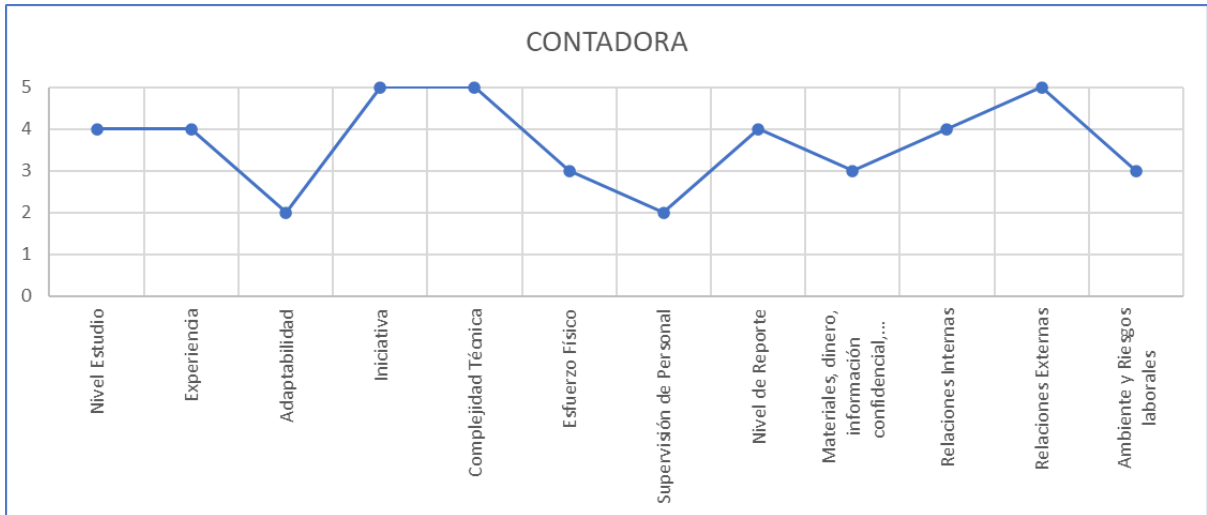
**Nota.** Ilustración de los resultados del cuestionario por factores al cargo de Asesor Legal.

**Tabla 13.** Cuestionario por factores aplicado a la contadora de la Fundación

<b>Cargo</b>	<b>Factores</b>	<b>Respuesta.</b>
CONTADORA	<b>INTELECTUALES</b>	
	1. Escolaridad indispensable	b. Tercer nivel
	2. Experiencia indispensable	b. De uno a dos años
	3. Adaptabilidad al puesto	d. No se requiere.
	4. Iniciativa requerida	a. Puesto donde se espera que el ocupante genere ideas y tome la iniciativa poniéndola en práctica como alternativas de solución
	5. Complejidad Técnica	a. Ciencias sociales, economía, leyes, humanidades, administración, contabilidad, medicina
	<b>FÍSICOS</b>	
	1. Esfuerzo físico	c. No requiere
	<b>RESPONSABILIDAD</b>	
	1. Supervisión de Personal	d. Este puesto no supervisa personal.
	2. Nivel de Reporte	b. Presidenta
	3. Materiales, dinero, información confidencial, documentos	c. Este puesto responde por documentación e información confidencial.
	4. Relaciones Internas	b. Las funciones del puesto implican la necesidad de tratar asuntos con personas de otras áreas. Cuyos niveles son superiores al del ocupante del puesto.
	5. Relaciones Externas	a. Las funciones del puesto implican la necesidad de tratar asuntos con funcionarios, ejecutivos o representantes de otras empresas, gobierno, proveedor, etc. cuyo nivel sea similar o ligeramente superior al del ocupante del puesto. Estas relaciones tienen impacto en la imagen de la fundación.
	<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
1. Ambiente y Riesgos laborales	c. El trabajo se desarrolla en condiciones normales, dentro de la oficina, se requiere de un nivel de concentración promedio y se está expuesto a una presión o un estrés normal	

**Nota:** Resultados del cuestionario por factores aplicado a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja





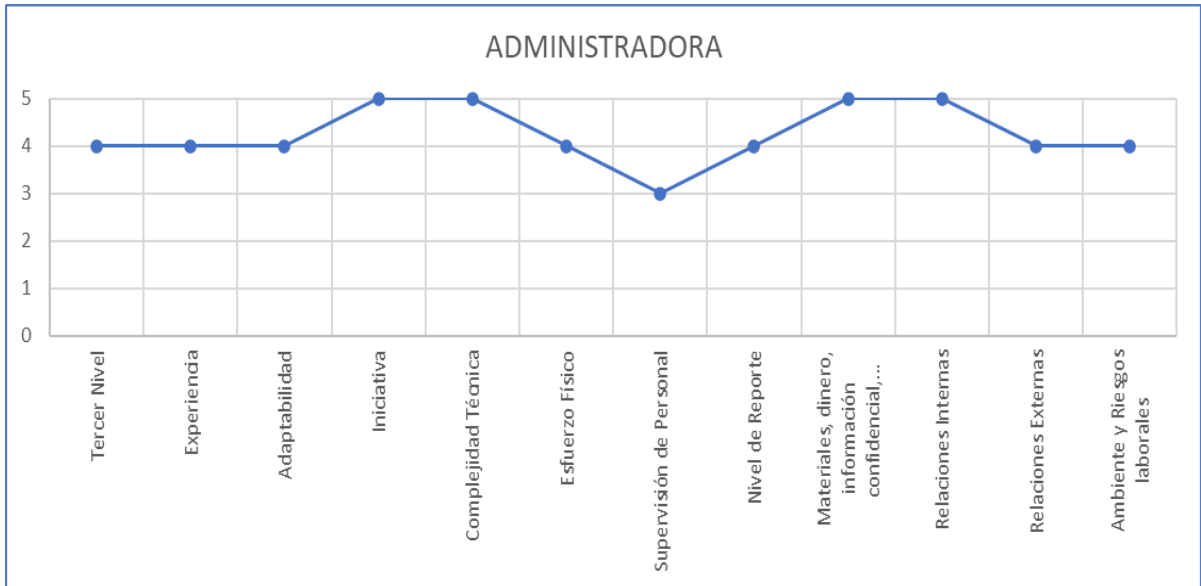
**Figura 35.** Datos por factores de la Contadora.

**Nota.** Ilustración de los resultados del cuestionario por factores al cargo de la Contadora.

**Tabla 14.** Cuestionario por factores aplicado a la administradora de la Fundación

<b>Cargo</b>	<b>Factores</b>	<b>Respuesta.</b>
ADMINISTRADORA	<b>INTELECTUALES</b>	
	1. Escolaridad indispensable	b. Tercer nivel
	2. Experiencia indispensable	b. De uno a dos años
	3. Adaptabilidad al puesto	b. De uno a dos meses
	4. Iniciativa requerida	a. Puesto donde se espera que el ocupante genere ideas y tome la iniciativa poniéndola en práctica como alternativas de solución
	5. Complejidad Técnica	a. Ciencias sociales, economía, leyes, humanidades, administración, contabilidad, medicina
	<b>FÍSICOS</b>	
	1. Esfuerzo físico	b. El puesto requiere de un esfuerzo físico bajo utilizado para movilizar materiales y objetos.
	<b>RESPONSABILIDAD</b>	
	1. Supervisión de Personal	c. La naturaleza del trabajo involucra operaciones uniformes y rutinarias de los subalternos. El personal debe apegarse a procedimientos bien estructurados.
	2. Nivel de Reporte	b. Presidenta
	3. Materiales, dinero, información confidencial, documentos	a. Este puesto tiene la responsabilidad del manejo de recursos financieros, documentos e información confidencial
	4. Relaciones Internas	a. Puesto en el que existe la necesidad de coordinar, comunicar, dar seguimiento y negociar aspectos importantes que afectan a más de dos áreas operativas. b. Las funciones del puesto implican la necesidad de tratar asuntos con personas de otras áreas. Cuyos niveles son superiores al del ocupante del puesto.
	5. Relaciones Externas	b. Puesto en el cual la relación con el público y los clientes constituye una parte importante de las funciones. Se requiere de un trato cuidadoso, ya que puede afectar la imagen de la fundación
	<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
1. Ambiente y Riesgos laborales	b. El trabajo se desarrolla bajo las condiciones normales, dentro de la oficina y se está expuesto a un estrés alto.	

**Nota:** Resultados del cuestionario por factores aplicado a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja



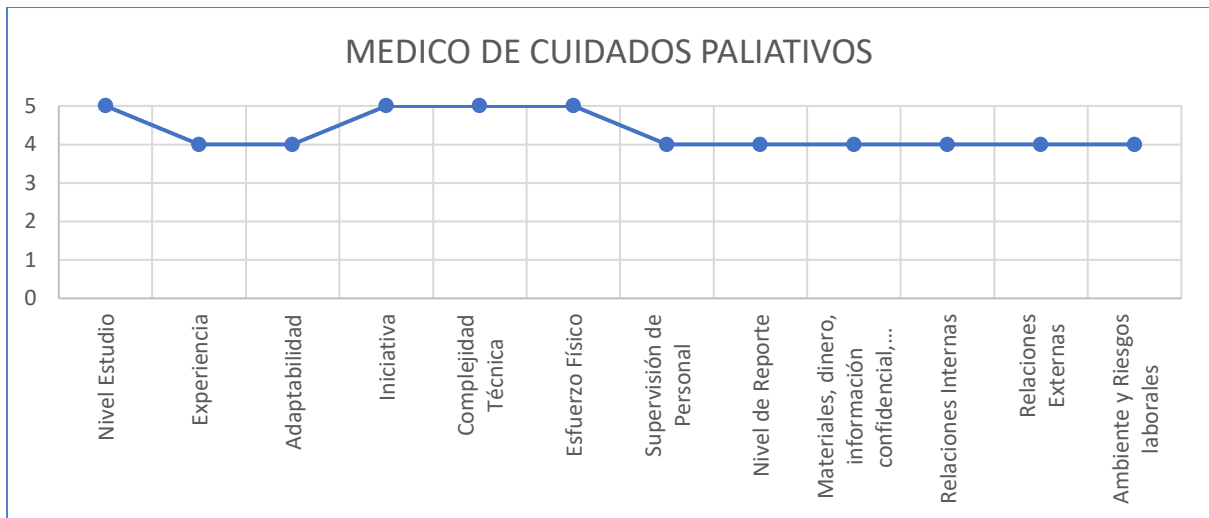
**Figura 36.** Datos por factores de Administradora.

**Nota.** Ilustración de los resultados del cuestionario por factores al cargo de Administradora.

**Tabla 15.** Cuestionario por factores aplicado al médico en cuidados paliativos de la Fundación

Cargo		Factores	Respuesta.	
MEDICO EN CUIDADOS PALIATIVOS		<b>INTELECTUALES</b>		
		1. Escolaridad indispensable	a. Cuarto nivel	
		2. Experiencia indispensable	b. De uno a dos años	
		3. Adaptabilidad al puesto	b. De uno a dos meses	
		4. Iniciativa requerida	a. Puesto donde se espera que el ocupante genere ideas y tome la iniciativa poniéndola en práctica como alternativas de solución	
		5. Complejidad Técnica	a. Ciencias sociales, economía, leyes, humanidades, administración, contabilidad, medicina	
		<b>FÍSICOS</b>		
		1. Esfuerzo físico	a. El puesto requiere de un gran esfuerzo físico, para movilizar personas, materiales y objetos	
		<b>RESPONSABILIDAD</b>		
		1. Supervisión de Personal	b. La supervisión consiste en asignar trabajo, verificar la cantidad o calidad del mismo, así como el manejo de disciplina y el entrenamiento de nuevos subordinados.	
		2. Nivel de Reporte	c. Administradora	
		3. Materiales, dinero, información confidencial, documentos	b. Este puesto responde por el manejo de materiales hospitalarios e información confidencial.	
		4. Relaciones Internas	b. Las funciones del puesto implican la necesidad de tratar asuntos con personas de otras áreas. Cuyos niveles son superiores al del ocupante del puesto. c. La función del puesto implica la necesidad de tratar asuntos con personas de otras áreas, cuyos niveles son similares al del ocupante del puesto.	
5. Relaciones Externas	b. Puesto en el cual la relación con el público y los clientes constituye una parte importante de las funciones. Se requiere de un trato cuidadoso, ya que puede afectar la imagen de la fundación			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>				
1. Ambiente y Riesgos laborales	b. El trabajo se desarrolla bajo las condiciones normales, dentro de la oficina y se está expuesto a un estrés alto.			

**Nota:** Resultados del cuestionario por factores aplicado a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja



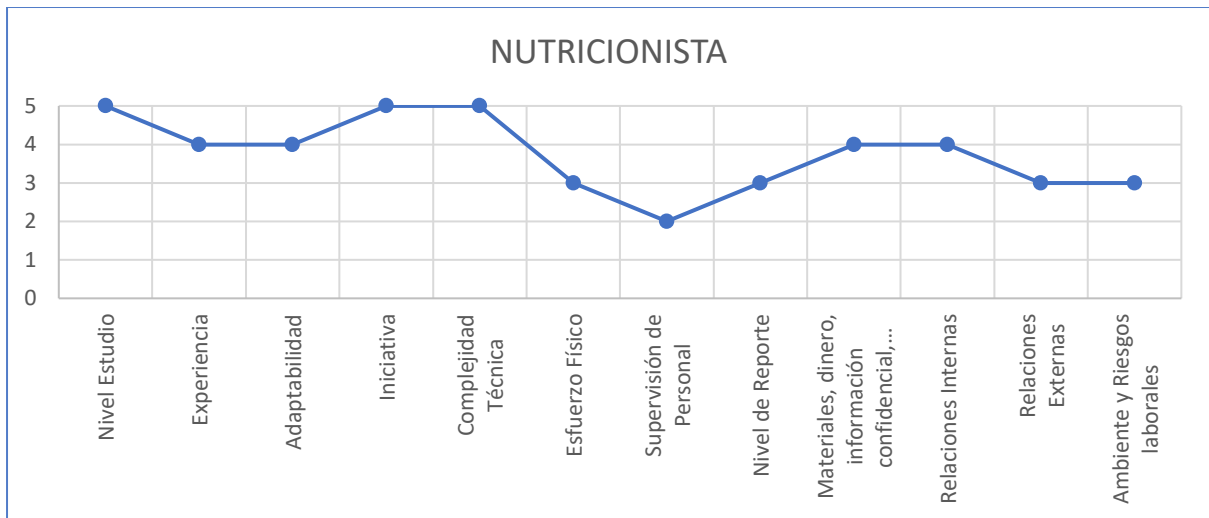
**Figura 37.** Datos por factores de médico de cuidados paliativos.

**Nota.** Ilustración de los resultados del cuestionario por factores al cargo de médico de cuidados paliativos.

**Tabla 16.** Cuestionario por factores aplicado al nutricionista de la Fundación

<b>Cargo</b>	<b>Factores</b>	<b>Respuesta.</b>
NUTRICIONISTA	<b>INTELECTUALES</b>	
	1. Escolaridad indispensable	a. Cuarto nivel
	2. Experiencia indispensable	b. De uno a dos años
	3. Adaptabilidad al puesto	b. De uno a dos meses
	4. Iniciativa requerida	a. Puesto donde se espera que el ocupante genere ideas y tome la iniciativa poniéndola en práctica como alternativas de solución
	5. Complejidad Técnica	a. Ciencias sociales, economía, leyes, humanidades, administración, contabilidad, medicina
	<b>FÍSICOS</b>	
	1. Esfuerzo físico	c. El puesto no requiere de un esfuerzo físico
	<b>RESPONSABILIDAD</b>	
	1. Supervisión de Personal	d. Este puesto no supervisa a personal
	2. Nivel de Reporte	c. Médico.
	3. Materiales, dinero, información confidencial, documentos	b. Este puesto responde por documentos e información confidencial
	4. Relaciones Internas	b. Las funciones del puesto implican la necesidad de tratar asuntos con personas de otras áreas. Cuyos niveles son superiores al del ocupante del puesto.
	5. Relaciones Externas	c. El puesto de desarrolla en forma aislada del público y no requiere de contactos externos, salvo aquellos que se realicen por teléfono o correo para tratar asuntos relativamente sencillos.
	<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
	1. Ambiente y Riesgos laborales	c. El trabajo se desarrolla bajo las condiciones normales, dentro de la oficina, se requiere de un nivel de concentración promedio y se está expuesto a una presión o estrés normales.

**Nota:** Resultados del cuestionario por factores aplicado a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja



**Figura 38.** Datos por factores de nutricionista

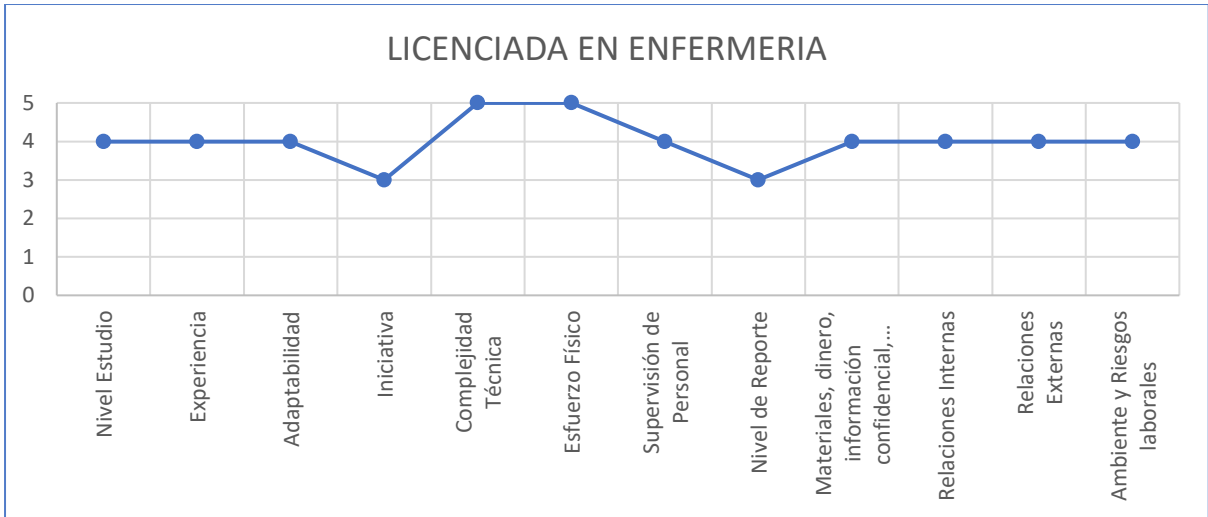
**Nota.** Ilustración de los resultados del cuestionario por factores al cargo de nutricionista.

**Tabla 17.** Cuestionario por factores aplicado a la licenciada en enfermería de la Fundación

<b>Cargo</b>	<b>Factores</b>	<b>Respuesta.</b>	
LICENCIADA ENFERMERIA	<b>INTELECTUALES</b>		
	EN	1. Escolaridad indispensable	b. Tercer nivel
		2. Experiencia indispensable	b. De uno a dos años
		3. Adaptabilidad al puesto	b. De uno a dos meses
		4. Iniciativa requerida	c. Puesto donde el trabajo se desarrolla normalmente de manera sistemática y existe pocas posibilidades de tomar la iniciativa
		5. Complejidad Técnica	a. Ciencias sociales, economía, leyes, humanidades, administración, contabilidad, medicina
	<b>FÍSICOS</b>		
		Esfuerzo físico	a. El puesto requiere de un gran esfuerzo físico, para movilizar personas, materiales y objetos
	<b>RESPONSABILIDAD</b>		
		1. Supervisión de Personal	b. La supervisión consiste en asignar trabajo, verificar la cantidad o calidad del mismo, así como el manejo de disciplina y el entrenamiento de nuevos subordinados.
		2. Nivel de Reporte	c. Médico.
		3. Materiales, dinero, información confidencial, documentos	b. El puesto responde por el manejo de materiales hospitalarios e información confidencial
		4. Relaciones Internas	b. Las funciones del puesto implican la necesidad de tratar asuntos con personas de otras áreas. Cuyos niveles son superiores al del ocupante del puesto.
		5. Relaciones Externas	b. Puesto en el cual la relación con el público y los clientes constituye una parte importante de las funciones. Se requiere de un trato cuidadoso, ya que puede afectar la imagen de la fundación
	<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
	1. Ambiente y Riesgos laborales	b. El trabajo se desarrolla bajo las condiciones normales, dentro de la oficina y se está expuesto a un estrés alto.	

**Nota:** Resultados del cuestionario por factores aplicado a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja





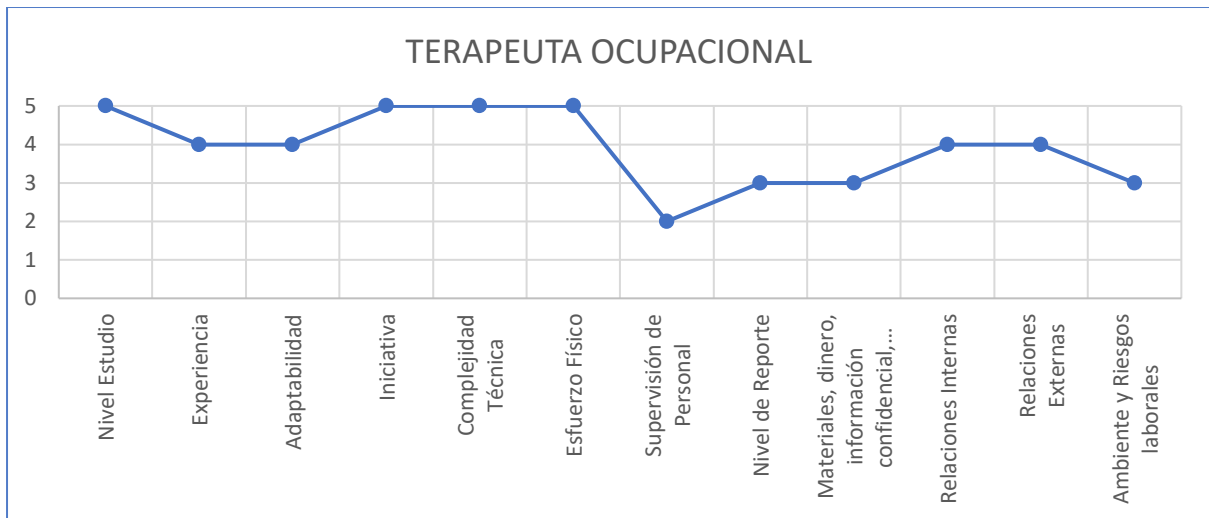
**Figura 39.** Datos por factores de licenciada en enfermería

**Nota.** Ilustración de los resultados del cuestionario por factores al cargo de licenciada en enfermería.

**Tabla 18.** Cuestionario por factores aplicado al terapeuta ocupacional de la Fundación

<b>Cargo</b>	<b>Factores</b>	<b>Respuesta.</b>
TERAPEUTA OCUPACIONAL	<b>INTELECTUALES</b>	
	1. Escolaridad indispensable	a. Cuarto nivel
	2. Experiencia indispensable	b. De uno a dos años
	3. Adaptabilidad al puesto	b. De uno a dos meses
	4. Iniciativa requerida	a. Puesto donde se espera que el ocupante genere ideas y tome la iniciativa poniéndola en práctica como alternativas de solución
	5. Complejidad Técnica	a. Ciencias sociales, economía, leyes, humanidades, administración, contabilidad, medicina
	<b>FÍSICOS</b>	
	1. Esfuerzo físico	a. El puesto requiere de un gran esfuerzo físico, para movilizar personas, materiales y objetos
	<b>RESPONSABILIDAD</b>	
	1. Supervisión de Personal	d. Este puesto no supervisa a personal
	2. Nivel de Reporte	c. Médico.
	3. Materiales, dinero, información confidencial, documentos	c. Este puesto responde por el manejo de documentos e información confidencial.
	4. Relaciones Internas	b. Las funciones del puesto implican la necesidad de tratar asuntos con personas de otras áreas. Cuyos niveles son superiores al del ocupante del puesto.
	5. Relaciones Externas	b. Puesto en el cual la relación con el público y los clientes constituye una parte importante de las funciones. Se requiere de un trato cuidadoso, ya que puede afectar la imagen de la fundación
	<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
1. Ambiente y Riesgos laborales	c. El trabajo se desarrolla bajo las condiciones normales, dentro de la oficina, se requiere de un nivel de concentración promedio y se está expuesto a una presión o estrés normales.	

**Nota:** Resultados del cuestionario por factores aplicado a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja



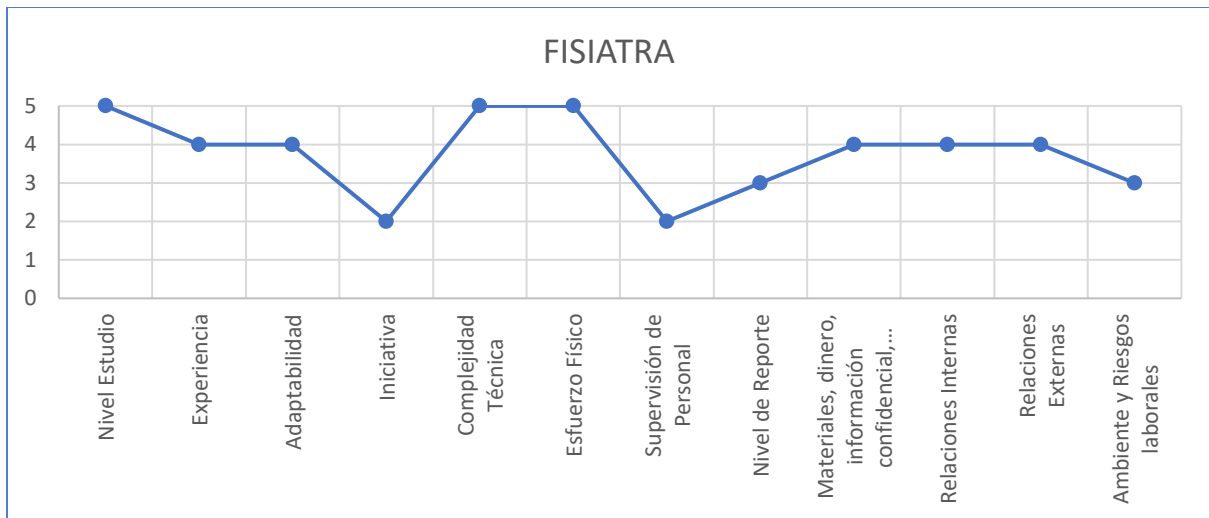
**Figura 40.** Datos por factores de terapeuta ocupacional

**Nota.** Ilustración de los resultados del cuestionario por factores al cargo de terapeuta ocupacional.

**Tabla 19.** Cuestionario por factores aplicado al fisiatra de la Fundación

<b>Cargo</b>	<b>Factores</b>	<b>Respuesta.</b>
FISIATRA	<b>INTELECTUALES</b>	
	1. Escolaridad indispensable	a. Cuarto nivel
	2. Experiencia indispensable	b. De uno a dos años
	3. Adaptabilidad al puesto	b. De uno a dos meses
	4. Iniciativa requerida	d. Puesto que por su naturaleza, requieren que el ocupante del puesto siga procesos o instrucciones y no requiere tomar la iniciativa.
	5. Complejidad Técnica	a. Ciencias sociales, economía, leyes, humanidades, administración, contabilidad, medicina
	<b>FÍSICOS</b>	
	1. Esfuerzo físico	a. El puesto requiere de un gran esfuerzo físico, para movilizar personas, materiales y objetos
	<b>RESPONSABILIDAD</b>	
	1. Supervisión de Personal	d. Este puesto no supervisa a personal c. Médico
	2. Nivel de Reporte	
	3. Materiales, dinero, información confidencial, documentos	b. El puesto responde por el manejo de materiales hospitalarios e información confidencial
	4. Relaciones Internas	b. Las funciones del puesto implican la necesidad de tratar asuntos con personas de otras áreas. Cuyos niveles son superiores al del ocupante del puesto.
	5. Relaciones Externas	b. Puesto en el cual la relación con el público y los clientes constituye una parte importante de las funciones. Se requiere de un trato cuidadoso, ya que puede afectar la imagen de la fundación
	<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
	1. Ambiente y Riesgos laborales	c. El trabajo se desarrolla bajo las condiciones normales, dentro de la oficina, se requiere de un nivel de concentración promedio y se está expuesto a una presión o estrés normales.

**Nota:** Resultados del cuestionario por factores aplicado a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja



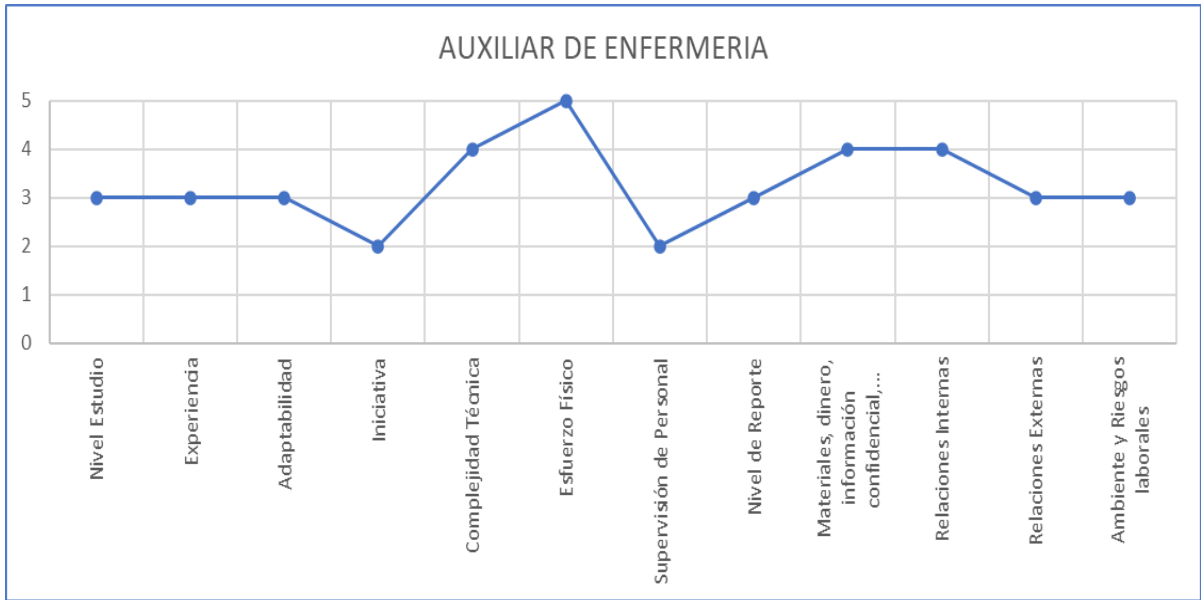
**Figura 41.** Datos por factores de fisiatra

**Nota.** Ilustración de los resultados del cuestionario por factores al cargo fisiatra

**Tabla 20.** Cuestionario por factores aplicado a la auxiliar de enfermería de la Fundación

<b>Cargo</b>	<b>Factores</b>	<b>Respuesta.</b>
AUXILIAR DE ENFERMERIA	<b>INTELECTUALES</b>	
	1. Escolaridad indispensable	c. Técnico Auxiliar
	2. Experiencia indispensable	c. Menos de un año
	3. Adaptabilidad al puesto	c. Menos de un mes
	4. Iniciativa requerida	d. Puestos que, por su naturaleza, requieren que el ocupante del puesto siga procesos o instrucciones, y no requiere tomar la iniciativa
5. Complejidad Técnica	b. Un área de métodos, procedimientos y/o habilidades especializadas, técnicas y complejas.	
	<b>FÍSICOS</b>	
	Esfuerzo físico	a. El puesto requiere de un gran esfuerzo físico, para movilizar personas, materiales y objetos
	<b>RESPONSABILIDAD</b>	
	1. Supervisión de Personal	d. Este puesto no supervisa a personal
	2. Nivel de Reporte	c. Administradora
	3. Materiales, dinero, información confidencial, documentos	b. El puesto responde por el manejo de materiales hospitalarios e información confidencial
	4. Relaciones Internas	b. Las funciones del puesto implican la necesidad de tratar asuntos con personas de otras áreas. Cuyos niveles son superiores al del ocupante del puesto.
	5. Relaciones Externas	c. El puesto se desarrolla en forma aislada del público y no requiere de contactos externos, salvo aquellos que se realicen por teléfono o correo para tratar asuntos relativamente sencillos.
	<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
	1. Ambiente y Riesgos laborales	c. El trabajo se desarrolla en condiciones normales, dentro de la oficina, se requiere de un nivel de concentración promedio y se está expuesto a una presión o un estrés normales.

**Nota:** Resultados del cuestionario por factores aplicado a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja



**Figura 42.** Datos por factores de Auxiliar de Enfermería

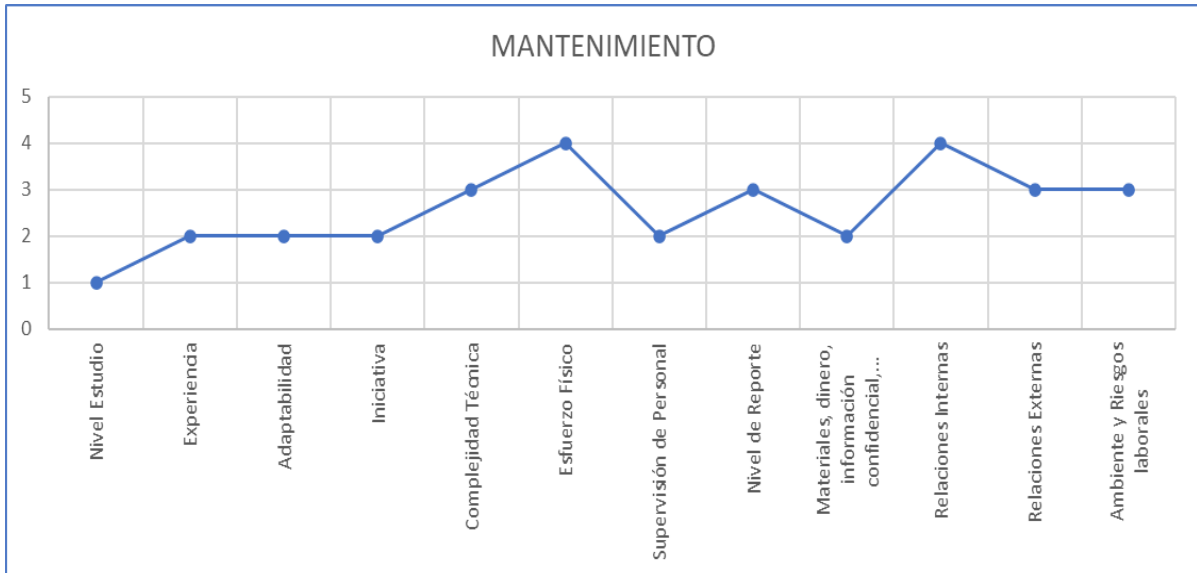
**Nota.** Ilustración de los resultados del cuestionario por factores al cargo de Auxiliar de Enfermería

**Tabla 21.** Cuestionario por factores de personal de mantenimiento y limpieza de la Fundación

<b>Cargo</b>	<b>Factores</b>	<b>Respuesta.</b>
MANTENIMIENTO	<b>INTELECTUALES</b>	
	1. Escolaridad indispensable	e. Primaria
	2. Experiencia indispensable	d. No requiere experiencia
	3. Adaptabilidad al puesto	d. No requiere
	4. Iniciativa requerida	d. Puestos que, por su naturaleza, requieren que el ocupante del puesto siga procesos o instrucciones, y no requiere tomar la iniciativa
	5. Complejidad Técnica	c. Un área de reglas, normas, políticas y procedimientos de trabajo sencillos y rutinarios.
	<b>FÍSICOS</b>	
	Esfuerzo físico	b. El puesto requiere de un esfuerzo físico bajo utilizado para movilizar materiales y objetos.
	<b>RESPONSABILIDAD</b>	
	1. Supervisión de Personal	d. Este puesto no supervisa a personal
	2. Nivel de Reporte	c. Administradora
	3. Materiales, dinero, información confidencial, documentos	d. Responde por materiales.
	4. Relaciones Internas	b. Las funciones del puesto implican la necesidad de tratar asuntos con personas de otras áreas. Cuyos niveles son superiores al del ocupante del puesto.
	5. Relaciones Externas	c. El puesto se desarrolla en forma aislada del público y no requiere de contactos externos, salvo aquellos que se realicen por teléfono o correo para tratar asuntos relativamente sencillos.
	<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
1. Ambiente y Riesgos laborales	c. El trabajo se desarrolla en condiciones normales, dentro de la oficina, se requiere de un nivel de concentración promedio y se está expuesto a una presión o un estrés normales.	

**Nota:** Resultados del cuestionario por factores aplicado a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja





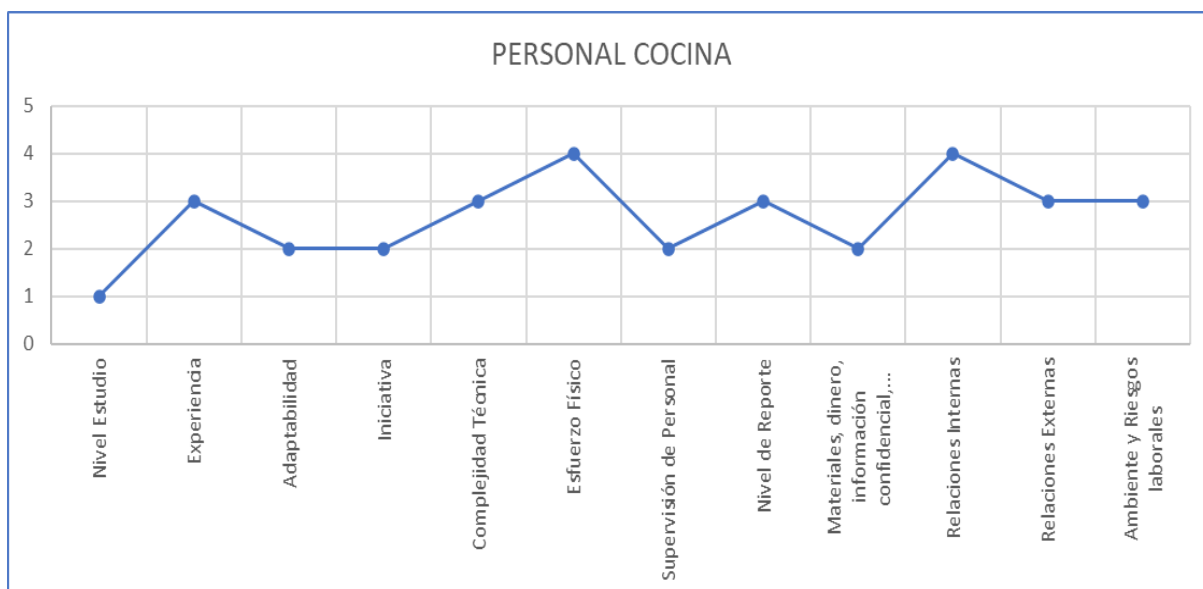
**Figura 43.** Datos por factores de Mantenimiento

**Nota.** Ilustración de los resultados del cuestionario por factores al cargo de Auxiliar de Mantenimiento

**Tabla 22.** Cuestionario por factores de cocinera de la Fundación

<b>Cargo</b>	<b>Factores</b>	<b>Respuesta.</b>
COCINERA	<b>INTELECTUALES</b>	
	1. Escolaridad indispensable	e. Primaria
	2. Experiencia indispensable	c. Menos de un año
	3. Adaptabilidad al puesto	d. No requiere
	4. Iniciativa requerida	d. Puestos que, por su naturaleza, requieren que el ocupante del puesto siga procesos o instrucciones, y no requiere tomar la iniciativa
	5. Complejidad Técnica	c. Un área de reglas, normas, políticas y procedimientos de trabajo sencillos y rutinarios.
	<b>FÍSICOS</b>	
	Esfuerzo físico	b. El puesto requiere de un esfuerzo físico bajo utilizado para movilizar materiales y objetos.
	<b>RESPONSABILIDAD</b>	
	1. Supervisión de Personal	d. Este puesto no supervisa a personal
2. Nivel de Reporte	c. Administradora	
3. Materiales, dinero, información confidencial, documentos	d. Responde por materiales.	
4. Relaciones Internas	b. Las funciones del puesto implican la necesidad de tratar asuntos con personas de otras áreas. Cuyos niveles son superiores al del ocupante del puesto.	
5. Relaciones Externas	c. El puesto se desarrolla en forma aislada del público y no requiere de contactos externos, salvo aquellos que se realicen por teléfono o correo para tratar asuntos relativamente sencillos.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
1. Ambiente y Riesgos laborales	c. El trabajo se desarrolla en condiciones normales, dentro de la oficina, se requiere de un nivel de concentración promedio y se está expuesto a una presión o un estrés normales.	

**Nota:** Resultados del cuestionario por factores aplicado a los colaboradores de Liga de Caridad de Loja



**Figura 44.** Datos por factores de Cocinera

**Nota.** Ilustración de los resultados del cuestionario por factores al cargo de Auxiliar de cocina.

El resultado de este cuestionario, el cual se desglosó en factores que se relacionan con los perfiles encontrados en la Fundación, es esencial para proponer la estructura organizacional y descriptivos de cargo. Entre los requisitos intelectuales que constan en el mismo se analizaron los factores: escolaridad, experiencia, adaptabilidad al puesto, iniciativa requerida y complejidad técnica. Encontrándose que los cargos principales como la presidencia, vicepresidencia, tesorería, secretaría, vocales del Directorio y la administradora de la fundación, tienen una formación de tercer nivel. En cuanto al personal que trabaja de forma directa con los residentes, como el caso de las enfermeras auxiliares su preparación es tecnológica; mientras que las personas que se encargan de mantenimiento y cocina tienen estudios primarios. También se observa que cargos como el de la presidenta y administradora son las que tienen más experiencia, complejidad técnica e iniciativa; y, en cuanto a la adaptabilidad del puesto se distingue que mientras más complejo sea el puesto mayor tiempo de adaptabilidad al mismo.

En lo que se refiere a requisitos físicos se analiza el esfuerzo físico que implica cada cargo, encontrándose que las enfermeras auxiliares realizan mayor esfuerzo físico, ya que se encargan de la movilidad de los residentes.

En cuanto a la responsabilidad se investigó sobre los factores: supervisión del personal, en este factor la presidenta es la que supervisa prácticamente a todo el personal, mientras que la administradora supervisa de manera directa a auxiliares de enfermería y personal de

mantenimiento y cocina; otro factor es el nivel de reporte, en el cual el personal se reporta jerárquicamente, es decir la presidenta a la asamblea, el resto del directorio a la presidenta, la administradora a la presidenta y auxiliares de enfermería y personal de mantenimiento y de cocina a la administradora; en cuanto al factor responsabilidad sobre el manejo de materiales, dinero, información confidencial, y documentos, la presidenta y administradora son las que más responsabilidad tienen respecto a estos factores, la auxiliar de enfermería se responsabiliza por materiales, información y documentos, mientras que el personal de limpieza y cocina solo se responsabiliza por materiales a su cargo. Y en el factor de relaciones internas y externas el directorio y administración son los cargos que manejan estos dos tipos de relaciones, mientras que mantenimiento y cocina se relacionan internamente.

Finalmente, en las condiciones de trabajo se investigó sobre los factores ambiente y riesgos laborales, dentro de los cuales se determina que todo el personal trabaja dentro de las instalaciones y que cargos como el de la presidenta y administradora están sometidos a un nivel de presión y estrés alto.

## 7. Discusión

El presente estudio examina los resultados obtenidos en lo referente a la estructura organizacional y descriptivos de cargos de la Fundación Liga de Caridad de Loja. Dejando ver que la estructura organizacional incide en cómo se organiza el trabajo, las responsabilidades y las relaciones entre los diferentes niveles y funciones dentro de la organización, facilitando la toma de decisiones y la gestión eficiente de los recursos.

Los hallazgos de esta investigación confirman la importancia de una adecuada estructura organizacional concordando con (Mintzberg, 1995, citado en Parra, 2019), quien sostiene que “la estructura organizacional es crucial para la organización porque define cómo se dividen, agrupan y coordinan las actividades. Proporciona un marco que influye en cómo los empleados interactúan y cooperan, y en cómo se toman las decisiones, afectando así la eficiencia y la efectividad organizacional”.

Para alcanzar el primer objetivo específico de esta investigación que es realizar un diagnóstico organizacional de la Fundación Liga de Caridad de Loja, se aplicó una encuesta a los 43 miembros activos de la Organización, luego de la cual se logró determinar que el 81.00% de los colaboradores de la misma considera que la Fundación no cuenta con una estructura organizacional formal. Es importante señalar que en el estatuto se menciona una estructura en donde solo aparece la asamblea general, el directorio y comisiones permanentes y no se hace constar al personal operativo y táctico, que son la base fundamental, para el buen funcionamiento y la razón de ser de la fundación; por lo tanto, no existe un organigrama de la estructura formal, en la cual se muestre a todos los colaboradores y se refleje departamentos, niveles jerárquicos, relaciones de supervisión, etc. Es por esta razón que tienen confusión acerca de quién reporta a quién, novedades laborales y la comunicación no fluye. Así mismo el personal no tiene clara cuál es la misión, visión y no están alineados con los objetivos de la Fundación; los procesos que se realizan en la misma no son ágiles, por lo tanto, dan lugar a la burocratización.

De igual manera la Fundación no posee descriptivos de cargo, que les permita conocer con claridad a los colaboradores las tareas, responsabilidades y roles, que tienen que cumplir, es por esta razón que no se toma en cuenta el nivel de experiencia laboral, habilidades, etc., para la ejecución de un puesto de trabajo; por lo tanto, no hay una buena gestión en lo que es contratación de personal.

El personal que posee actualmente la fundación no es suficiente para alcanzar los objetivos de la misma, por cuya razón se observa demasiada carga laboral en puestos como el de la administradora la cual tiene que realizar actividades que no son de su competencia como, por ejemplo: acopio y administración de medicinas de los residentes, actividad que le corresponde a la enfermera registrada.

La falta de organización se refleja en el funcionamiento de la fundación, pues el 75% de los encuestados manifestaron que en la misma existe burocratización, por la poca agilidad para ejecutar cualquier trámite. Además, al no existir descriptivos de cargo existe confusión y falta de comunicación entre sus colaboradores quienes en un 70.00% manifestaron que existe mala comunicación para ejercer sus funciones con claridad.

Los colaboradores de la Fundación Liga de Caridad de Loja, están conscientes de que una buena estructura organizacional mejoraría su capacidad operativa, pues en una de las preguntas manifestaron en un 86.00% estar de acuerdo en que se debe implementar una estructura funcional para la Organización. Estos resultados se los puede comparar con otras investigaciones como en el informe de tesis de (Medina, 2023), quien analizó el funcionamiento de la Junta de Beneficencia de Guayaquil, y llegó a determinar que la estructura organizacional, influye en el buen funcionamiento de las organizaciones, pues luego de aplicar su propuesta se verificó que algunos aspectos mejoraron en la Fundación, sobre todo en la calidad de atención al cliente, que mejoró en un 76.00%.

Para el alcance de los objetivos específicos dos y tres de esta investigación: diseñar una propuesta de estructura organizacional y plantear los descriptivos de cargo para la Fundación Liga de Caridad de Loja; se aplicó un cuestionario por factores que se relaciona con los perfiles encontrados en la misma.

Los resultados de este cuestionario en lo que se refiere a los requisitos intelectuales, permitieron establecer algunos aspectos como: la mayoría de los colaboradores son profesionales teniendo títulos de tercer nivel, y aunque esta preparación les ha permitido cumplir con sus funciones básicas, se cree que se debería complementar con estudios de cuarto nivel. Esto se corrobora con el estudio realizado por (Ovalle, 2014), para la “Fundación Sonrisas del Mañana”, que es una organización al servicio de la sociedad sin ánimo de lucro, enfocada a brindarles oportunidad de recreación a los niños en nivel de vulnerabilidad; en el cual manifiesta que: El 35.00% del personal que trabaja en esta Fundación, no cuenta con la preparación académica, ni la experiencia, para realizar una labor de mejor impacto en la

organización, lo cual estanca el desarrollo de la misma.

Otro estudio que corrobora lo antes dicho es el informe de Tesis de (Pacheco, 2016), en la que se manifiesta que el 64.00% de los administrativos de la Fundación “Área Andina”, que es una Fundación al servicio de los Estudiantes de la Universidad del Área Andina, no tienen claro su función específica dentro de la organización, lo que causa duplicidad de funciones. De igual manera se considera que un 34.70% de los funcionarios manifiestan que, la falta de estructuración orgánica, ha ocasionado problemas en definir la verdadera jerarquía, con la delimitación de sus funciones, deberes y responsabilidades para cada uno de los puestos de trabajo.

Todos los estudios citados verifican la importancia de la estructura organizacional en el buen funcionamiento de las organizaciones, y también permiten compararlos con los resultados obtenidos en la presente investigación, que busca dotar de las mejores herramientas para una adecuada gestión de talento humano a la Fundación Liga de Caridad de Loja.

Es por esto que se propone una estructura organizacional y descriptivos de cargo, que ayuden al personal de la Fundación a mejorar su funcionamiento para ofrecer una óptima calidad de servicio a la colectividad lojana. Alcanzando así el objetivo general de la presente investigación que es: Proponer una Estructura Organizacional y Descriptivos de Cargos para la Fundación Liga de Caridad de Loja.

## **Propuesta de una estructura organizacional y descriptivos de cargo para la Fundación Liga de Caridad de Loja.**

### ***Estructura Organizacional.***

En el dinámico entorno actual, la efectividad y la eficiencia organizacional son imperativos clave para el éxito a largo plazo de cualquier entidad. Una estructura organizacional sólida no solo facilita la claridad en los roles y responsabilidades, sino que también promueve la colaboración, la innovación y la adaptabilidad frente a los desafíos cambiantes del entorno.

En este contexto, se plantea una propuesta de estructura organizacional buscando no solo mejorar la alineación estratégica y la eficiencia operativa, sino también fortalecer la capacidad para satisfacer las expectativas de los usuarios de la fundación, optimizando recursos y fomentando un entorno de trabajo que inspire y motive a los colaboradores de la Liga de Caridad de Loja.

Esta propuesta, se la realizó en base a las encuestas y cuestionarios por factores que se aplicaron a los colaboradores de la Fundación, con enfoques organizacionales que mejor se ajustaron a las necesidades actuales y futuras de la misma. Por tal razón se propuso una estructura orgánico-funcional, en la cual se refleja los departamentos, la jerarquía de la fundación y el trabajo se divide de acuerdo a las principales actividades o funciones que cada colaborador especializado en su rama debe realizar dentro de la fundación, convirtiéndola en una estructura ágil y adaptable; a la vez se incorporó otros departamentos a los ya existentes, que son totalmente necesarios para que no solo responda a los desafíos del presente, sino que también prepare el terreno para un crecimiento sostenible y una innovación continua en el futuro de la fundación Liga de Caridad de Loja.

En el presente trabajo también se propone la elaboración de elementos como la misión, visión y objetivos que den mayor claridad y una hoja de ruta a seguir por parte de los colaboradores. Dichos elementos se convierten en la base de la cultura organizacional de la fundación, la cual es vital en la gestión de talento humano para que su personal se familiarice, identifique y la ponga en marcha en pro del buen funcionamiento de la misma.

### **Misión:**

Brindar ayuda a las personas que residen en la Casa Hogar de nuestra fundación, proporcionando cuidados paliativos integrales y afectuosos, que promuevan la dignidad y el bienestar físico y emocional de cada uno de nuestros residentes.



**Visión:**

Ser una organización líder en cuidados paliativos y apoyo a la sociedad lojana, reconocida por nuestro compromiso de mejorar la calidad de vida de las personas que residen en nuestra Casa Hogar, creando una comunidad más compasiva y solidaria, donde cada residente reciba el cuidado y la dignidad que merece.

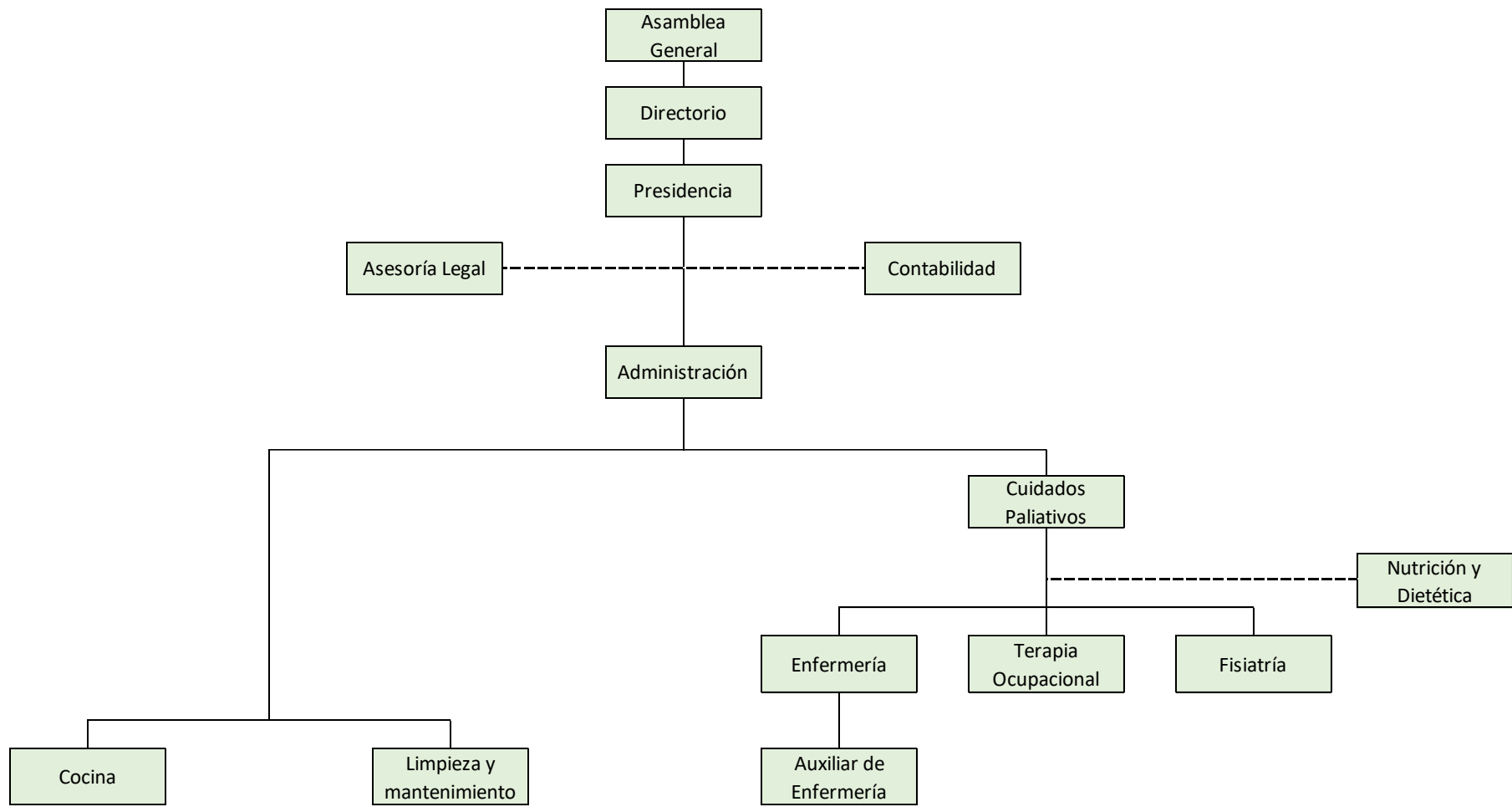
**Objetivos:**

Proporcionar servicios de cuidados paliativos a cada residente, asegurando su bienestar físico emocional y espiritual.

Garantizar que los residentes reciban un trato digno, amable y respetuoso, fomentando un ambiente de comprensión.

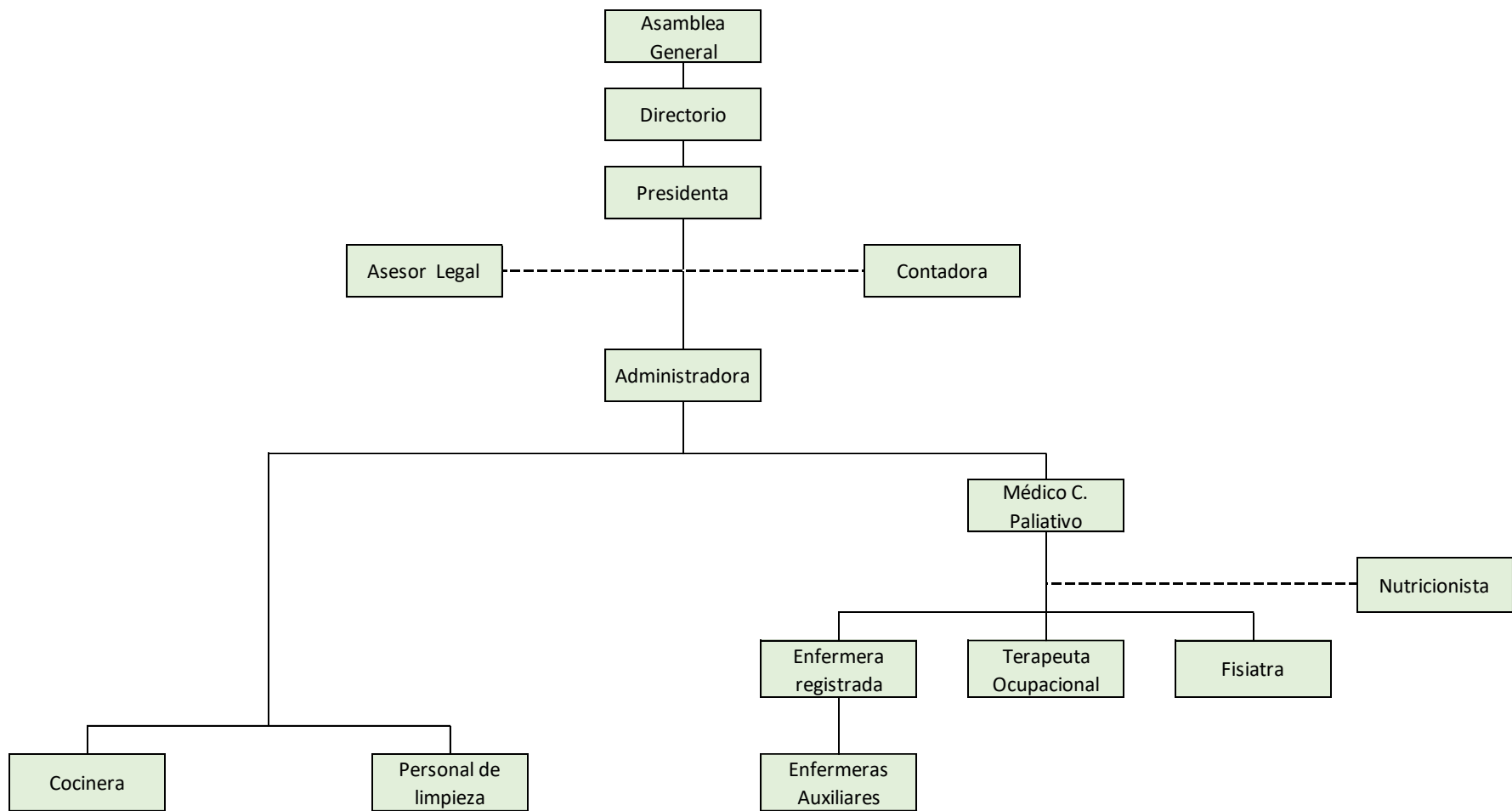
Desarrollar e implementar programas innovadores que mejoren la calidad de vida de los residentes, utilizando tecnologías y prácticas avanzadas en el cuidado de la salud y bienestar.

Mantener y desarrollar instalaciones y recursos adecuados para mejorar la calidad y efectividad de nuestro servicio.



**Figura 45.** Propuesta de estructura orgánica para la Fundación Liga de Caridad de Loja.

**Nota.** Se plantea una propuesta de estructura orgánica, buscando mejorar la alineación estratégica y la eficiencia operativa de la Fundación Liga de Caridad de Loja.



**Figura 46.** Propuesta de la estructura funcional para la Fundación Liga de Caridad de Loja.

**Nota.** Se plantea una propuesta de estructura funcional, buscando mejorar la alineación estratégica y la eficiencia operativa de la Fundación Liga de Caridad de Loja.

### ***Descriptivos de cargo.***

El descriptivo de cargo es un instrumento fundamental en la gestión de recursos humanos de cualquier organización. Este documento detalla de manera sistemática las responsabilidades, funciones, competencias requeridas y condiciones laborales asociadas a cada puesto dentro de la estructura organizacional.

El objetivo principal del descriptivo de cargo, es proporcionar una guía clara y precisa tanto para los colaboradores como para los líderes y gestores. Define claramente las expectativas del puesto, facilita la evaluación del desempeño, apoya el desarrollo profesional y promueve la equidad en la compensación y en las oportunidades de crecimiento dentro de la Fundación Liga de Caridad de Loja.

A través de este descriptivo de cargo, se busca establecer una base sólida para la gestión eficiente del talento humano, asegurando al mismo tiempo la alineación estratégica de cada función con los objetivos organizacionales más amplios.

La descripción de cargo para las personas que conforman el directorio como son: presidenta, vicepresidenta, secretaria, tesorera y vocales no aplica, ya que son cargos honoríficos que si bien es cierto no cumplen un horario y no tienen un sueldo, aportan significativamente y son de gran importancia para el buen funcionamiento de la fundación; por cuya razón se les aplicó el cuestionario por factores, y se pudo conocer sus competencias y responsabilidades; dejando una guía que a criterio de la Fundación la puede seguir al momento de elegir a sus autoridades. Las funciones y actividades que desempeñan se encuentran en el Estatuto de la Fundación entre las más importantes tenemos:

#### ***De la Presidenta:***

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones estatutarias y reglamentarias, así como las resoluciones de Asambleas Generales y del Propio Directorio;
- Actuar como tal en las sesiones de Asamblea General y de Directorio, con derecho a voz y voto;
- Dirigir la marcha de la Fundación y controlar su normal y correcto funcionamiento;
- Ejercer representación legal, judicial y extrajudicial de la Fundación;
- Velar y controlar el normal y correcto funcionamiento de la Casa Hogar de Cuidados Paliativos;
- Contratar con autorización del Directorio al personal operativo de la Fundación, al personal de la Casa Hogar de Cuidados Paliativos, garantizando que el personal a

contratar sea idóneo y la contratación la realizará en función de las necesidades debidamente justificadas, a más de cumplir con las pertinentes disposiciones legales laborales;

- Contratar personal especializado cuando las circunstancias así lo requieran;
- Informar al Directorio de las contrataciones de personal realizadas;
- Elaborar y legalizar el informe Anual de la Gestión realizada por el Directorio con corte al 31 de diciembre;
- Revisar y legalizar conjuntamente con la Tesorera, el informe de la Situación Financiera y la situación económica de la Fundación con corte al 31 de diciembre;
- Presentar a la Asamblea General Ordinaria, el Plan Anual de Trabajo del Directorio, el mismo que deberá incluir los planes inherentes a cada Comisión Permanente;
- Legalizar conjuntamente con la Tesorera, el Presupuesto Anual de la Fundación que el Directorio deberá poner a consideración de la Asamblea Ordinaria;
- Controlar el movimiento financiero y económico de la Fundación.

***De la Vicepresidenta:***

- Subrogar a la presidenta con las mismas atribuciones y deberes en su ausencia temporal o definitiva, según fuere el caso;
- Actuar como tal en las sesiones de Asamblea General y de Directorio, con derecho a voz y voto;
- Cumplir las comisiones que se le encomiende.

***De la Secretaria:***

- Actuar como tal en las sesiones de Asamblea General y de Directorio, con derecho a voz y voto;
- Ejecutar el trámite legal respectivo ante los organismos correspondientes una vez aprobadas las reformas al Estatuto de la Fundación por parte de la Asamblea General;
- Llevar de forma organizada y actualizada, la nómina de todos los Miembros de la Fundación;
- Elaborar con la presidenta el respectivo orden del día para las sesiones de Asamblea General y de Directorio;
- Convocar a los Miembros de la Fundación a las sesiones de Asamblea General y/o Directorio en accionar coordinado con la presidenta.

- Redactar o apoyar en la elaboración de todo Informe que sea requerido por el Directorio o Asamblea General;
- Redactar las actas de las sesiones de Asamblea General y de Directorio, las mismas que serán leídas al organismo que corresponda, para su aprobación; y, legalizadas una vez aprobadas, conjuntamente con la presidenta;

***De la Tesorera:***

- Actuar como tal en las sesiones de Asamblea General y de Directorio, con derecho a voz y voto;
- Informar por escrito al Directorio, previo a la celebración de Asambleas Generales, la nómina de los Miembros de la fundación que se encuentren al día en el pago de sus cuotas ordinarias y extraordinarias, para los fines que aplican en el Estatuto;
- Elaborar, legalizar (conjuntamente con la presidenta) y presentar al Directorio el informe de la Situación Financiera (Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias) e Informe Económico de la fundación con corte al 31 de diciembre de cada año para luego de ser conocido por el Directorio, ponerlo a conocimiento y consideración de la Asamblea General Ordinaria y cuando el caso lo amerite ante Asamblea Extraordinaria, con corte a otra fecha;
- Elaborar y legalizar conjuntamente con la presidenta el Presupuesto Anual de la Fundación;
- Realizar el cobro de las cuotas ordinarias y/o extraordinarias a los Miembros de la Fundación que se encuentre adeudando el pago;
- Cuidar el patrimonio y el movimiento financiero de la Fundación;
- Suscribir los egresos conjuntamente con la presidenta, en particular los que se realicen de cuenta bancaria;
- Cancelar los vales, planillas, facturas, roles de pago y demás obligaciones de la Fundación, siempre verificando los documentos de respaldo y que estuvieren expresamente autorizados por la presidenta;
- Intervenir conjuntamente con la presidenta en las inversiones que se llegaren a realizar;
- Realizar y mantener actualizado el inventario de los bienes de la Fundación, siendo responsable de los mismos, conjuntamente con la presidenta;


- Administrar bajo su responsabilidad, las tarjetas Liga de Caridad, llevando un ordenado y actualizado inventario y una apropiada, adecuada y muy segura custodia de las mismas.

***De las Vocales del Directorio;***

- Actuar como tal en las sesiones de Asamblea General y de Directorio, con derecho a voz y voto;
- Encargarse de la Comisión Permanente para la que fuese asignada por la Asamblea;
- Elaborar el Plan de trabajo de su comisión y ponerlo a consideración y aprobación del Directorio, organismo que a su vez y una vez aprobado lo integrará al Plan de trabajo del Directorio;
- Planificar, coordinar y ejecutar, el Plan de trabajo de su Comisión, previamente aprobado por el Directorio;
- Elabora el informe Anual de Gestión de Plan de Trabajo de su Comisión y presentarlo al Directorio como a la Asamblea General.

Finalmente se propone descriptivos de cargo basados en los cuestionarios por factores para el personal que existe actualmente en la fundación como: administradora, asesor legal, contadora, auxiliar de enfermería, cocina y limpieza; así como también para los cargos propuestos como: médico en cuidados paliativos, licenciada en enfermería, nutricionista, fisiatra y terapeuta ocupacional.

## Descriptivos de cargo

 <p><b>Fundación Liga de Caridad de Loja</b> <small>Fundada el 14 de marzo de 1939</small></p>	
<b>Título:</b> Asesor Legal	<b>Departamento:</b> Jurídico
<b>Reporta a:</b> Presidenta	
<b>Misión del cargo:</b> Proveer asesoramiento y representación legal mediante el cumplimiento de las leyes y regulaciones, protegiendo los intereses legales de la Fundación	
<b>Actividades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Actuar en nombre de la fundación en mediaciones y litigios legales.</li><li>✓ Mediar y negociar en disputas a favor de la fundación</li><li>✓ Orientar en la interpretación de leyes y políticas internas</li><li>✓ Asesorar en los aspectos legales con relación a la administración y gobernanza de la fundación</li><li>✓ Elaborar y revisar contratos, convenios, estatutos y demás documentos de la fundación</li><li>✓ Asegurar que todos los documentos estén en regla y acorde a los requisitos legales solicitados</li><li>✓ Mantener informada a la presidenta sobre litigios legales o juicios de interés que estén en curso</li><li>✓ Mantener actualizado al directorio y personal sobre aspectos legales relevantes aplicables a la fundación</li></ul>	
<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>	
<b>Escolaridad:</b> Cuarto nivel	<b>Experiencia:</b> De 4 a 5 años de asesoría legal, de preferencia en organizaciones sin fines de lucro
<b>Adaptabilidad al puesto:</b> No aplica	
<b>Iniciativa:</b> Capacidad para generar ideas Tomar la iniciativa como alternativas de solución	
<b>Complejidad Técnica:</b> Aplicación e interpretación de leyes	
<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>	



**Esfuerzo físico:** No aplica

**RESPONSABILIDAD**

**Supervisión de personal:** No Aplica

**Responsabilidad por:** Documentos e información confidencial

**Relaciones internas:** Directorio, presidenta y administradora

**Relaciones externas:** Con altos ejecutivos y funcionarios de otras organizaciones.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**Ambiente y riesgos laborales:** Trabaja externamente en condiciones normales, dentro de su oficina, con un nivel de concentración alto y expuesto a un estrés normal.



<b>Título:</b> Contadora.	<b>Departamento:</b> Contabilidad
<b>Reporta a:</b> Presidenta	
<b>Misión del cargo:</b> Ofrecer servicios contables y financieros, asegurando su correcta gestión por medio del cumplimiento de todas las normativas y leyes fiscales pertinentes.	
<b>Actividades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar el registro de todas las transacciones financieras.</li> <li>✓ Realizar estados financieros actualizados.</li> <li>✓ Cumplir con las normativas fiscales vigentes.</li> <li>✓ Preparar declaraciones de impuestos e informes regulatorios.</li> <li>✓ Ofrecer asesoría y recomendaciones al Directorio</li> <li>✓ Proporcionar informes para la rendición de cuentas del Directorio.</li> <li>✓ Colaborar con quien sea necesario en la elaboración del presupuesto anual</li> <li>✓ Colaborar en las auditorías financieras.</li> <li>✓ Coordinar con la administradora la recepción de documentos contables.</li> <li>✓ Revisar toda la documentación contable de la fundación</li> </ul>	
<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>	
<b>Escolaridad:</b> Cuarto nivel	<b>Experiencia:</b> De uno a dos años
<b>Adaptabilidad al puesto:</b> No aplica	
<b>Iniciativa:</b>	
Capacidad para tomar la iniciativa y resolver problemas	
<b>Complejidad Técnica:</b> Aplicación y/o interpretación de conocimientos en contabilidad y auditoría.	
<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>	
<b>Esfuerzo físico:</b> No aplica	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
<b>Supervisión de personal:</b> No aplica.	
<b>Responsabilidad por:</b> Documentos e información confidencial	
<b>Relaciones internas:</b> Con administradora, tesorera y presidenta	
<b>Relaciones externas:</b> Funcionarios de otras organizaciones	

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**Ambiente y riesgos laborales:** Trabaja externamente en condiciones normales, dentro de su oficina, con un nivel de concentración promedio y expuesto a un estrés normal.



**Título:** Administradora

**Departamento:** Administración

**Reporta a:** Presidenta

**Misión del Cargo:** Garantizar el buen funcionamiento de la Fundación, asegurando el cumplimiento de reglamentos y normas pertinentes en todas las áreas, al tiempo de brindar servicios de calidad para los residentes de la Casa Hogar de Cuidados Paliativos y sus familias.

**Actividades:**

- ✓ Supervisar y coordinar las actividades en todas las áreas de la fundación.
- ✓ Gestionar los aspectos financieros, incluido el presupuesto anual
- ✓ Asegurar el uso eficiente de los recursos financieros y materiales
- ✓ Manejar caja chica
- ✓ Recibir y solucionar quejas y sugerencias
- ✓ Asignar y supervisar tareas del personal
- ✓ Buscar y gestionar contratos con proveedores
- ✓ Organizar y controlar la bodega de víveres para los residentes
- ✓ Registrar los ingresos de los residentes a la Casa Hogar
- ✓ Comunicar y realizar los pedidos de materiales y medicamentos de los residentes a sus familiares.
- ✓ Coordinar con el equipo médico, para asegurar una atención eficiente a los residentes y sus familias.
- ✓ Supervisar y coordinar el mantenimiento y mejora de las instalaciones de la fundación
- ✓ Liderar el equipo de trabajo de la casa Hogar

**REQUISITOS INTELECTUALES**

**Escolaridad:** Cuarto nivel

**Experiencia:** De uno a dos años

**Adaptabilidad al puesto:** De uno a dos meses

**Iniciativa:**

Capacidad para generar ideas

Tomar la iniciativa como alternativa de solución

**Complejidad Técnica:** Conocimientos en administración, contabilidad básica y afines

**REQUISITOS FÍSICOS**

**Esfuerzo físico:** Bajo para movilizar materiales y objetos

**RESPONSABILIDAD**

**Supervisión de personal:**

Personal médico y de enfermería

Cocina y mantenimiento

**Responsabilidad por:** El manejo de recursos financieros, documentos e información confidencial

**Relaciones internas:** Directivo, presidenta, personal médico y de enfermería, cocina y mantenimiento.

**Relaciones externas:** Funcionarios de otras organizaciones, proveedores, público en general

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**Ambiente y riesgos laborales:** Trabaja en condiciones normales, dentro de su oficina, con un nivel de concentración alto y expuesto a un estrés alto.



**Título:** Médico especializado en Cuidados Paliativos

**Departamento:** Medicina

**Reporta a:** Administradora.

**Misión del Cargo:**

Brindar atención integral al residente enfocándose en actividades propias de cuidados paliativos, como el alivio del dolor y apoyo emocional al paciente y a sus familias.

**Actividades:**

- ✓ Realizar una valoración inicial al residente para establecer un diagnóstico de cómo llega a la Casa Hogar.
- ✓ Aprobar los ingresos de los residentes, basándose en la valoración inicial y en la historia clínica que traen consigo.
- ✓ Evaluar y ejecutar planes de cuidado al residente de una manera individualizada.
- ✓ Ofrecer y evaluar opciones para un óptimo alivio del dolor, basado en su conocimiento.
- ✓ Tratar y controlar síntomas en los residentes independientemente del pronóstico de la enfermedad.
- ✓ Examinar y prescribir medicamentos para el dolor según el tratamiento de cada residente, con la finalidad de mejorar su calidad de vida.
- ✓ Coordinar y desarrollar procedimientos médicos con otros profesionales de la salud como nutricionista, fisiatra, terapeuta y otros.
- ✓ Dar seguimiento a los residentes e indicar los exámenes que se tienen que realizar.
- ✓ Orientar y apoyar emocionalmente al residente y a sus familias a comprender las opciones de tratamiento y el proceso de la enfermedad.
- ✓ Mantener actualizado el historial médico de cada residente, de tal manera que garantice la confiabilidad de los mismos.
- ✓ Aprobar si es necesario el traslado de residentes críticos a hospitales en donde puedan recibir atención especializada
- ✓ Expedir certificaciones de defunción de residentes

**REQUISITOS INTELECTUALES**

<b>Escolaridad:</b> Cuarto nivel	<b>Experiencia:</b> De uno a dos años
<b>Adaptabilidad al puesto:</b> De uno a dos meses <b>Iniciativa:</b> Seguimiento de los diferentes procesos en temas de cuidados paliativos Capacidad para resolver problemas que ocasionalmente se presentaren Habilidad para tomar la iniciativa si se requiere <b>Complejidad Técnica:</b> Aplicación y/o interpretación de conocimientos en medicina, en especial cuidados paliativos y manejo del dolor.	
<b>REQUISITOS FÍSICOS</b> <b>Esfuerzo físico:</b> Alto para movilizar personas, materiales y objetos.	
<b>RESPONSABILIDAD</b> <b>Supervisión de personal:</b> Personal médico y de enfermería <b>Responsabilidad por:</b> Materiales hospitalarios, documentos e información confidencial <b>Relaciones internas:</b> Equipo médico y de enfermería, administradora y presidenta. <b>Relaciones externas:</b> Familiares de los residentes.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b> <b>Ambiente y riesgos laborales:</b> Trabaja en condiciones normales, dentro de las instalaciones, con un nivel de concentración alto y expuesto a un estrés alto.	



**Título:** Nutricionista

**Departamento:** Nutrición y Dietética

**Reporta a:** Médico.

**Misión del Cargo:**

Realizar e implementar planes de alimentación personalizados para los residentes, teniendo en cuenta sus necesidades nutricionales e historial médico.

**Actividades:**

- ✓ Evaluar a los residentes para descubrir sus necesidades dietéticas y de salud.
- ✓ Identificar problemas nutricionales en los residentes, y analizarlo con el equipo médico.
- ✓ Informar sobre la importancia de hábitos nutricionales saludables a los residentes y sus familias.
- ✓ Elaborar los planes con menús semanales de acuerdo a las necesidades de cada residente.
- ✓ Asegurar que los planes de nutrición contribuyan al mejoramiento físico y calidad de vida del residente.
- ✓ Supervisar y evaluar progresos de los residentes a los planes alimenticios y ajustarlos si es necesario.
- ✓ Registrar la respuesta de los residentes a los planes de alimentación.
- ✓ Trabajar con el equipo médico para relacionar los tratamientos médicos con el cuidado nutricional

**REQUISITOS INTELECTUALES**

**Escolaridad:** Cuarto nivel

**Experiencia:** De uno a dos años

**Adaptabilidad al puesto:** De uno a dos meses

**Iniciativa:**

Capacidad para generar ideas

**Complejidad Técnica:** Aplicación y/o interpretación de conocimientos en nutrición y dietética, y en medicina.

**REQUISITOS FÍSICOS**

**Esfuerzo físico:** No aplica



**RESPONSABILIDAD**

**Supervisión de personal:** No aplica.

**Responsabilidad por:** Documentos e información confidencial

**Relaciones internas:** Con personal médico, de enfermería, administradora y personal de cocina.

**Relaciones externas:** Con familiares de los residentes.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**Ambiente y riesgos laborales:** Trabaja externamente en condiciones normales, dentro de su oficina, con un nivel de concentración promedio y expuesto a un estrés normal.



**Título:** Licenciada en Enfermería

**Departamento:** Enfermería

**Reporta a:** Médico.

**Misión del Cargo:**

**Misión del Cargo:** Brindar atención integral de enfermería a los residentes y apoyo emocional a sus familias, asegurando una atención de calidad y calidez especialmente en cuidados paliativos.

**Actividades:**

- ✓ Aplicar cuidados de enfermería orientados y adaptados a los residentes y a sus familias para mejorar la calidad de vida.
- ✓ Recibir cordialmente al residente, transmitiendo un ambiente de confianza y amabilidad
- ✓ Realizar junto al médico valoración inicial al residente para establecer un diagnóstico de cómo llega a la Casa Hogar.
- ✓ Registrar el resumen médico o epicrisis que trae consigo el residente al momento de ingresar.
- ✓ Administrar medicamentos ajustados a las indicaciones de un profesional médico.
- ✓ Transcribir la indicación médica de cada residente al Kardex de administración de medicamentos.
- ✓ Rotular y etiquetar el nombre del medicamento de los residentes, descartando el uso de abreviaturas.
- ✓ Recibir y organizar los materiales y medicamentos que entregan mensualmente los familiares de los residentes.
- ✓ Mantener registros actualizados de materiales y medicamentos de los residentes, así como de citas médicas y tratamientos que se les realizan.
- ✓ Realizar valoraciones continuas de enfermería tomando en cuenta los pilares de atención en cuidados paliativos: control de síntomas, comunicación, y apoyo emocional.
- ✓ Colaborar activamente con el equipo de trabajo en procesos médicos que se requieran.

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar la evaluación del dolor, identificar causas, mecanismo fisiopatológico.</li> <li>✓ Poner en práctica las medidas adecuadas para aliviar el dolor y sufrimiento.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>	
<b>Escolaridad:</b> Tercer nivel	<b>Experiencia:</b> De uno a dos años
<p><b>Adaptabilidad al puesto:</b> De uno a dos meses</p> <p><b>Iniciativa:</b> Seguimiento de los diferentes procesos en temas de enfermería y cuidados paliativos</p> <p><b>Complejidad Técnica:</b> Aplicación y/o interpretación de conocimientos en enfermería sobre todo en cuidados paliativos.</p>	
<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>	
<b>Esfuerzo físico:</b> Alto para movilizar personas, materiales y objetos	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
<p><b>Supervisión de personal:</b> Auxiliares de Enfermería.</p> <p><b>Responsabilidad por:</b> Materiales hospitalarios, insumos y medicamento de los residentes e información confidencial.</p> <p><b>Relaciones internas:</b> Médico, administradora, enfermeras auxiliares.</p> <p><b>Relaciones externas:</b> Familiares de residentes.</p>	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>Ambiente y riesgos laborales:</b> Trabaja en condiciones normales, dentro de las instalaciones, con un nivel de concentración alto y expuesto a un estrés alto.	



**Título:** Terapeuta Ocupacional

**Departamento:** Terapia Ocupacional

**Reporta a:** Médico.

**Misión del Cargo:**

Ayudar a los residentes a superar los problemas físicos, mentales y emocionales para su independencia general, incentivándolos a realizar actividades diarias con técnicas terapéuticas.

**Actividades:**

- ✓ Evaluar las capacidades motoras finas y gruesas, cognitivas y emocionales de los residentes.
- ✓ Analizar y desarrollar planes de tratamientos individualizados.
- ✓ Proporcionar una atención integral, coordinando con otros profesionales de la salud como médicos, enfermeras y fisiatra.
- ✓ Establecer actividades que ayuden a la independencia en el cuidado personal del residente.
- ✓ Analizar periódicamente los avances de los residentes y ajustar los planes de tratamiento.
- ✓ Actualizar y mantener los registros de los residentes.
- ✓ Brindar apoyo emocional a los residentes y sus familias para adaptarse a los cambios en sus capacidades.

**REQUISITOS INTELECTUALES**

**Escolaridad:** Cuarto nivel

**Experiencia:** De uno a dos años

**Adaptabilidad al puesto:** De uno a dos meses

**Iniciativa:**

Capacidad de generar ideas y ponerlas en práctica

**Complejidad Técnica:** Aplicación y/o interpretación de conocimientos en psicología y rehabilitación.

**REQUISITOS FÍSICOS**

**Esfuerzo físico:** Alto para movilizar personas, materiales y objetos

**RESPONSABILIDAD**

**Supervisión de personal:** No aplica.

**Responsabilidad por:** Documentos e información confidencial

**Relaciones internas:** Médico, Enfermeras y administradora.

**Relaciones externas:** Familiares de los residentes.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**Ambiente y riesgos laborales:** Trabaja en condiciones normales, dentro de las instalaciones, con un nivel de concentración promedio y expuesto a un estrés normal.



**Título:** Fisiatra

**Departamento:** Fisiatría

**Reporta a:** Médico.

**Misión del Cargo:**

Brindar atención personalizada a los residentes enfocándose en trastornos motores y funcionales, por medio de tratamientos que alivien el dolor y mejoren la capacidad de movilidad del individuo.

**Actividades:**

- ✓ Realizar un diagnóstico y evaluación a los residentes, relacionado con problemas musculoesqueléticos, neurológicos, traumatológicos, etc. que afectan su movilidad.
- ✓ Coordinar con el equipo multidisciplinario para aplicar el tratamiento rehabilitador que mejor se adecúe a cada residente.
- ✓ Aplicar planes individualizados para reducir el dolor y mejorar su estado físico y funcional.
- ✓ Administrar ejercicios y masajes terapéuticos para mejorar la movilidad.
- ✓ Proporcionar y supervisar terapias como electroterapia, ultrasonido y terapia de calor/frío.
- ✓ Ajustar planes de tratamiento según necesidad.
- ✓ Elaborar informes, registros relacionados a las actividades de fisioterapia.

**REQUISITOS INTELECTUALES**

**Escolaridad:** Cuarto nivel

**Experiencia:** De uno a dos años.

**Adaptabilidad al puesto:** De uno a dos meses

**Iniciativa:**

Capacidad para seguir procesos en temas de rehabilitación física y manejo del dolor.

**Complejidad Técnica:** Aplicación y/o interpretación de conocimientos en rehabilitación, manejo del dolor y medicina.

**REQUISITOS FÍSICOS**

**Esfuerzo físico:** Alto para movilizar personas, materiales y objetos

**RESPONSABILIDAD**

**Supervisión de personal:** No aplica.

**Responsabilidad por:** Documentos e información confidencial

**Relaciones internas:** Médico, auxiliares de enfermería y administradora.

**Relaciones externas:** Familiares de los residentes

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**Ambiente y riesgos laborales:** Trabaja en condiciones normales, dentro de las instalaciones, con un nivel de concentración promedio y expuesto a un estrés normal.



**Título:** Auxiliar de Enfermería

**Departamento:** Enfermería

**Reporta a:** Licenciada de Enfermería.

**Misión del Cargo:** Proporcionar cuidados básicos de enfermería y apoyo emocional a los residentes, siguiendo indicaciones médicas y con la supervisión de la titular de enfermería.

**Actividades:**

- ✓ Recibir al residente en la Casa Hogar y llevarlo a su habitación
- ✓ Prestar un ambiente de confianza al residente
- ✓ Colaborar en la administración de medicamento bajo instrucción y supervisión de la enfermera titular.
- ✓ Alimentar a los residentes, ya sea proporcionando comida o por procedimientos con sonda según el caso.
- ✓ Proporcionar y mantener la higiene y confort del residente.
- ✓ Ayudar en la higiene personal del residente, incluyendo cambio de ropa, baños y cuidado oral.
- ✓ Asegurar la higiene y cuidado de la piel del residente postrado, ayudándolo a movilizar para prevenir úlceras.
- ✓ Extraer muestras para exámenes solicitados por el médico
- ✓ Controlar signos vitales y anotar en la historia clínica.
- ✓ Ofrecer compañía y apoyo a los residentes, estableciendo un ambiente de seguridad y confianza.
- ✓ Colaborar y participar en terapias y actividades recreativas del residente.
- ✓ Reportar inmediatamente anomalías observadas en el residente.

**REQUISITOS INTELECTUALES**

**Escolaridad:** Técnico Auxiliar

**Experiencia:** Menos de un año

**Adaptabilidad al puesto:** Menos de un mes

**Iniciativa:**

Habilidad para seguir procesos o instrucciones

**Complejidad Técnica:** Aplicación y/o interpretación de procedimientos de enfermería, sobre todo en cuidados paliativos.



**REQUISITOS FÍSICOS**

**Esfuerzo físico:** Alto para movilizar personas, materiales y objetos

**RESPONSABILIDAD**

**Supervisión del personal:** No supervisa personal

**Responsabilidad por:** Materiales hospitalarios, documentos e información confidencial

**Relaciones internas:** Con personal de enfermería, administradora y personal de limpieza.

**Relaciones externas:** No aplica

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**Ambiente y riesgos laborales:** Trabaja en condiciones normales, dentro de las instalaciones, con un nivel de concentración promedio y expuesto a un estrés normal



**Título:** Personal de Limpieza y mantenimiento      **Departamento:** Limpieza y mantenimiento

**Reporta a:** Administradora

**Misión del Cargo:**

Realizar la limpieza y mantenimiento de las instalaciones de la Fundación, proporcionando un ambiente seguro y limpio para los residentes, visitantes y el personal en general.

**Actividades:**

- ✓ Asegurar y mantener la limpieza en oficinas, áreas comunes, pasillos y exteriores de la fundación
- ✓ Realizar la limpieza de muebles, alfombras y ventanas.
- ✓ Lavar la ropa de cama y la ropa personal del residente.
- ✓ Disponer la ropa limpia en los diferentes cubículos de los residentes
- ✓ Aplicar el correcto proceso de reciclaje de residuos.
- ✓ Solicitar materiales de aseo necesarios para la limpieza.
- ✓ Conservar un registro de los materiales y herramientas destinados a la limpieza y mantenimiento
- ✓ Revisar y comunicar condiciones que adviertan peligro en las instalaciones

**REQUISITOS INTELECTUALES**

**Escolaridad:** Primaria

**Experiencia:** Menos de un año

**Adaptabilidad al puesto:** Menos de un mes

**Iniciativa:** Capacidad para seguir procesos o instrucciones.

**Complejidad Técnica:** Sigue procesos rutinarios.

**REQUISITOS FÍSICOS**

**Esfuerzo físico:** Alto utilizados para movilizar materiales y objetos.

**RESPONSABILIDAD**

**Supervisión del personal:** No aplica.

**Responsabilidad por:** Materiales

**Relaciones internas:** Auxiliares de enfermería y administradora

**Relaciones externas:** No aplica.

## **CONDICIONES DE TRABAJO**

**Ambiente y riesgos laborales:** Trabaja en condiciones normales, dentro de las instalaciones, con un nivel de concentración promedio y expuesto a un estrés normal.



**Título:** Cocinera

**Departamento:** Cocina

**Reporta a:** Administradora

**Misión del Cargo:**

Preparar y servir alimentos nutritivos, de acuerdo a los planes de alimentación elaborados por el nutricionista para cada residente.

**Actividades:**

- ✓ Elaborar las comidas conforme a los menús establecidos para los residentes.
- ✓ Manipular alimentos con altos estándares de higiene.
- ✓ Realizar la correcta limpieza de la cocina, utensilios y equipos de cocina.
- ✓ Comunicar sobre el reabastecimiento de alimentos
- ✓ Servir las porciones adecuadas siguiendo las indicaciones del nutricionista
- ✓ Almacenar los alimentos correctamente para que mantengan su frescura.
- ✓ Colaborar con el nutricionista para realizar ajustes en los menús de cada residente.

**REQUISITOS INTELECTUALES**

**Escolaridad:** Primaria

**Experiencia:** Menos de un año

**Adaptabilidad al puesto:** Menos de un mes

**Iniciativa:**

Habilidad para seguir procesos o instrucciones en la preparación de los alimentos.

**Complejidad Técnica:** Conocimientos en gastronomía, siguiendo procesos.

**REQUISITOS FÍSICOS**

**Esfuerzo físico:** Bajo utilizado para movilizar materiales y objetos.

**RESPONSABILIDAD**

**Supervisión de personal:** No aplica.

**Responsabilidad por:** Materiales e instrumentos de cocina

**Relaciones internas:** Nutricionista y administradora

**Relaciones externas:** No aplica.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**Ambiente y riesgos laborales:** Trabaja en condiciones normales, dentro de las instalaciones, con un nivel de concentración promedio y expuesto a un estrés normal.

## 8. Conclusiones

Al culminar el presente trabajo investigativo y luego de analizar los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos se concluye que:

La Fundación Liga de Caridad de Loja no cuenta con una estructura organizacional formal, en el Estatuto de la misma, hace referencia a una estructura conformada por: la Asamblea General, el Directorio y las Comisiones Permanentes, pero no se considera al personal táctico ni operativo; mismos que en la actualidad no son suficientes para cumplir adecuadamente los objetivos de la fundación.

La Fundación Liga de Caridad de Loja no posee descriptivos de cargo, que ayuden a los colaboradores a tener pleno conocimiento y claridad de las funciones a realizar, lo cual se traduce en confusión y falta de motivación del personal. Así mismo, la fundación no puede realizar una correcta contratación de personal de acuerdo a los objetivos que tiene la misma, ya que no cuenta con los mencionados descriptivos de cargo que le puedan guiar en este proceso de talento humano.

La estructura organizacional propuesta para la Fundación Liga de Caridad de Loja, se basó en una estructura de tipo funcional que es la que más se adapta a las necesidades de la misma, ya que se trata de una estructura flexible y moldeable ante nuevos desafíos, la cual muestra la jerarquía de la fundación, así como también indica la división del trabajo en departamentos funcionales que se encargan de realizar tareas específicas, como por ejemplo: administración, departamento médico, enfermería, cocina, etc., incentivando a la colaboración y comunicación entre departamentos.

Los descriptivos de cargo propuestos para la Fundación Liga de Caridad de Loja, se los elaboró basándose en un cuestionario por factores de Chiavenato, el cual proporcionó información acerca de: Requisitos intelectuales dentro de los cuales se analizaron los factores: escolaridad, experiencia, adaptabilidad al puesto, iniciativa requerida y complejidad técnica; Requisitos físicos, en donde se analizó el esfuerzo físico; Responsabilidades adquiridas en donde se investigó sobre los factores: supervisión del personal, nivel de reporte, responsabilidad sobre el manejo de materiales, dinero, documentos, información confidencial, relaciones internas y externas; y por último Condiciones de trabajo en donde se analizó los factores ambiente y riesgos laborales en cada puesto. Cada uno de los mencionados factores constituyen aspectos claves que proporcionan una descripción de cargo óptima, para que los colaboradores tengan una correcta y clara información acerca de cuál es la misión del mismo,

lo cual ayuda a aumentar la eficiencia operativa, asegurando que la fundación pueda cumplir con su misión de la mejor manera.

## 9. Recomendaciones

Determinadas las conclusiones de esta investigación se plantean las siguientes recomendaciones para la Liga de Caridad de Loja:

Considerar la estructura orgánico-funcional que se propone en la presente investigación, con el fin de obtener una estructura formal que refleje a todos los colaboradores e indique los departamentos, niveles jerárquicos y relaciones de supervisión, mejorando la comunicación y la agilidad en los trámites y procesos de la fundación.

Tomar en cuenta los descriptivos de cargo que se proponen en el presente estudio; los cuales permiten a cada colaborador tener claridad en las tareas que debe cumplir, cuáles son sus responsabilidades y roles, la misión del cargo, el nivel jerárquico, así como la formación profesional y experiencia que debe tener cada perfil.

Crear puestos de trabajo necesarios con la finalidad de fortalecer la labor en la Casa Hogar de Cuidados Paliativos, optimizando el trabajo que se viene realizando con los residentes, pues luego de esta investigación se evidencia la necesidad de ampliar el personal existente con un médico en cuidados paliativos, una licenciada en enfermería, un nutricionista, un fisiatra y un terapeuta ocupacional. Estos profesionales permitirán ofrecer una mejor calidad de atención que se vería reflejada en la calidad de vida de cada uno de los residentes.

Se sugiere que las organizaciones similares a la Fundación objeto de estudio, consideren la presente propuesta con el fin de mejorar la gestión de talento humano, al contemplar que tanto la estructura organizacional como los descriptivos de cargo son aplicables a otras realidades.

## 10. Bibliografía.

- Ackoff, R. (2018). *El Arte de Resolver Problemas*. Edit. Limusa.
- Baena. (15 de marzo de 2017). *Organizational Structure and Performance of Nonprofit Organizations*.
- Bautista, N. (2013). Proceso de la investigación cualitativa epistemología, metodología y aplicaciones. *Revista investigaciones en educación*, 13(2), 232.  
<https://revistas.ufro.cl/ojs/index.php/educacion/article/view/1083>
- Brume, M. (2019). *Estructura Organizacional*. Institución Universitaria Itsa.  
<https://doi.org/https://www.unibarranquilla.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Bujan, A. (11 de Junio de 2018). *Enciclopedia Financiera* .  
<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/organizaciones-formales.htm>
- CEPAL. (2 de Diciembre de 2019). *Ciencia Economía e Innovación en la Economía Digital* .  
La situación de América latina . pág. 9.
- Caballero, L. (2018). *Metodología de la Investigación*. p.89
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* . McGRAW-HILL.
- Daft, R. (2017). *Teoría y diseño organizacional*. Thompson
- Enrique, B. (2009). *Organización de empresas*. McGRAW-HILL.  
<https://doi.org/www.elsolucionario.net>
- Entidades Jurídicas . (2017). *Fundaciones en el Ecuador* . Castilla de la Mancha.
- García, S. y. (2 de Diciembre de 2019). *Teoría de los recursos y capacidades como fundamento metodológico para el estudio de la gestión de la innovación empresarial*. pág. 5.
- Gibson, J. (2021). *Las Organizaciones*. Mc Graw -Hill.
- Gonzaga, R. (2023). *Diseño de la estructura orgánica y descripción de puestos*.
- Hernández Sampieri, R. F. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D. F.: McGraw-Hill.



- Kolb, A. (2017). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. p.145
- Medina, C. (12 de Junio de 2023).
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (17 de 05 de 2012). *Secretaría Nacional de Gestión de la Política*. <https://www.gob.ec/sngp/tramites/otorgamiento-personalidad-juridica-organizaciones-segundo-tercer-grado>
- Moreno, C. F. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y Sociedad*, 2(1), 3. <https://doi.org/https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>
- Munch, L. (2014). *Administración, gestión organizacional, enfoque y procesos* . Pearson .
- Orozco, C. (6 de Marzo de 2023). *Administración*. <https://guiadelempresario.com/administracion/organizacion/estructura-organizacional/>
- Ovalle, D. (Enero de 2014). *Repositorio Universidad de la Salle Bogotá* .
- Pacheco, V. (12 de marzo de 2016). *Repositorio, Uniandes*. <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4660/1/PIUADM002-2016.pdf>
- Padovan, I. (2020). *Teoría de la motivación y aplicación práctica* .
- Parra, M. (2019). *Qué motiva a los trabajadores en cada país*. EXPOX. *Qué motiva a los trabajadores en cada país*
- Sandoval, C. (2016). *Diseño del manual descriptivo de cargos y funciones*. <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/3021/SandovalSkinnerCamilaAurora2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zapata, C. (2014). *Estructura organizacional y manual de funciones*. . Santiago .



- Vocal Suplente del Directorio ( )
- Administradora ( )
- Colaboradores ( )
- Voluntariado ( )
- Otros: ( )

Especifique: .....

2. ¿Conoce Ud si la Fundación Liga de Caridad de Loja cuenta con estructura organizacional y descriptivos de cargo?

- SI ( )
- NO ( )

**Señale según considere de acuerdo a la escala propuesta:**

ARGUMENTOS	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)	EN DESACUERDO (2)	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	DE ACUERDO (4)	TOTALMENTE DE ACUERDO (5)
3. La fundación tiene una misión y visión claramente definidas y que están alineadas con sus objetivos y actividades					
4. Considera que en la Fundación Liga de caridad de Loja ¿Se fomenta el compromiso y la motivación entre el personal y los voluntarios?					
5. Existe un organigrama que muestre la estructura jerárquica y funcional de la fundación					

6. En cuanto a los procesos la Fundación Liga de caridad de Loja es ágil permitiendo la no burocratización de los mismos.					
7. Considera que hay confusión acerca de quién reporta a quién y cuáles son las líneas de comunicación entre los Integrantes del Directorio de la Fundación Liga de Caridad de Loja.					
8. Considera que hay una comunicación fluida y clara entre los Miembros de la Fundación Liga de Caridad de Loja.					
9. Considera necesaria una estructura organizacional en la Fundación que ayude a lograr las metas y permita el crecimiento de la misma					
10. Cree que, al poseer una estructura organizacional adecuada en la Fundación, se reflejará los departamentos, jerarquía, relaciones de supervisión, de autoridad y de comunicación.					
11. Considera que, al poseer una adecuada estructura organizacional en la Fundación, ésta permitirá delegar de una forma eficaz funciones y responsabilidades.					

<p>12. Cree que al contar la fundación con una adecuada Estructura Organizacional permitirá que haya una correcta cooperación entre colaboradores.</p>					
<p>13. Cree usted que, al existir una estructura organizacional más funcional en la Fundación, esta permitiría una gestión eficiente de los recursos disponibles (humanos, financieros, etc.)</p>					
<p>14. Considera que hay claridad sobre las tareas y objetivos que cada cargo debe cumplir para evaluar su relevancia y contribución a la misión de la Fundación.</p>					
<p>15. En su lugar de trabajo o cargo tiene claro cuáles son las responsabilidades y funciones que desempeña en la Fundación</p>					
<p>16. Considera usted que se toma en cuenta el nivel de formación académica, experiencia laboral y habilidades necesarias para desempeñar eficazmente los cargos en la Fundación</p>					
<p>17. Cree que el nivel de experiencia y conocimientos es importante para ocupar un cargo en la Fundación.</p>					

18. Cree usted que se han establecido procesos y procedimientos claros para la toma de decisiones, la ejecución de proyectos y la gestión de recursos en la Fundación liga de Caridad de Loja					
---	--	--	--	--	--

19. ¿Considera que la Fundación Liga de Caridad de Loja posee personal suficiente para el buen cumplimiento de sus objetivos?

SI

NO

¿Por qué? .....

En caso de ser su respuesta negativa. Qué cargos consideraría que se deben crear.

.....

**GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN.**

## **Anexo 2. Cuestionario por factores.**

### **A. Requisitos Intelectuales.**

#### 1. ESCOLARIDAD.

El nivel requerido de estudios formales para el desempeño del puesto es:

- a. Cuarto Nivel.
- b. Tercer Nivel.
- c. Técnico (Auxiliar)
- d. Secundaria.
- e. Primaria.

#### 2. EXPERIENCIA.

Para el desempeño de este puesto se requiere de una experiencia previa en puestos y/o áreas similares equivalente a:

- a. De 3 a 4 años.
- b. De 1 a 2 años.
- c. Menos de un año.
- d. No requiere experiencia.

#### 3. ADAPTABILIDAD AL PUESTO:

El tiempo mínimo que se requiere para adaptarse al puesto es:

- a. De 3 a 5 meses
- b. De 1 a 2 meses
- c. Menos de un mes
- d. No se requiere

#### 4. INICIATIVA REQUERIDA.

Seleccione la definición más apegada a la de su puesto:

- a. Puesto donde se espera que el ocupante genere ideas y tome la iniciativa poniéndolas en práctica como alternativas de solución.
- b. Existen pocas posibilidades de aplicar ideas nuevas y éstas deben ser sugeridas por el ocupante.
- c. Puestos donde el trabajo se desarrolla normalmente de manera sistemática y existen pocas posibilidades de tomar la iniciativa.

- d. Puestos que, por su naturaleza, requieren que el ocupante del puesto siga procesos o instrucciones y no requiere tomar iniciativas.

#### 5. COMPLEJIDAD TÉCNICA:

El trabajo desarrollado por este puesto requiere la aplicación y/o interpretación de conocimientos de:

- a. Ciencias Sociales, economía, leyes, humanidades, administración, contabilidad, medicina.
- b. Un área de métodos, procedimientos y/o habilidades especializadas, técnicas y complejas
- c. Un área de reglas, normas, políticas y procedimientos de trabajo sencillos y rutinarios.

### **B. Requisitos Físicos**

#### 1. ESFUERZO FÍSICO

- a. El puesto requiere de un gran esfuerzo físico utilizado para movilizar personas, materiales y objetos.
- b. b. El puesto requiere de un esfuerzo físico bajo utilizado para movilizar materiales y objetos
- c. c. El puesto no requiere de esfuerzo físico.

### **C. Responsabilidad.**

#### 1. SUPERVISIÓN DE PERSONAL.

Seleccione la definición que más se apegue a su puesto:

- a. La supervisión se dirige más a resultados. El subalterno tiene normalmente la libertad para seleccionar métodos de trabajo a utilizar y puede estar físicamente apartado de su jefe.
- b. La supervisión consiste en asignar trabajo, verificar la cantidad y calidad del mismo, así como el manejo de disciplina y el entrenamiento de nuevos subordinados. Labores semi-rutinarias
- c. La naturaleza del trabajo involucra operaciones uniformes y rutinarias de los subalternos. El personal debe apegarse a procedimientos bien estructurados.
- d. Este puesto no supervisa a personal.



## 1. NIVEL DE REPORTE.

Este puesto se reporta directamente con:

- a. Asamblea.
- b. Presidenta.
- c. Administrador.

## 2. RESPONSABILIDAD DE MATERIALES, DINERO, INFORMACIÓN CONFIDENCIAL, DOCUMENTOS

Para cada uno de los conceptos a analizar seleccione el grado de responsabilidad que tiene su puesto.

- a. Este puesto tiene la responsabilidad del manejo de recursos financieros, documentos e información confidencial.
- b. El puesto responde por el manejo de materiales hospitalarios e información confidencial.
- c. Este puesto responde por documentación e información confidencial.
- d. El puesto responde por materiales.

## 3. RELACIONES INTERNAS.

Para contestar seleccione la definición que más se apegue a su puesto.

- a. Puesto en el que existe la necesidad de coordinar, comunicar, dar seguimiento y negociar aspectos importantes que afecten a más de dos áreas operativas
- b. Las funciones del puesto implican la necesidad de tratar asuntos con personas de otras áreas, cuyos niveles son superiores al del ocupante del puesto
- c. La función del puesto implica la necesidad de tratar asuntos con personas de otras áreas, cuyos niveles son similares al del ocupante del puesto
- d. Los contactos se realizan dentro del mismo departamento o sección. El ocupante puede tener contactos con otros empleados. Ocasionalmente se tratan asuntos de relevancia menor con otras áreas.

## 4. RELACIONES EXTERNAS.

Seleccione la definición que más se apegue a su puesto.

- a. Las funciones del puesto implican la necesidad de tratar asuntos con funcionarios, ejecutivos o representantes de otras empresas, gobierno, proveedores, etcétera,

cuyo nivel sea similar o ligeramente superior al del ocupante del puesto. Estas relaciones tienen impacto en la imagen de la Fundación.

- b. Puesto en el cual la relación con el público y los clientes constituye una parte importante de las funciones. Se requiere de un trato cuidadoso, ya que puede afectar la imagen de la Fundación.
- c. El puesto se desarrolla en forma aislada del público y no requiere de contactos externos, salvo aquellos que se realicen por teléfono o correo para tratar asuntos relativamente sencillos.

#### **D. Condiciones de Trabajo.**

Seleccione la definición que más se apegue a su puesto.

- a. El trabajo se desarrolla fuera de las oficinas o viajando. Para el desempeño del trabajo se requiere de concentración y se está expuesto a estrés alto.
- b. El trabajo se desarrolla bajo las condiciones normales, dentro de la oficina y se está expuesto a un estrés alto.
- c. El trabajo se desarrolla en condiciones normales, dentro de la oficina, se requiere de un nivel de concentración promedio y se está expuesto a una presión o un estrés normales.

**Anexo 3.** Oficio de autorización de la Fundación Liga de Caridad de Loja para realizar trabajo de titulación



Loja, 16-04-2024.

Of.No. LCL-2024-190

Ing.

Sandra B. Valarezo Galán

Ciudad

Estimada Ing., dando respuesta a su solicitud de fecha 10 de abril del 2024, en la que solicita realizar en nuestra fundación su trabajo de titulación en la Maestría de Gestión del Talento Humano, le comunico que está autorizado y que nos gustaría que lo haga en lo que se refiere a:

- Elaboración de Estructura Organizacional y
- Elaboración de Manual de Funciones o Descriptivos del Cargo.

Le comento que en la actualidad no contamos con estos instrumentos y sería de gran ayuda que Ud. nos colabore en este aspecto, ya que necesitamos para gestionar asuntos inherentes a la fundación.

Le agradecemos considerar a nuestra organización para realizar su trabajo

Atentamente;

Dra. Rosa Palacios



PRESIDENTA DE LA FUNDACION LIGA DE CARIDAD DE LOJA

**Anexo 4.** Certificado de traducción Abstract.

*Certificado de Traducción de inglés*

Loja, 23 de octubre del 2024

Yo **Antonio Clotario Maldonado Vélez**, con cédula de identidad **1104553159**, con el título de **“Licenciado en ciencias de la Educación mención Inglés”**, otorgado por la Universidad Técnica Particular de Loja, con código de registro 1031-2016-1669757 en la SENECYT; por medio del presente tengo el bien de **CERTIFICAR**: que he traducido y aprobado el resumen del trabajo de investigación cuyo tema se titula: **PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DESCRIPTIVOS DE CARGO PARA LA FUNDACIÓN LIGA DE CARIDAD DE LOJA**, cuya autoría es de la estudiante **Sandra Benedicta Valarezo Galán**, con cédula de identidad Nro. **1103209456**, aspirante al título de **Magister en Gestión del Talento Humano**.

El apartado del “abstract” es una traducción textual del resumen aprobado en español.

Particular que comunico en honor a la verdad para fines académicos pertinentes, facultando al portador el presente documento, hacer uso legal pertinente.

  
ANTONIO CLOTARIO  
MALDONADO VELEZ  
ATENTAMENTE

Lic. Antonio Clotario Maldonado Vélez

CI:1104553159