

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGIA**



MEMORIA LABORAL

P.E.T.A.E.N.G. – V3

**FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL CENTRO DE
PROMOCIÓN DE LA MUJER GREGORIA APAZA MEDIANTE LA
IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL PARA LA COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y
TRABAJO EN EQUIPO, GESTIÓN 2012**

Presentado por: Univ. Sofia Heredia Chucatiny

Tutor(a) Docente: M. Sc. Alida Rocsani Huaman Valdez

La Paz – Bolivia

Noviembre, 2023

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA

Memoria Laboral
P.ETA.ENG. – V3

**FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL CENTRO DE
PROMOCIÓN DE LA MUJER GREGORIA APAZA MEDIANTE LA
IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL PARA LA COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y
TRABAJO EN EQUIPO, GESTIÓN 2012**

Presentado por: Univ. Sofia Heredia Chucatiny

Para optar el grado académico de *Licenciatura en Psicología*

Nota numeral:

Nota literal:

Ha sido:

Director de la carrera de Psicología: PhD. Luis Adrián Cardozo Gutiérrez

Tutor: M. Sc. Alida Rocsani Huaman Valdez

Tribunal Lic. Ernesto Julián Yucra Siles

Tribunal Mgs. Leonardo Oscar Peñaranda Adriázola

DEDICATORIA

*Con amor y agradecimiento para mi amada mamá
Lucila Chucatin y mi adorado papá Víctor Heredia.*

AGRADECIMIENTO

A mi mamá y a mi papá por sus enseñanzas y su apoyo.

A mi familia, siempre dispuesta a brindarme sustento y amor.

A mi esposo y mis tres hijas por su fuerza, luz alegría.

Al Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza y a todas las compañeras y los compañeros que durante 10 años puede conocer y compartir con ellas y ellos, un sinfín de grandes experiencias, aprendizajes y profesionalismo.

A mi mentora y guía en este camino de la Psicología Organizacional, “Chary” Taborga, por su paciencia, comprensión, cariño y amistad.

A todos los que son parte importante de mi vida y de este proceso, quienes no dudaron en apoyarme de una y mil maneras.

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	4
MARCO INSTITUCIONAL	4
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	4
1.1.1. Datos referenciales de la institución	4
1.1.2. Misión y Visión Institucional	7
1.1.3. Objetivos estratégicos institucionales.....	7
1.1.4. Valores Institucionales	8
1.1.5. Organigrama	10
1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2.1. Desarrollo Organizacional	12
1.2.2. Comunicación organizacional.....	18
1.2.3. Liderazgo	21
1.2.4. Trabajo en equipo	25
CAPITULO 2.....	28
DESARROLLO LABORAL	28
2.1. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN LABORAL	28
2.1.1. Objetivo General	28

2.1.2. Objetivos específicos.....	28
2.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES Y TAREAS.....	29
2.2.1. Funciones.....	29
2.2.2. Tareas.....	29
2.2.3. Resultados alcanzados.....	30
2.2.4. Lecciones aprendidas y buenas prácticas.....	33
CAPÍTULO 3.....	35
DESEMPEÑO LABORAL.....	35
3.1. APRENDIZAJE LABORAL.....	35
3.1.1. Competencias personales.....	36
3.1.2. Competencias sociales.....	37
3.1.3. Competencias técnicas.....	39
3.2. LOGROS PROFESIONALES.....	40
3.3. LÍMITES Y DIFICULTADES.....	42
CAPITULO 4.....	45
DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL.....	45
4.1. PLANTEAMIENTOS DE FUTUROS DESAFÍOS A NIVEL PROFESIONAL.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	47

ANEXOS49

RESUMEN

La presente Memoria Laboral detalla meticulosamente y estructura las actividades y tareas desarrolladas en el Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza (CPMGA). Estas acciones se llevaron a cabo en el contexto de un ambicioso proyecto de fortalecimiento institucional durante el periodo de 2010 a 2012. Aunque se hace un recorrido por todas las gestiones, se otorga especial atención al año 2012 puesto que, en ese lapso, se pusieron en marcha diversas estrategias de Desarrollo Organizacional, enfocándose particularmente en tres áreas clave: Comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.

En el año 2010, el CPMGA experimentó un significativo momento de transición y renovación. Tras culminar el Plan Quinquenal de 2006-2010, el CPMGA se propuso alcanzar objetivos estratégicos más desafiantes para el trienio siguiente, 2011-2013 por lo que se reconoció la necesidad imperante de potenciar las habilidades y capacidades del personal para lograr estas metas. Sin embargo, enfrentaron desafíos financieros que desencadenaron en una reducción de personal. Estos factores fueron cruciales y se tuvieron en cuenta al diseñar y ejecutar el Plan de Desarrollo Organizacional, tanto en su primera etapa (2010-2011) como en la segunda (2012).

Así, este informe pone de manifiesto la trascendencia de invertir tiempo y recursos en el Desarrollo Organizacional, particularmente en épocas de transformación institucional. Potenciar aspectos como la comunicación, el liderazgo y la cohesión en el trabajo en equipo

es esencial para superar desafíos y alcanzar metas de manera más eficiente. Estos esfuerzos repercuten positivamente en el bienestar del personal y, de manera indirecta, en beneficio de la población a la que sirve el CPMGA, compuesta en su mayoría por mujeres jóvenes y adultas de la ciudad de El Alto.

Es importante resaltar que los diversos hitos y avances logrados por el CPMGA no hubieran sido factibles sin el compromiso y dedicación del equipo humano que compone la institución. Por ello, implementar acciones enmarcadas en un Plan de Desarrollo Organizacional y con la activa participación de sus actores, no solo es relevante, sino fundamental para la consecución y materialización de los objetivos y visiones institucionales.

SUMMARY

This Labor Report meticulously details and structures the activities and tasks carried out at the Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza (CPMGA). These actions were carried out in the context of an ambitious institutional strengthening project during the period from 2010 to 2012. Although a review is made of all the efforts, special attention is given to the year 2012 since, in that period, Various Organizational Development strategies are underway, focusing particularly on three key areas: Communication, leadership and teamwork.

In 2010, the CPMGA experienced a significant moment of transition and renewal. After completing the 2006-2010 Five-Year Plan, the CPMGA set out to achieve more challenging strategic objectives for the following triennium, 2011-2013, which is why the prevailing need to enhance the skills and capabilities of personnel to achieve these goals was recognized. However, they faced financial challenges that led to a reduction in staff. These factors were crucial and were taken into account when designing and executing the Organizational Development Plan, both in its first stage (2010-2011) and in the second (2012).

Thus, this report highlights the importance of investing time and resources in Organizational Development, particularly in times of institutional transformation. Enhancing aspects such as communication, leadership and cohesion in teamwork is essential to overcome challenges and achieve goals more efficiently. These efforts have a positive impact on the well-being of the staff and, indirectly, for the benefit of the population served by the CPMGA, made up mostly of young and adult women from the city of El Alto.

It is important to highlight that the various milestones and advances achieved by the CPMGA would not have been feasible without the commitment and dedication of the human team that makes up the institution. Therefore, implementing actions framed in an Organizational Development Plan and with the active participation of its actors is not only relevant, but fundamental for the achievement and materialization of institutional objectives and visions.

INTRODUCCIÓN

El documento que se presenta a continuación, bajo el título **“Fortalecimiento Institucional del Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza mediante la Implementación del Plan De Desarrollo Organizacional para la Comunicación, Liderazgo y Trabajo en Equipo, Gestión 2012”**, busca profundizar y esclarecer la labor realizada en el marco de un ambicioso proyecto de renovación y fortalecimiento institucional.

En el primer capítulo, se ofrece una panorámica detallada del Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza (CPMGA), prestigiosa organización no gubernamental que se erige desde el 5 de marzo de 1983. Su visión se centra en "Una sociedad inclusiva, donde mujeres y hombres ejercen sus derechos y obligaciones en condiciones de equidad para una vida libre de violencia, participación social y política, y para el empoderamiento económico". Su misión, por otro lado, es un reflejo de su compromiso inquebrantable con los derechos de las mujeres: “El Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza es una organización civil sin fines de lucro, de apoyo comprometido con los procesos que favorezcan el reconocimiento, la exigibilidad, goce y ejercicio de los derechos de las mujeres”. Históricamente, sus acciones han estado orientadas a la población femenina, tanto joven como adulta, con el objetivo de mitigar y finalmente eliminar las relaciones de subordinación y discriminación que persisten en nuestra sociedad.

Para el trienio 2011-2013, la organización percibió la necesidad de fortalecer las capacidades de su personal para alcanzar sus objetivos. Sin embargo, esto se vio afectado con retos financieros que llevaron a una inevitable reestructuración del personal. Estas circunstancias sirvieron como base para la concepción del Plan de Desarrollo Organizacional, el cual tuvo como pilares: la Comunicación Interna, la definición del Perfil de Liderazgo y la optimización del Trabajo en Equipo.

El segundo capítulo se adentra en el propósito central y en los objetivos específicos de esta intervención para el periodo en cuestión. No se deja de lado la importancia de revisar y entender los antecedentes en Desarrollo Organizacional de gestiones anteriores. Estos antecedentes se consideran la base sobre la que se construyó el presente proyecto. Asimismo, se describen detalladamente las funciones, tareas y resultados que se obtuvieron durante la ejecución del proyecto, resaltando las enseñanzas y las prácticas óptimas adoptadas.

En el tercer capítulo, el enfoque se dirige al análisis del rendimiento laboral que se manifestó a través de las enseñanzas y habilidades adquiridas durante el periodo. Estas competencias se categorizan en áreas personales, sociales y técnicas. Además, se realiza un repaso de los logros profesionales alcanzados, sin dejar de lado los obstáculos y desafíos que surgieron en el camino.

Para culminar, se esbozan con especial atención los futuros desafíos profesionales, visualizando los próximos pasos y proyecciones basados en la experiencia y aprendizaje obtenido a lo largo de esta intervención. Es una mirada hacia el futuro, contemplando el legado de la intervención y su impacto a largo plazo en la institución y en el personal involucrado.

CAPITULO I

MARCO INSTITUCIONAL

1.1.DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

1.1.1. Datos referenciales de la institución

El Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza (CPMGA) es una Organización No Gubernamental que nace el 5 de marzo de 1983. Desde 1985, su dedicada labor se ha focalizado en el municipio de El Alto, enfocándose primordialmente en la población femenina, tanto jóvenes como adultas. Su misión es contribuir enérgicamente a “eliminar las relaciones de subordinación y discriminación” a las que muchas mujeres todavía son sometidas.

Figura 1: Imagen institucional



Fuente: www.gregorias.org.bo/quiene-ssomos

A través de las décadas, el CPMGA ha atravesado diversos momentos cruciales, modelados por los desafíos cambiantes del entorno y por las demandas cada vez más exigentes de la población a la que sirve. Estos desafíos han impulsado a la organización a realizar ajustes, adoptar innovaciones y reafirmar su compromiso en los ámbitos

personal/familiar, económico y político, donde desgraciadamente persisten relaciones de subordinación y discriminación hacia las mujeres.

La interacción entre la tradición y la renovación ha definido distintas etapas en la historia del CPMGA:

- *Primer Momento (1983 – 1985)*: Este periodo fundacional coincide con el retorno de la democracia en Bolivia. Fue una era marcada por la hiperinflación y la crisis económica, y por el reconocimiento de las lógicas patriarcales en la sociedad y el sistema político. Durante este tiempo, las mujeres enfrentaron significativas restricciones en el ejercicio pleno de sus derechos, limitaciones influenciadas por la etnia y la clase social. En este contexto, el CPMGA se enfocó en promover el acceso de las mujeres al poder.
- *Segundo Momento (1985 – 1989)*: Definido por una profunda crisis económica y las repercusiones de las políticas de ajuste estructural. Durante este periodo, el Decenio de la Mujer promovido por la ONU enfatizó el papel de las mujeres en el desarrollo. Fue entonces cuando el CPMGA decidió trabajar en El Alto, incorporando el desarrollo como una fuerza dominante en el espacio público, lo que resultó en el enfoque de promoción previamente mencionado.
- *Tercer Momento (1990 – 2000)*: Coincide con la consolidación democrática de los gobiernos locales en el contexto de la descentralización municipal. Se resalta el desarrollo local desde dos perspectivas: desarrollo como medio para

acceder al poder y servicios, y la noción de ciudadanía. Durante este ciclo, el CPMGA confió firmemente en la participación ciudadana.

- *Cuarto Momento (2001 – 2010)*: Este periodo está marcado por crisis en diversas áreas: política, social y económica. Se produjeron manifestaciones populares, especialmente notables en El Alto. En respuesta, los esfuerzos se centraron en el desarrollo local con un enfoque de equidad de género. Posteriormente, el foco se desplazó hacia el concepto de ciudadanía y el empoderamiento de grupos socialmente subordinados.
- *Quinto Momento*: Este momento está enlazado con la “refundación” del Estado Plurinacional de Bolivia y la Nueva Constitución Política. Esta etapa abrió debates nacionales e internacionales sobre la descolonización y despatriarcalización. En este contexto, el CPMGA emprendió reflexiones profundas para alinear su historia y objetivos con las demandas actuales.

Ante estos desafíos cambiantes, el CPMGA el Plan Trienal se centró en el Marco Estratégico planteado el año 2011 producto de un largo y profundo proceso de reflexión y a la luz de la revisión minuciosa de evaluaciones, de jornadas internas -mediante mecanismos de participación que involucraron a diferentes niveles de la institución (directorio, nivel estratégico y técnico)- y del rescate de las opiniones de las usuarias y otros sujetos sociales vinculados con la Institución. («Quiénes Somos», s. f.)

1.1.2. Misión y Visión Institucional

Se considera para el presente documento, la Visión y Misión expuestas en el marco estratégico del Plan Trienal 2011-2013:

Visión de desarrollo

Una sociedad inclusiva y sin discriminación, con ejercicio de los derechos individuales y colectivos, en la que las mujeres y hombres son democráticamente equivalentes.

Misión Institucional

El Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza es una organización civil sin fines de lucro que busca el reconocimiento, goce y ejercicio pleno de los derechos humanos de las mujeres. La Institución presta servicios integrales y realiza acciones de exigibilidad y sensibilización promoviendo cambios institucionales y sociales que favorezcan a las mujeres. («DOCUMENTOS INSTITUCIONALES», s. f.)

1.1.3. Objetivos estratégicos institucionales

Objetivos estratégicos institucionales 2011 - 2013

- Promover el derecho a la apropiación de la integridad personal de las mujeres, adolescentes y jóvenes.
- Fortalecer la autonomía económica de las mujeres y jóvenes.

- Fortalecer la acción política de las mujeres en las organizaciones sociales e instancias públicas.
- Asesorar e informar a instancias públicas y organizaciones de la sociedad civil para incidir en la mejora de la posición y condición de las mujeres.
- Características generales de la institución

Objetivo Estratégico de Desarrollo

Las mujeres, reconocidas como titulares de derechos y obligaciones, están ejerciendo sus derechos individuales y colectivos (sociales, culturales, políticos y laborales) de manera creciente, en cantidad y calidad.

1.1.4. Valores Institucionales

Transparencia: La institución cuenta con prácticas de rendición de cuentas a la población sobre el uso de los recursos y las actividades realizadas. Además, con dos auditorías externas anuales y evaluaciones externas periódicas.

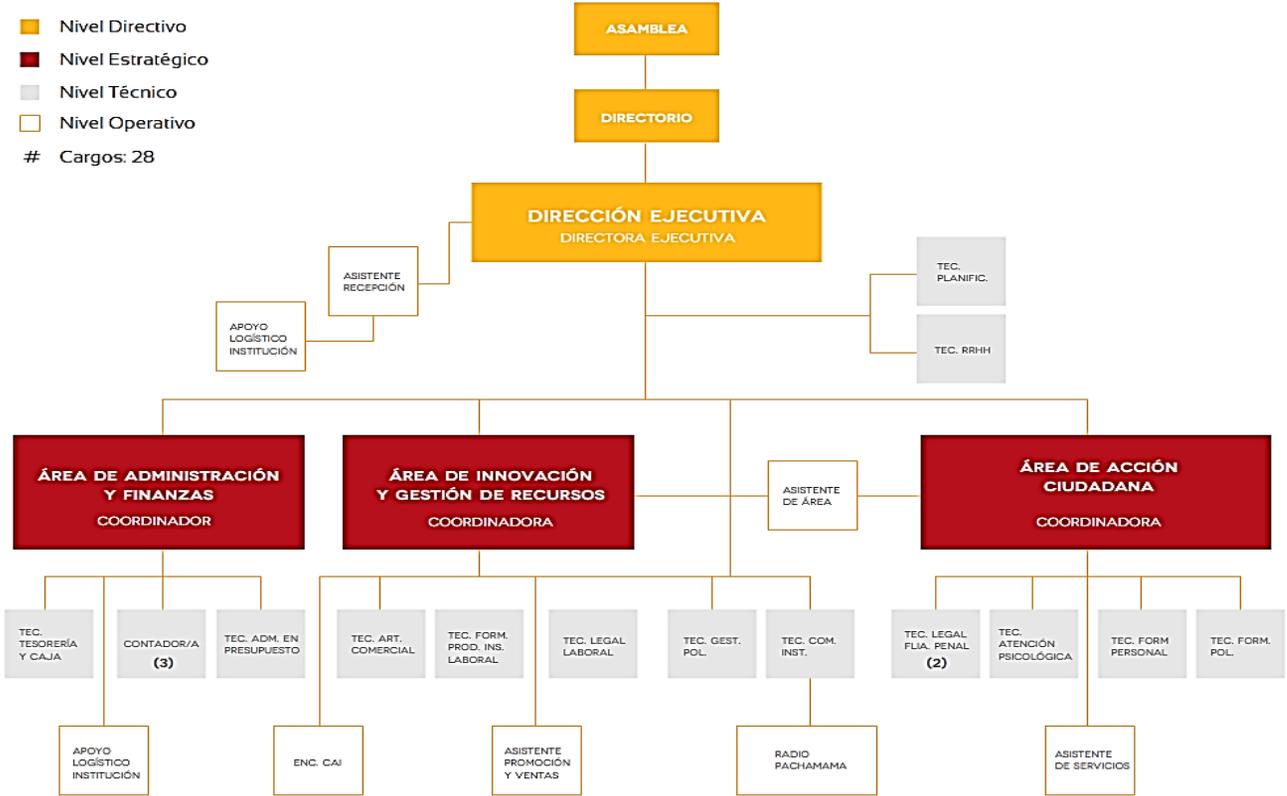
Capacidad de innovación: Producto de procesos de reflexión interno, la institución genera nuevos instrumentos, metodologías, procedimientos y abordajes que cualifican nuestro accionar.

Articulación: La institución articula con organizaciones internacionales, nacionales y locales para la exigibilidad de los derechos de las mujeres.

Eficiencia y eficacia: El nivel con el cual se alcanzan los objetivos y resultados esperados optimizando de mejor manera el uso de recursos destinados para ello sin afectar la calidad de los procesos.

1.1.5. Organigrama

Figura 2: Organigrama



Fuente: www.gregorias.org.bo/documentos-institucionales/

1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El Centro de Promoción de la Mujer (CPMGA) se enfrentó a un horizonte retador al definir sus objetivos estratégicos para el trienio 2011-2013. Era evidente que, para llevar a buen término estos objetivos, se requería de un personal altamente capacitado y comprometido. Sin embargo, una sombra se cernía sobre este ideal, ya que se presentaron desafíos financieros que llevaron a una reducción en la plantilla de trabajadores. Esta complejidad financiera y organizativa subrayó la urgencia de establecer un Plan de Desarrollo Organizacional meticuloso y adaptado a las nuevas circunstancias.

Al concluir el año 2010 y adentrarse en el 2011, se inició una fase exploratoria del mencionado plan. En este periodo de análisis, el propósito fue identificar proactivamente los desafíos que surgirían durante el trienio y planificar cómo enfrentarlos. Para obtener una visión completa de la situación interna del CPMGA, se condujeron entrevistas individuales y se conformaron grupos focales. Estas herramientas permitieron ahondar en la cultura organizativa del Centro, desentrañando tanto sus potencialidades como sus áreas vulnerables. Una de las principales conclusiones arrojadas por este diagnóstico inicial fue la imperante necesidad de renovar el compromiso del personal, y potenciar habilidades relacionadas con el liderazgo y el trabajo en equipo.

Con la información recabada y las conclusiones en mano, se avanzó hacia la segunda fase del Plan de Desarrollo Organizacional. Esta etapa estuvo orientada hacia la acción y la

transformación. Se centró particularmente en fortalecer tres pilares fundamentales detectados en la fase diagnóstica: comunicación, liderazgo y trabajo en equipo. Estos componentes, identificados como esenciales, se abordaron de manera exhaustiva mediante capacitaciones, talleres y sesiones de retroalimentación. El objetivo principal fue no solo fortalecer las capacidades individuales, sino también tejer una red de colaboración sólida y cohesiva entre los miembros de la organización. De esta manera, se buscó garantizar que el CPMGA contara con una base sólida y preparada para superar con éxito los desafíos del trienio, alineando las aspiraciones individuales con las metas institucionales.

1.2.1. Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional se presenta como una herramienta estratégica que busca, entre otros aspectos, establecer una sinergia entre los objetivos personales de los empleados y las metas globales de la organización. El Desarrollo Organizacional es un enfoque estratégico y planificado para mejorar la eficiencia, la eficacia y la capacidad de adaptación de una organización a través de cambios en su estructura, cultura, procesos y comportamientos. Se centra en la gestión del cambio y en la promoción del crecimiento y desarrollo de la organización en su conjunto, así como en el bienestar de sus miembros. (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Education.)

La idea central es que, al alinear las aspiraciones individuales con la visión organizacional, se crea un ambiente propicio para el crecimiento mutuo. Este enfoque no solo impulsa la superación profesional y el aprendizaje continuo de los individuos, sino que también fomenta un sentimiento de pertenencia y compromiso hacia la empresa.

Cuando un empleado percibe que su crecimiento personal y profesional está intrínsecamente ligado al éxito de la organización, es más probable que se sienta motivado para mejorar y expandir sus competencias. Estas competencias adquiridas y perfeccionadas, a su vez, se traducen en habilidades y capacidades que son valiosas para la organización, impulsando su rendimiento y alcanzando logros significativos.

Además, el desarrollo organizacional pone un especial énfasis en la adaptabilidad y la resiliencia, dos cualidades esenciales en el dinámico y, a veces, impredecible escenario empresarial actual. Dada la velocidad con la que cambian las tecnologías, las tendencias del mercado y las expectativas del cliente, las organizaciones deben ser flexibles en su enfoque y estar preparadas para adaptarse a cualquier circunstancia. Esta adaptabilidad, cuando se combina con la resiliencia, permite a las empresas no solo superar los desafíos, sino también aprender y crecer a partir de ellos.

Invertir en el desarrollo de los empleados se traduce en múltiples beneficios. No sólo mejora la eficiencia operativa en el presente, sino que también prepara a la organización para

enfrentar y superar desafíos futuros. Al capacitar a los empleados y brindarles las herramientas para expandir sus habilidades y conocimientos, se fomenta un ambiente de aprendizaje y mejora continua.

Más aún, al fomentar una cultura que valora la interconexión entre el crecimiento personal de los empleados y el éxito general de la organización, el desarrollo organizacional establece un ciclo con muchos beneficios. Los empleados sienten que su desarrollo personal y profesional es una prioridad, lo que a su vez aumenta su compromiso y dedicación hacia la empresa. Como resultado, se crea una fundación robusta sobre la cual la organización puede construir y asegurar su sostenibilidad, innovación y prosperidad a largo plazo. Esta inversión en el capital humano, en última instancia, es lo que diferencia a las organizaciones exitosas de las que se quedan atrás en un mundo empresarial en constante cambio.

“El desarrollo organizacional se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse a cambios en su ambiente externo e interno”. Es importante señalar que el desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura y la estructura de la organización, se adecúa a las necesidades de la organización que la va a implementar, no es un mecanismo que hay que seguir o llevar paso a paso, no es un sustituto de una administración que opera de manera ineficiente, sino que se implementa de acuerdo con las condiciones de la organización. (Pinto Cristiani, 2012)

En ese entendido, el desarrollo organizacional es un esfuerzo *planeado* en el que participa *toda la organización* y que es liderado desde la dirección –u otra instancia superior– para el incremento de la calidad en el servicio y la mejora en la eficiencia organizacional, utilizando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

El Desarrollo Organizacional se ha erigido como la herramienta primordial en la orquestación y administración del cambio dentro de las empresas y organizaciones. Su principal objetivo es fomentar una eficiencia organizacional optimizada, lo cual es de suma importancia en el entorno contemporáneo. Vivimos en una época donde los cambios tecnológicos, económicos y sociales ocurren a un ritmo vertiginoso, y en este contexto, la adaptabilidad y la innovación son esenciales. Esta realidad se ve reflejada en la creciente y feroz competencia, no solo a nivel nacional, sino también en el ámbito internacional.

El Desarrollo Organizacional no solo busca adaptar a las organizaciones a este cambiante paisaje, sino también posicionarlas un paso adelante, anticipando tendencias y preparándolas para enfrentar desafíos futuros. A través de estrategias específicas, metodologías y técnicas, el Desarrollo Organizacional fortalece la cultura, los procesos y las estructuras de las organizaciones, permitiendo no solo sobrevivir en el mercado global, sino también prosperar y liderar. En definitiva, el DO no es simplemente una respuesta reactiva a los desafíos actuales, sino una proactiva estrategia de transformación que busca garantizar la

sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las organizaciones en un mundo competitivo y en constante evolución.

En el caso del CPMGA, el fortalecimiento institucional frente a los cambios se planteó en dos fases, la primera consistió en la elaboración de un Plan de Desarrollo Organizacional, que incluyó un diagnóstico de la Cultura Organizacional a fin de identificar las principales necesidades de la institución en lo que sería el acompañamiento del nuevo trienio. Posteriormente, se tuvo un Taller de Arranque de Desarrollo Organizacional, concluyendo con una propuesta inicial del Plan de Desarrollo Organizacional; todo este proceso abarcó las gestiones 2010 – 2011 y en él da cuenta de los aspectos que se debe trabajar a mediano y largo plazo para lograr una intervención que coadyuve en el proceso de cambio e implementación de la nueva planificación estratégica y en el fortalecimiento de la nueva dinámica de trabajo propuesta.

Así, a partir del análisis del diagnóstico y de los diversos talleres efectuados con el personal se identificó que las áreas de intervención que deben priorizarse: liderazgo, fortalecimiento de equipos de trabajo y comunicación.

La segunda fase, denominada "Implementación del Plan del Desarrollo Organizacional", se extendió a lo largo del final de la gestión 2011 y abarcó toda la gestión 2012. Como su nombre indica, esta etapa se centró en materializar las recomendaciones y

sugerencias que emergieron durante la fase inicial. El objetivo primordial era solidificar dinámicas laborales que no solo potenciaran el crecimiento y desarrollo del personal, sino que también optimizaran la eficiencia en la consecución de resultados proyectados a mediano plazo.

La estrategia delineada para la implementación del Plan de Desarrollo Organizacional resaltó tres áreas de intervención clave:

1. Desarrollo de un Plan de Comunicación Interna: Con el fin de mejorar los canales de comunicación, promover la transparencia y garantizar que todos los miembros de la organización estén alineados con las metas y objetivos corporativos.
2. Establecimiento de un Perfil de Liderazgo por Competencias: Esta estrategia tenía como propósito identificar, cultivar y consolidar líderes dentro de la organización que pudieran guiar a sus equipos basándose en habilidades y competencias específicas.
3. Fortalecimiento de los Equipos de Trabajo: La idea era asegurar que los equipos no solo funcionaran de manera cohesionada, sino que también lo hicieran de forma integral, aprovechando al máximo las habilidades y capacidades de cada miembro.

Adicionalmente, aunque estas áreas eran las piedras angulares del plan, también se incluyeron otras iniciativas complementarias. Se realizó un seguimiento exhaustivo para reforzar el clima laboral y la cultura organizacional, elementos cruciales para la retención de talento y el bienestar de los empleados. Asimismo, se crearon espacios dedicados al análisis y la reflexión sobre experiencias pasadas y actuales de la organización. Estos momentos de introspección se diseñaron con el objetivo de fomentar el diálogo abierto, compartir aprendizajes y fortalecer la cohesión y el entendimiento institucionales.

1.2.2. Comunicación organizacional

Martha Allés, en su Diccionario de Competencias, define la comunicación como “... la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad”. (Allés, 2009)

Las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Por eso es importante no dejar librada al azar la comunicación en una compañía. Asimismo, un vacío de comunicación tiende a ser completado, tendiendo a la generación de rumores. Es por ello que dentro de una organización se pueden identificar dos tipos de formas de comunicación según a quién esté destinada, la comunicación externa y la comunicación interna. La comunicación externa es la que está dirigida al público externo de la organización, es decir, a todos aquellos con los que la organización tiene algún tipo de

vínculo, sin formar parte éstos de la compañía. Por su parte, la comunicación interna, es la que está destinada al público interno de la organización, a todos quienes conforman una organización. (Brandolini et al., 2008)

La comunicación interna es el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. En el caso de una empresa, se integra por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc. Esta comunicación se puede producir de diversas formas: Formal, donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos. Informal. Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.). (Guzmán Paz, 2012)

La comunicación interna en una organización trasciende la simple transmisión de información de un punto a otro. Es esencial entenderla como un diálogo continuo, una vía bidireccional que promueve la retroalimentación. Esta interacción mutua permite conocer, comprender y atender de manera óptima las necesidades y objetivos de todas las partes involucradas.

En el CPMGA, se identificaron signos de perturbaciones en su establecida cultura de red. Manifestaciones como los chismes, la falta de comunicación entre equipos y los silos de información evidenciaron las brechas en su sistema comunicativo. Los cambios organizacionales, además, trajeron consigo una disminución del espíritu o "mística" del equipo, llevando a una mayor concentración en tareas individuales. Esta situación derivó en ciertos miembros del personal adoptando un enfoque más funcional y menos integrador. La colaboración interdepartamental era débil, lo que resultaba en esfuerzos aislados y una falta de alineación con los objetivos estratégicos generales.

Conscientes de esta situación y con la visión de reforzar la cohesión y sinergia internas, se propuso la implementación de un plan robusto de comunicación interna. Este plan no sólo contemplaría la transmisión de mensajes a través de los canales de comunicación tradicionales de la institución, sino que también se enfocaría en fomentar la interacción, unión y motivación del equipo, esenciales para alcanzar las metas previamente establecidas.

Se priorizó, además, el desarrollo e introducción de herramientas tanto para informar como para promover un diálogo constructivo. Estas herramientas se categorizaron en función de su relevancia para la comunicación organizacional individual y colectiva. De este modo, se buscó no solo mejorar la fluidez de la información, sino también fortalecer las relaciones interpersonales y la colaboración en toda la organización. Con tales esfuerzos, se aspira a

cultivar un ambiente laboral donde la transparencia, el compromiso y la colaboración sean pilares fundamentales.

1.2.3. Liderazgo

El concepto de liderazgo ha permeado múltiples esferas del pensamiento humano, desde la gestión empresarial hasta la política y la sociología. A pesar de su frecuente uso, el término a menudo carece de una definición clara y uniforme. En efecto, se puede hallar una multitud de definiciones con variadas interpretaciones y matices, dependiendo del contexto y del enfoque del que provenga.

Históricamente, el liderazgo ha sido vinculado con ideas de poder, dominio y autoridad. Se ha visto tradicionalmente como la capacidad o habilidad de un individuo o un conjunto de individuos de guiar, influir o dirigir a un grupo o comunidad. Sin embargo, esta definición tradicional, que enfatiza una relación de mando y control, ha evolucionado con el tiempo.

En la actualidad, el liderazgo es entendido de manera más amplia y matizada. Además de la capacidad de guiar a otros, se reconoce la importancia de cualidades como la empatía, la comunicación efectiva, y la habilidad de inspirar y motivar. Los líderes contemporáneos no sólo ejercen influencia, sino que también buscan fomentar la colaboración, la innovación y la adaptabilidad dentro de sus equipos o comunidades. Es más, en muchos contextos

modernos, el liderazgo es visto como una relación bidireccional, donde el líder aprende y se adapta a las necesidades y feedback de aquellos a quienes guía.

A pesar de la diversidad de interpretaciones, lo que permanece constante en todas las definiciones de liderazgo es la esencia de causar impacto e inspirar cambio, ya sea en un contexto empresarial, social o político. En última instancia, un buen liderazgo es aquel que, independientemente de su definición exacta, deja una huella positiva y duradera en aquellos que lo experimentan.

Desde un enfoque por competencias, Martha Allés define el liderazgo como “... la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores”. (Allés, 2009)

Para Gómez, “el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (Gómez, 2002), para Davis y Newstrom (2003) el liderazgo es el proceso de lograr

influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos. Payeras (2004) lo explica como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos. Esta influencia se desarrolla a través de una visión sustentada por los valores que la apoyan, generando en el individuo la incorporación a su propio comportamiento (Hellriegel & Slocum, 2004). (Serrano Orellana & Portalanza Ch., 2014)

Para efectos de este documento, consideraremos específicamente “El liderazgo gerencial es un fenómeno social que se manifiesta cuando el gerente logra que su grupo de colaboradores se comprometa alrededor del logro de la visión corporativa. (Páez & Yepes, 2004)

El líder gerencial es quien por sus cualidades, actitudes, conocimientos y destrezas en el campo empresarial donde se desenvuelve, en un momento dado, logra inspirar, generar confianza y credibilidad en su grupo de colaboradores, además, compromiso para el logro de la visión corporativa, a través de sinergias, motivaciones y compromisos, y no de manera coercitiva e individualista. (Páez & Yepes, 2004)

Mientras que es comúnmente aceptado que aquellos en posiciones de autoridad como directores, gerentes y jefes deben poseer habilidades de liderazgo, es esencial entender que el liderazgo no es exclusivo de esos roles. El acto de liderar va más allá del simple título o

posición dentro de una organización. Además, ser líder no se limita únicamente a guiar a otros; conlleva una serie de competencias adicionales, tales como planificar, controlar y tomar decisiones estratégicas.

En el marco del trabajo llevado a cabo por el CPMGA durante la gestión 2012, se identificó el liderazgo como una de las áreas clave que requería una intervención y refinamiento más detallados. Uno de los objetivos centrales planteados fue la creación y consolidación de un perfil de liderazgo basado en competencias, diseñado específicamente para responder a los retos y transformaciones institucionales que la organización estaba experimentando.

A través de un análisis exhaustivo, se observó que los estilos de liderazgo presentes en el CPMGA eran variados y, en muchos casos, desarticulados. No había un modelo unificado de liderazgo que sirviera como referencia para todos. Además, se notó que la visibilidad y presencia pública de la Dirección Ejecutiva era restringida, lo que reafirmó la urgencia de definir y establecer un perfil de liderazgo coherente y representativo para toda la organización. Este perfil no solo ayudaría a alinear a los líderes actuales, sino que también proporcionaría una guía clara para el desarrollo y formación de futuros líderes, garantizando una dirección más cohesiva y efectiva para el CPMGA.

Durante el transcurso de la gestión que corresponde a esta Memoria Laboral, se trabajaron competencias laborales complementarias al liderazgo como: valores y adscripción al trabajo del CPMGA, trabajo en equipo, planificación y escucha activa.

1.2.4. Trabajo en equipo

Trabajar en equipo consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo común. Ello supone entender las interdependencias que se dan entre los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de ellas en aras a la consecución de esa meta (misión) común. Cada miembro del equipo tiene una concreta personalidad y unas habilidades, conocimientos y experiencias específicas que aportar, que se diferencian de las del resto de miembros del equipo. Es decir, cada miembro tiene una aptitud y posición determinadas. Todas han de manifestarse, entrar en juego y relacionarse entre sí coordinadamente en pos del objetivo. Todas son importantes para la eficacia del trabajo en equipo. (Cardona & Wilkinson, 2006)

Por otro lado, y para continuar el enfoque por competencias, debemos citar a Matha Allés quien indica que el trabajo en equipo “Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares, sino que operarán como equipo en su área/grupo”. (Allés, 2009)

En ese marco conceptual, y frente a los cambios proyectados para el nuevo trienio del CPMGA, surgió la imperante necesidad de revisar y mejorar varios aspectos relacionados con el trabajo en equipo. Uno de los desafíos identificados fue que la dinámica de trabajo acelerada había eclipsado los valiosos momentos de reflexión, que son cruciales para el aprendizaje y cohesión de los equipos. Esta cultura centrada en lo urgente había llevado a una situación en la que, a pesar de los esfuerzos de planificación, las actividades operativas opacaban las estratégicas. Esta realidad, a menudo, resultaba en la necesidad de resolver problemas inmediatos en lugar de prevenirlos.

Agravando la situación, los procesos internos eran vistos como subjetivos y no proporcionaban una dirección clara. Esto llevó a problemas como la sobrecarga de trabajo para algunos miembros del equipo, inactividad para otros, y en ciertos casos, a la duplicidad de funciones. Por otro lado, desde una perspectiva externa, los usuarios y clientes sentían que la atención recibida se había vuelto más impersonal y mecanizada, probablemente debido a una disminución en el personal combinada con una creciente demanda de servicios.

Dentro de este contexto, se reconoció la imperiosa necesidad de abordar cuestiones clave para revigorizar el espíritu colaborativo de la organización. Uno de estos aspectos era el control social, una herramienta poderosa para garantizar que tanto las acciones individuales como las colectivas estuvieran en consonancia con la cultura organizacional deseada. Junto con esto, se subrayó la importancia de mejorar la comunicación, buscando que esta se realice

de manera más fluida y coherente, estableciendo un lenguaje común que fortalezca los lazos entre los miembros del equipo.

En última instancia, se comprendió que para potenciar tanto la eficiencia como la efectividad de la organización, era esencial optimizar el desempeño tanto individual como colectivo. Esto requería la involucración activa de todo el personal en la generación de cambios. Estos ajustes debían ir más allá de simplemente abordar la cultura organizacional y deberían reflejarse también en la revisión y actualización de procesos y procedimientos administrativos. Después de todo, estos son pilares fundamentales del funcionamiento institucional y son cruciales para el trabajo diario en equipo.

CAPITULO 2

DESARROLLO LABORAL

2.1. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN LABORAL

2.1.1. Objetivo General

Lograr el fortalecimiento institucional del Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza a través de la implementación de un Plan de Desarrollo Organizacional para la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo, acompañando positivamente en la consecución de los desafíos de su Plan Trienal.

2.1.2. Objetivos específicos

- Contar con un plan de comunicación interna que favorezca la interacción entre equipos, intra-equipos, y el flujo de información vertical y horizontal.
- Contar con un perfil de liderazgo por competencias como modelo del estilo de liderazgo requerido en la institución.
- Consolidar los equipos de trabajo de manera integral y funcional fortaleciendo la interrelación.
- Efectuar el seguimiento al fortalecimiento del Clima y Cultura organizacional.
- Generar espacios de análisis y reflexión sobre las experiencias organizacionales que permitan fortalecer el dialogo y aprendizaje institucional.

2.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES Y TAREAS

2.2.1. Funciones

Colaborar activamente en la evolución y fortalecimiento del CPMGA mediante una gestión estratégica y meticulosa de sistemas y procesos vinculados a los recursos humanos. Esta gestión estará alineada con la misión y visión institucional, asegurando que cada iniciativa, acción y política implementada en el ámbito de los recursos humanos refuerce el compromiso, valores y objetivos de la organización. La meta es promover un ambiente de trabajo que inspire, motive y permita a cada miembro del equipo alcanzar su máximo potencial, al tiempo que colectivamente se impulsa al CPMGA hacia la realización de sus objetivos estratégicos.

2.2.2. Tareas

- Formular y diseñar estrategias integrales que faciliten la efectiva implementación y despliegue de las iniciativas de Desarrollo Organizacional, considerando tanto las metas a corto como a largo plazo.
- Dirigir y supervisar procedimientos meticulosos de selección de personal, garantizando una inducción detallada, evaluaciones periódicas para garantizar el crecimiento personal, y gestionar de manera humana y ética los procesos de desvinculación cuando sean necesarios.
- Liderar y optimizar los procedimientos de administración de personal, asegurando que se administren de manera eficiente los recursos humanos, se mantenga una comunicación abierta y se cumplan las políticas institucionales.

- Concebir y llevar a cabo actividades de enlace y comunicación con la población interna y externa, reforzando la imagen y misión de la organización, y promoviendo un ambiente de confianza y colaboración.

2.2.3. Resultados alcanzados

Durante la gestión del año 2012, se realizó un esfuerzo concertado para avanzar en la implementación de la segunda fase del Plan de Desarrollo Organizacional. Esta fase estuvo centrada en la optimización y fortalecimiento de tres áreas cruciales de intervención: comunicación, liderazgo y trabajo en equipo. Estas áreas fueron identificadas como pilares fundamentales para el crecimiento y cohesión organizacional.

Los avances en cada una de estas áreas trajeron consigo una serie de logros y aprendizajes valiosos:

1. Comunicación: Se promovió una comunicación más fluida y transparente en todos los niveles de la organización. Esto no solo mejoró la toma de decisiones, sino que también fortaleció la confianza entre los miembros del equipo y creó un ambiente más colaborativo. Las herramientas de comunicación interna se modernizaron, y se establecieron protocolos claros para la diseminación de información.
2. Liderazgo: Se llevaron a cabo programas de formación y mentoría destinados a nutrir y fortalecer las habilidades de liderazgo en la organización. Esto

resultó en líderes más empoderados y capaces de guiar a sus equipos hacia objetivos claros, fomentando a la vez un ambiente de respeto y motivación.

3. Trabajo en equipo: Se implementaron dinámicas y talleres que promovieron la colaboración y el entendimiento mutuo entre los miembros del equipo. Esto no solo optimizó los procesos de trabajo, sino que también ayudó a resolver conflictos y a consolidar una cultura organizacional donde prevalece el espíritu de equipo.

A raíz de las intervenciones y esfuerzos realizados, los resultados principales alcanzados incluyen:

- Diagnóstico de Cultura Organizacional: Se elaboró un documento base que incorpora el diseño de encuestas específicamente adaptadas para capturar información esencial acerca de la Cultura Organizacional del CPMGA.
- Planificación Estratégica: Se diseñó una estrategia de Desarrollo Organizacional de corto y mediano plazo, concebida de forma participativa con el personal del CPMGA. Esta planificación, además de orientar la implementación del Plan Trienal, incluyó una agenda operativa del cambio, orquestada por un equipo especializado del CPMGA.
- Fomento de la Adhesión Institucional: Se realizaron múltiples talleres y encuentros que incentivaron la reflexión profunda sobre los valores, misión, visión y objetivos de la organización. Estos espacios propiciaron una fuerte adhesión del personal al Plan de Desarrollo Organizacional.

- Adhesión al Cambio: Se observó un notable compromiso del personal del CPMGA hacia los cambios propuestos en la planificación estratégica, lo cual potenció significativamente el avance hacia los objetivos institucionales.
- Comunicación Interna: Se desarrolló y aprobó un Plan de Comunicación Interna, enfocado en fortalecer la interacción entre y dentro de los equipos, integrando las propuestas surgidas en los talleres internos.
- Modelo de Liderazgo: Se propuso un perfil de liderazgo adaptado al contexto del CPMGA, el cual incorpora mecanismos de retroalimentación y, para los líderes directivos, la formulación de planes de mejora continua.
- Evaluación de Clima Laboral: A través de una encuesta, se obtuvo una panorámica detallada del ambiente laboral, reflejando tanto los puntos fuertes como las áreas de mejora en el trabajo en equipo.
- Herramientas Personalizadas: Se diseñaron y adaptaron herramientas e instrumentos específicos para evaluar y mejorar aspectos clave del CPMGA, como la comunicación interna, perfiles de liderazgo y el clima organizacional.
- Espacios Reflexivos: Se generaron momentos y entornos propicios para que el personal del CPMGA compartiera abiertamente sus emociones, inquietudes y aspiraciones de cara a los retos del trienio 2011 – 2013.
- Transferencia de Conocimientos: Se logró la transferencia parcial del Modelo de Desarrollo Organizacional a una organización afín al CPMGA, ubicada en la ciudad de Sucre, permitiendo la expansión del impacto y aprendizaje.

2.2.4. Lecciones aprendidas y buenas prácticas

A lo largo de mi recorrido profesional, he interiorizado una serie de lecciones sumamente valiosas que han moldeado mi enfoque hacia la excelencia. Una de las más impactantes ha sido la reconocida necesidad de mantener una constante actualización en relación con las herramientas y técnicas emergentes en mi campo laboral. Esta imperiosa necesidad de estar al tanto no solo abarca el ámbito teórico, sino que también se extiende a la habilidad de aplicar y adaptar estas nuevas herramientas de manera efectiva en diversos contextos y circunstancias profesionales. A lo largo de mi trayectoria, he nutrido mis competencias en una variedad de áreas, desde el fomento de una cultura y clima organizacional favorable hasta la creación y organización de talleres y espacios colaborativos destinados a equipos multidisciplinarios.

No obstante, mi visión profesional se ha enriquecido aún más al reconocer que, más allá de las tareas administrativas intrínsecas al ámbito de Recursos Humanos, mi formación en psicología me habilita para aportar una dimensión más profunda y humana a mi labor. Mi posición me otorga la capacidad de equilibrar con destreza los objetivos de la organización con el bienestar y crecimiento individual de cada miembro, quienes, en última instancia, constituyen el núcleo esencial de cualquier entidad.

En términos de buenas prácticas, el Plan de Desarrollo Organizacional ha demostrado ser una joya que resplandece con luz propia. Concebido hasta el año 2013, su ejecución

impregnó al CPMGA con un sentido de institucionalidad arraigado y profundo. Este plan no solo abordó los aspectos operativos de la organización, sino que también sentó los cimientos de una cultura organizacional resiliente y sostenible, que permanecerá como un legado invaluable para las generaciones venideras de profesionales. Gracias a esta audaz iniciativa, se erigió un sólido modelo de gestión del cambio y desarrollo organizacional, que, ante situaciones de reestructuración, ofreció las herramientas necesarias para una adaptación eficiente a las fluctuaciones del entorno. Este modelo ha resultado tan transformador que otras organizaciones similares al CPMGA lo han adoptado parcialmente, atestiguando su poderosa influencia.

La incorporación de estrategias fundamentadas en el Desarrollo Organizacional no solo amplifica la satisfacción y motivación de los colaboradores, sino que también fomenta un proceso de aprendizaje colectivo que se traduce en la realización más ágil y efectiva de los objetivos institucionales. Estos efectos reverberan directamente en beneficio de la comunidad a la cual el CPMGA dirige sus incansables esfuerzos, solidificando su posición como un agente de cambio comprometido y orientado al progreso.

CAPÍTULO 3

DESEMPEÑO LABORAL

3.1. APRENDIZAJE LABORAL

A lo largo de esta experiencia que se ha extendido por casi 11 años como miembro activo de "las Gregorias", una participación que se inició con las pasantías laborales y evolucionó hasta mi incorporación plena al equipo como una "gregoria" más, he sido testigo y participe en una serie de experiencias y aprendizajes que han dejado una profunda huella en mi desarrollo. Estos años de compromiso me han brindado la valiosa oportunidad de acompañar y contribuir a diversos momentos institucionales, permitiéndome adentrarme en la problemática urgente de la violencia contra la mujer. Además, he tenido el privilegio de comprender en detalle las dinámicas socioculturales y económicas únicas que definen a El Alto, la ciudad más joven y vibrante de Bolivia. No obstante, lo que destaca por encima de todo es la evolución constante de mi desarrollo profesional y la construcción sólida de alianzas fundamentales.

Centrando mi atención en el presente documento y con el propósito de establecer una estructura metodológica clara, optaré por desglosar mis aprendizajes laborales en tres categorías distintas de competencias:

3.1.1. Competencias personales

Marcando mi entrada al mundo laboral, esta primera experiencia ha sido un sendero de crecimiento repleto de retos y descubrimientos. Inicialmente, enfrenté momentos de inseguridad inherentes a lo novedoso, no solo en términos de adaptación a los espacios laborales, sino también en relación con mis limitados conocimientos en el ámbito organizacional. No obstante, la cultura y el ambiente laboral distintivos del CPMGA demostraron ser un espacio propicio para una pronta y fluida integración. A lo largo de este período, mi repertorio de conocimientos se ha nutrido en diversas direcciones, abarcando tanto lo técnico como lo personal y lo social.

En retrospectiva, esta experiencia laboral ha labrado en mí una serie de competencias personales de gran relevancia. La empatía, por ejemplo, se ha convertido en un pilar fundamental. Me he visto desafiada a comprender y conectar con las personas con las que interactúo diariamente, apreciando sus esfuerzos y colaborando en pro del cambio, en beneficio tanto de los individuos como de la organización en su conjunto. Asimismo, la escucha activa, que opera en sinergia con la empatía, ha demostrado ser de vital importancia. Al cultivar la capacidad de escuchar atentamente, he adquirido valiosos insumos para mi labor, al tiempo que establezco genuinos lazos de confianza.

Por otro lado, he desarrollado con solidez la competencia de la responsabilidad, entrelazada con el liderazgo. Este dúo me ha permitido guiar y facilitar con destreza los

procesos de cambio, reconociendo al personal como actores clave en estas transformaciones. Mi compromiso con los valores institucionales se ha forjado en piedra al pertenecer a una entidad feminista. Este compromiso, no solo imperante en mi labor, sino arraigado en mi esencia, es considerado un pilar esencial en los perfiles de cargo según el Manual de Responsabilidades. Ser capaz de "compartir los ideales del CPMGA" se ha convertido en una brújula en mi vida cotidiana, tejida en la tela de mi existencia profesional y personal, fortaleciéndose con cada día transcurrido y guiándome en mi camino.

3.1.2. Competencias sociales

Cuando considero las competencias sociales que he forjado a lo largo de mis vivencias y momentos compartidos con "las Gregorias", me doy cuenta de la riqueza que han aportado a mi crecimiento y desarrollo. En primer plano, surge la capacidad intrínseca que he cultivado para llevar a cabo análisis de coyuntura, un recurso invaluable que me permite escrutar y desentrañar la sociedad en sus múltiples estructuras y componentes. Esta habilidad me permite examinar la interacción dinámica entre estas partes en momentos específicos y situaciones concretas. Con cada experiencia, este enfoque analítico se ha fortalecido, otorgándome una perspectiva más profunda y un entendimiento más completo de los entornos en los que me desenvuelvo.

En consonancia, mi habilidad para resolver conflictos ha incrementado como un proceso mediador esencial. Esta habilidad no solo desempeña un papel fundamental en

mantener un ambiente laboral armonioso, sino que también cataliza el flujo ininterrumpido de ideas y opiniones. En este proceso, he aprendido que la resolución de conflictos va más allá de solucionar discrepancias; se trata de crear espacios en los que la colaboración y la comunicación fluyan de manera natural, fomentando así la esencia misma del trabajo en equipo. En este sentido, he adquirido otra competencia social valiosa: la capacidad de colaborar eficazmente con equipos multidisciplinarios. Este dinamismo me ha permitido trascender las fronteras de las especialidades individuales y sumergirme en la intersección de diversas perspectivas, desatando la creatividad y la innovación en nuestras colaboraciones.

Explorando un aspecto de gran relevancia, el terreno de las alianzas profesionales es para mí un componente crucial y profundamente interconectado con mi labor. En este contexto, he construido y fortalecido relaciones tanto internas como externas a "las Gregorias". Mis interacciones no solo se limitan al personal del CPMGA, sino que se extienden a usuarias, financiadores, otras organizaciones no gubernamentales, entidades públicas, autoridades y diversas instancias. Como profesional de Recursos Humanos, entiendo la importancia de cultivar relaciones interpersonales empáticas, ya que estas relaciones forman la base misma de un desarrollo profesional exitoso. Cada vínculo que construyo se convierte en un componente esencial de mi red, enriqueciéndome con diversas perspectivas y posibilidades para el crecimiento tanto a nivel personal como profesional.

3.1.3. Competencias técnicas

Sin duda, esta experiencia laboral ha sido una fuente inagotable de aprendizajes, con el mayor impacto observado en el ámbito técnico. Al inicio, enfrentar la realidad de mis limitaciones en cuanto a conocimientos técnicos, especialmente aquellos relacionados con la esfera organizacional y los aspectos administrativos esenciales para un profesional en Recursos Humanos, podría haberse percibido como una debilidad. Sin embargo, esta aparente debilidad se transformó en una fuente constante de aprendizaje y motivación, allanando el camino hacia un crecimiento personal y profesional significativo.

A lo largo del período abarcado por esta Memoria Laboral, he acumulado una serie de valiosos aprendizajes que merecen ser destacados. Uno de ellos es la habilidad para conceptualizar, ejecutar y evaluar proyectos con eficacia. Esta capacidad no solo ha mejorado mi destreza técnica, sino que también ha alimentado mi confianza en abordar desafíos complejos de manera estructurada y estratégica. Asimismo, he afianzado mi destreza en la elaboración y aplicación de herramientas destinadas al diagnóstico del Clima y la Cultura Organizacional. Estas herramientas no solo me han brindado una perspectiva precisa del estado actual de la organización, sino que también me han equipado con la capacidad de identificar áreas de mejora y diseñar estrategias que impulsen un ambiente laboral positivo y productivo.

El manejo de grupos y la implementación de dinámicas han demostrado ser facetas esenciales de mi desarrollo durante este periodo. Estas competencias no solo han fomentado la cohesión y colaboración entre los equipos multidisciplinarios, sino que también han enriquecido la calidad de las interacciones y la comunicación dentro de la organización. Sin embargo, el aprendizaje más revelador ha sido la comprensión profunda de la importancia de la cultura organizacional. Esta cultura, forjada a través de acuerdos compartidos en términos de valores, creencias, normas y comportamientos, actúa como un catalizador para el logro de las metas organizacionales. Esta noción ha arraigado en mí la convicción de que la cultura organizacional no solo es un concepto teórico, sino una fuerza real y tangible que da forma a la identidad y el éxito de una institución.

En última instancia, la evolución técnica y personal que he experimentado a través de esta experiencia laboral ha sido transformadora. Las limitaciones iniciales se han convertido en oportunidades de crecimiento constante, y cada aprendizaje acumulado es una piedra angular en la construcción de mi trayectoria profesional y mi contribución duradera a "Las Gregorias".

3.2.LOGROS PROFESIONALES

El pilar más destacado y transformador de mi andar profesional se entrelaza con la magnífica oportunidad que representó liderar la implementación del ambicioso Plan de Desarrollo Organizacional (2012). Si bien en la etapa preliminar de este proyecto (2010-

2011) compartí la dirección, asumir las riendas en la fase de implementación marcó una inflexión trascendental. Operé de manera autónoma, estableciendo una sinergia profunda con la Dirección Ejecutiva del CPMGA. Esta estrecha colaboración garantizó un alineamiento sólido con los propósitos de la institución y una ejecución sinérgica de las estrategias delineadas.

A medida que asumía el mando en esta etapa, las fronteras de mi función se expandieron de manera exponencial. Pude asumir nuevas responsabilidades y mis horizontes de aprendizaje se ensancharon de manera vertiginosa. No obstante, el desafío más inspirador y complejo residía en cristalizar las metamorfosis instigadas por la implementación en la estructura misma de la organización. Este empeño, más allá de su magnitud, se convirtió en el motor impulsor de mi liderazgo, exigiéndome no solo habilidades administrativas y estratégicas, sino también una dosis sostenida de tenacidad y una mirada aguda hacia el porvenir.

La travesía de sembrar y cultivar estos cambios, sin embargo, no quedó sin frutos visibles. Con el paso del tiempo, las semillas de la innovación y el progreso germinaron con resiliencia, arraigándose en los cimientos mismos de la cultura organizacional. Cada esfuerzo dedicado a guiar esta transformación halló su eco en los pasillos, en los diálogos y en las acciones diarias del CPMGA. El resultado, en retrospectiva, no solo consolida un éxito personal y profesional, sino que también forja un testimonio indeleble del poder inherente a

la dedicación persistente y la visión compartida. Este logro perdura como una epopeya tangible de la capacidad de moldear el destino colectivo a través del compromiso y la determinación.

3.3.LÍMITES Y DIFICULTADES

El aumento sustancial de responsabilidades, agravado por la reducción del personal disponible, dio paso a una serie de limitaciones y dificultades que delinearon un terreno desafiante.

En la culminación de la segunda fase de este proyecto, se presentó una limitación que no pasó desapercibida: los recursos económicos asignados se redujeron significativamente para actividades puntuales como seminarios, talleres y retiros. Este tipo de actividades, apreciadas por el equipo, no solo mejoran el entorno laboral en el contexto del Desarrollo Organizacional, sino que también generan un ambiente propicio para la concentración y participación activa. Ante esta circunstancia, el CPMGA se enfrenta al reto de continuar buscando financiamiento para estas iniciativas. De esta manera, invertir en el desarrollo interno permitirá un aprendizaje institucional más profundo y una mayor alineación con los pilares fundamentales de la Misión, Visión y objetivos de la organización.

Uno de los desafíos más notorios se centró en la renuencia del personal para compartir sus preocupaciones y opiniones de manera genuina. Ante esta barrera, se volvió crucial crear

espacios de confianza a través de la escucha activa. Esta práctica no solo rompió el hielo, sino que también contribuyó a cerrar las brechas de desconfianza, fomentando un ambiente propicio para la comunicación abierta y honesta.

Llevar a cabo talleres en el mismo entorno laboral introdujo una dificultad adicional. La proximidad física a las obligaciones laborales obstaculizaba la inmersión y dedicación que se esperaba de los participantes. La lucha por cumplir con las tareas laborales mientras se deseaba participar en los talleres generaba un conflicto de prioridades, afectando la calidad de la experiencia y la absorción del contenido.

Además, surgió la dificultad del desconocimiento de ciertos detalles de la primera fase del proyecto. La participación previa de gran parte del equipo en aspectos administrativos en esa fase resultó en una falta de conocimiento de algunos aspectos cruciales. Sin embargo, estas lagunas se fueron abordando de manera efectiva durante la fase de implementación, gracias a una coordinación constante y diligente.

En ambas fases del proyecto, el calendario planificado se vio afectado por el cierre anual y la temporada de vacaciones colectivas hacia fin de año. Asimismo, el inicio de una nueva gestión presentaba el desafío de la incorporación escalonada del personal a la oficina. Estos obstáculos temporales ejercieron presión sobre la ejecución y el ritmo del proyecto,

demandando una planificación cuidadosa y adaptable para asegurar la coherencia y el progreso sostenible.

CAPITULO 4

DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL

4.1. PLANTEAMIENTOS DE FUTUROS DESAFÍOS A NIVEL PROFESIONAL

El recorrido hacia el enfoque de la psicología organizacional no figuraba en mis planes cuando cerré mi etapa universitaria, no obstante, la travesía iniciada y vivida en el CPMGA, estuvo cargada de desafíos, dificultades y ricos aprendizajes, lo que permitió un vínculo apasionado con esta especialización.

La proximidad al lado humano, al mismo tiempo que coadyuvar en la forja de un sendero laboral justo dentro de una institución, ha encendido en mí una pasión genuina por este campo. La oportunidad de guiar a las personas en la concreción de sus competencias, aspiraciones y creatividad dentro del contexto laboral, infundidos de motivación y respeto, genera una recompensa intrínseca indescriptible. La labor no solo trae consigo la satisfacción de asistir a otros en su crecimiento, sino que también nutre mi propia evolución personal y profesional.

Sin embargo, este camino no está exento de desafíos constantes. La búsqueda incesante de formación y el compromiso con la investigación se presentan como pilares fundamentales en mi camino. Cada entidad en la que mi rol como profesional en psicología cobra vida, merece el regalo del valor y la diferenciación que esta disciplina aporta al ámbito de la gestión del talento humano. La misión persistente radica en persuadir a las empresas,

instituciones y organizaciones de la relevancia y la contribución que esta profesión puede brindar, enriqueciendo sus prácticas y fomentando una relación más armoniosa y empática con su capital humano.

Es así que, actualmente, uno de mis principales retos profesionales es formar parte de una empresa o institución que valore y aprecie el aporte que la psicología hace a las organizaciones, para lo cual es menester que, concluyendo esta etapa, continúe con la formación académica y especialización en esta área.

El viaje que se ha ido construyendo se ha convertido en mucho más que un trabajo; es una pasión que nutre mi curiosidad y mi dedicación día tras día. La imprevisibilidad inicial ha dado paso a una revelación poderosa: dedicarme a la psicología organizacional no solo es una elección profesional, sino un llamado que he abrazado con gratitud y entusiasmo. Cada paso adelante refuerza la creencia de que el impacto en las vidas y las dinámicas organizacionales es invaluable, y que mi compromiso reside en iluminar y potenciar este impacto en cada esfera que mi labor toca.

BIBLIOGRAFÍA

ALLÉS, M. A. 2009. Diccionario de competencias La Trilogía: Las 60 competencias más utilizadas. 1ª ed. Buenos Aires, Ediciones Granica SA, 264p.

BRANDOLINI A., GONZALES FRIGOLI M., y HOPKINS, N. 2009. Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa. 1ª ed. Buenos Aires, La Crujía Ediciones, 128p.

CARDONA P., y WILKINSON H. 2006. Trabajo en equipo. IESE Business School – Universidad de Navarra.

Documentos Institucionales s. f. Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza.
<http://gregorias.org.bo/documentos-institucionales/>

GUZMAN PAZ, V. 2012. Comunicación Organizacional. 1ª ed. México, Red Tercer Milenio S.C., 92 p.

PÁEZ GABRIUNAS, I. L. O., y YEPES LODOÑO, G. A. 2004. Liderazgo: Evolución y conceptualización. 1ª ed. Bogotá, Fundación Universidad Externado de Colombia.

PINTO CRISTIANI, M. E. 2012. Desarrollo Organizacional. 1ª ed. Mexico, Red Tercer Milenio S.C., 91 p.

Quiénes Somos s. f. Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza.
<http://gregorias.org.bo/quienes-somos/>

SERRANO ORELLANA, B. J., y PORTALANZA CH., A. 2014. Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/s2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/s2215-910X(14)70026-6)

ANEXOS



Taller de arranque de DO (2010)



Taller de arranque de DO (2010)



Dinámicas para el Diagnóstico del Clima y Cultura (2010)



Trabajo en grupos para el Diagnóstico del Clima y Cultura (2010)



Grupos focales con trabajadoras y trabajadores del CPMGA (2010-2011)



Grupos focales con trabajadoras y trabajadores del CPMGA (2010-2011)



Grupos focales con beneficiarias del CPMGA (2010-2011)



Entrevistas individuales al personal y directivo del CPMGA (2010-2011)



Entrevistas individuales al personal y directivo del CPMGA (2010-2011)



Trabajo de reflexión sobre resultados del diagnóstico y, elaboración de propuestas (2011)



Trabajo de reflexión sobre resultados del diagnóstico y, elaboración de propuestas (2011)



Trabajo de reflexión sobre resultados del diagnóstico y, elaboración de propuestas (2011)



Trabajo de reflexión sobre resultados del diagnóstico y, elaboración de propuestas (2011)



Trabajo de reflexión sobre resultados del diagnóstico y, elaboración de propuestas (2011)



Trabajo de reflexión sobre resultados del diagnóstico y, elaboración de propuestas (2011)



Trabajo de reflexión sobre resultados del diagnóstico y, elaboración de propuestas (2011)



Intercambio de experiencias institucionales con organizaciones similares al CPMGA a nivel nacional (2011-2012) en El Alto



Intercambio de experiencias institucionales con organizaciones similares al CPMGA a nivel nacional (2011-2012) en El Alto



Grupos de trabajo y reflexión respecto a la implementación del Plan de DO (2012)



Grupos de trabajo y reflexión respecto a la implementación del Plan de DO (2012)



Grupos de trabajo y reflexión respecto a la implementación del Plan de DO (2012)



Grupos de trabajo y reflexión respecto a la implementación del Plan de DO (2012)



Talleres de reflexión sobre trabajo en equipo, liderazgo y comunicación (2012)



Talleres de reflexión sobre trabajo en equipo, liderazgo y comunicación (2012)



Talleres de reflexión sobre trabajo en equipo, liderazgo y comunicación (2012)



Talleres de reflexión sobre trabajo en equipo, liderazgo y comunicación (2012)



Talleres de reflexión sobre trabajo en equipo, liderazgo y comunicación (2012)



Intercambio de experiencias institucionales con organizaciones similares al CPMGA a nivel nacional (2011-2012) en Sucre



Intercambio de experiencias institucionales con organizaciones similares al CPMGA a nivel nacional (2011-2012) en Sucre



Intercambio de experiencias institucionales con organizaciones similares al CPMGA a nivel nacional (2011-2012) en Sucre