

LEADERSHIP DEVELOPMENT IN RURAL DEVELOPMENT PROJECTS: A CASE STUDY IN AN AYMARA WOMEN ORGANIZATION IN PUNO (PERU)

Sastre Merino, S.

Universidad Politécnica de Madrid

For years, capacity building of people involved in rural development projects is a factor often included in their formulation, design and management, under the local and endogenous development approach and seeking sustainability of actions. In this context, leadership development is considered key to capacity building in rural areas. While traditionally this has been addressed through the development of leaders' intrapersonal capacity, now it is considered that the development of interpersonal and relational skills is essential for the exercise of effective leadership, relating these concepts to the development of human, social and system capital. In addition, many of the current theories of leadership focus not only on the leader but in the processes between leader and followers. These processes are discussed in the case of a leadership development project with an organization of Aymara women artisans, comprising 21 groups and 300 women, in which we study the different leadership styles and their consequences in the process of capacity building and the development of the organization.

Keywords: *Capacities; Leadership; Projects; Rural development*

DESARROLLO DE LIDERAZGO EN PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL: CASO DE ESTUDIO EN UNA ORGANIZACIÓN DE MUJERES AYMARAS EN PUNO (PERÚ)

Desde hace años, la construcción de capacidades en las personas implicadas en los proyectos de desarrollo rural es un factor frecuentemente incluido en la formulación, diseño y gestión de los mismos, bajo el enfoque del desarrollo local y endógeno y buscando la sostenibilidad de las acciones. En este contexto, el desarrollo de liderazgo se ha considerado clave para la construcción de capacidades en el medio rural. Si bien tradicionalmente, éste se ha abordado a nivel de desarrollo de capacidades intrapersonales del líder, actualmente se considera que el desarrollo de capacidades interpersonales y relacionales es fundamental para el ejercicio de un liderazgo efectivo, relacionando esos conceptos con el desarrollo de capital humano, social y sistémico. Además, muchas de las teorías del liderazgo ya no se centran sólo en el líder sino en los procesos entre el líder y los seguidores. Estos procesos se analizan en el caso de un proyecto de desarrollo de liderazgo con una organización de mujeres artesanas aymaras, formada por 21 grupos y 300 mujeres, en la que se estudian los distintos estilos de liderazgo y sus consecuencias en el proceso de construcción de capacidades y en la evolución de la organización.

Palabras clave: *Capacidades; Liderazgo; Proyectos; Desarrollo rural*

Correspondencia: Susana Sastre Merino, susana.sastre@upm.es. ETSI Agrónomos, Dpto. de Proyectos y Planificación Rural. Avenida Complutense s/n. C.P. 28040. Madrid, España.

1. Introducción

El enfoque de los proyectos de desarrollo del medio rural ha sufrido cambios importantes en las últimas décadas, pasando de una visión tecnocrática y descendente (que generó conflictos y falta de integración social en las comunidades en muchos casos) a otra en la que las personas locales adquieren un rol fundamental en la gestión de sus recursos y proyectos. En este contexto, los nuevos modelos de planificación y gestión de los proyectos de desarrollo se apoyan en las personas locales y a menudo incluyen entre sus objetivos el desarrollo de las capacidades locales y el liderazgo. Ambos son considerados elementos indispensables para aumentar la sostenibilidad de las acciones, pues mejora la confianza para desarrollar las iniciativas locales y mejora la toma de decisiones sobre cómo administrar los recursos naturales, humanos y culturales (Cheers et al., 2005). Con las capacidades adecuadas y un buen liderazgo se puede generar un desarrollo endógeno y sostenible. De acuerdo con Adebo (2010), para que los proyectos de desarrollo comunitario en el medio rural tengan éxito, se debe involucrar a los líderes locales influyentes, o de otra manera, pueden minar el progreso de dichos proyectos. Una vez involucrados, comienza el proceso de desarrollo de liderazgo entendido de forma colectiva, lo que algunos autores han considerado como un concepto similar al de empoderamiento (Zimmerman, 2000; Davies, 2009).

En esa línea, en Europa, el modelo de desarrollo rural LEADER incluyó entre sus estrategias, el fomento del liderazgo en el territorio para generar desarrollo rural. Se consideró que el valor añadido de los proyectos en el medio rural no es sólo la riqueza generada sino el desarrollo de capacidades, el desarrollo de líderes en el territorio. Con este enfoque global, centrado en el territorio como unidad, se contribuye al desarrollo económico y social de las zonas rurales, puesto que se produce un compromiso de la población con el futuro de su territorio, favoreciendo el desarrollo de instituciones de gestión local que integran a los diferentes grupos y tienen en cuenta los distintos recursos disponibles (Borchgrave et al., 2001). De esta forma, este enfoque se alinea con la definición de desarrollo sostenible. Otras instituciones a nivel mundial también han considerado la relevancia del liderazgo y desarrollo de capacidades para el desarrollo rural, como United Nations Development Programme [UNDP] (2006).

El desarrollo de liderazgo se ha conceptualizado desde enfoques individuales, que atienden a los atributos o las capacidades del líder, o bien con un carácter más colectivo, atendiendo tanto al líder como a los seguidores. Por eso se habla de forma diferenciada de desarrollo de líderes (a nivel individual, focalizado en sus habilidades personales de líder, sus comportamientos, valores, etc.) o desarrollo de liderazgo (conceptualizado como un proceso que incluye las conexiones entre líderes de un sistema, las relaciones interpersonales, los procesos de influencia social, las dinámicas de los equipos, el contexto, etc.) (Day, 2000; Balkundi, 2005). Según esta última concepción, tanto el líder como los seguidores tienen un papel importante en el proceso de liderazgo, si bien se suele sobrestimar el papel del primero y subestimar el de los segundos (Kellerman, 2008).

En el caso de los enfoques centrados en el líder, su origen conceptual corresponde con las teorías del gran hombre (Stogdill, 1974), de los rasgos, de las habilidades (McCall y Lombardo, 1983; Kouzes & Posner, 2003; Katz, 1974); conductistas –basadas en los comportamientos, dan lugar a estilos de liderazgo: autocrático, democrático y “laissez-faire”– (desarrollado por las Universidades de Ohio y de Michigan; Blake y Mouton (matriz gerencial); Rensis Likert; Tannenbaum y Schmidt (1958); situacionales –consideran que el líder modifica su estilo en función de la situación– (Hersey y Blanchard) o contingentes – modelo probabilístico que propone comportamientos con mayor probabilidad de éxito dependiendo de una amplia gama de factores contingentes– (Fiedler; Hersey y Blanchard),

incluyendo la teoría del camino meta –según la cual los líderes efectivos deben motivar a los subordinados a cumplir sus metas en el trabajo– (House, 1971).

En el caso de los enfoques más centrados en el proceso y en las relaciones, varias son las teorías que los apoyan, como la teoría del liderazgo transaccional –el líder guía o motiva, mediante el premio y el castigo, a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas– (Burns, 1978) y la teoría del intercambio líder-miembro –el líder no ejerce un único liderazgo sino que depende de la interacción con cada subordinado– (Uhl-Bien, 2006); el liderazgo transformacional –relación de estimulación mutua entre líder y seguidores que resulta en una transformación en la escala de los valores, actitudes y creencias de sus seguidores, para lo cual el líder debe poseer carisma– (Avolio, Bass & Jung, 1999; Bass, Avolio & Berson, 2003); auténtico –proceso relacionado con valores, propósito e integridad, genera en líderes y seguidores conductas positivas y fomenta el autodesarrollo– (Avolio & Gardner, 2005; Luthans & Avolio, 2003); complejo –definido por las interrelaciones, se estimula la creatividad, el aprendizaje y la capacidad adaptativa con un enfoque de abajo arriba, para encontrar soluciones a problemas complejos (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007); relacional –proceso de influencia social a través del cual se construyen y producen una coordinación emergente y un cambio– (Uhl-Bien, 2006); o distribuido –el liderazgo es ejercido por todo el grupo y no sólo por el líder– (Bennett, 2003; Raelin, 2003; Spillane et al., 2001; Gronn, 2002).

Tradicionalmente el enfoque predominante fue el individual, que se centraba en construir capacidades intrapersonales, si bien como indican Bartol y Zhang (2007), un líder efectivo necesita desarrollar capacidades interpersonales y relacionales que permiten acumular no sólo capital humano sino también capital social y sistémico o relacional. El capital social se acumula a partir de vínculos directos con diversas personas sobre la base de reciprocidad e intercambio social. Cuando se construyen relaciones positivas y de ayuda, incluyendo aquellas entre líderes y seguidores, se genera un flujo de buena voluntad y de cambio de actitudes y comportamientos. El capital del sistema se refiere a la capacidad de recurrir a y aprovechar una red de relaciones, a partir de la cual se accede no sólo a los recursos dados por vínculos propios directos sino, indirectamente, a los dados por los lazos de los demás, en un sentido amplio de la red. Por lo tanto, la creación de redes es una manera importante de mejorar el capital social y del sistema de una organización, ya que gran parte del capital está incrustado dentro de las redes de conocimiento mutuo (Bartol & Zhang, 2007).

En este estudio el foco se centra en el liderazgo como proceso colectivo, en el que tanto líderes como seguidores pueden desarrollar sus habilidades de liderazgo (Bartol & Zhang, 2007) (de acuerdo con Kellerman (2008), dichas habilidades no son tan diferentes), lo cual se considera de interés para el desarrollo rural. En dicho contexto a menudo la autoridad y poder de los líderes no están dados por puestos formales, como en las organizaciones, sino por sus relaciones sociales, a través de las cuales crean propósitos comunes para mejorar el bienestar de la comunidad (Allen & Lachapelle, 2012), incluso en muchas comunidades rurales, se da un liderazgo compartido y elegido a través de la toma de decisiones en las asambleas, por lo que los enfoques que incluyen las relaciones entre líderes y seguidores en su análisis resultan adecuados. Como resultado de los proyectos de desarrollo rural con un enfoque en el desarrollo de liderazgo se espera ayudar a los miembros de la comunidad a desarrollar las competencias necesarias para diseñar por sí mismos e implementar programas para mejorar el bienestar de la comunidad. Los autores señalan que en muchas ocasiones, las comunidades tienen los recursos necesarios para su bienestar pero no tienen la capacidad de liderazgo necesaria para utilizar adecuadamente esos recursos (Allen & Lachapelle, 2012).

El desarrollo de liderazgo y su relación con el desarrollo de capacidades se analiza en el caso de estudio de un proyecto de desarrollo de capacidades de liderazgo con una organización de mujeres artesanas aymaras en seis distritos de Puno (Perú), formada por

21 grupos y 300 mujeres. El proyecto viene desarrollándose desde el año 2008 a través de la colaboración del grupo GESPLAN de la Universidad Politécnica de Madrid, la ONG "Diseño para el desarrollo" y la Coordinadora de Mujeres Aymaras. El objetivo global del proyecto es "incrementar la capacidad técnica y empresarial de las mujeres microempresarias de las comunidades aymaras de la región de Puno (Perú) para mejorar su nivel de autonomía pasando a ser actores líderes en el desarrollo sostenible de sus comunidades y el alivio de su pobreza" (Cazorla *et al.*, 2010). Para ello y en consenso con la organización local, se están desarrollando dos líneas principales de actuación: el apoyo en el desarrollo de la actividad artesanal y la constitución y gestión de un fondo rotatorio para financiar su actividad y otros proyectos innovadores. El modelo de planificación considerado en el proyecto, Working With People [WWP] (Cazorla & De los Ríos, 2012), con un enfoque basado en el rol central de las personas locales, de sus valores y cultura, favorece un estilo de liderazgo distribuido y transformacional, a través del cual las mujeres están desarrollando sus competencias para liderar procesos de mejora del bienestar de sus familias y comunidades.

2. El desarrollo del liderazgo y su relación con el desarrollo de capacidades

La relación entre el liderazgo y el desarrollo de capacidades es fundamental, de acuerdo con UNDP (2006), puesto que la promoción de un buen liderazgo maximiza y protege las inversiones en desarrollo de capacidades a nivel individual y organizacional en un contexto dado. Otros autores, como UNDP (1998), Odeh y Bruning (2006), James (2006), Davies (2009) y Allen y Lachapelle (2012), señalan también que el liderazgo es indispensable para el desarrollo y crecimiento de la capacidad. Según UNDP (2006) y James (2006), los líderes malos pueden estropear décadas de esfuerzos y servir a sus propios intereses, mientras que un liderazgo exitoso se basa en las relaciones y la confianza, moviliza las energías y los recursos de una forma sostenible, genera compromiso y apropiación de las metas y ello resulta en una mejora de las relaciones y de la efectividad entre los equipos de trabajo. Davies (2009) define el buen liderazgo en términos de la construcción de la capacidad de las comunidades rurales para desarrollar futuros sostenibles a nivel social y económico.

Muchos son los estudios que asocian ciertas competencias o habilidades con el liderazgo, diferentes según las teorías en las que se apoyan, y que determinan el diseño de los procesos de desarrollo de liderazgo. Las teorías del gran hombre y de los rasgos asocian inteligencia, autoconfianza, determinación, integridad o sociabilidad al líder. En cuanto a la teoría de las habilidades, McCall y Lombardo (1983), identifican cuatro rasgos asociados con el éxito o fracaso: estabilidad emocional y compostura, reconocimiento de los errores, buenas habilidades interpersonales y amplitud intelectual. Kouzes y Posner (2003) por su parte, determinaron las siete características más admiradas por los seguidores de sus líderes, siendo éstas: honestidad, ver hacia adelante, ser competente, inspirador, inteligente, justo y tolerante (Pariente, 2009). Katz (1974) sugiere que un liderazgo efectivo requiere tres habilidades personales básicas: técnicas, humanas (trabajo en equipo, con otros grupos, comunicación efectiva) y conceptuales (capacidad de análisis de todo el sistema y su contexto), con diferente relevancia en función del puesto (alta dirección, dirección o supervisores).

Dentro de las teorías conductistas, Battilana *et al.* (2010) consideran que son diferentes, aunque relacionadas, las competencias necesarias para la efectividad de las conductas orientadas a la tarea o a las personas. En el primer caso, la efectividad se relaciona con la capacidad para definir claramente los requisitos y estructura de las tareas en torno a la misión y objetivos de la organización y en el segundo caso, se basa en la capacidad de mostrar consideración con los demás y tener en cuenta las emociones propias y de los demás. Kets de Vries, Vriegnaud y Florent-Treacy (2004), señalan doce dimensiones consideradas como esenciales para los líderes ejemplares: visión de futuro,

empoderamiento, dinamización, diseño y control, recompensar y dar retroalimentación, creación de equipos, orientación de actores externos, mentalidad global, tenacidad, inteligencia emocional, equilibrio en la vida y resistencia al estrés.

Goleman (2004), en la línea de los autores transformacionales, indica que las competencias tradicionalmente asociadas al liderazgo y que incluyen inteligencia, firmeza, determinación y visión, no son suficientes para el éxito, sino que deben ir acompañadas de otras "competencias blandas" relacionadas con la inteligencia emocional como autoconciencia (autocontrol, apreciación de valores, ética, sinceridad, confianza en uno mismo); autorregulación (confiabilidad e integridad, apertura al cambio); motivación (fuerte orientación al logro; optimismo, incluso frente a la adversidad; compromiso con la organización); empatía y habilidades sociales (eficacia en liderar cambios; capacidad de persuasión; pericia en crear y liderar equipos) (Goleman, 2004). UNDP (1998, 2006) y Avolio y Gardner (2005) también destacan como competencias importantes en el líder aspectos considerados "blandos" como fuertes convicciones éticas, conocimiento personal y de los demás, confianza, optimismo, esperanza y resiliencia. Además subraya la importancia de conocer el contexto en el que se desenvuelve el líder. Las relaciones que se establecen entre el líder y sus seguidores son entonces de confianza, respeto y afecto y ambos se desarrollan en el proceso.

Lo anterior implica, según Odeh y Bruning (2006) y UNDP (2006), que para ser un líder se necesita adquirir no sólo las competencias "duras" y el conocimiento técnico para gestionar proyectos (como el pensamiento crítico y analítico, las competencias de negociación y de trabajo en equipo), sino que necesita desarrollar las competencias "blandas", mediante la reflexión e introspección, para que se produzca un verdadero cambio. Estas ideas corresponden con un estilo de liderazgo auténtico, basado en los valores del líder y en su capacidad de influencia positiva en los seguidores. Por ello, puesto que el cambio en el líder es fundamental para que las organizaciones evolucionen y aumente su capacidad, los procesos de desarrollo de liderazgo incluidos en los proyectos deben apoyarse en los valores personales, visión, contexto familiar, social y cultural y no sólo en la capacitación en competencias de gestión (James, 2006). El autor propone la combinación de diversas metodologías para promover dicho cambio, de forma que se fomente el crecimiento personal, la comprensión conceptual, la retroalimentación y la construcción de competencias. Sin embargo advierte que no se puede desarrollar al líder completo a través de una lista de competencias porque hay aspectos que no se pueden enseñar, sino que dependen de las personas, como energía, perseverancia y capacidad de recuperación emocional. Por su parte los seguidores también juegan un rol importante como parte del proceso, con sus roles propios y responsabilidades.

Otros estudios, como el de Davies (2009) analizan los estilos de liderazgo más adecuados para el desarrollo de capacidades en comunidades rurales, concluyendo que aquellos estilos similares al liderazgo transformacional de Burns (1978) son los más adecuados para mejorar las capacidades adaptativas. Este tipo de liderazgo es el que frecuentemente se describe en los programas y políticas, si bien en su aplicación lo más frecuente es el estilo transaccional, descendente, centrado en promover a los líderes locales como personas capaces de proponer ideas y soluciones e implementar estrategias para resolver dichos problemas. El autor considera que las competencias aprendidas en los programas de formación de líderes son necesarias (planificación y gestión de proyectos, finanzas, resolución de conflictos, construcción de equipos), pero por sí mismas no consiguen mejorar la capacidad de adaptación de las comunidades rurales, sino que deben ser completadas con el enfoque transformacional, que es el que promueve la participación, el apoyo de la comunidad y el desarrollo de capacidades. Por ello argumenta que si bien los proyectos pueden comenzar con un enfoque descendente, éste debe acabar siendo transformacional, para recibir el apoyo de la comunidad y ser sostenible en el tiempo. El enfoque transformacional implica

que los líderes y seguidores trabajan de forma conjunta para alcanzar metas comunes. En el proceso se producen cambios (transformaciones) tanto en el grupo como en las personas involucradas (Davies, 2009). Einstein y Humphreys (2001) sugieren que el liderazgo transformacional para el desarrollo rural tiene que ver con la construcción de la capacidad de la población rural para poder responder eficazmente a los desafíos futuros que puedan surgir.

3. Caso de estudio en una organización de mujeres aymaras en Puno (Perú)

El presente caso de estudio está basado en un proyecto de desarrollo de las capacidades de liderazgo de una asociación de mujeres aymaras de la región de Puno, en el altiplano peruano, alrededor del lago Titicaca. Esta región se caracteriza por su situación de extrema pobreza, con una tasa de pobreza del 60,8% y una pobreza extrema entre el 51 y 70%, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2009). Los principales motivos son las condiciones climáticas extremas (Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología [SENHAMI], 2009) que limitan enormemente el desarrollo de actividades agropecuarias, una infraestructura de comunicaciones y transportes pobre, el bajo nivel tecnológico de las actividades agrícolas, la fragmentación de la tierra y la falta de sistemas de irrigación (Arias & Polar, 1991), así como un sistema pobre de marketing de los productos, vendidos a precios bajos a través de intermediarios (Forstner, 2012).

El pilar de la economía de la región se basa en la producción de lana de oveja y alpaca, la cría de ganado y el cultivo de patatas, quinua y cebada. La artesanía aparece en este contexto como una actividad productiva alternativa, la cual cobra importancia en la economía rural desde los años 80 y es desarrollada principalmente por mujeres (Forstner, 2012), que utilizan lanas de diferentes calidades y orígenes, como la fibra de alpaca, para confeccionar productos y venderlos en los mercados locales o a través de intermediarios. Debido a los bajos precios obtenidos por estos medios, algunas de las mujeres se han agrupado en organizaciones para mejorar el acceso al mercado y las condiciones de venta y han recibido apoyo de diferentes ONGs, organizaciones religiosas y entidades públicas, con un enfoque principalmente dirigido a la capacitación en técnicas de tejido (Negrillo et al., 2011). Sin embargo en muchos casos la falta de una visión empresarial integrada en los proyectos ha provocado que una vez terminados éstos, debido a la falta de construcción de competencias en este sentido, muchas de estas organizaciones no puedan continuar con sus actividades y vuelvan a funcionar como grupos, abandonando los mercados logrados y manteniéndose la situación de pobreza y exclusión. En estos casos la sostenibilidad de estos proyectos se ve cuestionada, por no ser capaces de generar el cambio necesario del proyecto de desarrollo a la entidad empresarial (Negrillo et al., 2011).

Como respuesta a la situación descrita se plantea en 2006 un proyecto de desarrollo de capacidades de liderazgo entre la Coordinación Pastoral de Mujeres (CPM) de la Prelatura de Juli, el grupo GESPLAN de la Universidad Politécnica de Madrid y la ONG "Diseño para el desarrollo" (DPD), que comienza a desarrollarse en 2008 y a través del cual, las mujeres de la asociación están desarrollando las capacidades necesarias para convertir su actividad artesanal en un proyecto empresarial exitoso. La CPM surge en 1982 como unión de grupos de apoyo a las mujeres, asociado a la iglesia católica. Si bien sus orígenes se relacionan con actividades de evangelización, derechos de las mujeres y apoyo contra la violencia doméstica, con el tiempo se incorporan otros objetivos, como el desarrollo individual y organizacional, la mejora de la salud y la capacitación en algunas actividades, como la artesanía o la agricultura. Actualmente la organización de mujeres está legalmente establecida como Coordinadora de Mujeres Aymaras (CMA), y agrupa a 300 mujeres organizadas en 21 grupos, repartidos en seis distritos (Huancané, Moho, Vilquechico, Platería, Chucuito y Juli). Cada grupo está liderado por una presidenta y una secretaria. Los

grupos pertenecen a tres zonas, con una líder por zona. Por último, existe una junta directiva, formada por dos mujeres de cada zona, que se renueva cada dos años.

El apoyo del grupo GESPLAN se produce a través de un técnico local que trabaja de forma continua con las mujeres, y que se coordina con el resto del equipo, el cual viaja de forma periódica a la zona. La filosofía de trabajo se basa en el modelo WWP, que sitúa a las personas en el centro de las actuaciones, promueve la participación y el aprendizaje social y proporciona un marco de análisis del desarrollo de capacidades a través de tres componentes: ético-social, técnico-empresarial y político-contextual.

4. Metodología

La metodología aplicada consistió en analizar los aspectos recogidos en la revisión bibliográfica para responder a dos preguntas de investigación: (1) cuáles son los estilos de liderazgo que favorece el proyecto en la Coordinadora de Mujeres Aymaras, y (2) cómo se relaciona el desarrollo de liderazgo con la construcción de capacidades y la evolución de la organización.

Para llevar a cabo el análisis, se estudiaron en primer lugar las fuentes de información secundaria disponibles, que incluyen: (1) los informes iniciales de diagnóstico de la zona y de la organización, realizados en 2007; (2) los informes periódicos realizados por el técnico local desde el año 2007 hasta 2012; (3) los informes de solicitud de financiación y de justificación entregados a las entidades financiadoras; y (4) las comunicaciones a congresos y artículos relacionados con el proyecto escritos por miembros del grupo de investigación GESPLAN en el mismo periodo.

En segundo lugar se analizó información primaria obtenida a través de métodos cualitativos, incluyendo: (1) entrevistas a informantes clave, realizadas a todo el equipo técnico de GESPLAN, formado por cinco personas, entre los meses de noviembre de 2012 y enero de 2013 con el objetivo de evaluar la evolución de la organización local en los cinco años del proyecto, a nivel de desarrollo de liderazgo (y análisis de los estilos de liderazgo detectados en el periodo) y de competencias técnicas, organizacionales, relacionales y de contexto, así como aspectos de género, y las perspectivas de futuro y sostenibilidad del proyecto; (2) observación participante, durante los meses de octubre y noviembre de 2011 y noviembre de 2012; y (3) historias de vida a ocho líderes de la organización, incluyendo a las líderes que formaron la asociación de mujeres en 1982 y a las líderes más activas. Se obtuvo información de la historia familiar, de sus comunidades y personal, relacionada con el comienzo de la actividad artesana de tejido y bordado, el inicio del trabajo en grupo, apoyos recibidos, el estilo de liderazgo en los grupos, las formas de comercialización, la percepción de los cambios producidos con el proyecto, aspectos de género y proyección de futuro.

Además, se tuvieron en cuenta los resultados de las encuestas de evaluación intermedia (ver descripción y análisis de las encuestas en Sastre-Merino & de los Ríos, 2012) por su enfoque basado en el desarrollo de competencias, bajo el modelo de gestión de proyectos de la Asociación Internacional de Ingeniería de Proyectos, IPMA. Dichos resultados indican que se ha producido un gran avance en el desarrollo de competencias técnicas y que en el caso de las competencias de comportamiento se ha avanzado bastante, pues la organización interna se ha fortalecido, se mantienen valores comunes y una visión compartida, si bien se debe seguir trabajando en la gestión de conflictos y el compromiso y motivación. Por último, en relación con las competencias contextuales, se considera que es el ámbito que se desarrolla en último lugar, una vez que los anteriores se van consolidando, y por tanto, se convierte en objetivo primordial del proyecto de ahora en adelante.

5. Resultados

Los resultados del análisis del caso de estudio se organizan en torno al estudio de los estilos de liderazgo asociados a la organización y fomentados por el proyecto, así como la relación del fomento del liderazgo con el desarrollo de capacidades y con la evolución de la organización.

Estilos de liderazgo en la CMA y favorecidos por el proyecto

En primer lugar se analiza la historia de la organización en relación con el liderazgo. Desde su origen, se formaron, con apoyo de una orden religiosa, grupos de apoyo a la mujer liderados por ellas, en los que se capacitaban y recibían catequesis. Para ello se formó a las líderes, que a menudo iban solas a otras comunidades a apoyar a otros grupos y capacitar en temas como medicina natural y liderazgo. De esa forma se potenciaron una serie de líderes sociales que permanecen hasta hoy en la organización y que son las que han ocupado frecuentemente cargos en la Junta Directiva.

La estructura de grupos, que a su vez pertenecen a una estructura grande a nivel regional ha fomentado una serie de relaciones, tanto dentro del grupo como entre grupos, formando una red de amistad o apoyo social a nivel territorial. Esto se percibe como elemento que ha generado mucha unidad entre las mujeres y según las historias de vida realizadas, ha cambiado sus maneras de relacionarse, pues, según ellas, ha disminuido su miedo a hablar en público, a decir lo que piensan y ha subido su autoestima. Esa unidad se traduce también en un empoderamiento de todas las mujeres, y no sólo de las líderes, pues la toma de decisiones se realiza a través de asambleas, las capacitaciones se realizan por mujeres de unos grupos a otros y bien cuando sólo un número de cada grupo asiste, lo replica en sus grupos. Por ello se considera que el liderazgo generado en la CMA tiene características del modelo transformacional y distribuido.

En cuanto al proyecto, su diseño se ha realizado bajo el modelo WWP, que incluye el enfoque del aprendizaje social, por el cual se ha promovido desde el inicio que la CMA participase en todas las decisiones y se fuese empoderando a través del intercambio continuo con el grupo GESPLAN, para convertirse en líderes de su propio desarrollo. Esto se ha realizado a través de asambleas, reuniones con la junta directiva, visitas a las comunidades, y talleres de empowerment evaluation, entre otras actividades, para definir la misión, capacitaciones, normas de funcionamiento, etc. Al respecto, el técnico local considera que ésta es la gran diferencia con otros proyectos de artesanía en la zona, el protagonismo dado a las señoras para todos los procesos de decisión. Se puede considerar que se da un liderazgo compartido entre GESPLAN y la CMA.

El reto de la CMA es poder combinar de forma exitosa el liderazgo social con otro de carácter empresarial y aprovechar las redes de amistad para que sean también redes relacionadas con la actividad artesanal que realizan. Los expertos entrevistados consideran que el segundo no tendría que coincidir necesariamente con el primero, principalmente porque hay mujeres jóvenes con más preparación para temas empresariales que las líderes naturales, generalmente de más edad, pero resulta difícil crear una jerarquía diferente y que sea respetada. Esto coincide con la consideración de Allen y Lachapelle (2012) respecto a la diferencia de liderazgo en comunidades o en organizaciones formales. Los distintos requerimientos de una organización empresarial respecto a la asociación previa implican situaciones nuevas a las que toda la organización se está adaptando poco a poco, comenzando por la necesidad de agilizar la toma de decisiones, sin por ello marginar a las mujeres sin cargos formales. Para ello resulta imprescindible que las líderes mantengan un clima de confianza, comunicación efectiva y buena voluntad en la CMA.

Relación del desarrollo de liderazgo con la construcción de capacidades y la evolución de la organización

El desarrollo de liderazgo en la CMA, planteado como objetivo del proyecto de la UPM, se ha asociado desde su inicio con el desarrollo de capacidades, con objeto (de acuerdo con Davies, 2009), de desarrollar futuros sociales y económicos sostenibles. La manera de abordar este objetivo se ha basado en los principios del modelo de planificación WWP, que promueven el respeto y primacía por los derechos, tradiciones y cultura de las personas, y los enfoques ascendentes, endógenos e integrados para reforzar las capacidades y conocimientos de las personas (Cazorla & De los Ríos, 2012). Por ello las acciones encaminadas al desarrollo de capacidades, se han apoyado en los valores de las líderes y demás mujeres (componente ético social del modelo WWP) en la línea de lo apuntado por James (2006).

Se considera que el ejercicio del liderazgo promueve el desarrollo de una serie de competencias y que a su vez el desarrollo de esas competencias favorece el liderazgo de las mujeres. Esas competencias sobre las que se trabaja son de tipo técnico, pero también interpersonales y de contexto, similares a las propuestas por Katz (1974), relacionadas con el desarrollo de capital humano, social y relacional, si bien el enfoque busca además la transformación, a través de la participación de todas las mujeres en la definición de las metas comunes y el aumento de su compromiso para que el apoyo al proyecto sea el mayor posible.

En cuanto a la relación entre liderazgo y desarrollo de capacidades, ésta se ha observado a través de los resultados de las encuestas intermedias y las entrevistas a expertos de GESPLAN, que indican que en las tres zonas que forman la CMA, los liderazgos han sido distintos y eso ha influido en los distintos grupos. En la zona sur, los fuertes liderazgos existentes, provocan un elevado compromiso de esos grupos y una mayor influencia en el desarrollo de capacidades. Por el contrario, en la zona norte, un conflicto de la líder con las de las otras zonas, ha provocado que casi toda la zona pierda los lazos con la organización, disminuyendo su participación y compromiso, por lo que al evaluar las competencias, se han detectado valores bajos en esa zona. Ello señala el papel fundamental de las líderes en la implicación y capacidad de motivación y de mantener valores como la confianza y reciprocidad en sus grupos. También se deduce de ello la dificultad de combinar el liderazgo social y el empresarial.

Los mayores avances en desarrollo de capacidades de forma general se han realizado a nivel de capacitación técnica, si bien también es destacable el esfuerzo de integración de las especificidades de cada zona en un proyecto común, a través de capacidades relacionales. En cualquier caso, los aspectos relacionales y de contexto son los que necesitan una mayor atención en el futuro, si bien no se trata tanto de capacitar, sino de acompañar el proceso de interiorización por parte de las mujeres. Otros aspectos relacionados con el liderazgo, como la mejora de la autoestima, también han mejorado con el proyecto, con el aumento de ingresos a nivel familiar, que las mujeres valoran por la independencia que les brinda y la posibilidad de mejorar la alimentación y educación de sus hijos.

En relación con la evolución de la organización, los expertos indican que el liderazgo colectivo que se está desarrollando, está generando cambios importantes en la misma, con una progresiva implicación de las mujeres en el proceso artesanal a nivel empresarial, del que se van apropiando, asumiendo cada vez más compromisos. Este cambio en su mentalidad ha sido importante, pues estaban acostumbradas a los enfoques descendentes, en los que no participaban en las decisiones. Ello se refleja en los pasos dados por las mujeres desde el inicio del proyecto, incluyendo la creación de normas internas, la legalización de la CMA, la reorganización de las capacitaciones y la estructura productiva para atender de forma más igualitaria a todas las zonas, la mejora del sistema de capacitaciones, ahora en manos de las mujeres con más experiencia, la apropiación del proceso de control de calidad y de gestión de beneficios. Sin embargo, se trata de un

proceso largo el que la organización debe recorrer, para seguir aprendiendo de forma conjunta y convertirse en verdaderas líderes del desarrollo de sus comunidades.

6. Conclusiones

El cambio en el enfoque de los proyectos de desarrollo rural, desde modelos top-down hacia modelos endógenos, en los que la población local debe ser la responsable de gestionar sus recursos y proyectos, implica a su vez que es necesario que esa población desarrolle una serie de capacidades. El desarrollo del liderazgo se ha considerado en el contexto de los proyectos de desarrollo rural un factor fundamental en el desarrollo de las capacidades de la población para adaptarse a los cambios que se van produciendo en sus comunidades.

Partiendo de esta premisa, se han analizado las definiciones y los distintos estilos de liderazgo, llegando a la conclusión de que en contextos rurales los liderazgos que mejor favorecen el desarrollo sostenible son los de carácter relacional, como el transformacional, distribuido y auténtico, en los que se atiende tanto al papel del líder como al de los seguidores y se considera el liderazgo como proceso. Estos enfoques tienen en cuenta las capacidades interpersonales y relacionales (el capital social) de las comunidades, además del capital humano. El inconveniente de estos enfoques es que requieren periodos de tiempo largos, en los que la población local no sólo desarrolla competencias de gestión, sino que deben interiorizar el cambio, y ello conlleva unos plazos que no siempre pueden ser asumidos por los proyectos, por lo que muchos acaban trabajando con un enfoque de carácter más transaccional.

En cuanto al desarrollo de capacidades, se han analizado aquellas frecuentemente asociadas al liderazgo, siendo sobre todo de carácter técnico, orientadas a la gestión efectiva de los proyectos. Sin embargo, estas competencias deben complementarse con otras consideradas "blandas", como la ética, los valores o la confianza en los demás, a través de las cuales se genera un proceso de respeto, confianza y afecto con los seguidores que permite que haya un sentimiento de apropiación del proceso y el desarrollo de todos de forma conjunta.

El caso de estudio que se ha analizado corresponde con un proyecto de desarrollo de liderazgo de una organización de mujeres artesanas, en el que se ha aplicado la filosofía del modelo de planificación WWP, dando un protagonismo principal a las propias mujeres y siguiendo características de los modelos de desarrollo de liderazgo transformacional, distribuido y auténtico. El proyecto se ha apoyado en las líderes sociales de la organización para favorecer el proceso de desarrollo de capacidades. Éstas se han trabajado desde tres componentes: técnico-empresarial, ético-social y político-contextual, desde los cuales se considera que se desarrollan tanto las competencias duras para gestionar el proyecto empresarial, como las blandas, a través de las cuales se potencia el capital social y relacional, creando un ambiente de confianza, implicación del proyecto y visión compartida de todas las mujeres, y no sólo de las líderes. Con este ambiente se promueve un cambio de mentalidad en las mujeres, de ser parte de un proyecto de desarrollo a ser agentes principales de una organización social-empresarial.

Los resultados del proyecto indican que se está produciendo un proceso de desarrollo del liderazgo, tanto de las líderes como de las otras mujeres, que se traduce en la progresiva adquisición de competencias. Éstas por un lado son de carácter técnico, relacionadas con la gestión de su emprendimiento artesanal, pero también se están fortaleciendo las capacidades de adaptación a los cambios, pues la organización se enfrenta a conflictos y tensiones propias de la combinación de la lógica de una organización social con una de carácter empresarial. El estilo de liderazgo distribuido está favoreciendo el proceso, si bien hay un camino largo por recorrer y en él es fundamental el rol de las líderes para mantener

la motivación del resto de mujeres, y superar los problemas que se encuentran, que generan envidias y resentimientos, que pueden minar los logros conseguidos hasta ahora.

7. Bibliografía

- Adebo, G. (2010). Gendered Leadership Dynamics and Rural Community Development in Nigeria: The Case Study of Iyaloja and Iyalaje Women Leaders in Ekiti State. *Academic Leadership Journal*, 8(4)
- Allen, R., & Lachapelle, P. R. (2012): Can leadership development act as a rural poverty alleviation strategy?, *Community Development*, 43(1), 95-112.
- Arias, A., & Polar, O. (1991). *Pueblo aymara: realidad vigente*. Cusco: Instituto de Pastoral Andina.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 441-462.
- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
- Balkundi, P. & Kilduff, M. (2005). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 941–961.
- Bartol, K.M. & Zhang, X. (2007). Networks and leadership development: Building linkages for capacity acquisition and capital accrual. *Human Resource Management Review*, 17, 388–401.
- Bass, B., Avolio, B., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88, 207-218.
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A.M., & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, 21, 422–438.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J. A. (2003). *Distributed Leadership: a review of literature*. Nottingham: NCSL National College for School Leadership, The Open University and University of Gloucestershire.
- Borchgrave, C., Cañavate, R. Chardon, E., Champetier, Y., Durieux, E., François, M., & Janot, J.L. (2001). "LEADER, de una Iniciativa a un Método". Observatorio europeo LEADER http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/dossier_p/es/presentation.htm
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cazorla, A., De los Ríos, I., Hernández, D., & Yagüe, J. (2010, September). Working with people: rural development with aymara communities of Peru. *International Conference on Agricultural Engineering*. Clermont-Ferrand, France.
- Cazorla, A. & de los Ríos, I. (2012). *Rural Development as "Working With People": a proposal for policy management in public domain*. Madrid: Cazorla, A. & De los Ríos, I. Retrieved on March 29, 2012, from http://oa.upm.es/10260/1/WorkingWithPeople_2012.pdf.
- Cheers, B., Cock, G., Keele, L. H., Kruger, M., & Trigg, H. (2005, July). Measuring Community Capacity: An Electronic Audit Tool. *2nd Future of Australia's Country Towns Conference*. Bendigo

- Davies, A. (2009). Understanding Local Leadership in Building the Capacity of Rural Communities in Australia. *Geographical Research*, 47(4), 380–389.
- Day, D.V. (2000). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11, 581–613.
- Einstein, W. O. & Humphreys, J. H. (2001). Transforming leadership: matching diagnostics to leader behaviours. *Journal of Leadership Studies* 8, 48–61.
- Forstner, K. (2012). Women's group-based work and rural gender relations in the southern Peruvian Andes. *Bulletin of Latin American Research*.
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review*, 82 (1), 72-80.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, 423–451.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321–339.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2009). *Informe Técnico: Evolución de la Pobreza al 2009*. Lima: INEI.
- James, R. (2006): Changing from the inside out: Leadership development in East Africa. *Capacity.org* 28, 4-6.
- Katz, R.L. (1974). Skills of an effective administrator. In: *Designing And Managing Your Career* (pp. 32-46). Harry Levinson (Ed.). Boston: Harvard Business Press, 1989.
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How Followers are Creating Change and Changing Leaders*. Harvard Business School Press.
- Kets de Vries, M.F.R., Vriegnaud, P., & Florent-Treacy, E. (2004). The Global Leadership Life Inventory: development and psychometric properties of a 360-degree feedback instrument. *Int. J. of Human Resource Management*, 15(3), 475–492.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2003). *The Leadership Practices Inventory (LPI): Leadership Development Planner* (3rd edition). Pfeiffer.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- McCall, M.W. Jr. & Lombardo, M.M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Greenboro, NC: Centre for Creative Leadership.
- Negrillo, X., Yagüe, J.L., Hernández, D., Sagua, N. (2011, July). El Aprendizaje social como modelo de planificación y gestión de proyectos de desarrollo: La Coordinadora de Mujeres Aymaras. *15th International Congress on Project engineering*. Huesca.
- Odeh, M. & Bruning, E. (2006). Platform for leadership. *Capacity.org*, 28, 3
- Pariente, JL. Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo. (2009). In: Mendoza Moheno, Jessica y Garza González, Laura (coordinadoras). *Procesos de cambio y desarrollo organizacional* (pp. 117-145.). México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Raelin, J. A. (2003). *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Sastre-Merino, S., & De los Rios, I. (2012, February). Project management competence analysis in rural communities through territorial representation: application to Aymara

- women communities in Puno (Peru). *2nd International Conference on Applied Social Science*, Kuala Lumpur, Malaysia
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología (2009). *Reporte anual del clima por regiones*. Perú: Edición regional del Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective. *Educational Researcher*, 30 (3).
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York: Free Press
- Tannenbaum, A.S. & Schmitt, W.H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95-101.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Institute Faculty Publications*, 19.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly* 18(4), 298-318.
- United Nations Development Programme (1998). *Capacity Assessment and Development. In a Systems and Strategic Management Context*. Technical Advisory Paper 3. Management Development and Governance Division, Bureau for Development Policy. New York, USA: UNDP.
- United Nations Development Programme (2006). *Capacity assessment practice note*. Retrieved from <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/capacity-assessment-practice-note/>
- Zimmerman, M.A. (2000). Empowerment Theory: Psychological, Organizational and Community Levels of Analysis. In: Rappaport, Julian & Seidman, Edward (Eds), *Handbook of community psychology* (pp. 43-63). Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers.