Female Leadership Styles and Their Relationship with Management Success in Academic Operations Management (GOA) Teams at Universidad Andrés Bello (UNAB)

[1]Patricia Hernández
Universidad Andres Bello
Chile
patricia.hernandez@unab.cl
https://orcid.org/0009-0001-8853-5792

[2]Lilian San-Martín
Universidad Andres Bello
Chile
lsanmartin@unab.cl
https://orcid.org/0000-0002-6563-5838

[3]Grissel Rolle
Universidad Andres Bello
Chile
grissel.rolle@unab.cl
https://orcid.org/0000-0002-6734-7557

[4]María Pia Monreal
Universidad Andres Bello
Chile
maria.monreal@unab.cl
https://orcid.org/0009-0007-4309-2450

Abstract-*This paper analyzes the relationship between female leadership styles and management success in the Academic Operations Management (GOA) teams created under the Academic Operations Model (MOA) at Universidad Andrés Bello (UNAB), Chile. In the first implementation phase, three of the six faculties involved were led by women academics with a track record in academic management, and there is institutional consensus that these installations were successful. The study pursues two specific objectives: (1) to characterize the institutional context of UNAB and of the selected faculties, namely Rehabilitation Sciences (FCR), Engineering (FI) and Economics and Business (FEN), including enrollment, campus distribution, academic programs, faculty staffing and academic hierarchy; and (2) to describe the perception of management teams and deans regarding the contribution of GOA leadership to faculty academic management, based on the results of the instrument that measures the perception of the implementation (2026). Findings show that 9 of 11 MOA processes reach high performance levels across faculties, while academic planning and scheduling remain critical. The leadership attributes shared by the women leading these units (active listening, emotional containment and psychological safety, tolerance for uncertainty, co-creation and systemic learning) are consistent with the adaptive leadership framework of Heifetz, Grashow and Linsky and with empirical evidence on successful organizational change. Given its descriptive, single-case design without a comparison group, the study does not attribute this success causally to the leaders' gender; rather, it documents leadership attributes observed in the women who led the implementation. The case is interpreted as an applied model of adaptive leadership in university transformation.*

Keywords- *female leadership, adaptive leadership, academic management, organizational change, higher education.*

Estilos de liderazgo femenino y su relación con el éxito de gestión en equipos de Gestión de Operaciones Académicas (GOA) de UNAB

[1]Patricia Hernández
Universidad Andres Bello
Chile
patricia.hernandez@unab.cl
https://orcid.org/0009-0001-8853-5792

[2]Lilian San-Martín
Universidad Andres Bello
Chile
lsanmartin@unab.cl
https://orcid.org/0000-0002-6563-5838

[3]Grissel Rolle
Universidad Andres Bello
Chile
grissel.rolle@unab.cl
https://orcid.org/0000-0002-6734-7557

[4]María Pia Monreal
Universidad Andres Bello
Chile
maria.monreal@unab.cl
https://orcid.org/0009-0007-4309-2450

Resumen- *Este artículo analiza la relación entre los estilos de liderazgo femenino y el éxito de gestión en los equipos de Gestión de Operaciones Académicas (GOA), creados en el marco del Modelo de Operaciones Académicas (MOA) de la Universidad Andrés Bello (UNAB), Chile. En la primera fase de implementación, tres de las seis facultades involucradas fueron lideradas por académicas con trayectoria en gestión académica, y existe consenso institucional en que dichas instalaciones resultaron exitosas. El estudio aborda dos objetivos específicos: (1) caracterizar el contexto institucional de UNAB y de las facultades seleccionadas —Ciencias de la Rehabilitación (FCR), Ingeniería (FI) y Economía y Negocios (FEN)— en cuanto a matrícula, distribución por sedes, oferta de programas, dotación docente y jerarquía académica; y (2) conocer la percepción de los equipos de gestión y decanos respecto al aporte del liderazgo de las jefaturas GOA en la gestión académica de las facultades, a partir del instrumento que mide la percepción de los resultados de la implementación (2026). Los resultados muestran que 9 de 11 procesos MOA alcanzan un desempeño alto en las facultades estudiadas, mientras que la planificación y programación académica persisten como nudos críticos. Los atributos observados en las líderes —escucha activa, contención emocional y seguridad psicológica, tolerancia a la incertidumbre, co-creación y aprendizaje sistémico— resultan consistentes con el marco de liderazgo adaptativo de Heifetz, Grashow y Linsky y con la evidencia empírica sobre cambio organizacional exitoso. Dado su diseño descriptivo de caso único, sin grupo de comparación, el estudio no atribuye causalmente dicho éxito al género de las líderes; documenta atributos de liderazgo observados en las mujeres que lideraron la implementación. El caso se interpreta como un modelo de liderazgo adaptativo aplicado a una transformación universitaria.*

Palabras clave—*liderazgo femenino, liderazgo adaptativo, gestión académica, cambio organizacional, educación superior.*

I. INTRODUCCIÓN

Planificación, diseño, revisiones y procesos de ajuste fueron fases presentes en el proyecto Modelo de Operaciones Académicas (MOA) de la Universidad Andrés Bello (UNAB). Como proceso de cambio, contempló cada una de las etapas que ya en 1996 John Kotter precisaba en su modelo de 8 pasos y que, pese a los innumerables modelos surgidos con posterioridad, continúa vigente y recomendado para la gran mayoría de los procesos transformacionales en las organizaciones [1].

Sin perjuicio de lo anterior, el diseño y la planificación del proyecto MOA dieron paso, durante su desarrollo e implementación, a las dos dimensiones que, a más de un año de haberse iniciado la instalación del Modelo, han comprobado ser las más críticas y protagónicas al momento de acompañar la transformación: las personas y el liderazgo.

Liderar procesos de cambio organizacional complejos (especialmente en contextos con resistencias, prácticas arraigadas, distintas subculturas y variados stakeholders, como lo son las universidades) requiere no sólo un diseño y una planificación adecuados, sino también un liderazgo con atributos particulares puestos a disposición de todas las personas que estarán, en mayor o menor medida, integradas en la transformación. Esto contempla no sólo atributos personales, carisma o dominio técnico, sino habilidades para movilizar sistemas humanos.

La implementación del MOA incorporó, primeramente, tal como aconsejaba Kotter, una coalición fuerte, formada por profesionales de áreas académicas, de gestión y de desarrollo de personas. A través de esta coalición y en conjunto con las Facultades, se definieron condiciones, procesos y competencias necesarias para la elección del líder de cada unidad. La primera etapa contempló la instalación en 6 de las 12 Facultades. En 3 de ellas, el proceso fue liderado por académicas con trayectoria en gestión académica. Existe consenso en que la instalación en estas 3 Facultades resultó exitosa; no carente de resistencias ni de ajustes, pero positiva en cuanto a la contribución al proyecto a nivel nacional, a la correcta implantación de los procesos y, sobre todo, a la dedicación de sus líderes a escuchar, convocar y movilizar equipos de acuerdo a sus tiempos y emocionalidad: un estilo de liderazgo que se adaptó al timing organizacional, sin dejar de creer ni de transmitir la visión del proyecto.

Esta experiencia adquiere especial relevancia en el contexto chileno, donde las mujeres continúan subrepresentadas en la alta dirección: hacia 2023, solo el 22,5% de los cargos de

primera línea gerencial y el 16,5% de los directorios eran ocupados por mujeres, pese a las múltiples iniciativas legales, públicas y privadas impulsadas para reducir la brecha de género [2]. A ello se suman barreras invisibles y estructurales, como los estereotipos que asocian el liderazgo a características tradicionalmente masculinas, la brecha salarial, la falta de mentoría y la exclusión de redes de influencia, que limitan el avance de las mujeres hacia posiciones directivas y restringen el aprovechamiento del talento diverso en las organizaciones [3]. En este escenario, documentar casos de liderazgo femenino exitoso en la gestión universitaria contribuye a visibilizar referentes y a derribar estereotipos, una de las acciones señaladas como más efectivas para cerrar la brecha en cargos de alta dirección [2], [3].

Este artículo examina dicha experiencia con dos objetivos específicos: (1) caracterizar el contexto institucional de UNAB y de las Gestiones de Operaciones Académicas (GOA) seleccionadas, correspondientes a la Facultad de Ciencias de la Rehabilitación (FCR), la Facultad de Ingeniería (FI) y la Facultad de Economía y Negocios (FEN); y (2) conocer la percepción de los equipos de gestión y decanos respecto al aporte del liderazgo de las jefaturas GOA en la gestión académica de las facultades.

II. LIDERAZGO EN UNA TRANSFORMACIÓN

Heifetz et al. [4] plantean que muchos de los cambios en organizaciones fracasan porque los líderes intentan resolver problemas adaptativos como si fueran problemas técnicos. Su planteamiento central es que los líderes no generan el cambio porque tengan todas las respuestas, sino porque ayudan a que las personas aprendan a enfrentar problemas para los cuales no existen soluciones conocidas. Mientras los problemas técnicos tienen soluciones, los problemas adaptativos requieren líderes que sepan conocer, escuchar, dialogar, involucrar y permitir un aprendizaje colectivo: no solucionan con recetas, sino que crean un camino de acompañamiento acorde a lo que el equipo necesita.

Otro aspecto central de estos autores es que la resistencia al cambio pocas veces es resistencia al cambio en sí; es, más bien, temor a la pérdida. En el caso del proyecto MOA, la pérdida era hacer las cosas de otra forma, entregando procesos a una nueva área. Por ello, se requirió de liderazgos que pudieran acompañar a los equipos a gestionar la pérdida en virtud del proceso transformacional.

Edmondson y Bransby [5], a través de la revisión de diversas experiencias empíricas de cambio descritas en la literatura, plantean que una dimensión elemental del ejercicio del liderazgo, más aún en procesos de cambio organizacional, es la seguridad psicológica. Los cambios exitosos son aquellos en que se ha brindado un espacio seguro para el aprendizaje, para el error, para discrepar y para que las personas puedan proponer y contribuir al cambio más allá del diseño original. Existe evidencia empírica significativa sobre el papel directo, mediador y moderador de la seguridad psicológica en los resultados de desempeño a nivel individual, grupal y organizacional, especialmente en contextos de aprendizaje y transferencia de conocimiento.

La co-creación resulta particularmente relevante como habilidad del líder en un proceso de cambio en el que no todo alcanza a estar contemplado en el diseño. Al tratarse de cambios que afectan y son afectados por personas, no es posible hablar de una ciencia exacta; se requiere un equilibrio entre un estilo propositivo, en el que el líder da ideas, recomienda, sugiere y mantiene dirección, y un estilo indagativo, en el que el líder observa, escucha sin imponer y pregunta. Rowland [6] destaca estas capacidades como pilares para un cambio exitoso y las resume en la capacidad central de estar, es decir, la presencia del líder.

Keller y Schaninger [7] estudiaron la forma en que los líderes del cambio consideran los comentarios y opiniones de los colaboradores durante procesos de cambio organizacional. Sus resultados mostraron que los líderes que demostraban un interés genuino por las opiniones de los trabajadores tenían cuatro veces más probabilidades de implementar con éxito los programas de cambio que aquellos que no prestaban atención a las opiniones, percepciones y formas de pensar de sus equipos. En la misma línea, Rosnerová et al. [8] identifican, como condición sine qua non del éxito del cambio, el interés en las opiniones, actitudes, necesidades y problemas de las personas durante la implementación, y también una vez logrado el cambio, para averiguar su satisfacción con los nuevos procedimientos.

Desde la perspectiva de género, parte de la literatura sugiere que la incorporación de mujeres en equipos de alta dirección aporta perspectivas diversas que promueven la creatividad, la innovación y una toma de decisiones más equilibrada y sostenible, asociadas en dichos estudios a enfoques colaborativos y al fortalecimiento de relaciones interpersonales [3]. Estas tendencias se reportan a nivel agregado y no deben interpretarse como características esenciales de las mujeres. Asimismo, la visibilización de mujeres en cargos directivos genera un círculo virtuoso, pues estas se convierten en modelos que inspiran a otras mujeres a alcanzar dichas posiciones, contribuyendo a reducir los estereotipos que históricamente han asociado el liderazgo a lo masculino [2], [3].

III. METODOLOGÍA

El estudio corresponde a un estudio de caso de carácter descriptivo-interpretativo sobre la primera fase de implementación del MOA en UNAB, con foco en tres facultades cuyas GOA fueron lideradas por mujeres: FCR, FI y FEN. Se emplearon dos fuentes documentales principales: (a) la Cuenta Pública-Gestión 2025 de UNAB [9], para la caracterización institucional (Objetivo Específico 1); y (b) el instrumento que mide la percepción sobre el proceso de implementación del Modelo de Operaciones Académicas (GOA), aplicado por una consultora externa [10], que recoge la opinión de decanos, directores de escuela y carrera y equipos GOA (Objetivo Específico 2). La información se organizó en matrices de facilitadores y barreras, valoración de desempeño de los 11 procesos MOA y síntesis de percepción por actor institucional, para luego contrastarla con el marco de liderazgo adaptativo.

Cabe precisar que, por tratarse de un diseño descriptivo de caso único y sin grupo de comparación —facultades lideradas

por hombres, unidades con características similares o mediciones pre/post equivalentes—, sus hallazgos tienen carácter exploratorio y no permiten establecer relaciones causales ni aislar el efecto del género respecto de otros factores, como el liderazgo adaptativo, la experiencia previa de las líderes o el propio diseño del MOA.

IV. RESULTADOS

A. Objetivo Específico 1: Caracterización del contexto institucional de UNAB y de las GOA seleccionadas

1) La Facultad de Ciencias de la Rehabilitación (FCR) desarrolla sus actividades académicas en las sedes de Viña del Mar, Concepción y Casona (Santiago), articulando su oferta de pregrado, postgrado, educación continua y advance a través de sus distintas escuelas. Al momento de la elaboración de este manuscrito, algunos datos institucionales se encontraban en proceso de consolidación.

La FCR cuenta con un total de 4.393 estudiantes distribuidos entre programas de pregrado, magíster y doctorado. De ellos, 4.139 corresponden a estudiantes de pregrado (94% de la matrícula total), 230 cursan programas de magíster y 24 el Doctorado en Ciencias de la Rehabilitación. Asimismo, la Facultad ofrece un programa Advance de la carrera de Fonoaudiología, el cual registra una matrícula de 289 estudiantes.

La dotación académica de la Facultad de Ciencias de la Rehabilitación (FCR) está conformada por su planta de académicos regulares y administrativos. A continuación, se presenta su composición según jerarquía académica, grado académico y su evolución reciente.

En relación con la jerarquía académica, la planta regular de la FCR está conformada mayoritariamente por profesores asistentes, quienes representan el 68,5% del total (n = 74). Les siguen los profesores asociados, con un 17,5% (n = 19); los instructores, con un 8,3% (n = 9); los profesores titulares, con un 3,7% (n = 4); y, finalmente, un 1,8% (n = 2) corresponde a académicos que aún no cuentan con jerarquía académica.

2) La Facultad de Ingeniería (FI): constituye una de las unidades académicas de mayor envergadura del sistema de educación superior chileno. De acuerdo con la Cuenta Pública-Gestión 2025 [9], la Facultad contaba a inicios de 2026 con un total de 17.790 estudiantes distribuidos entre pregrado, postgrado y doctorado: 15.117 estudiantes de pregrado (95% de la matrícula total), 830 adscritos a programas de magíster y 18 al Doctorado en Ingeniería de Sistemas Avanzados (DISA). Adicionalmente, reportó 1.825 estudiantes en programas de Educación Continua a abril de 2026.

Territorialmente, la FI articula su docencia en tres sedes (Santiago, Viña del Mar y Concepción), con una marcada preponderancia de la modalidad en línea, que concentra el 49% de la matrícula de pregrado, seguida por Santiago (34%), Viña del Mar (10%) y Concepción (7%). Su oferta comprende 18 programas de pregrado, 7 de postgrado y 1 de doctorado, organizados en cuatro escuelas: Ciencias de la Tierra, Industrias, Informática y Obras Civiles.

En lo relativo al cuerpo académico, la FI reporta a julio de 2026 una planta regular de 147 académicos y académicas, distribuida territorialmente en Santiago (91 académicos, 61,9%), Viña del Mar (37, 25,2%) y Concepción (19, 12,9%). El 100% de la planta regular cuenta con estudios de postgrado: 65% posee grado de doctor y el 35% restante magíster o MBA. Respecto de la jerarquía académica, cuyo sistema institucional contempla cinco categorías (sin jerarquía, instructor, profesor asistente, profesor asociado y profesor titular), la totalidad de la planta se encuentra jerarquizada: los profesores asistentes representan el 59,2% (n = 87), seguidos por los profesores asociados con un 26,5% (n = 39), los profesores titulares con un 12,2% (n = 18) y los instructores con un 2,0% (n = 3). Esta estructura configura una pirámide jerárquica con una base amplia de profesores asistentes; el crecimiento reciente de la planta, de 139 académicos en 2025 a 147 en 2026, se concentró en las categorías de asistente y asociado, mientras el número de titulares se mantuvo estable.

3) La Facultad de Economía y Negocios (FEN): es la facultad de economía y negocios de mayor envergadura del sistema de educación superior chileno. A fines de abril de 2026 contaba con 8.613 estudiantes entre pregrado, postgrado y doctorado: 4.787 de pregrado tradicional (55,58%), 3.152 de pregrado Advance (36,60%) y 675 en programas de magíster (7,84%). Adicionalmente, reportó 1.214 estudiantes en Educación Continua.

La FEN articula su docencia en tres sedes territoriales (Santiago, Viña del Mar y Concepción) más el campus online (CCL). La distribución la encabeza Santiago con 76% de la matrícula, seguida por Viña del Mar (11%), Campus Online (9%) y Concepción (4%). Su oferta comprende 10 programas de pregrado y 7 de postgrado, organizados en cuatro escuelas: Ingeniería Comercial, Contador Auditor, Ingeniería en Administración de Empresas y Turismo y Hotelería, además de la Dirección de Postgrado y Educación Continua. La planta regular es de 89 académicos y académicas; el 99% cuenta con estudios de postgrado: 43% posee grado de doctor y 51% magíster o MBA.

En síntesis, las facultades estudiadas configuran ecosistemas académicos de gran escala y complejidad diversa —desde los casi 18.000 estudiantes de la FI hasta los 8.600 de la FEN—, con plantas regulares altamente calificadas y una brecha común entre el crecimiento de la matrícula y el de la planta regular, que constituye un desafío transversal para la gestión académica. La Tabla I resume los principales indicadores.

TABLA I
Caracterización institucional comparada de las facultades seleccionadas (UNAB, 2026)

Indicador	FCR	FI	FEN
Estudiantes totales	4.393	17.790	8.613
Pregrado	4.139	15.117 (95%)	4.787 trad. (55,6%) + 3.152 Advance (36,6%)
Postgrado / Doctorado	230 magíster / 24 doctorado	830 magíster / 18 doctorado	675 magíster
Sedes	Viña 26%, Concepción 19%, Casona 42%, Advance 6,5%	Santiago 34%, Online 49%, Viña 10%, Concepción 7%	Santiago 76%, Viña 11%, Online 9%, Concepción 4%

Indicador	FCR	FI	FEN
Programas	3 pregrado, 6 posgrado	18 pregrado, 7 postgrado, 1 doctorado	10 pregrado, 7 postgrado
% doctores / % magíster (planta regular)	27% / 73%	65% / 35%	43% / 51%

Fuente: elaboración propia a partir de UNAB [9].

B. Objetivo Específico 2: Percepción de los equipos de gestión y decanos respecto al aporte del liderazgo de las jefaturas GOA

1) Facultad de Ciencias de la Rehabilitación: De acuerdo con el Informe de Resultados [10], la FCR evidencia una implementación favorable del modelo GOA, sustentada en el liderazgo del equipo, una adopción temprana y un clima laboral positivo. Los principales beneficios se observan en la disminución de la carga administrativa y en la estandarización de procesos. Persisten, sin embargo, desafíos asociados a la programación académica, el apoyo operativo a las escuelas y la necesidad de convertir el tiempo liberado en gestión estratégica. La Tabla II sintetiza los facilitadores y barreras identificados.

TABLA II
Percepción del liderazgo GOA: facilitadores y barreras en la FCR

Nivel	Dimensión	Hallazgo
Facultad	Facilitador principal	La implementación fue favorecida por la articulación y el perfil del líder GOA, que combina capacidades de organización con habilidades relacionales, junto con la adopción temprana y voluntaria del modelo y un clima laboral favorable.
Facultad	Barrera estratégica	Se requiere que los directores evolucionen desde una gestión centrada en la resolución de casos hacia una gestión estratégica apoyada en información institucional (Big Data).
Facultad	Barrera operativa	La programación académica constituye el principal nudo crítico del modelo debido a la complejidad de coordinar campos clínicos, talleres y laboratorios, generando inscripciones incompletas y reclamos estudiantiles.
Kinesiología	Facilitador	La incorporación de personal interno al GOA fortaleció la confianza entre los equipos y permitió liberar aproximadamente el 75% del tiempo destinado a tareas administrativas.
Kinesiología	Barrera	Persisten dificultades por la ausencia de criterios institucionales homogéneos para resolver justificaciones médicas y convalidaciones.
Terapia Ocupacional	Facilitador	Alta disposición del equipo GOA y de los directores para incorporar sugerencias y realizar ajustes durante la implementación del modelo.
Terapia Ocupacional	Barrera	La automatización redujo el contacto directo con los estudiantes y, en sedes sin secretario académico, los directores debieron asumir funciones de acompañamiento, incrementando su carga operativa.

Fuente: instrumento de medición de la implementación [10], pp. 22, 29, 30 y 37.

2) Facultad de Ingeniería: La percepción sobre el aporte del liderazgo GOA en la FI es reconocida en lo transaccional, pero aún limitada en lo estratégico, condicionada por restricciones sistémicas y de dotación. Como facilitador principal se identifica la selección cuidadosa del líder GOA y una cultura docente orientada a eficiencias, que permitió implementar el modelo sin resistencia académica; como facilitador secundario, la incorporación de personal GOA con expertiz previa en las escuelas, que redujo la curva de aprendizaje inicial. Entre las barreras destacan la resistencia cultural de estudiantes antiguos que resienten la pérdida del trato personalizado con las autoridades; la recarga operativa derivada de que un solo integrante GOA atienda hasta 14 direcciones; y una barrera sistémica: sin permisos de edición en Banner, el GOA opera como "puente comunicativo" sin capacidad resolutiva autónoma [10].

3) Facultad de Economía y Negocios: En la FEN, el facilitador principal fue el liderazgo firme y sin ambigüedades del decano para alinear a los equipos y asumir la responsabilidad frente a los reclamos, junto a la selección de los secretarios de estudio más eficientes como personal del GOA; como facilitador secundario, la expertiz previa del personal GOA en las escuelas. La barrera principal fue la fuerte resistencia cultural al cambio por parte de directores de escuela y carrera, que preferían las metodologías antiguas; el principal desafío es guiar al personal liberado hacia el pensamiento estratégico. Como barrera secundaria, la reducción de recursos administrativos en las escuelas generó la sensación de quedarse "vacías", dificultando el soporte local a estudiantes; y como barrera sistémica, la intermediación ineficaz de Servicio al Estudiante (SAE) frente a requerimientos puramente académicos, que provoca demoras innecesarias [10].

4) Desempeño de los procesos MOA: La valoración del desempeño del liderazgo GOA según los 11 procesos MOA resulta convergente en las facultades estudiadas, como muestra la Tabla III: los procesos administrativos rutinarios presentan un funcionamiento satisfactorio, favoreciendo estandarización, trazabilidad y disminución de la carga administrativa de las escuelas, mientras la planificación y la programación académica continúan siendo los procesos más críticos, especialmente en carreras del área de la salud, por la coordinación de campos clínicos, talleres y laboratorios.

TABLA III
Valoración del desempeño del liderazgo GOA según procesos MOA

Nivel de desempeño	N° de procesos	Interpretación
Alto (Fortaleza / Automatizado)	9 de 11	Los procesos transaccionales fluyen en rangos aceptables a excelentes, favoreciendo la estandarización, la trazabilidad y la disminución de la carga administrativa de las escuelas.
Bajo (Gestión prioritaria)	2 de 11	La planificación y la programación académica constituyen el nudo crítico del modelo, especialmente en carreras del área de la salud por la coordinación de actividades clínicas, talleres y laboratorios.

Fuente: instrumento de medición de la implementación [10], p. 15.

5) Síntesis de la percepción por actor institucional: La Tabla IV integra la valoración del liderazgo GOA y las expectativas declaradas por los distintos actores de las facultades estudiadas.

TABLA IV
Síntesis de la percepción del liderazgo GOA según actor institucional

Actor	Valoración del liderazgo GOA	Expectativa declarada
Autoridades de Facultad (FCR)	Valoran positivamente el liderazgo del GOA y reconocen que la implementación fue favorecida por la convicción institucional, el liderazgo y el clima laboral.	Consolidar una gestión basada en información que permita utilizar el tiempo liberado en decisiones estratégicas.
Directores de Kinesiología (FCR)	Perciben beneficios del conocimiento previo del personal GOA y de la disminución de tareas administrativas.	Contar con criterios institucionales homogéneos para procesos complejos como justificaciones y convalidaciones.

Actor	Valoración del liderazgo GOA	Expectativa declarada
Directores de Terapia Ocupacional (FCR)	Valoran la capacidad de adaptación del equipo GOA y la disposición para implementar mejoras durante la marcha blanca.	Recuperar espacios de apoyo al estudiante para evitar que los directores reasuman funciones administrativas.
Decanos (FI / FEN)	Reconocen la implementación sin resistencia académica; cuestionan cómo comunicar el cambio de rol sin que se perciba como retroceso.	Involucramiento total del decano en la selección del líder GOA desde la convicción, no el mandato.
Directores de Escuela (FI / FEN)	Valoran estandarización, trazabilidad y la colaboración eficaz con el GOA (operando como "copiloto"); reportan vacío operativo por absorción de secretarios académicos.	Despejar carga operativa para abocarse a la gestión estratégica y académica.
Equipos GOA	Se perciben como equipos cohesionados, articulados y validados, capaces de adaptarse a las necesidades de la facultad; señalan limitaciones por falta de autonomía en sistemas centrales.	Reconocimiento institucional como área estratégica compuesta por profesionales expertos en educación superior, y no como simples operadores de un sistema.

Fuente: instrumento de medición de la implementación [10], pp. 12, 22, 28 a 30, 37 y 39.

V. DISCUSIÓN: FOCO ESTRATÉGICO DEL CAMBIO Y LIDERAZGO ADAPTATIVO

El proceso de implementación del MOA probablemente no fue diseñado, conceptualmente, como un proceso de desarrollo del liderazgo adaptativo. Las etapas de la planificación consagraron muy bien el modelo de 8 pasos de Kotter [1], estableciendo la importancia de contar con líderes con dominio técnico y habilidades directivas comprobadas. Sin embargo, poco antes de la instalación en la primera Facultad, con el proceso ya mapeado, sus etapas planificadas y sus KPI establecidos, surgió al interior de la coalición la inquietud respecto a las eventuales resistencias de las personas involucradas directamente en el cambio y de aquellas a las que éste impactaría: un cambio en dos capas; tres, considerando a los estudiantes.

A medida que la comunicación descendió en la estructura, las resistencias aparecieron con más dureza, fruto de prácticas arraigadas que, si bien sobrecargaban, también daban seguridad. Precisamente lo que Heifetz et al. [4] representan cuando afirman que la resistencia no es al cambio en sí, sino a la pérdida. "Soltar" procesos, que ahora pasarían a la nueva unidad, tomó más tiempo y esfuerzo del inicialmente contemplado. Fue en este punto que la coalición líder fue la primera en aprender sobre adaptabilidad: el sistema requería más tiempo, demandaba ser escuchado y contenido por la ansiedad que generaba el proceso.

El desafío técnico era relativamente sencillo: crear una nueva Dirección GOA, definir funciones, redistribuir procesos, establecer gobernanza. El verdadero desafío fue adaptativo: redefinir identidades profesionales, modificar relaciones entre Escuelas y GOA, construir confianza, cambiar formas de coordinación y aceptar nuevas distribuciones de poder. La coalición entendió que el desafío no era implementar un nuevo organigrama, sino cambiar una forma de trabajar, y lo hizo con foco en las personas: acompañamiento permanente, personalizado y colectivo; reuniones periódicas con los líderes GOA de cada Facultad; talleres de identidad para los nuevos equipos; construcción y socialización de un relato institucional; espacios para resolver tensiones; comunicación de quick wins; y seguimiento continuo no sólo de la adopción de procesos, sino de las necesidades de las personas.

La gobernanza fue utilizada como herramienta para contener el cambio, no sólo para definir responsabilidades: al integrar a los actores estratégicos (Vicerrectoría Académica, Decanos y Decanas, Recursos Humanos, Directores GOA y Prorrectoría) se comprendió quién decidía, quién acompañaba y quién ejecutaba, disminuyendo una de las mayores fuentes de ansiedad en las transformaciones: la poca claridad del rol. La construcción del relato constituyó en sí misma una intervención adaptativa; el mensaje clave "GOA no reemplaza a las Escuelas; las potencia" redujo mediante el lenguaje la sensación de pérdida y protegió la identidad de quienes pudieran sentirse amenazados, conservando lo valioso de la situación actual mientras se construía lo nuevo. Heifetz habla, en este sentido, de mantener a la organización en una "zona productiva de tensión": si la ansiedad es demasiado baja, nadie cambia; si es demasiado alta, el sistema se bloquea. La ruta transformacional del proyecto (Preparación, Instalación, Acompañamiento, Toma de Control y Consolidación) refleja precisamente un cambio dosificado, acorde a las personas y sus necesidades.

En este contexto, las líderes de las tres Facultades estudiadas y de la coalición central mostraron habilidades y competencias compartidas, puestas a disposición de los equipos: capacidad de escucha y de observación, tolerancia a la incertidumbre, co-creación y aprendizaje colectivo, y la habilidad para contener la ansiedad de los equipos cautelando espacios de seguridad psicológica. Estas competencias corresponden a las que la evidencia del management reconoce como predictores relevantes del éxito del cambio [5], [7], [8], [6], y coinciden con habilidades que parte de la literatura ha asociado con mujeres en roles ejecutivos —como la colaboración, el fortalecimiento de relaciones interpersonales y la búsqueda de soluciones integradoras [3]—, sin que ello implique que sean exclusivas de las mujeres o inherentes a su género. Derivaron en conductas observables que permitieron un tránsito efectivo, con resultados posteriores positivos en mediciones de clima y compromiso. La Tabla V las sistematiza; se trata de líderes con una alta madurez interpersonal.

TABLA V

Atributos de liderazgo observados en las líderes GOA durante el proceso MOA

Atributo	Ante resistencia o sensación de pérdida	Conductas observables
Capacidad de escucha y observación	Dedicaron la mayor parte de la fase de preparación e instalación a escuchar los juicios, miedos, dudas e inquietudes de los equipos, para comprender las preocupaciones del sistema. Escuchar antes de diagnosticar.	Escucha activa; diálogo constante; releva posibles conflictos con antelación; ofrece puntos de vista; pregunta sobre necesidades.
Contención emocional y seguridad psicológica	Generaron espacios de confianza donde las personas expresaron dudas, miedos e inseguridades; abrieron espacios donde se permite el error con ánimo de aprendizaje colectivo. Regula la ansiedad	Reuniones diarias con el equipo las primeras semanas, luego semanales; fomenta el diálogo; acepta opiniones diversas; construye relaciones respetuosas aun con detractores; contiene

Atributo	Ante resistencia o sensación de pérdida	Conductas observables
	del sistema; sostiene la tensión sin precipitarse a resolverla.	sosteniendo conversaciones complejas con calma.
Tolerancia a la incertidumbre	Mantuvieron la calma en momentos de tensión o cuando los resultados no fueron los esperados; contuvieron al equipo transmitiendo confianza en el proceso.	Comunicación bidireccional constante; reuniones frecuentes con equipos y unidades académicas; paciencia; pide ayuda y asesoría.
Co-creación	No impusieron soluciones; brindaron espacios al equipo y a sus stakeholders para lograr acuerdos y buscar soluciones; ayudaron a los equipos a construir significado.	Consulta al equipo; incorpora distintas ideas; busca opiniones diversas; promueve la decisión participativa de soluciones y mejoras; pregunta más y propone menos.
Aprendizaje sistémico	Entendieron que la resistencia no es personal, sino que responde a la dinámica organizacional; paciencia con los ritmos distintos y ajuste de la estrategia; mantener el rumbo con flexibilidad.	Consciente del ritmo organizacional; anticipa situaciones y evalúa impactos; revisa planes y ajusta según el aprendizaje del equipo, manteniendo el sentido de propósito.

Fuente: elaboración propia basada en los atributos de liderazgo para el cambio propuestos por Rowland [6], adaptados al contexto del MOA.

Al analizar lo realizado en el proyecto MOA puede interpretarse esta experiencia como un modelo de liderazgo aplicado a una transformación universitaria. Su mayor fortaleza no radica en la secuencia de actividades (comunicación, capacitación, coaching o seguimiento), sino en la forma en que éstas se integraron para desarrollar capacidades individuales, fortalecer relaciones de confianza y aumentar la capacidad adaptativa del sistema completo. La Tabla VI traduce el modelo de liderazgo adaptativo al contexto GOA.

TABLA VI
Adaptación del modelo de liderazgo adaptativo de Heifetz y Linsky al modelo GOA de transformación cultural

Modelo original de Heifetz	Traducción al contexto GOA
Get on the Balcony (tomar distancia para observar el sistema)	Lectura sistémica de Facultades, Decanos, Escuelas y Directores GOA antes de intervenir.
Identify the Adaptive Challenge (identificar el desafío adaptativo)	Comprender que el desafío no era sólo implementar 11 procesos, sino redefinir roles, relaciones e identidades.
Regulate Distress (regular la tensión del sistema)	Ruta transformacional, mentorías, coaching, acompañamiento continuo y seguimiento por etapas.
Maintain Disciplined Attention (mantener la atención en el propósito)	Relato institucional permanente y alineamiento con el propósito estratégico del MOA.
Give the Work Back to the People (devolver el trabajo adaptativo a las personas)	Co-construcción con Facultades, apropiación progresiva del modelo y desarrollo de autonomía de los Directores GOA. No se intentó convencer mediante comunicaciones masivas; se construyó legitimidad mediante relaciones.
Protect Voices of Leadership from Below (proteger las voces que emergen desde distintos niveles)	Espacios de conversación, escucha activa, retroalimentación y ajuste continuo con equipos GOA y Escuelas.

Fuente: elaboración propia a partir de Heifetz [11], Heifetz y Linsky [12] y Heifetz, Grashow y Linsky [4].

El líder GOA fue concebido durante el proceso como un movilizador, no sólo como un administrador. Las mentorías y el acompañamiento apuntaron a su posicionamiento en el rol, a los procesos y la operación, y al fortalecimiento de sus competencias de liderazgo y gestión del cambio: influir sin autoridad absoluta, construir legitimidad, gestionar conversaciones difíciles, movilizar voluntades y articular distintos actores; es decir, ejercer liderazgo adaptativo. Los hallazgos del Objetivo 2 son coherentes con este marco: los actores institucionales valoran precisamente los atributos relacionales de las líderes (articulación, adaptación, disposición a incorporar sugerencias, capacidad de generar confianza), mientras las barreras persistentes (programación académica, autonomía en sistemas centrales, criterios institucionales homogéneos) corresponden mayoritariamente a restricciones técnicas y sistémicas que exceden el ámbito del liderazgo de cada unidad.

A. Tres niveles de análisis de género

Para precisar el alcance de los hallazgos conviene distinguir tres niveles analíticos que el diseño de este estudio no permite separar empíricamente, pero que orientan la interpretación y las futuras investigaciones:

(1) Competencias individuales de las líderes. Atributos como la escucha activa, la contención emocional o la tolerancia a la incertidumbre corresponden a competencias personales y profesionales de cada líder, desarrolladas por su trayectoria y formación, y no son reducibles a su género.

(2) Características del liderazgo adaptativo. Varias de esas conductas son, ante todo, prácticas propias del liderazgo adaptativo [4] y del cambio organizacional exitoso [5]–[8], exigidas por la naturaleza del desafío —redefinir roles, relaciones e identidades— con independencia de quién lidere.

(3) Condiciones estructurales de género. El acceso mismo de estas académicas a posiciones de conducción ocurre en un contexto de subrepresentación femenina en la alta dirección [2], [3], con barreras invisibles y estructurales que condicionan tanto el ingreso como el ejercicio del liderazgo. Visibilizar estos casos aporta referentes, pero no debe leerse como evidencia de una superioridad de estilo asociada al género.

Distinguir estos niveles evita el esencialismo y sitúa la contribución del estudio en la documentación de atributos observados, dejando su eventual relación con el género como una pregunta abierta para diseños con grupos de comparación y mediciones longitudinales.

VI. CONCLUSIONES

El cambio organizacional analizado no consistió sólo en implementar un nuevo modelo, sino en desarrollar la capacidad de las personas y de la organización para operar exitosamente en él. Una vez instalado, se continuó gestionando la transformación a partir de evaluaciones de adopción, más allá de la sola eficacia de los procesos implementados. Kezar y Posselt sostienen que el cambio sistémico se aborda a través de la reflexión crítica: los agentes de cambio deben propiciar espacios de autorreflexión y autoevaluación del proceso y sus resultados, considerando que incluso tras los primeros resultados podrían surgir nuevas resistencias en virtud de los intereses de los actores [13]. La evaluación externa de la implementación [10] cumple, precisamente, esa función: conocer la opinión de las personas una vez logrado el cambio y averiguar su satisfacción con los nuevos procedimientos, tal como recomiendan Rosnerová et al. [8].

La evidencia de las tres facultades estudiadas, lideradas por mujeres con trayectoria en gestión académica, muestra una convergencia notable: implementaciones valoradas positivamente por los actores institucionales, 9 de 11 procesos con desempeño alto, disminución efectiva de la carga administrativa de las escuelas y equipos GOA percibidos como cohesionados y validados. Los atributos de liderazgo observados en las mujeres que participaron en la implementación —escucha, contención emocional, seguridad psicológica, tolerancia a la incertidumbre, co-creación y aprendizaje sistémico— se presentaron de manera concomitante con el éxito de gestión alcanzado. El diseño descriptivo, de caso único y sin grupo de comparación, no permite atribuir ese éxito al género de las líderes ni distinguir su aporte del correspondiente al liderazgo adaptativo, a la experiencia previa o al propio diseño del MOA. Con esa cautela, la evidencia respalda el cambio de paradigma que se viene perfilando en los últimos años: el líder en un proceso de cambio no está llamado a dirigirlo, sino a movilizar y a acompañar a otros para que puedan cambiar con él.

Como líneas futuras, se propone completar la caracterización institucional de la FCR con los datos en consolidación, incorporar mediciones longitudinales de clima y compromiso, y profundizar, mediante entrevistas en profundidad, en la dimensión de género del liderazgo observado, distinguiendo qué atributos son propios del estilo de las líderes y cuáles del diseño adaptativo del proceso, en diálogo con la literatura sobre barreras estructurales al liderazgo femenino y sobre las iniciativas de equidad de género en la alta dirección desarrolladas en Chile [2], [3].

AGRADECIMIENTO

Los autores agradecen a la Universidad Andrés Bello, a las Facultades participantes, a los equipos GOA y a la coalición del proyecto MOA por facilitar la información y el acompañamiento necesarios para el desarrollo de este estudio.

REFERENCIAS

[1] J. P. Kotter, El Líder del Cambio (P. Díaz Cortés, Trad.). Ciudad de México: McGraw-Hill, 2004. (Trabajo original publicado en 1996).

[2] L. San-Martín, A. García-Holgado, and A. Dominguez, “Initiatives to reduce the gender gap in senior management: Actions developed by organizations in Chile,” in Proc. XVI Congress of Latin American Women in Computing 2024 (LAWCC), CEUR Workshop Proceedings, vol. 3872, Bahía Blanca, Argentina, 2024. [Online]. Available: https://ceur-ws.org/Vol-3872/paper3.pdf

[3] L. San-Martín, C. D. Carrillo, A. García-Holgado, and A. Dominguez, “Invisible and structural barriers: Factors that limit female leadership in business,” in 5th LACCEI Int. Multiconf. on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development (LEIRD 2025), Virtual Edition, Dec. 2025.

[4] R. A. Heifetz, A. Grashow, and M. Linsky, The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Boston, MA: Harvard Business Press, 2009.

[5] A. C. Edmondson and D. P. Bransby, “Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature,” Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, vol. 10, pp. 55–78, 2023. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217

[6] D. Rowland, Still Moving: How to Lead Mindful Change. Chichester, UK: Wiley-Blackwell, 2017.

[7] S. Keller and B. Schaninger, Beyond Performance 2.0: A Proven Approach to Leading Large-Scale Change. Hoboken, NJ: Wiley, 2019.

[8] S. Rosnerová, O. Poniščiaková, E. Kičová, and J. Fabuš, “Comprehensive study of critical areas of change management as a starting point for leaders in the area of managing human resources in organizations: The case of the Visegrad Four,” Systems, vol. 12, no. 9, Article 342, 2024. https://www.mdpi.com/2079-8954/12/9/342

[9] Universidad Andrés Bello (UNAB), Gestión 2025. Santiago, Chile: UNAB, 2026.

[10] Metodico, Informe de Resultados: Proceso de Implementación Modelo de Operaciones Académicas (GOA). Santiago, Chile, 2026.

[11] R. A. Heifetz, Leadership Without Easy Answers. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.

[12] R. A. Heifetz and M. Linsky, Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.

[13] S. Enomoto, A. Kezar, and A. González, Change Leadership Toolkit: A Guide for Advancing Systemic Change in Higher Education. Los Angeles, CA: USC Rossier, 2023.