



El cambio en Udelar

En gran escala, viral, leve y sensible

Presentación a cargo de
Leonardo Schvarstein
PRG - 201218

2020, el año en que el contexto se hizo texto

- Cambio de la cotidianidad, para todos los habitantes del planeta, simultáneamente
- Fuera de la zona de confort
- En peligro
- Aguante
 - Parece que nunca comenzó y ya está terminando
 - Todos queremos que se termine
- Sufrido y memorable



El Coronavirus no tenía idea de lo que le esperaba en Uruguay



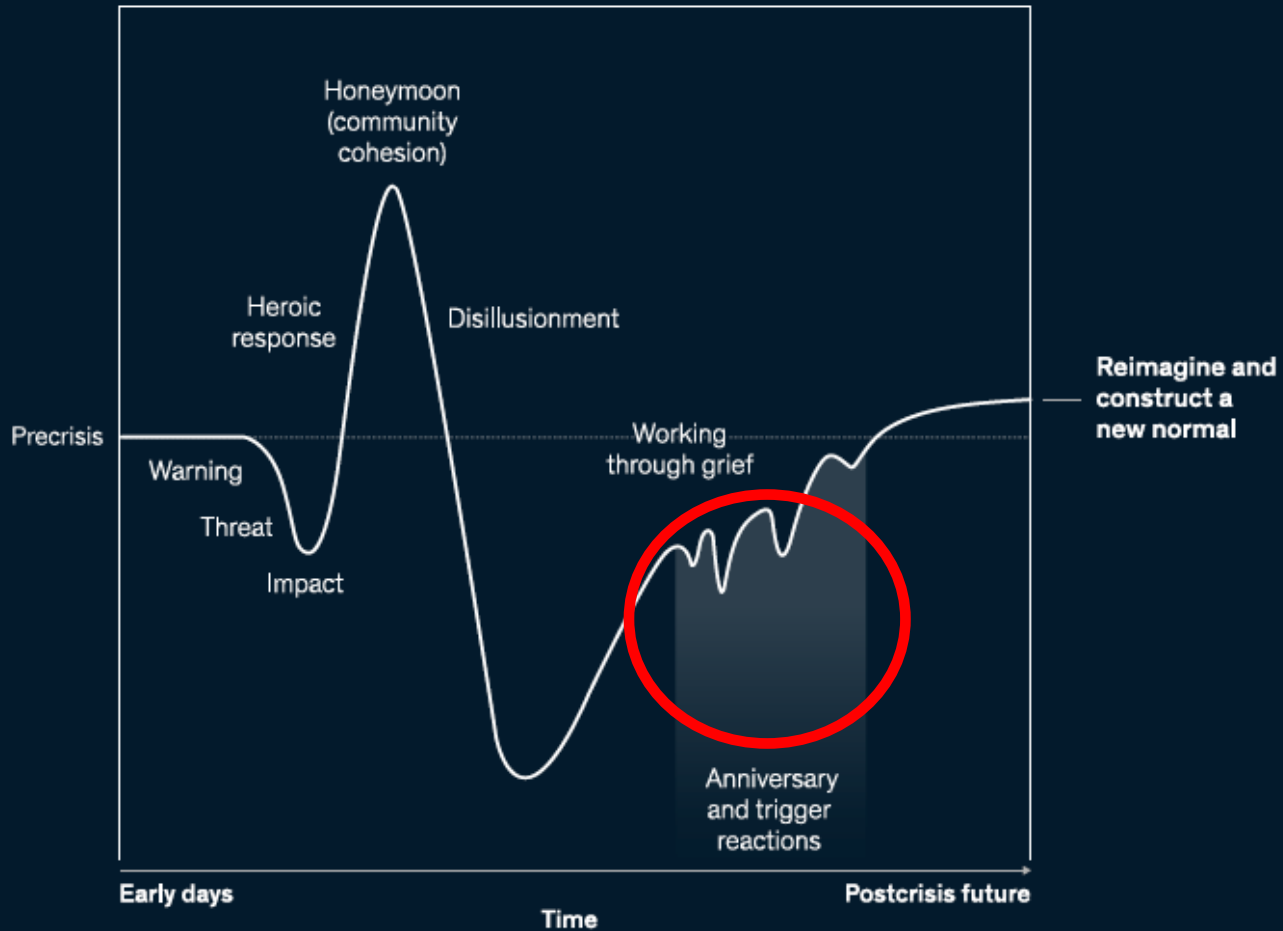
La pandemia como analizador

- Visibiliza (y oculta)
- Acelera (y retarda)
- Pone distancia y acerca
- Lo urgente coincide con lo importante
- Genera resiliencia (y debilita)
- Oscurece el futuro (y lo ilumina)
- Atemoriza (y envalentona)
- Facilita (y dificulta)

- Somos “sujetos” producidos y productores (de la pandemia)

Postcrisis-response stages: Where are you on the journey from heroic to disillusioned and beyond?

Path of collective psychological response to crisis (illustrative)



Source: Adapted from D. Myers and L. M. Zunin, *Training Manual for Human Service Workers in Major Disasters*, US Department of Health and Human Services, 2000

Tipos de viralidad (y sus analogías)

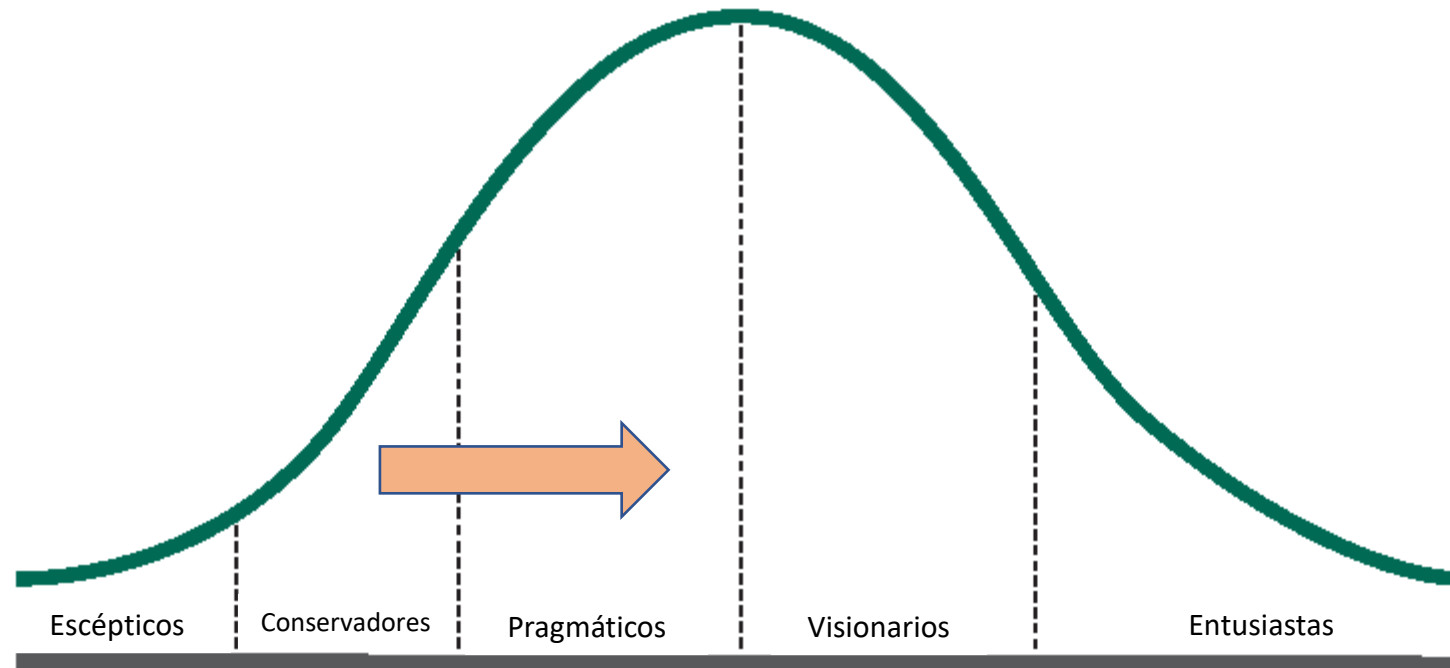
- Biológica
- Tecnológica
- De la información
- Cultural
- (Del cambio?)

- Ideológica (Política)
- Religiosa

Transformación y cambio

- Transformación (largo plazo, “silenciosa”, sin “dueño”, excede la dimensión de la organización)
- Cambio planeado (plazos relativamente más breves, gestionado como proyecto por responsables que deben rendir cuentas)
- $E_f = Q \times (A_c + A_p)$
 - Aceptación: involucramiento
 - Apropiación: compromiso
 - “Hace” sentido

Curva de difusión y sostenibilidad (viralidad)



Adapted from the work of Rogers (1995) and Moore (1999)

El cambio viral

(Leandro Herrero - <https://viralchange.com/>)

El cambio viral

(Leandro Herrero - <https://viralchange.com/>)

- **Influencia entre pares**
 - pequeños grupos de individuos altamente conectados
 - pequeño conjunto de comportamientos bien definidos y no negociables
 - difundidos por dentro de la organización
 - Cuando estas personas comienzan a hacer las cosas de una manera nueva, otras los siguen.
- Se difunden historias de éxito. Las historias son memorables, los comportamientos son contagiosos.
- Existen grandes similitudes entre la infección biológica y la infección de ideas.
- Se trata de un método para gestionar cambios en gran escala - y para alcanzar objetivos específicos - que a la vez genera cultura

Las 5 disciplinas del cambio viral

(Leandro Herrero - <https://viralchange.com/>)

- **Gestión basada en el comportamiento:** El nuevo enfoque organizacional son los comportamientos (complementarios de las estructuras, los procesos y los sistemas)
- **Movilización de la influencia escalable:** la influencia jerárquica es un dato (sobrestimado), la influencia entre pares es el verdadero motor que maximiza la confianza dentro de la organización;
- **Nutrición de las redes sociales informales:** Las estructuras formales son “artificiales”; la mayoría de las cosas interesantes ocurren en lo “natural”
- **Aceleración de una nueva narrativa (historias):** se trata de dominar el arte de utilizar las historias adecuadas para acelerar una nueva narrativa organizacional
- **Fomento del liderazgo distribuido:** El liderazgo de arriba hacia abajo es formal; el verdadero motor del liderazgo se distribuye por toda la organización en forma de personas altamente influyentes, cuya influencia no depende de la descripción del puesto ni del título.

Una mirada al PRG

Desde la perspectiva de la transformación

Algunas (macro) transformaciones en curso

- Digital
- Educación
- Trabajo / empleo
- Movilidad
- Salud
- Género
- Familia
- Previsional (demográfica)
- Entretenimiento

Gestión (Aubert & de Gaulejac)

- La función principal de la gestión consiste en “**producir organización**”, en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan resolver los **conflictos** cotidianos y lograr una convivencia relativamente ordenada entre elementos que se encuentran en **tensión permanente**.
- La gestión conlleva una **cultura** organizacional, un **proyecto**, **valores** clave, una **ética** en fin, que será la plataforma común de los miembros de la organización.

Realizaciones 2020

- Propuesta Udelar 2020 - 2024
- Gestión en tiempos de COVID-19
- Entornos remotos
- Modelo de gestión (en construcción; por ahora, 4 propósitos estratégicos, 6 prácticas)
- Modo Udelar (plataforma de cambio)
- <https://gestion.udelar.edu.uy/prorrectorado-de-gestion>

Feria Modo-Udelar

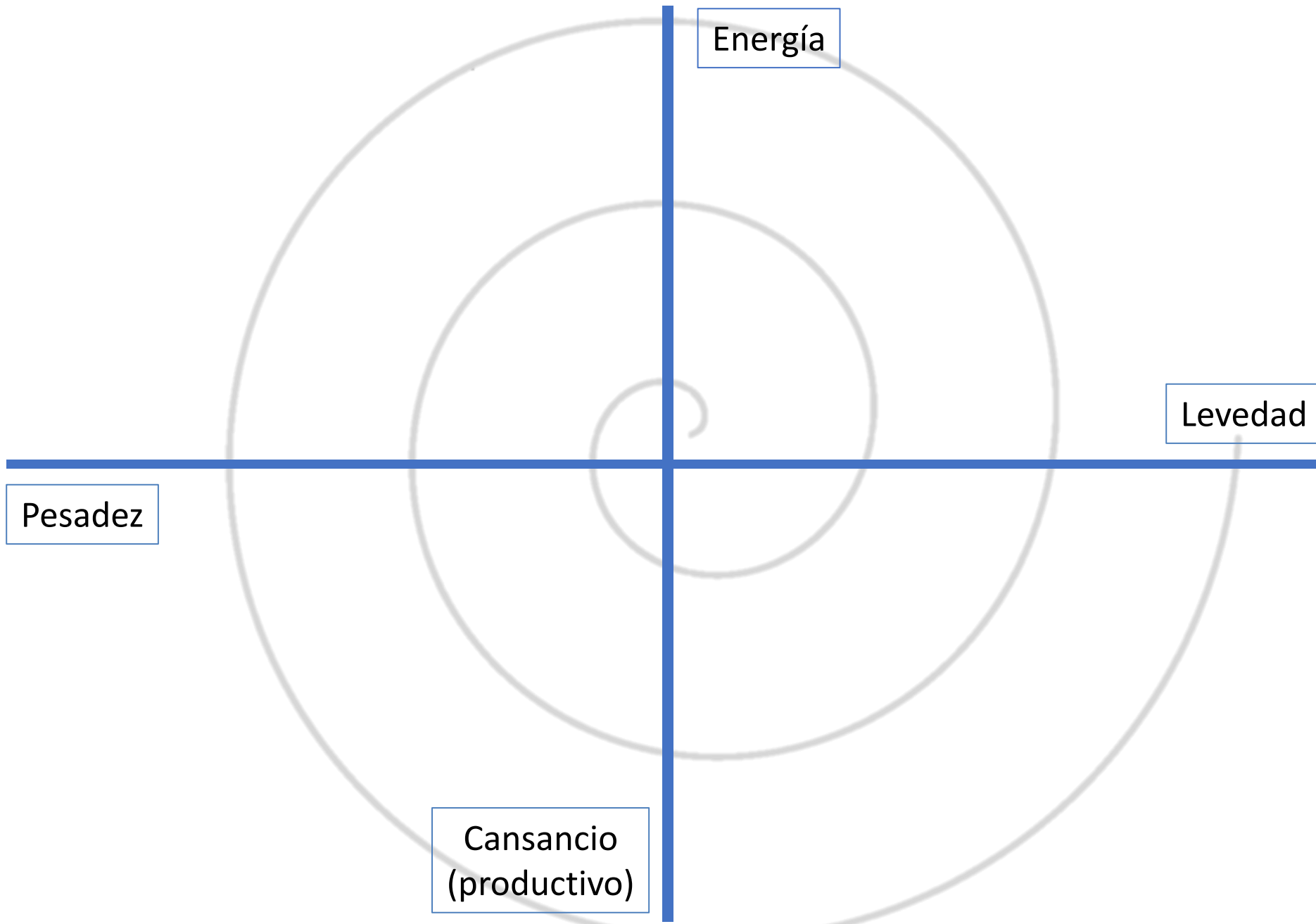
- Objetivo general: Promover acciones que construyan una mirada de ***gestión integral***, permitiendo el desarrollo de iniciativas más allá del evento.
- Objetivos específicos
 - Socializar las experiencias de los diferentes colectivos para la resolución de problemas cotidianos en la realidad universitaria.
 - Generar un ámbito que refuerce la generación de espacios colaborativos e integradores, incentivando la mirada colectiva de diferentes actores universitarios.
 - Aportar un espacio que dé cuenta a la sociedad del funcionamiento cotidiano de la Udelar.
 - Contribuir al diálogo internacional de la Udelar para la mejora de la gestión.

Las tensiones del cambio (y de sus agentes) en Udelar

Consideraciones al calor de (este!) fin de año

Tensiones

- Organizacionales
 - Hacia adentro y hacia afuera
 - Agilidad en el marco de restricciones normativas
 - Innovación y mantenimiento de la rutina
 - Narrativa extraordinaria (grandes logros) y ordinaria (cotidiana, sin grandilocuencia)
 - Alto y bajo perfil
- De los TAS (nosotros)
 - Ellos y nosotros
 - Levedad y pesadez
 - Energía y cansancio



Una mirada al porvenir inmediato

- 2021
 - Pandémico (aperturas y cierres, fases, protocolos)
 - De inicio de la vacunación
 - De distanciamientos y acercamientos
 - De agudización de contradicciones macro (económicas, geopolíticas, sociales)
 - De perfilamiento de tendencias y toma de posiciones
- Un año laborioso y de transición, “pesado”

Calvino – La levedad

- Si quisiera escoger un símbolo propicio para asomarnos al nuevo milenio, optaría por éste: el ágil salto repentino del poeta filósofo que se alza sobre la pesadez del mundo, demostrando que su gravedad contiene el secreto de la levedad.
- En los momentos en que el reino de lo humano me parece condenado a la pesadez, pienso que (...) he de cambiar mi enfoque, he de mirar el mundo con otra óptica, otra lógica, otros métodos de conocimiento y de verificación. Las imágenes de levedad que busco no deben dejarse disolver como sueños por la realidad del presente y del futuro...