



Centro de  
Administraciones  
Tributarias  
Subnacionales



Capacitación

## SUPLEMENTO DE CAPACITACIÓN N°3

El Centro de Administraciones Tributarias Subnacionales a desarrollado el **Suplemento de Capacitación** con el objetivo de acercarles a todas las Jurisdicciones miembros, y a todas aquellas que adhieren a nuestro trabajo, un compendio de las temáticas abordadas desde el sector de Capacitación del CeATS con la idea que les sea de utilidad en su labor diaria y asimismo invitarlos a participar en las distintas Actividades llevadas a cabo por el Centro.-

En esta tercera entrega del Suplemento de Capacitación desarrollaremos el tema: **Cambio**. Dicha temática ha sido abordada dentro de las actividades de formación llevadas adelante en Ciudad de Buenos Aires para gran parte de las Jurisdicciones miembros del CeATS; y de las cuales han participado no sólo las ATS asociadas sino también Administraciones Tributarias no miembros.-

Adicionalmente, esta entrega pretende brindar a todas aquellas personas que no han podido realizar el Programa de Formación de Líderes, un resumen de los puntos tratados dentro de la temática de Cambio, así como también una breve explicación de su exposición, invitándolos a participar de una próxima actividad presencial o de videoconferencia acerca del tema.

Por último, estos son algunos de los temas tratados en la Actividad mencionada, en nuestra página Web encontrarán información acerca del dictado de Cursos presenciales; adicionalmente las Jurisdicciones miembros pueden comunicarse con nosotros para coordinar la realización de una Videoconferencia sobre la temática de Cambio.-

Es importante mencionar que este trabajo es realizado en colaboración con el Lic. Patricio Nussold y el Lic. Alfredo Vota, consultores CeATS, agradecemos a ellos su participación en este proyecto.-



Centro de  
Administraciones  
Tributarias  
Subnacionales



Capacitación

Casi indefectiblemente, cada vez que nos invitan como consultores, tanto en organismos públicos como privados, hay al origen de esa invitación algo que estaba llevando a ese equipo de trabajo a tener que cambiar.

La presión para cambiar no proviene siempre del mismo lugar. Muchas veces hay razones políticas. Otras veces, cuestiones de reorganización, de reingeniería, que llevan a la estructura de una organización a tener que pensar en una mejor alternativa para su funcionamiento. Hay cuestiones sociales, cambios culturales que se van dando dentro y fuera de ese equipo. Muchas veces es la forma en que los empleados empezaron a reaccionar lo que genera la necesidad de cambio. Muchas veces hay presión de los sindicatos que se organizan y se expresan a través de los empleados. La tecnología nos empuja cada vez más hacia el cambio. Podemos pensar en el modo en el cual se desarrollan las comunicaciones a nivel interno, en la seguridad de la información y sus causales, en la confidencialidad, que llevan al desarrollo de tecnologías diferentes que hacen que los empleados deban trabajar de un modo diferente. La demanda de los clientes lleva a un equipo a tener que organizarse de una forma diferente. Entonces, *la presión hacia el cambio tiene su origen en múltiples ámbitos.*

Ante esta presión, siempre, inevitablemente, se presenta una resistencia individual. No sólo respecto de cada persona en particular, sino que podemos hablar de la individualidad del equipo dentro de la estructura de la organización. Puede que la resistencia aparezca desde la organización toda, por un equipo dentro de la misma, o por uno solo de los tantos individuos que la integran. Esta resistencia se da por diferentes razones. Muchas veces decimos que el hombre es un animal de costumbres. No nos levantamos todas las mañanas pensando como vamos a realizar cada una de nuestras actividades más sencillas, sino que desde la más temprana infancia desarrollamos patrones comportamentales, emocionales, cognitivos que nos llevan a comportarnos de una determinada forma. Cambiar no es sólo querer cambiar, hay toda una serie de costumbres que nos llevan a funcionar, a pensar, a sentir y a ser de un determinado modo. Por otro lado hay cuestiones de seguridad que nos llevan a resistirnos. Hay factores inerciales, porque venimos funcionando de un determinado modo hasta ahora. Muchas veces éstos tienen que ver con algo que nos funcionó en el pasado. En general tendemos a perpetuar aquello que nos resultó exitoso en determinado momento de nuestra vida individual o de equipo y a verlo como el factor de éxito. Eso que resultó ser la clave del éxito en ese momento se transforma en otro momento en aquello que nos impide ser más exitosos o incluso aquello que nos lleva al fracaso y a la pérdida de un espacio de crecimiento y desarrollo. Si pensamos en nuestros políticos o en héroes y heroínas del pasado, aquello que los llevó al éxito también los llevó en algún punto al fracaso.

Esto tiene que ver con el temor a perder la seguridad. Hay un libro, muy divulgado hace unos años: "¿Quién se ha robado mi queso?", que trabaja especialmente sobre esta idea. Habla básicamente de estar alertas a que por el miedo a abandonar un espacio de seguridad se termine perdiendo la oportunidad de crecer e incluso de subsistir. Porque, en algún punto, la vida es dinámica, la vida es cambio permanente. Incluso el cuerpo humano es cambio permanente: la sangre, el aire se renuevan, las conexiones entre las neuronas se actualizan, y si esto no pasa no solo el crecimiento no es posible sino que la subsistencia tampoco lo es.

Otros factores que hacen a la resistencia al cambio tienen que ver con el temor a lo desconocido o con el procesamiento selectivo de la información. Muchas veces seleccionamos la información de acuerdo al modo en que veníamos funcionando y ante la necesidad de cambiar no podemos seleccionar la información de la realidad de una manera novedosa y adaptativa. La realidad es que *cambiar es inevitable*, no solo es necesario, por la misma dinámica de la vida. El punto interesante, sobre el que queríamos pensar con ustedes es si vamos a cambiar sólo a partir del condicionamiento que provoquen los estímulos externos, ya sean positivos o negativos, o vamos a empezar a tomar control de nuestras reacciones, emociones y temores y empezar a elegir cuales son las respuestas que queremos dar. No sólo en función de los estímulos externos, sino basándonos en nuestros sueños y en lo que nosotros queremos generar para nuestra vida personal y laboral.

En psicología básica hay un experimento, que seguramente conozcan, el del "Perro de Pavlov", en el cual se toca una campana y se le da a un perro la comida, se toca otra campana y se le da al perro la comida. Llega un punto en el que sin darle la comida, cada vez que sonaba la campana, el perro empezaba a babearse preparándose para comer. La campana dejó de ser un estímulo neutro para ser un estímulo condicionado. También hay otros tipos de estímulos que tienen que ver con reforzar o inhibir ciertos comportamientos como pueden ser ciertos premios o castigos, que se dan a los animales, o a los hombres según hagan las cosas "bien o mal", según quien sea el que premie o castigue.

Hay experimentos realizados con ratas en Estados Unidos, en los que si la rata sigue un determinado circuito dentro de un laberinto recibe una descarga eléctrica pero si sigue otro diferente no la recibe. Inevitablemente, con el correr el tiempo, la rata da prioridad al camino en el que no recibiría la descarga. Esa descarga eléctrica es un reforzador negativo. En otros experimentos con monos, las bananas funcionan como un reforzador positivo y son las conductas "premiadas" las que terminan primando con el tiempo. Los hombres, si bien no somos monos ni ratas, tenemos en algún aspecto algo similar al funcionamiento de esos animales. Por eso se hacen experimentos con animales cuando se quiere estudiar la biología del comportamiento.

La pregunta que deberíamos hacernos a la hora de cambiar es si queremos ser meros respondedores a reforzadores externos, positivos o negativos o si queremos empezar a definir las respuestas que queremos dar en función de lo que nosotros queremos generar en nuestra vida. Y en este sentido, los reforzadores positivos o negativos para los hombres en su mayoría no tienen que ver con descargas eléctricas ni con bananas sino que tienen que ver en su mayoría con reforzadores psicosociales. El hombre es uno de los pocos animales que necesita

vivir hasta una edad muy avanzada bajo el cuidado de otros para no morir. El hombre construye su identidad, se construye a sí mismo, socialmente. Y en este sentido, a raíz del lenguaje, *los reforzadores positivos y negativos en el hombre tienen que ver más con cuestiones sociales*. En este sentido, una palabra de aliento de un jefe, o la posibilidad de encarar un nuevo desafío, o de pintar un cuadro, todo lo que tenga que ver con sentir que uno puede ir más allá de sus propias capacidades, a partir de la mirada de amor, de aprobación de otro va a funcionar como un reforzador positivo, y todo lo que tenga que ver con una mirada de sanción o una mirada de desprecio, también va a tener que ver con un reforzador negativo.

Sin embargo, si lo que nosotros buscamos es aumentar nuestra eficacia, lo que vamos a tener que empezar a pensar no es solo qué respuestas damos ante ciertos estímulos sino principalmente, qué hay entre ese estímulo y la respuesta que estamos dando. En los animales, ante un determinado estímulo, solo hay una respuesta posible. Los hombres a raíz de la mediación cognitiva, de la mediación del lenguaje entre ese estímulo y la respuesta, somos los únicos animales que podemos dar diferentes tipos de respuesta a un determinado estímulo. Si el hornero quiere construir un nido, siempre va a construir el mismo; si la hormiga quiere construir su casa, siempre va a construir la misma. Ambos sólo pueden construirlos de un solo modo, sin embargo el hombre puede construir múltiples tipos de casas y adaptarse a múltiples tipos de ambientes. ¿Por qué? Porque a través de esa mediación cognitiva su respuesta no está limitada.

¿Y que pasa cuando queremos cambiar la respuesta que estamos dando? Porque muchas veces uno se da cuenta que quisiera dar una respuesta diferente ante una determinada situación, y sin embargo no es fácil pensar cómo modificar esa respuesta y empezar a pensar una respuesta alternativa. La realidad es que las fases del cambio siempre tienen que ver con un proceso dinámico que no se termina; y en ese sentido la primera fase de un cambio tiene que ver con el final de una fase previa. A partir de esa fase final vamos a pasar por una etapa de transición y luego vamos a llegar a una etapa en la cual estaríamos terminando con esa transición pero a su vez comenzando la etapa inicial de un próximo cambio. Esto tiene que ver con que nunca terminamos un proceso de cambio. Nunca podemos decir: ¡Llegué!, *todo proceso terminado implica el inicio de otro*. En cada una de estas tres fases: la fase de terminación del anterior, la fase de transición y la inicial del nuevo proceso, tenemos diferentes tipos de respuestas. En general en la fase final se tiende a pensar que no hay obligación de dar ninguna respuesta, que uno puede "quedarse como está y ver qué pasa". Cuando empieza un nuevo proceso se tiende a pensar que se pierde la identidad, "que antes era alguien y ahora no sé quien soy", se tiende a quedar desorientado, pensando adonde pertenezco, hacia donde voy. Y también puedo optar por quedarme sin ningún tipo de ilusión, pensar que se está mal, que todo va mal.

Indefectiblemente, ante la situación de inestabilidad que genera un cambio estas respuestas son algunas de las que aparecen.

En la fase de transición lo que vemos son ciertas dualidades que aparecen. Tendemos a pensar que hay personas que son víctimas del cambio y ciertas otras que son responsables. Tendemos a pensar en la lógica del perder-ganar. En general tendemos a victimizarnos y

pensar que si yo estoy perdiendo en la transición es porque alguien está ganando, y en general ese alguien nunca soy yo. Lo que tiende a suceder en esta fase en las organizaciones, en las familias, en cualquier unidad que tomemos, es que se tiende a tomar una cierta rigidez en la forma y una cierta flexibilidad en el propósito. Cuando en realidad lo que tendríamos que hacer es empezar a ser más rígidos o más conscientes acerca de cual es el propósito que queremos alcanzar y empezar a adaptar una cierta flexibilidad en la forma, para poder empezar a adaptarnos a lo que venga, al nuevo estadio. En cambio, mantener rigidez en la forma es lo que sucede porque empezamos a comportarnos en forma defensiva por el miedo frente a lo nuevo, lo cual tiende a complicar las cosas.

En el último estadio del cambio lo que se genera es un proceso de realineación, de revisión del pasado, de proyectar el pasado en el futuro. Muchos psicoanalistas decían que “en el pasado está escrito el presente”. Algo de esto pasa en las etapas finales de un proceso de cambio. Mucho de lo que se procesó, mucho de lo ocurrido, aparece en el presente y en el sueño del futuro. Muchas veces también como reacción para que aquello que ocurrió no vuelva a ocurrir. Muchas veces con el anhelo de poder construir algo mayor. Se crea una visión, una visión común y comienza a comunicarse a los demás miembros de la organización.

¿Qué es lo que pasa cuando se empieza a generar una serie de cambios en nuestro entorno que tendemos a sentir que nos sobrepasa? La realidad es que cuando algo cambia no sólo tiene que ver con uno sino con ciertas modificaciones en el ambiente que nos rodea que nos llevan a cambiar. Y en este sentido uno puede empezar a sentirse desbordado por la situación y empezar a sentir que son muy pocas las cosas sobre las cuales puede influir. Todos vemos en el trabajo muchas cosas que nos molestan sin embargo lo que nos cuesta ver son aquellas cosas sobre las cuales podemos influir.

Imaginemos un círculo dentro del cual estuviesen aquellas cosas importantes para nosotros y fuera del cual aquellas que no lo son. Imaginemos ahora un segundo círculo dentro de éste, dos círculos concéntricos: en el del centro estarían aquellas cuestiones sobre las que podemos influir y son importantes para nosotros; y dentro del más grande (y por fuera del pequeño) las cosas importantes sobre las que no podemos influir aunque también son importantes. Por último, por fuera de ambos aquellas cosas que no son importantes.

Lo que nosotros tendemos a pensar es que la mayoría de las cosas que a nosotros nos importan son cosas sobre las que no podemos influir. En este sentido si esta es nuestra creencia lo que vamos a hacer es esperar que nos digan qué tenemos que hacer, porque no podemos influir en lo que realmente es importante; tendemos a hacer más de lo mismo; a ir a ciegas, a tantear ver qué es lo que pasa y, en algún punto, lo que elijo es victimizarme frente a una determinada situación. Las cosas importantes son aquellas cosas en las cuales no puedo influir y por lo tanto sólo me resta hacer más de lo mismo: hacer lo que me digan o ir a ciegas.

Hay algunas personas que eligen dar un diferente tipo de respuesta. Tienden a ver qué pueden hacer ellos para ampliar ese círculo de influencia o qué es lo que pueden empezar a hacer para ampliar la influencia que pueden llegar a tener sobre las cosas que les importan. Para hacer esto lo que hacen estas personas es buscar y chequear oportunidades, ver qué pueden hacer para empezar a mejorar, explorar puntos de mejora, o simplemente cambiar, directamente

empezar a hacer algo distinto y ver qué es lo que pasa, en lugar de decir que no se puede hacer nada.

En la medida en que yo pueda empezar a ampliar este círculo de influencia, mi influencia sobre las cosas que me importan, voy a poder ser más responsable de mí mismo. Voy a poder empezar a ver cuales son las cosas que yo mismo puedo empezar a cambiar, en lugar de victimizarme y esperar que sea otro el que tome la decisión siendo responsable de mi proceso de mejora.

En general en las organizaciones lo que tiende a aparecer, en los procesos de cambio, son muchas personas que tienden a victimizarse frente a la situación de cambio y que empiezan, frente a la nueva situación a la cual hay que adaptarse, a esperar, a ver qué pasa.

La realidad es que uno no da este tipo de respuestas porque sea tonto, malo o busque hacer daño a los demás, en general lo que pasa es que no nos damos cuenta de que lo que pensamos que es la realidad no es más que una mirada de la realidad.

En los años sesenta los psicólogos cognitivos, Beck, Ellis y muchos otros, estudiaron pacientes con trastorno depresivo y comenzaron a darse cuenta que la gente no se deprimía por lo que le pasaba sino principalmente por el modo en el cual interpretaba lo que le pasaba. Había gente que ante una determinada situación realmente adversa no se deprimía y otra gente que frente a una situación poco adversa, sencilla de resolver, empezaba a presentar la sintomatología depresiva. Entonces comenzaron a postular la teoría cognitiva en la cual explicaban que hay, entre la experiencia y la realidad, un *sistema de creencias*. Un sistema de creencias que en algún punto ordena nuestra vida, lo que es posible e imposible. Muchas veces el procesamiento de la información de la realidad es disfuncional. Es la *mirada de la realidad* y no la realidad en sí lo que estaba generando el trastorno mental, o el sufrimiento. Muchas veces lo que nos lleva a victimizarnos frente a un problema en el trabajo, o pensar que no podemos hacer nada y sólo nos queda hacer más de lo mismo o esperar que nos digan qué tenemos que hacer, o al revés, lo que nos lleva a comprometernos con una posibilidad de cambio concreta, a empezar a ver qué podemos comenzar a hacer para hacernos cargo de la situación, no tiene que ver con la situación en sí, sino con nuestra mirada acerca de la situación, y también acerca de uno mismo y el futuro.

Esto no tiene que ver con la realidad, sino con este sistema de creencias que nos lleva a tomar una actitud demandante frente a nuestro jefe, o empleados, o el cliente y empezamos a generar una serie de pensamientos auto sabotadores de la posibilidad de construir, disfrutar, mejorar un determinado proceso o un determinado modo de vivir en el trabajo. Tendemos a frustrarnos, a sentirnos inútiles, a estar cada vez más furiosos con pares, con superiores, con clientes, con nosotros mismos incluso. Empezamos a dejar lugar a toda una serie de pensamientos negativos que nos hacen mal.

Entonces, ¿qué hacer ante este estado de situación? Reconociendo que el problema no es la realidad sola, sino la mirada que estamos dando, que nos estanca en un determinado modo de entenderla, lo que tendemos que empezar a ver es como cambiar de paradigma en términos de la mirada de esa realidad. Hay una realidad que está ahí ante nuestros ojos pero también hay

una mirada de esa realidad, y lo que tenemos que empezar a ver es cuáles son las distintas alternativas para pensar este problema.

Paradigma, un concepto propuesto por Toman Kuhn, tiene que ver con la percepción de un determinado problema. Su definición dice que *es un conjunto de reglas y disposiciones escritas o no, que por un lado establecen o definen los límites y por otro indican cómo comportarse dentro de los límites para tener éxito.*

Si este es el paradigma sobre el cual estamos parados para pensar el problema y sólo nos está llevando a estar cada vez peor y cada vez poder dar menos respuestas novedosas, es hora de dejar de enojarnos y ver que ese paradigma ya no sirve. En ciencia, un determinado paradigma funciona durante un período hasta que aparece una nueva investigación o una cierta evidencia que pone en jaque esa forma de mirar la realidad, esa forma de entender el problema. La realidad es que cuando el dolor o la imposibilidad de generar respuestas novedosas es cada vez mayor tendemos a pensar que esa era la única mirada posible de la realidad. Cuando el dolor se extendió mucho tiempo, tendemos a sentir que haber encontrado una mirada alternativa a este problema es más doloroso que el propio dolor. Porque a medida que reconozcamos que había una mirada alternativa a ese problema, que no vimos, quiere decir que nosotros también somos responsables de ese dolor ya sufrido. Nosotros somos responsables de ese dolor también. O somos responsables de haber sostenido, aún pasivamente, sin buscar una alternativa diferente a ese problema, corresponsables de una situación de dolor o de un funcionamiento pobre y mediocre del organismo en el que estamos.

Al menos por haber elegido seguir en ese espacio y seguir sosteniendo esa determinada situación. Muchas veces nos pasa cuando vamos a dar talleres, cursos o hacemos entrevistas de seguimiento o de coaching a clientes nuestros, sean puestos gerenciales de empresas privadas o personas de atención al contribuyente en la administración pública por ejemplo, que cuando planteamos esto casi siempre empezamos a justificar como nosotros no podríamos haber dado una respuesta distinta y lo que siempre tendemos a decir es que es verdad que no es fácil dar una respuesta diferente. *No es fácil cambiar.* Sin embargo, de lo que sí estamos convencidos es que a medida que renunciemos a la posibilidad de generar algo distinto, en algún punto a lo que estamos renunciando es a nuestra humanidad, al "ser hombres", porque si algo nos diferencia de los animales es que podemos dar ante un determinado evento una respuesta diferente. Ante una determinada dificultad, una respuesta novedosa. Y aún cuando no podemos dar una respuesta distinta, podemos empezar a buscar alternativas para corrernos de ese lugar. Y esto también es dar una respuesta distinta a un determinado evento.

Hay algunas preguntas que podemos hacer para empezar a revisar esta mirada que tengo sobre la realidad que hoy por hoy no nos ayuda a cambiar. Pienso qué es lo que me está molestando en mi trabajo o en cualquiera de nuestros otros sistemas. Empiezo a ver si estoy cometiendo algunos errores lógicos al pensar la realidad, si estoy generalizando, si estoy rotulando, si estoy siendo particularmente demandante con lo demás, esperando que sean quienes administren perfección, justicia, reconocimiento, sean los que me den la seguridad. En general en la medida en que esté muy pendiente del otro es la forma más fácil de quitar la mirada de lo que yo podría estar haciendo y no estoy haciendo. ¿Demandar así cambia las

cosas? ¿Funcionar así, pensar la realidad de esta forma está ayudando a que cambien las cosas en la dirección en la cual yo quiero que cambien? Pensar que esto que me está pasando es terrible, ¿me está ayudando a ser más objetivo o a mejorar la mirada que tengo? ¿Qué pasaría si pudiera empezar a pensar esta situación de una forma diferente, con indicadores, de una forma más realista? Estas son preguntas que tienden primero a desestabilizar un poco nuestra mirada de la realidad. *Querer cambiar es lo más importante para que el cambio se efectivice.* Nosotros muchas veces pensamos que es más importante trabajar estas cosas con quienes quieren cambiar que trabajar el cómo. La realidad es que podríamos dar seminarios, talleres, cursos, programas de formación sobre cómo cambiar, pero la realidad es que si alguien no quiere cambiar, y quiere seguir pensando que el cambio tiene que venir de la mano de otro, un jefe, un accionista, el mercado o el gobierno, nada va a cambiar. Lo que va a seguir haciendo es esperar que cambie el otro. Y va a seguir pensando que el cambio propio no sirve para nada. *Si nosotros pensamos que lo que podemos aportar o cambiar no sirve para nada, entonces seguro que no va a servir para nada.* La mirada de la realidad genera realidades. Cuidado. Por el contrario, incluso a veces sin saber cómo hacerlo, el sólo querer intentarlo genera resultados novedosos.

Para que el cambio sea eficaz hacen falta cuatro cuestiones. Por un lado, *presión para cambiar*; por otro, *una visión clara y compartida de hacia dónde se quiere ir*; en tercer lugar, *capacidad para cambiar*; y por último, debe haber ciertos *primeros pasos ya delimitados*. Si contásemos con todos estos elementos posiblemente el cambio llegara a buen puerto. ¿Qué pasa, sin embargo, cuando no hay presión para cambiar? Tenemos la visión clara, sabemos como hacerlo, están definidos los pasos pero no hay presión. En general lo que tiende a ocurrir es que hay poca acción, es poco lo que pasa. Por eso decíamos que lo que queremos reforzar es la presión que cada uno quiere ponerse a sí mismo para cambiar. Si uno no quiere cambiar, las cosas no cambian. Pensemos como una madre de adolescente, cuando sus retos ya dejan de ejercer como presión para el cambio en un hijo adolescente. Aun si el chico sabe a donde ir, qué hacer, no se va a poner a ordenar su habitación ni a estudiar, porque la verdad es que no tiene presión, porque la presión en la adolescencia cambió, del grupo de origen al grupo de pares, y para los pares estas cosas no son importantes. ¿Qué pasa cuando tenemos presión, capacidad, los primeros pasos definidos pero no tenemos una visión clara y compartida de hacia donde queremos llegar? Generalmente en este tipo de situaciones lo que se da es un rápido inicio pero un corto efecto a largo plazo. Empezamos muy bien con los primeros pasos, porque hay presión y también sabemos como hacerlo, pero como no sabemos la visión, lo que sucede es que luego de los primeros pasos el proceso de cambio se aminora. ¿Qué pasa cuando lo que nos falta es la capacidad para cambiar, el *know how*? En ese caso aparece en los grupos de trabajo o en las personas individualmente un alto nivel de ansiedad, de frustración porque hay mucha presión y no se sabe como hacerlo. Muchas organizaciones, en general las más verticalistas, tienen como estrategia para aumentar el cambio (la cual resulta altamente eficaz en muchos casos) aumentar la presión para que las cosas cambien. En general cuando no se trabaja a la par sobre la capacidad para cambiar de la gente que está a cargo de ese proceso se termina generando un altísimo nivel de ansiedad, de stress, de

*burnout*, de carga mental, en los trabajadores. El último grupo es aquel en el cual falta la definición de los primeros pasos del plan. Cuando sucede esto se genera un esfuerzo altamente desordenado; por la presión todos queremos hacer algo, todos tenemos la capacidad, todos sabemos adónde queremos llegar, pero nadie sabe qué es lo que hay que hacer ahora. Entonces tienden a superponerse y repetirse tareas, a no hacerse algunas cosas importantes, y esto es propia consecuencia de un proceso para el cambio en el cual no están definidos los primeros pasos. Por todo esto siempre es bueno realizar cada uno de estos cuatro ítem para cambiar; y si alguno no está presente siempre es bueno pensarlo.

En definitiva, es hora de fijar un rumbo respecto a donde quiero ir y sobre todo salirnos de los espacios en los que uno tiende a sufrir y victimizarse. Una mirada alternativa es necesaria. Es ahí donde es hora de pensar a donde quiero llegar, como y cuando y hacer un plan de primeras acciones. Uno es motor de sus resultados y nos guste o no, uno es lo que hace, haciéndose cargo de sus elecciones o echándole la culpa a los demás. Es en esta elección que reside la libertad humana.

**Mariangeles Narvarte**  
**Gerencia de Capacitación**  
[capacitacion@ceats.org](mailto:capacitacion@ceats.org)  
011-4343-3820