

Cuaderno del *navegante*

Veintidós fichas para llevar cada capítulo del libro a tu vida, a tu equipo y a tus decisiones.



Cómo usar este cuaderno

El libro te dio las ideas y las historias de Mara y Lucas. Este cuaderno te da las prácticas. No es para llenarlo de corrido ni en orden: es una caja de herramientas. Abre la ficha del capítulo que necesitas hoy y vuelve a guardarla cuando ya no sirva.

-
- | | |
|--------------------|--|
| 1 · Ubícate | Haz la brújula del cambio (página siguiente) para saber si hoy te falta propósito, visión o método. Si quieres afinar más, haz el diagnóstico en línea en jaimebarcenas.com/laberinto . |
|--------------------|--|
-
- | | |
|------------------|--|
| 2 · Elige | Busca la ficha del pasillo donde estás perdido. Cada ficha tiene el minotauro del capítulo, la idea central y una pregunta para responder por escrito. |
|------------------|--|
-
- | | |
|---------------------|---|
| 3 · Practica | Haz el ejercicio. Son prácticas cortas, pensadas para una semana normal, no para un retiro. |
|---------------------|---|
-
- | | |
|-------------------|---|
| 4 · Sostén | Marca los siete días del compromiso. El cambio no se hace de una vez: es una serie de pequeños movimientos distribuidos en el tiempo. |
|-------------------|---|
-
- | | |
|-------------------|---|
| 5 · Vuelve | Relee tus respuestas dentro de tres meses. Lo que hoy parece obvio, en otra circunstancia puede ser justo lo que necesitas. |
|-------------------|---|
-

«El minotauro de cada capítulo no se mata. Se vuelve más pequeño. Se vuelve, con suerte, manejable.»

La brújula del cambio

El libro parte de tres hipótesis: nos cuesta cambiar porque nos falta propósito, visión o método. Piensa en el cambio que llevas tiempo posponiendo y califica cada frase de 1 (nada cierto) a 5 (totalmente cierto).

El cambio que llevo tiempo posponiendo:

Propósito

el porqué

Sé con claridad por qué quiero este cambio, más allá de lo que opinan los demás.

1 2 3 4 5

Si el plan cambia, mi razón de fondo se mantiene.

1 2 3 4 5

Suma de propósito (2 a 10): _____

Visión

el hacia dónde

Puedo describir con detalle cómo se verá mi vida o mi organización cuando el cambio ocurra.

1 2 3 4 5

Esa imagen me entusiasma de forma auténtica, no por obligación.

1 2 3 4 5

Suma de visión (2 a 10): _____

Método

el paso a paso

Sé cuál es el primer paso y cuándo lo voy a dar.

1 2 3 4 5

Tengo una forma de medir mi avance y alguien a quien rendirle cuentas.

1 2 3 4 5

Suma de método (2 a 10): _____

Cómo leerlo. Tu suma más baja es tu hilo faltante. Si es **propósito**, empieza por los capítulos 5 (el faro) y 10 (el arquitecto). Si es **visión**, por el 1 (el cartógrafo) y el 19 (el telescopio del tiempo). Si es **método**, por el 6 (el puente), el 13 (el capitán de tu propia nave) y el extra (el empujón). Cuando las tres sumas pasan de 7, el cambio deja de ser una pelea y empieza a ser un proceso.

¿Qué bestia vive en el centro?

El minotauro cambia de cara según el laberinto. Pero la pregunta siempre es la misma.
Responde sin editarte: nadie más va a leer esto.

¿Cuál es el laberinto en el que estoy caminando ahora mismo?

¿Qué he estado postergando o disfrazando con otras palabras?

¿Qué bestia particular vive en el centro? Ponle nombre.

¿Qué hilo necesito para regresar? ¿Quién podría ser mi Ariadna?

¿En qué pasillo creo que estoy perdido?

El cartógrafo

— Minotauro: La mediocridad

El pensamiento estratégico no es un plan rígido: es una brújula que se dibuja con decisiones, incluidos los «no».

LA PREGUNTA

¿A dónde quiero llegar y qué tipo de ruta necesito construir para que casi cualquier camino me lleve allá?

EL EJERCICIO

Media hora del sábado, teléfono apagado: escribe tu destino en una frase y tres cosas a las que vas a decir «no» este mes para proteger ese rumbo.

MI COMPROMISO DE SIETE DÍAS

L	M	M	J	V	S	D
---	---	---	---	---	---	---

Para seguir tirando del hilo: Gödel, Escher, Bach, Douglas Hofstadter.

El bonsái

— **Minotauro:** La creencia de que ya somos lo que vamos a ser

El mismo laberinto se camina como piedra o como jardín. En el jardín, el fracaso se escucha como «todavía no».

LA PREGUNTA

¿En qué área de tu vida estás confundiendo «no haber ganado» con «no ser capaz de ganar»?

EL EJERCICIO

Ejercicio de post-it: escribe todo lo que aprendiste en los últimos seis meses (no los logros, los aprendizajes). Léelo como si fuera de otra persona.

MI COMPROMISO DE SIETE DÍAS

L	M	M	J	V	S	D
---	---	---	---	---	---	---

Para seguir tirando del hilo: *Mindset: la actitud del éxito*, Carol S. Dweck.

La fuente

— **Minotauro: «No hay suficiente»**

El desierto pregunta «¿qué falta?». La fuente pregunta «¿qué tenemos?». Cada pregunta produce una realidad distinta.

LA PREGUNTA

¿Qué proyecto llevas años frenando con argumentos de escasez de tiempo, dinero o apoyo?

EL EJERCICIO

Haz un inventario de abundancia: pregunta a cinco personas «¿qué tienes tú que podría servirle a este proyecto?» y anota todo, por pequeño que parezca.

MI COMPROMISO DE SIETE DÍAS

L	M	M	J	V	S	D
---	---	---	---	---	---	---

Para seguir tirando del hilo: *Abundancia*, Peter H. Diamandis y Steven Kotler.

El bambú

— Minotauro: La rigidez

El roble resiste hasta que se quiebra; el bambú se dobla y sale más fuerte. Ser antifrágil es mejorar con el golpe.

LA PREGUNTA

¿Qué «siempre lo hemos hecho así» estás defendiendo como si fuera identidad?

EL EJERCICIO

Elige una tradición, costumbre o proceso tuyo. Separa en dos columnas: lo que es raíz (se queda) y lo que es rama rígida (se puede doblar).

MI COMPROMISO DE SIETE DÍAS

L	M	M	J	V	S	D
---	---	---	---	---	---	---

Para seguir tirando del hilo: *Antifrágil*, Nassim Nicholas Taleb.

El faro

— Minotauro: El pánico

En la oscuridad no hace falta un mapa nuevo, sino una luz constante: propósito innegociable, transparencia y optimismo realista.

LA PREGUNTA

Cuando las antorchas se apagan, ¿cuál es el porqué que no cambias aunque cambien los planes?

EL EJERCICIO

Escribe tu «faro» en tres líneas: 1) el porqué que no negocias, 2) la verdad que hoy necesitas decir sin maquillar, 3) el siguiente paso pequeño que sí controlas.

MI COMPROMISO DE SIETE DÍAS

L	M	M	J	V	S	D
---	---	---	---	---	---	---

Para seguir tirando del hilo: *Liderazgo al estilo Shackleton*, Dennis N. T. Perkins.

El puente

— Minotauro: La parálisis y el caos

Unos se pierden por exceso de visión, otros por exceso de movimiento. El puente se construye con traducción, hitos intermedios y compromiso ritualizado.

LA PREGUNTA

¿Eres más de visión sin acción o de acción sin visión?

EL EJERCICIO

Traduce tu idea más querida: «Vamos a lograr __, para el __, medido con __». Define la primera victoria temprana y agenda 15 minutos semanales con tres preguntas: ¿qué hice?, ¿qué voy a hacer?, ¿qué me está trabando?

MI COMPROMISO DE SIETE DÍAS

L	M	M	J	V	S	D
---	---	---	---	---	---	---

Para seguir tirando del hilo: *Execution*, Larry Bossidy y Ram Charan.

El jardín interior

— Minotauro: «Yo soy así»

El cerebro es plástico: un hábito mental repetido no es identidad, es un sendero que se puede dejar de pisar.

LA PREGUNTA

¿Qué frase del tipo «yo soy ansioso / perfeccionista / amargado» te está impidiendo cambiar?

EL EJERCICIO

Reescribe esa frase como un hábito: «Tengo la costumbre de ___ cuando ___». Durante siete días, anota cada vez que aparece y qué la dispara.

MI COMPROMISO DE SIETE DÍAS

L	M	M	J	V	S	D
---	---	---	---	---	---	---

Para seguir tirando del hilo: *El cerebro que se cambia a sí mismo*, Norman Doidge.

Los dos guardianes

— Minotauro: La precipitación

Dos guardianes piensan en tu cabeza: uno rápido e intuitivo, otro lento y deliberado. Las decisiones grandes necesitan a los dos de acuerdo.

LA PREGUNTA

¿Qué decisión importante estás tomando con prisa porque «el mercado vuela»?

EL EJERCICIO

Antes de tu próxima decisión grande, escribe: qué te dice la intuición, qué dicen los datos, y qué tendría que ser cierto para que te equivoques.

MI COMPROMISO DE SIETE DÍAS

L	M	M	J	V	S	D
---	---	---	---	---	---	---

Para seguir tirando del hilo: *Pensar rápido, pensar despacio*, Daniel Kahneman.

La química de los días

— **Minotauro: La creencia de que el ánimo es solo voluntad**

El ánimo también es bioquímica: dopamina, serotonina, oxitocina y cortisol. Los equipos tienen química colectiva.

LA PREGUNTA

¿Qué está alimentando tu «farmacia interna» esta semana y qué la está vaciando?

EL EJERCICIO

Revisa tu semana con cuatro preguntas: ¿qué logro celebré? (dopamina) ¿qué me dio calma? (serotonina) ¿con quién conecté de verdad? (oxitocina) ¿qué me mantuvo en alerta sin pausa? (cortisol).

MI COMPROMISO DE SIETE DÍAS

L	M	M	J	V	S	D
---	---	---	---	---	---	---

Para seguir tirando del hilo: *The Chemistry of Joy*, Henry Emmons.

El arquitecto

— Minotauro: La irrelevancia heredada

El arquitecto decide qué merece conservarse de la historia y qué debe cambiar, sobre visión compartida, pensamiento sistémico y congruencia.

LA PREGUNTA

¿Qué parte de tu organización (o de ti) sigue vendiendo el recuerdo de un éxito pasado?

EL EJERCICIO

Dibuja tu «catedral»: ¿para qué existía esto al principio? Enumera qué de esa razón original sigue vivo hoy y qué es solo costumbre.

MI COMPROMISO DE SIETE DÍAS

L	M	M	J	V	S	D
---	---	---	---	---	---	---

Para seguir tirando del hilo: *La quinta disciplina*, Peter Senge.

El alquimista de equipos

— Minotauro: El estancamiento

El comerciante intercambia sueldo por cumplimiento. El alquimista transforma con cuatro elementos: ejemplo real, claridad de propósito, desafío intelectual y atención personalizada.

LA PREGUNTA

¿Tu liderazgo se parece más a un trato o a una transformación?

EL EJERCICIO

Ten esta semana una conversación de 20 minutos con cada persona de tu equipo con una sola pregunta: «¿Qué te gustaría estar aprendiendo aquí dentro de un año?».

MI COMPROMISO DE SIETE DÍAS

L	M	M	J	V	S	D
---	---	---	---	---	---	---

Para seguir tirando del hilo: *Liderazgo*, James MacGregor Burns.

El maestro de las llaves

— Minotauro: La impotencia aprendida

Liderar no es acumular el poder, sino repartirlo: responsabilidad real, red de seguridad y contexto compartido.

LA PREGUNTA

¿Qué llave sigues guardando solo tú, aunque otra persona podría abrir esa puerta?

EL EJERCICIO

Elige una decisión que hoy pasa siempre por ti. Delégala completa: el resultado esperado, el contexto, los límites y «¿qué necesitas de mí?».

MI COMPROMISO DE SIETE DÍAS

L	M	M	J	V	S	D
---	---	---	---	---	---	---

Para seguir tirando del hilo: *The One Minute Manager*, Ken Blanchard y Spencer Johnson.

El capitán de tu propia nave

— **Minotauro: La pasividad disfrazada de seguridad**

Deja de ser pasajero de tu carrera: práctica deliberada, curiosidad estratégica y un mapa mental que se mueva contigo.

LA PREGUNTA

¿Qué habilidad te daría más impulso en este momento para ir a donde quieres llegar?

EL EJERCICIO

Diseña 30 días de práctica deliberada: una habilidad, 20 minutos diarios, una persona que te dé retroalimentación honesta cada semana.

MI COMPROMISO DE SIETE DÍAS

L	M	M	J	V	S	D
---	---	---	---	---	---	---

Para seguir tirando del hilo: *Peak*, Anders Ericsson y Robert Pool.

El tesoro oculto en las ruinas

— Minotauro: La vergüenza disfrazada de orgullo profesional

Un callejón sin salida no es el fracaso del viaje: es un dato. Cambia «¿de quién es la culpa?» por «¿cómo lo resolvemos la próxima vez?».

LA PREGUNTA

¿Qué error enterraste sin extraerle el aprendizaje?

EL EJERCICIO

Haz una autopsia sin culpables de un tropiezo reciente: ¿qué esperábamos?, ¿qué pasó?, ¿qué aprendimos?, ¿qué haremos distinto? Compártela con alguien.

MI COMPROMISO DE SIETE DÍAS

L	M	M	J	V	S	D
---	---	---	---	---	---	---

Para seguir tirando del hilo: *The Gift of Failure*, Jessica Lahey.

El bibliotecario que quema libros

— **Minotauro:** Encariñarse con las ideas obsoletas

Aprender también es desaprender: golpe de realidad, hacer espacio y reconstruir con hábitos nuevos.

LA PREGUNTA

¿Qué libro de tu biblioteca interna se escribió para un mundo que ya se fue?

EL EJERCICIO

Haz el inventario de tu biblioteca interna: tres creencias que conservas, una que archivas con honores y una que quemas para hacer espacio.

MI COMPROMISO DE SIETE DÍAS

L	M	M	J	V	S	D
---	---	---	---	---	---	---

Para seguir tirando del hilo: *Unlearn*, Barry O'Reilly.

El escepticismo bien templado

— Minotauro: La euforia colectiva

No es cinismo: es cuestionar suposiciones, pedir los números detrás de las gráficas e identificar tus propios sesgos.

LA PREGUNTA

*Para que este plan funcione, ¿qué tendría que pasar en la realidad?
¿Es razonable?*

EL EJERCICIO

Antes de aprobar tu próximo proyecto, haz un pre-mortem: imagina que fracasó dentro de un año y escribe las tres razones más probables.

MI COMPROMISO DE SIETE DÍAS

L	M	M	J	V	S	D
---	---	---	---	---	---	---

Para seguir tirando del hilo: *Pensar rápido, pensar despacio*, Daniel Kahneman.

El traductor de emociones

— Minotauro: El analfabetismo emocional

Lo que importa pasa debajo de las palabras. Cuatro hilos: autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de relaciones.

LA PREGUNTA

Hoy, ¿es frustración, decepción, ansiedad o una mezcla de todo?

EL EJERCICIO

Tres veces al día, durante una semana, ponle un nombre preciso a lo que sientes (evita «bien», «mal» o «estresado»). Anota qué lo provocó.

MI COMPROMISO DE SIETE DÍAS

L	M	M	J	V	S	D
---	---	---	---	---	---	---

Para seguir tirando del hilo: *Inteligencia emocional*, Daniel Goleman.

Las palabras que pesan

— **Minotauro: El silencio por cobardía y la furia herida**

En una conversación de alto riesgo, lo primero que se cuida es la seguridad: intenciones claras, hechos separados de historias, y la palabra al otro.

LA PREGUNTA

¿Qué quieres de verdad sacar de esa conversación: resolver, ganar o desquitarte?

EL EJERCICIO

Prepara tu conversación pendiente en tres líneas: lo que quiero para mí, para el otro y para la relación; los hechos (sin adjetivos); y la pregunta con la que le pasas la palabra.

MI COMPROMISO DE SIETE DÍAS

L	M	M	J	V	S	D
---	---	---	---	---	---	---

Para seguir tirando del hilo: *Crucial Conversations*, Kerry Patterson y coautores.

El telescopio del tiempo

— Minotauro: La inercia disfrazada de prudencia

No se trata de adivinar el futuro sino de ensayar varios: motores del cambio, certezas vs. incertidumbres críticas, y libretos plausibles.

LA PREGUNTA

¿Qué tres fuerzas podrían cambiar tu trabajo en los próximos cinco años?

EL EJERCICIO

Elige dos incertidumbres críticas, crúzalas en una matriz 2x2 y ponle nombre a los cuatro escenarios. ¿Qué decisión de hoy sirve en los cuatro?

MI COMPROMISO DE SIETE DÍAS

L	M	M	J	V	S	D
---	---	---	---	---	---	---

Para seguir tirando del hilo: *The Art of the Long View*, Peter Schwartz.

Los nuevos continentes

— Minotauro: La irrelevancia de nuestras viejas habilidades

Ante la segunda edad de las máquinas hay dos actitudes: el colono que replica el viejo mundo y el explorador que aprende el suelo nuevo.

LA PREGUNTA

¿Qué habilidad que antes valía oro está dejando de ser tu ventaja?

EL EJERCICIO

Lista tus cinco tareas principales. Marca cuáles podría hacer una máquina, cuáles mejora con ella y cuáles son profundamente humanas. Invierte en la tercera columna.

MI COMPROMISO DE SIETE DÍAS

L	M	M	J	V	S	D
---	---	---	---	---	---	---

Para seguir tirando del hilo: *The Second Machine Age*, Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee.

El compañero digital

— Minotauro: La abdicación del criterio

La IA es un socio distinto, no mejor ni peor. El riesgo no es la rebelión de las máquinas, sino dejar de revisar el 5 % donde se juega lo importante.

LA PREGUNTA

¿En qué decisiones ya dejaste de revisar lo que te propone la máquina?

EL EJERCICIO

Define tus «puntos humanos obligatorios»: las tres decisiones de tu trabajo que ninguna herramienta puede cerrar sin tu revisión, y por qué.

MI COMPROMISO DE SIETE DÍAS

L	M	M	J	V	S	D
---	---	---	---	---	---	---

Para seguir tirando del hilo: *Superpotencias de la inteligencia artificial*, Kai-Fu Lee.



BONUS

Un pequeño empujón

CAPÍTULO EXTRA

Bonus: el arquitecto del empujón

— Minotauro: La fe ciega en las conferencias

La información sola no cambia comportamientos. Cambia la arquitectura de la elección: la opción por defecto, quitar fricción donde estorba y ponerla donde conviene.

LA PREGUNTA

Si no decides nada, ¿qué pasa por defecto?

EL EJERCICIO

Elige un hábito que quieres instalar: quita un paso del camino para hacerlo. Elige uno que quieres dejar: agrégale un paso de fricción.

MI COMPROMISO DE SIETE DÍAS

L	M	M	J	V	S	D
---	---	---	---	---	---	---

Para seguir tirando del hilo: *Nudge*, Richard H. Thaler y Cass R. Sunstein.

Mi hilo

No espero que te lleves los veintidós capítulos. Si te llevas tres o cuatro que se te queden pegados, el libro habrá hecho su trabajo. ¿Cuáles son los tuyos?

Las ideas que me llevo

El cambio que empiezo esta semana

Carta a mí mismo, para leer dentro de un año

SIGUE EL HILO

El laberinto sigue ahí. Lo que cambia es la persona que lo camina.

WEB	jaimebarcenas.com/laberinto
LINKEDIN	linkedin.com/in/jaime-barcenas
SUBSTACK	jaimebarcenas.substack.com
INSTAGRAM	@jbarcenasr · #ElLaberintoDelCambio
CORREO	conecta@jaimebarcenas.com

¿Quieres llevar el laberinto a tu equipo u organización? Conferencias, talleres y clubes de lectura corporativos: [escríbeme a conecta@jaimebarcenas.com](mailto:conecta@jaimebarcenas.com).

© 2026 Jaime Bárcenas Ramos. Material complementario de *El laberinto del cambio*. Uso personal y formativo permitido citando la fuente.