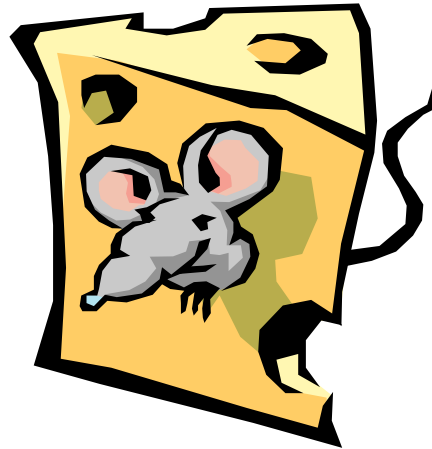




# Who Moved My Cheese?

Por *Spencer Johnson M. D.*  
Derechos Reservados y Copyright ©  
EDICIONES URANO, CARACAS



¿Quién  
Movi6  
Mi  
Queso?

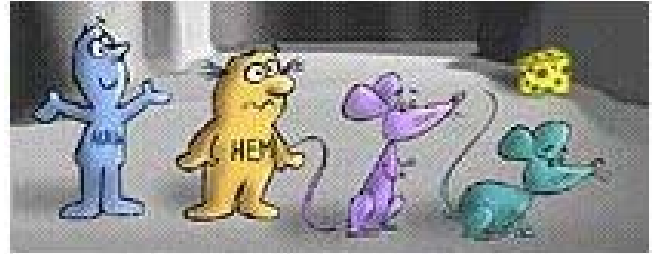
Compilaci6n: **Rogelio Carrillo Penso**

## INTRODUCCIÓN

Posiblemente todos tengamos alguna experiencia personal relacionada con este libro. Empresas que carecieron de la voluntad de cambiar, gerentes que se acostumbraron a cabalgar sobre los esfuerzos de los demás, individuos incapaces de integrarse en forma efectiva y que después se transforman en enemigos de aquellos que los ayudaron porque ya no estaban allí para volverlos a ayudar; personas que se acostumbraron a pensar que las cosas seguirían siendo fáciles, predecibles, y cómodas, y que perdieron su capacidad de respuesta.

En los procesos de cambio, sean por iniciativa de las empresas, o impuestos por el entorno, muchos gerentes que “parecen” estar involucrados no son sino estatuillas de barro que no soportan el menor embate de las aguas. Otros “dicen” estar involucrados pero aplican el llamado “Beso del Sí,” dicen una cosa pero hacen algo totalmente distinto, visible o veladamente. Nos enamoramos de “Equipos Gerenciales” que no son equipos, sino grupos que se mantienen juntos buscando sus propios intereses, y que luego se transforman en anclas, en lugar de motores. Cuando las cosas se deterioran, en lugar de cohesionarse alrededor del equipo y dar ideas frescas, abandonan el bote y después se lamentan de que no han seguido siendo “protegidos” para mantener su *modus vivendi*, traicionan sus ideales y sus principios, y culpan a otros de sus desventuras. Carecen del coraje necesario para asumir su propia responsabilidad en el proceso. Es deseable conocer a estos individuos temprano. Cuando no se detectan a tiempo pueden causar mucho daño a las organizaciones, e incluso amenazar su supervivencia.

Por otra parte están aquellos con mente ágil y disposición al cambio, personas o que tienen poco que perder, o que toman la decisión de ser verdaderos actores del proceso de adaptación competitiva; donde sus procesos mentales están más bien enfocados a probar y desarrollar cosas nuevas, que se alejan del acostumbrado “Siempre se ha hecho así” y no dejan espacio para pensar que los métodos antiguos siempre serán mejores o que el tiempo va a encargarse de solucionar las cosas. Están dispuestos a cambiar sus paradigmas y son capaces de ver más allá de sus acciones.



Este tipo de personas asume una actitud diferente ante los problemas. En lugar de hablar, planificar y controlar pasan a la acción tomando medidas que lleven a lograr los resultados esperados. Toman decisiones aunque no cuenten con toda la información necesaria o existan las condiciones ideales; confían en su intuición y se apoyan en la asertividad que les da su conocimiento y su experiencia. No subestima la competencia, es proclive a la innovación y tiene un enfoque distinto al cliente; en lugar de verlo como un ente gris que no amerita atención dedicada, centra sus actividades en crear con él una asociación, escucha sus necesidades para transformar los productos y servicios que genera. Son inconformes con el *Estatus Quo* pero proactivos en la forma de ejercer su liderazgo.

93% de todos los inventores y científicos que han existido desde el inicio de la humanidad, están vivos hoy en día. Esto nos garantiza que si algo es y será una constante que nos va a acompañar por muchos años —es el cambio. Nuestra actitud ante el cambio va a ser con el tiempo, mucho más importante que nuestras aptitudes para enfrentar esos retos.

Evitemos caer en esa área de confort que nos lleva a centrarnos hacia adentro y nos induce a hacer lo que queremos, en lugar de en lo que debemos; enfocarnos en mejorar nuestra competitividad, nuestra capacidad de respuesta al cliente, y nuestro éxito futuro.

**¿QUIEN MOVIÓ MI QUESO?** Es la realidad fabulada de un complejo proceso organizacional impuesto por las fuerzas del cambio y las presiones del entorno, que incluye aspectos como: Prevenir y Prepararse, Estrategia Gerencial y Organizacional, Compromiso de la Gerencia, Principios, Calidad Personal, Carácter, cambio de Paradigmas, Visión; y una buena dosis de valentía.

**Rogelio Carrillo Penso**





## LA HISTORIA

Érase una vez, no hace mucho un país muy lejano donde vivían cuatro pequeños individuos que corrían a través de un Laberinto buscando el Queso que los alimentara y mantuviera felices.

Dos eran ratones se llamaban “Oledor” y “Corredor”, y los otros dos eran hombrecitos —seres tan pequeños como los ratones pero que se parecían y actuaban como la gente de hoy. Sus nombres eran “Resentido” y “Risueño”.

Debido a su diminuto tamaño, sería fácil dejar de notar lo que hacían, pero si nos fijáramos bien, podríamos descubrir las cosas más increíbles.

Cada día los ratones y los hombrecitos destinaban mucho tiempo en el Laberinto en búsqueda de su Queso especial.

Los ratoncitos, Oledor y Corredor, aunque tenían buenos instintos solo poseían cerebros rudimentarios de roedores. Buscaban el queso duro que les gustaba, igual como acostumbran a hacerlo todos los ratones.

Los dos hombrecitos, Resentido y Risueño, usaban su cerebro, llenos de creencias y supuestos, para buscar un tipo de Queso mucho más sofisticado, Queso —con Q mayúscula— que ellos pensaban que podía hacerlos sentir felices y exitosos.

Aunque tanto los ratones como los hombrecitos eran distintos, ambos tenían algo en común: cada mañana se vestían con su ropa de caminar y sus zapatos de ejercicio, salían de sus casas, y corrían al Laberinto en búsqueda de su Queso favorito.

El Laberinto era una madeja de corredores y cuartos, algunos contenían un Queso delicioso. Pero habían recodos oscuros y calles ciegas que no llevaban a ninguna parte. Para cualquiera era fácil perderse.

Sin embargo, para aquellos que aprendían el camino, el Laberinto tenía secretos que los llevaban a disfrutar mejor de la vida.

Los ratones, Oledor y Corredor, tenían solo mentes sencillas, así que usaban métodos ineficientes de prueba y error para conseguir el Queso.

Oledor olfateaba en cualquier dirección donde podía estar el Queso, usando su gran nariz, y Corredor corría a buscarlo. Como era de esperarse, se metían en callejones sin salida, se golpeaban contra las paredes, y se perdían.

Los dos hombrecitos, Resentido y Risueño, sin embargo, tenían cerebros complejos —con creencias y emociones— que hacían la vida en el Laberinto más complicada pero retadora. Ellos se basaban en métodos más sofisticados para encontrar queso que dependían de sus habilidades de pensar y aprender de sus experiencias, aunque sus habilidades a veces eran nubladas por la forma como percibían las cosas.

Eventualmente, un día, y cada uno a su manera, todos descubrieron lo que estaban buscando —cada uno encontró justo el tipo de Queso deseado al final de un corredor, en la Estación Quesera Q.

Cada mañana a partir de ese día, los ratoncitos y los hombrecitos se vestían con su equipo de caminar y se encaminaban al Estación Quesera Q. No pasó mucho tiempo hasta que aquello se transformó en una rutina.

Oledor y Corredor siguieron levantándose temprano para correr a través del Laberinto, siempre siguiendo la misma ruta.

Al llegar a su destino, los ratones se quitaban sus zapatos de correr, anudaban sus trenzas y los colgaban alrededor del cuello —para poder conseguirlos rápido en caso de necesidad. Entonces disfrutaban del Queso.

Al principio Resentido y Risueño también corrieron a través del Laberinto hacia el Estación Quesera Q para disfrutar de los gustosos bocados que los esperaban. Pero después de un tiempo, los hombrecitos eligieron una rutina distinta.

Resentido y Risueño comenzaron a levantarse un poquito más tarde cada día, se bañaban, se vestían y caminaban hasta la Estación Quesera Q. Después de todo, ellos sabían dónde estaba el Queso y cómo llegar a él.

No tenían ni idea de donde salía el Queso o quien lo puso allí. Solo asumían que el Queso *estaría allí*. Tan pronto como Resentido y Risueño llegaban a la Estación Quesera Q cada mañana, se ubicaban y se ponían cómodos. Colgaban su ropa de caminar, guardaban sus zapatos de carrera y se ponían sus pantuflas. Llegaron sentirse verdaderamente cómodos ahora que ya habían encontrado el Queso.

“Esto es grandioso” decía Resentido, “Aquí hay suficiente Queso para que nos dure toda la vida.” Los



hombrecitos se sentían muy felices y exitosos, y sentían que ahora sí que tenían seguridad.

No pasó mucho tiempo hasta que Resentido y Risueño consideraron que el Queso que encontraron en la Estación Quesera Q, era su Queso. Había tal cantidad almacenada que decidieron construir sus casas en la vecindad para estar más cerca del Queso, e hicieron toda una vida social a su alrededor.

Para sentirse más en casa, Resentido y Risueño decoraron las paredes con citas y hasta dibujaron fotografías de Queso a su alrededor que los hacían sonreír. Una rezaba: **“TENER QUESO HACE LA FELICIDAD.”**



A veces Resentido y Risueño llevaban a sus amigos a ver su pila de Queso en la Estación Quesera Q, lo señalaban con orgullo mientras comentaban: “Buen Queso, ¿No?” Algunas veces lo compartían con sus amigos, y otras no.

“Nos merecemos este Queso,” decía Resentido. “Trabajamos mucho y duro para conseguirlo” decía mientras tomaba otro bocado. Después, como de costumbre, Resentido se iba a descansar.

Cada noche, los hombrecitos volvían a casa, llenos de queso, para volver cada mañana por más.

Pasado un tiempo, la confianza de Resentido y Risueño se transformó en arrogancia. Se sentían tan confortables que ni siquiera se daban cuenta de lo que estaba pasando a su alrededor

Pasó el tiempo y Oledor y Corredor continuaban con su rutina. Llegaban muy temprano cada mañana, olían, arañaban y recorrían la Estación Quesera Q, inspeccionando el área para ver si había habido cambios con respecto al día anterior. Entonces se sentaban a mordisquear el Queso.

Una mañana llegaron a la Estación Quesera Q y descubrieron que no había Queso.

No se sorprendieron. Por cuanto Oledor y Corredor habían notado que los niveles de queso se habían estado reduciendo, estaban preparados para lo inevitable e instintivamente sabían como reaccionar.

Se miraron uno a otro, cogieron los zapatos de caminar que habían colgado convenientemente alrededor de sus cuellos, se los pusieron en los pies y se los amarraron.

Los ratoncitos no exageraron el análisis del problema; tampoco estaban presionados por creencias complejas. Para los ratones, el problema y su solución eran evidentes. La situación en la Estación Quesera Q había cambiado, así que Oledor y Corredor decidieron cambiar.

Ambos echaron una mirada al Laberinto, luego Oledor alzó su nariz, olió, y le hizo una señal a Corredor quien salió disparado por el Laberinto, mientras Oledor lo seguía tan cerca como le era posible. Estaban de nuevo en la búsqueda de Queso Nuevo.

Un poco más entrada la mañana, llegaron Resentido y Risueño a la Estación Quesera Q. Ellos no le habían estado prestando atención a los pequeños cambios que habían estado sucediendo día a día, así que asumieron que su Queso estaría allí.

No estaban preparados para lo que encontraron.

“¡Que!, ¿No hay Queso?” gritó Resentido, y continuó gritando “¡No hay Queso! ¡No hay Queso!” como pensando que si gritaba suficientemente fuerte alguien lo iba a reponer.

“¿Quién Movié Mi Queso?” gritó con voz destemplada, “¡No es justo!”

Mientras, Risueño solo atinaba a menear su cabeza incrédulo. El también había contado con encontrar Queso en la Estación Quesera Q. Estuvo un buen rato parado, como congelado por el shock. No se sentía preparado para enfrentar esto.

Resentido estaba gritando algo pero Risueño no quería oírlo. No quería enfrentar lo que tenía ante sus ojos, así que se desconectó de todo.

La conducta de los hombrecitos no parecía muy adecuada o productiva, pero era comprensible. Encontrar Queso no era fácil y significaba para los hombrecitos mucho más que solamente una fuente de alimento diario.

Encontrar Queso era la manera como los hombrecitos entendían la felicidad. Ellos tenían sus ideas particulares sobre lo que el Queso representaba para ellos, dependiendo de cada sabor.

Para algunos, encontrar Queso era sinónimo de tener cosas materiales. Para otros era tener buena salud o desarrollar un sentido espiritual de bienestar.

Para Risueño, Queso solo significaba seguridad, una familia que lo amara y una casita en la Calle Cheddar.

Para Resentido, el Queso significaba transformarse en El Gran Queso a cargo de otros hombrecitos y poseer



una gran mansión en lo más alto de la Colina Camembert.

Como el Queso era tan importante para ellos, los dos hombrecitos tomaron mucho tiempo decidiendo qué hacer. Lo único que atinaban a pensar era la forma de rebuscar en los alrededores de la Estación Quesera Q para verificar si todo el queso había desaparecido en verdad.

Mientras Oledor y Corredor habían arrancado con rapidez, Resentido y Risueño continuaron reclamando y murmurando.

Vociferaban y se enfurecían ante tamaña injusticia. Risueño comenzó a deprimirse. ¿Que iba a pasar si no tenían Queso para mañana? Ya había hecho planes contando con ese Queso.

Los hombrecitos no podían creerlo. ¿Como era posible que pasara esto? Nadie les había avisado. No era correcto; esa no era la manera como las cosas estaban supuestas a suceder.

Resentido y Risueño se fueron a sus casas esa noche hambrientos y desanimados, pero antes de irse, escribieron sobre la pared:

**MIENTRAS MÁS  
IMPORTANTE SEA  
SU QUESO PARA  
UD., MÁS QUERRÁ  
CONSERVARLO.**

**MIENTRAS MÁS IMPORTANTE  
SEA SU QUESO PARA UD., MÁS QUERRÁ CONSERVARLO.**

El día siguiente Resentido y Risueño salieron de sus casas y volvieron a la Estación Quesera Q, donde todavía tenían la esperanza de encontrar su Queso.

Pero la situación no había cambiado, el Queso ya no estaba allí. Los hombrecitos no sabían qué hacer. Risueño y Resentido se quedaron estáticos, inmóviles como dos estatuas.

Risueño cerró los ojos tan fuerte como pudo y puso sus manos sobre sus orejas. Lo único en que podía pensar era en bloquear todo, olvidarse de todo. No quería aceptar que el contingente de queso se había reducido gradualmente. Él creía que de repente, alguien lo había movido de lugar.

Risueño analizó la situación una y otra vez y gradualmente su compleja mente, con su gran carga de creencias tomó cuerpo. “¿Porqué razón ellos me hicieron esto?” reclamaba, “¿Qué es lo que esta pasando aquí en realidad?” Finalmente abrió los ojos, miró a su alrededor y dijo: “Por cierto, ¿Dónde están Oledor y Corredor? ¿Crees tú que ellos sepan algo?”

Resentido contestó, “Cómo van a saber, no son sino unos vulgares ratones que solo responden a los acontecimientos. Nosotros somos hombrecitos, somos especiales. Nosotros somos los que deberíamos aclarar lo que está pasando, y además, nos merecemos algo mejor. Esto no debería sucedernos, y si sucede, por lo menos deberíamos tener alguna recompensa.”

“¿Porqué deberíamos tener una recompensa?” preguntó Risueño.

“Porque nos la merecemos,” exclamó Resentido.

“¿Qué es lo que nos merecemos?” quiso saber Risueño.

“Nos merecemos *nuestro* Queso”

“¿Porqué?” preguntó Risueño

“Porque nosotros no causamos este problema,” dijo Resentido. “*Alguien* más lo hizo y nosotros deberíamos ser razonablemente compensados”

Risueño sugirió, “Quizás deberíamos dejar de analizar tanto la situación y salir a buscar Queso Nuevo.”

“Oh No” respondió Resentido, “Yo voy a llegar hasta el fondo de este asunto.”

Mientras Resentido y Risueño todavía estaban tratando de decidir qué hacer, Oledor y Corredor ya estaban en camino. Se adentraron profundamente en el Laberinto, subiendo y bajando corredores, buscando el queso en cuanta Estación Quesera había. No pensaban en otra cosa que no fuera encontrar Queso Nuevo.

No encontraron nada hasta que se adentraron profundamente en áreas del Laberinto donde no habían estado jamás: la Estación Quesera N.

Gritaron de satisfacción. Habían encontrado lo que tan ansiosamente habían estado buscando: un gran suministro de Queso Nuevo. Casi no daban crédito a sus ojos, era el almacén más grande que los ratones hubieran visto jamás.

Mientras tanto, Resentido y Risueño todavía se encontraban en la Estación Quesera Q evaluando su situación, ya comenzaban a sufrir los efectos de la falta de queso. Estaban frustrados y molestos y se culpaban uno al otro por la situación en la que habían caído.

De vez en cuando Risueño pensaba en sus amigos ratones, Oledor y Corredor, y se preguntaba si habrían encontrado queso. Lo que realmente creía era que deberían estar pasando por una situación muy comprometida, ya que correr por el Laberinto causaba



mucha incertidumbre; pero se consolaba porque pensaba que el problema solo duraría un rato.

A veces Risueño se imaginaba a Oledor y Corredor encontrando Queso Nuevo y disfrutando de él. Pensaba cuan agradable sería iniciar la aventura de buscar Queso Nuevo y encontrarlo. Casi podía saborearlo.

Mientras más clara se hacía la imagen de él encontrando y disfrutando del Queso Nuevo, más se veía a sí mismo abandonando la Estación Quesera Q.

De repente exclamo: “¡Vámonos!”

“¡No!” respondió Resentido. “Me gusta esto aquí, es cómodo. Hago lo que sé hacer, además, es peligroso andar por el Laberinto.”

“No lo es” argumentaba Risueño. “Nos hemos adentrado por muchas partes del Laberinto antes, y podemos volverlo a hacer ahora.”

“Estoy muy viejo para la gracia” se defendió Resentido. “Y temo que yo no estoy interesado en perderme y hacer el papel de tonto. ¿Lo estás tú?”

Con eso, el temor al fracaso de Risueño volvió a tomar cuerpo y sus esperanzas de encontrar Queso Nuevo se desvanecieron.

Así que cada día, los hombrecitos continuaron haciendo lo mismo que siempre habían hecho. Se iban a la Estación Quesera Q, no encontraban Queso, y volvían a casa con su carga de preocupaciones y frustraciones.

Trataron de negar lo que estaba sucediendo, pero ya se les hacía difícil conciliar el sueño, cada día que pasaba mermaba su energía, se estaban poniendo irritables.

Sus hogares ya no eran el sitio acogedor que una vez había sido. Los hombrecitos tenían dificultades para dormir y constantemente eran asaltados por pesadillas en las que no encontraban Queso.

Pero aún así, Resentido y Risueño volvían todos los días a la Estación Quesera Q.

Risueño dijo, “Sabes, si trabajamos más duro nos daremos cuenta que nada ha cambiado demasiado. Probablemente el queso está cerca, a lo mejor *ellos* lo escondieron detrás de una pared.”

Al día siguiente, Resentido y Risueño volvieron con equipo especial. Resentido agarró el cincel mientras Risueño golpeaba con el martillo hasta que hicieron un hueco en la pared de la Estación Quesera Q, se asomaron adentro —pero no había queso.

Estaban desilusionados pero aún pensaban que podían resolver el problema; así que comenzaron más temprano al otro día y trabajaron más largo, pero después de un tiempo, lo único que tenían era un hueco más grande en la pared. Risueño estaba comenzando a darse cuenta de la diferencia que hay entre *actividad* y *productividad*.

Resentido comentó: “A lo mejor deberíamos sentarnos aquí a ver qué sucede. Tarde o temprano *ellos* tendrán que devolver el queso.”

Risueño quería creerlo, así que cada día se iba casa a descansar y volvía receloso en compañía de Resentido a la Estación Quesera Q, pero el Queso nunca apareció.

Para estos momentos, los hombrecitos estaban cada día más débiles, hambrientos y estresados. Risueño ya se estaba cansando de solo esperar que las cosas mejoraran. Comenzaba a darse cuenta que mientras más estuvieran en aquella situación, sin Queso, peor iba a ser. Se daba cuenta que estaban al borde del precipicio.

Finalmente, un día, Risueño comenzó a reírse de sí mismo. “Ja, Ja, mírenme. Sigo haciendo las mismas cosas una y otra vez y me pregunto porqué las cosas no mejoran. Si no fuera tan trágico sería realmente gracioso.”

A Risueño no le gustaba la idea de tener que adentrarse en el Laberinto de nuevo, porque sabía que se perdería y no tenía la más remota idea de donde podría encontrar Queso; pero tenía que reírse de su locura cuando comenzó a tomar conciencia de lo que sus temores le están haciendo.

Le preguntó a Resentido, “¿Donde pusimos nuestra ropa de Aerobics y nuestros zapatos de correr?” Les tomó un buen rato encontrarlos porque lo habían guardado todo cuando encontraron la Estación Quesera Q pensando que no los iban a volver a necesitar.

Cuando Resentido vio a su amigo poniéndose su ropa de correr, dijo, “¿Tu no te vas a meter de nuevo en el Laberinto, verdad? ¿Porqué no te quedas y esperamos que devuelvan el Queso?”

“¿Pero es que no te das cuenta?” dijo Risueño. “Yo tampoco quería verlo, pero hoy me doy cuenta que ellos nunca van a volver a poner el Queso Viejo en su sitio. Ese era el Queso de Ayer. Es hora de buscar el Queso Nuevo.”



Resentido argumentó, “¿Y qué si no hay más queso allá adentro? ¿Y qué si lo hay pero no puedes encontrarlo?”

“No sé” dijo Risueño. Él se había hecho las mismas preguntas muchas veces y comenzó a sentir los mismos temores que lo habían estado amenazando y lo mantenían maniatado.

Entonces se imaginó encontrando Queso Nuevo y todas aquellas cosas que vienen con ese hallazgo y eso le dio nuevo coraje.

“A veces” dijo Risueño, “las cosas cambian y nunca vuelven a ser lo que eran. Esta parece una de esas veces, Resentido, ¡así es la vida! La vida sigue adelante y nosotros también.”

Risueño le echó una mirada a su emancipado compañero y trató de hacerlo entrar en razón, pero el miedo de Resentido se había tornado en furia y no estaba dispuesto a oír.

Risueño no tenía intenciones de ser duro con su amigo, pero no podía menos que reírse de la situación.

Mientras Risueño preparaba su partida, comenzó a sentir nuevos bríos, se daba cuenta que había recuperado la habilidad de reírse de sí mismo, de dejarse llevar y afrontar nuevos retos.

Anunció, “¡Es hora de Laberinto!”

Resentido ni sonrió ni respondió.

Risueño tomó una pequeña roca y con ella escribió un curioso pensamiento en la pared para que Resentido reflexionara. Como era su costumbre, Risueño pintó incluso un dibujo del queso alrededor de ella, con la esperanza de entusiasmar a Resentido a acompañarlo a buscar Queso Nuevo. Pero Resentido ni siquiera quiso verla. Decía: **“SI NO CAMBIAS, PUEDES SER UNA ESPECIE EN EXTINCIÓN.”**

**SI NO CAMBIAS  
ERES UNA  
ESPECIE EN  
EXTINCIÓN.**

Entonces, Risueño sacó la cabeza y echó una ojeada al Laberinto. Pensaba, ¿cómo era posible que hubiera caído en aquella situación de carencia de queso?

El creía que había una posibilidad que no hubiera más queso en el Laberinto, o que no pudiera encontrarlo. Estos temores lo inmovilizaban. Risueño se sonrió, sabía lo que Resentido estaba pensando, “¿Quien Movi6 Mi Queso?” pero Risueño se preguntaba, “¿Porqué no me levanté antes para encontrar el Queso?”.

Mientras se movía hacia el Laberinto echó una mirada atrás para ver el sitio donde había estado y sintió su confort. Se sentía arrastrado a ese territorio familiar —aunque no hubiera encontrado Queso por un buen rato.

Risueño se sintió ansioso y se preguntó si verdaderamente quería adentrarse de nuevo en el Laberinto. Escribió una leyenda en la pared frente a él y se quedó mirándola un rato: **¿QUÉ SERÍAS CAPAZ DE HACER SI NO TUVIERAS MIEDO?**

**¿QUE SERÍAS  
CAPAZ DE  
HACER SI NO  
TUVIERAS  
MIEDO?**

Penso en eso. Sabía que muchas veces el miedo puede ser bueno. Cuando uno teme que las cosas pueden empeorar si no hace algo, eso lo puede incitar a la acción. Pero no sirve de nada cuando uno tiene tanto miedo que no es capaz de hacer nada.

Miró a su derecha hacia la parte del Laberinto donde nunca había estado, y pudo sentir el temor. Entonces inspiró fuertemente, se puso de frente al Laberinto, y poco a poco, comenzó a trotar hacia lo desconocido.

Mientras trataba de encontrar su camino, Risueño se preocupaba primero de que hubiera esperado demasiado en la Estación Quesera Q. Hacía tanto que no comía Queso que se sentía débil. Ahora le tomó mucho más tiempo y era más doloroso de lo acostumbrado deambular por el Laberinto. Decidió que de tener una nueva oportunidad, se adaptaría antes al cambio. Eso haría las cosas más fáciles.

Entonces Risueño esbozó una débil sonrisa mientras pensaba, “Mejor tarde que nunca.”

En los días siguientes, Risueño encontró pequeñas trazas de queso aquí y allá, pero nada que durara demasiado. Había esperado encontrar suficiente Queso para llevarle un poco a Resentido y así motivarlo a adentrarse en el Laberinto.

Pero Risueño todavía no sentía suficiente confianza. Tenía que admitir que el Laberinto era muy enredado. Las cosas parecían haber cambiado desde la última vez que lo recorrió.

Justo cuando pensaba que estaba haciendo progresos, se perdía en los corredores. Su progreso parecía dos pasos hacia adelante y uno hacia atrás. Era un reto, pero tenía que admitir que estar en el Laberinto de nuevo, buscando Queso no era tan malo como pensó que iba a ser.

Con el correr del tiempo comenzó a preguntarse si era una meta realista encontrar Queso Nuevo. Se



preguntaba si este no era un bocado demasiado grande de masticar. Entonces se rió, dándose cuenta que por los momentos, no había nada que morder.

Cada vez que comenzaba a sentirse descorazonado se recordaba a si mismo lo que estaba haciendo, no importa cuan incómodo estuviera en este momento, en realidad era mucho mejor que mantenerse en una situación carente de Queso. Estaba comenzando a tomar el control, en lugar se solo dejar que las cosas le pasaran.

Entonces se recordó a si mismo, si Oledor y Corredor podían seguir adelante, también él podía.

Un poco más tarde, mientras Risueño recapitulaba se dio cuenta que el Queso en la Estación Quesera Q no había simplemente desaparecido durante la noche, como una vez lo pensó. La cantidad de queso que había allí ya cerca del final se había estado reduciendo y lo que quedaba estaba rancio, ya no sabía bien. Los hongos habían comenzado a proliferar en el Queso Viejo, aunque él no se había dado cuenta. Tenía que admitir sin embargo, que si hubiera querido se habría dado cuenta de lo que se le venía encima, pero no quiso.

Ahora se daba cuenta que el cambio no lo habría tomado por sorpresa si hubiera estado monitoreando lo que estaba pasando y hubiera podido anticiparse. A lo mejor eso era lo que Oledor y Corredor habían estado haciendo.

Se paro un momento para descansar y escribió sobre la pared del Laberinto: **“HUELA SU QUESO CON FRECUENCIA, PARA QUE SEPA CUANDO SE ESTÁ PONIENDO VIEJO.”**

**HUELA SU QUESO  
CON FRECUENCIA  
PARA QUE SEPA  
CUANDO SE ESTÁ  
PONIENDO VIEJO**

Pasado un tiempo, después de no encontrar Queso en lo que pareció una eternidad, Risueño pasó frente a una Estación Quesera que lucía prometedora. Cuando entró, sin embargo, se sintió muy desilusionado cuando descubrió que la Estación Quesera estaba vacía.

“Esta sensación de vacío me ha sucedido demasiadas veces” pensó. Le dieron ganas de darse por vencido.

Risueño estaba perdiendo su resistencia física. Sabía que estaba perdido y temía no sobrevivir. Le volvieron los deseos de devolverse a la Estación Quesera Q. Al menos, si pudiera volver, Resentido estaría allí, no estaría solo. Entonces se hizo la pregunta de nuevo: “¿Qué pasaría si no tuviera miedo?”.

Sentía miedo con más frecuencia de lo que se atrevía a admitir. No estaba del todo seguro de a qué le temía, pero en estas condiciones de debilidad, ahora sabía que lo que más temía era la soledad del camino. Risueño no lo sabía, pero estaba atrasado porque el peso de sus creencias lo afectaba.

Risueño se preguntaba si Resentido había decidido continuar, o si todavía estaría paralizado por sus temores. Entonces recordó las veces que se había sentido a sus anchas en el Laberinto, era cuando estaba haciendo progresos.

Escribió en la pared, sabiendo que era mas un recordatorio para si mismo como una señal para su amigo Resentido, quien algún día lo seguiría: **“MOVERSE EN UNA NUEVA DIRECCIÓN LO AYUDA A ENCONTRAR QUESO NUEVO.”**

**MOVERSE EN  
UNA NUEVA  
DIRECCIÓN LO  
AYUDA A  
ENCONTRAR  
QUESO NUEVO**

Risueño miró hacia el oscuro pasillo y tomó conciencia de sus temores. ¿Qué tenía por delante? ¿Estaba vacío el Laberinto? O lo que era peor, ¿Habían peligros acechando?. Comenzó a imaginarse todo tipo de cosas espeluznantes que le podían suceder. Se estaba asustando a si mismo hasta el extremo.

Entonces se rió de si mismo. Se dio cuenta que sus temores estaban haciendo las cosas más difíciles, así que hizo lo que hubiera hecho si no hubiera tenido miedo, se aventuró en una nueva dirección.

Mientras corría por el nuevo corredor comenzó a sonreír. Todavía no se daba cuenta, pero estaba descubriendo lo que nutría su alma. Se estaba dejando llevar y confiar en lo que tenía por delante, aunque todavía no sabía con exactitud lo que significaba.

Para su sorpresa, Risueño comenzó a disfrutar más y más. “¿Porque me siento tan bien?” se preguntaba. “No tengo Queso y no se hacia donde voy”.

No pasó mucho tiempo hasta que se dio cuenta porque se sentía tan bien. Se paró y escribió en la pared: **“CUANDO VENCEMOS NUESTROS TEMORES ES QUE NOS SENTIMOS LIBRES.”**



Risueño se dio cuenta que había estado cautivo de su propio miedo. El moverse en una nueva dirección lo había rejuvenecido.



Ahora sentía una suave brisa soplando por aquella parte del Laberinto y era refrescante. Realizó unas inspiraciones profundas y sintió un nuevo vigor. Una vez que había vencido la sensación de miedo, las cosas se veían mucho más placenteras que lo que una vez pensó pudieran ser.

No se había sentido así en mucho tiempo, casi había olvidado como era.

Para mejorar más las cosas, Risueño comenzó a dibujar una imagen en su mente. Se vio a si mismo con gran detalle sentado en el medio de sus quesos favoritos —¡desde Cheddar hasta Brie! Se vio a si mismo comiendo los quesos que le gustaban, y le gustó lo que vio. Entonces imaginó cuando disfrutaría de todos esos extraordinarios sabores.

**IMAGINAR EL QUESO NUEVO ANTES DE ENCONTRARLO, ME LLEVA A ÉL**

Mientras más clara era la imagen del Queso Nuevo, más real se sentía, y más sentía que iba a encontrarlo.

Escribió: **“IMAGINAR EL QUESO NUEVO ANTES DE ENCONTRARLO, ME LLEVA A ÉL.”**

“¿Porqué no hice esto antes?” se preguntaba Risueño.

Entonces corrió por el Laberinto con mayor fortaleza y agilidad. No pasó mucho tiempo antes de que descubriera una Estación Quesera y sintió más entusiasmado cuando descubrió pequeños trozos de Queso Nuevo cerca de la entrada.

Eran tipos de Queso que nunca había visto, pero se veían excelentes. Los probó y eran deliciosos. Se comió la mayoría de los pedacitos que encontró y metió algunos en sus bolsillos para luego y quizás para compartirlos con Resentido. Comenzó a recuperar su fortaleza.

Entró en la estación Quesera lleno de excitación, pero para su sorpresa, encontró que estaba vacía. Alguien ya había estado allí y solo había dejado pequeños pedazos de Queso Nuevo.

Se dio cuenta que si hubiera iniciado el camino antes, a lo mejor hubiera podido encontrar una gran cantidad de Queso Nuevo en ese sitio.

Decidió volver y preguntarle a Resentido si estaba listo para acompañarlo.

Mientras volvía sobre sus pasos, se paró y escribió sobre la pared: **“MIENTRAS MÁS RÁPIDO NOS**

**DESLIGAMOS DEL QUESO VIEJO, MÁS RÁPIDO ENCONTRAMOS EL QUESO NUEVO.”**

Después de un rato, Risueño se las ingenió para volver a la Estación Quesera Q y encontró a Resentido. Le ofreció sus pedacitos de Queso Nuevo pero fue rechazado.

**MIENTRAS MÁS RÁPIDO NOS DESLIGAMOS DEL QUESO VIEJO, MÁS RÁPIDO ENCONTRAMOS EL NUEVO**

Resentido apreció el gesto de su amigo, pero le dijo: “No creo que me gustaría este Queso Nuevo. No es el mismo al que estoy acostumbrado. El que quiero es *mi propio* Queso de vuelta y no voy a cambiar hasta que consiga lo que quiero.”

Risueño movió su cabeza decepcionado y decidió irse. Mientras volvía al extremo más lejano del Laberinto observó que le hacía falta su amigo, pero al mismo tiempo disfrutaba de lo que estaba descubriendo. Mucho antes de encontrar un gran almacén de Queso Nuevo, si es que lo lograba, sabía que lo que realmente lo hacía feliz no era tener Queso únicamente.

Era feliz cuando no esta a merced de sus temores. Le gustaba lo que estaba haciendo ahora.

Tomando conciencia de esto, Risueño no se sintió tan débil como cuando estaba en la Estación Quesera Q, sin queso. El solo darse cuenta que no estaba dejando que el miedo lo dominara y habiendo tomado conciencia que ya había tomado una nueva dirección lo nutría y le daba fortaleza.

Ahora sabía que solo era cuestión de tiempo antes de encontrar lo que necesitaba. De hecho, estaba consciente que ya había encontrado lo que estaba buscando.

Sonrió mientras pensaba que: **“ES MÁS SEGURO BUSCAR EN EL LABERINTO QUE QUEDARSE SIN QUESO.”**

**ES MÁS SEGURO BUSCAR EN EL LABERINTO QUE QUEDARSE SIN QUESO**

De nuevo se dio cuenta que aquello que tememos nunca es tan malo como imaginamos. El miedo que dejamos que nos domine es mucho peor que la situación real.

Había estado tan atemorizado por no encontrar Queso más nunca que ni siquiera había hecho el intento de buscarlo. Pero desde el inicio de su recorrido, había encontrado suficiente queso en los corredores para



mantenerlo activo. Ahora esperaba encontrar más, pero el solo mirar adelante ya era motivante.

Su forma de pensar había estado nublada por sus preocupaciones y sus temores. Antes pensaba en lo que significaba no tener queso suficiente, o que durara lo suficiente. Pensaba más en lo que pudiera ir mal que en lo que pudiera ir bien.

Pero eso había cambiado desde su vuelta de la Estación Quesera Q.

Antes pensaba que el Queso no podía moverse y que el cambio no estaba bien. Ahora se daba cuenta que lo natural era que ocurriera el cambio, lo esperaríamos o no. El cambio solo puede sorprendernos si no lo esperamos o buscamos.

Cuando se dio cuenta que había cambiado sus creencias, hizo una pausa para escribir en la pared: **“LAS VIEJAS CREENCIAS NO LO LLEVARÁN AL QUESO NUEVO”**.

Risueño no había encontrado Queso todavía, pero mientras corría por el Laberinto se puso a pensar en lo que había aprendido.

Se dio cuenta que sus nuevas creencias motivaban nuevas conductas. Se estaba comportando distinto que cuando se empeñaba en volver a las Estación Quesera sin queso.

Se dio cuenta que *cuando uno cambia en lo que cree, cambia lo que hace*.

Uno puede creer que el cambio lo va a perjudicar y se resiste. O uno puede creer que encontrar Queso Nuevo lo va a ayudar a abrazar el cambio. Todo depende de lo uno escoge creer.

Se acercó a la pared y escribió: **“CUANDO UD. VEA QUE PUEDE ENCONTRAR Y DISFRUTAR DEL QUESO NUEVO, UD. CAMBIA EL RUMBO.”**

Risueño sabía que ahorita estaría en mejores condiciones físicas si hubiera abrazado el cambio antes y salido de la Estación Quesera Q más temprano. Se sentiría mas fuerte en cuerpo y en espíritu y en mejores condiciones para enfrentar el reto de buscar Queso Nuevo. De hecho, probablemente ya lo hubiera conseguido si se hubiera

**LAS VIEJAS  
CREENCIAS NO LO  
LLEVARAN AL  
QUESO NUEVO**

**CUANDO UD. VEA  
QUE PUEDE  
ENCONTRAR Y  
DISFRUTAR DEL  
QUESO NUEVO,  
CAMBIARÁ EL  
RUMBO**

adelantado a los cambios, en lugar de perder el tiempo negando que el cambio ya había sucedido.

Hizo acopio a su voluntad y decidió proseguir hacia nuevas zonas del Laberinto. Encontró pequeños trozos de Queso aquí y allá y esto le dio oportunidad de recuperar su fortaleza y su confianza.

Mientras recapitulaba sobre los sitios donde había estado, Risueño se sentía bien de haber escrito en las paredes en muchas partes. Confiaba en que ello sería una guía para Resentido cuando finalmente este decidiera acompañarlo y abandonar la Estación Quesera Q.

Lo único que esperaba era que estuviera encaminado en la dirección correcta. Pensó en la posibilidad que Resentido leyera Los Escritos Sobre La Pared, y consiguiera el camino.

Decidió escribir en la pared algunos de sus más recientes pensamientos: **“NOTAR PEQUEÑOS CAMBIOS A TIEMPO NOS AYUDA A ADAPTARNOS A LOS GRANDES CAMBIOS POR VENIR”**.

Ya para este momento, Risueño se había deslastrado del pasado y abrazado el presente.

**NOTAR PEQUEÑOS  
CAMBIOS A TIEMPO  
NOS AYUDA A  
ADAPTARNOS A LOS  
GRANDES CAMBIOS  
POR VENIR**

Continuó a través del Laberinto con aun mayor fortaleza y rapidez. No paso mucho tiempo sin que sucediera.

Cuando parecía que había estado en el Laberinto por una eternidad, su aventura —o al menos parte de su viaje— finalizó rápida y felizmente.

¡Risueño consiguió Queso Nuevo en la Estación Quesera N!

Cuando entró, estaba deslumbrado por lo que vio. Apilado por todas partes estaba el mayor surtido de Queso que jamás hubiera visto. No reconocía todo lo que veía, algunos tipos de queso eran totalmente nuevos para él.

Entonces imaginó por un momento si esto era real o solo su imaginación, hasta que vio a sus amigos Oledor y Corredor.

Oledor le dio la bienvenida a Risueño son un leve gesto de su cabeza. Corredor lo saludó moviendo una de sus patas. Sus barriguitas estaban gordas y mostraban que tenían mucho tiempo allí.

Risueño hizo los saludos de rigor y comenzó a morder cada una de sus variedades de Queso favoritas. Se quitó los zapatos de correr y su ropa de Aerobics y los



puso cerca en caso de que los necesitara. Después saltó hacia el Queso Nuevo. Una vez satisfecho, elevó un

pedazo de Queso Fresco e invitó a un brindis “*¡Hurra por el Cambio!*”

## EL APRENDIZAJE

Mientras disfrutaba del queso, Risueño reflexionó sobre lo que había aprendido.

Se dio cuenta que mientras tuvo miedo de cambiar, se había estado aferrando a la ilusión de un Queso Viejo que ya no existía.

¿Qué lo hizo cambiar? ¿Sería el temor de morir de hambre? Pensó Risueño, “Bueno, eso ayudó un poco.”

Entonces soltó una carcajada cuando se dio cuenta que había comenzado a cambiar en el momento que aprendió a reírse de sí mismo y de lo que estaba haciendo mal. Tomó conciencia que la forma más rápida de cambiar es darnos cuenta de nuestras locuras —entonces es que podemos desligarnos y movernos hacia adelante.

Supo que había aprendido algo útil de sus amigos ratones, Oledor y Corredor, acerca de seguir adelante. Ellos mantenían las cosas sencillas. Una vez que la situación cambió en la Estación Quesera Q y el Queso se movió, los ratoncitos cambiaron y se movieron con el Queso. Siempre recordaría esto.

Entonces Risueño aprovechó su extraordinariamente para hacer lo que los hombrechicos pueden hacer mejor que los ratones.

Reflexionó sobre los errores que había cometido en el pasado y como aprovecharlos para planificar el futuro. Sabía que se puede aprender mucho del cambio:

Uno puede estar más consciente de la necesidad de mantener las cosas sencillas, ser flexible y moverse rápidamente.

No es necesario complicar las cosas o confundirse uno mismo con creencias infundadas.

Uno debe notar cuando comienzan los pequeños cambios para estar preparado para cuando venga el gran cambio.

Supo que es necesario adaptarse más rápido, porque si no lo hace a tiempo, puede que no pueda adaptarse en absoluto.

Tuvo que admitir que el mayor inhibidor al cambio está dentro de nosotros mismos, y que nada mejora hasta que *uno* cambia.

Pero quizás lo más importante de todo fue haber tomado conciencia que hay Queso Nuevo allá afuera, nos demos cuenta o no, y que este llega como recompensa cuando vencemos nuestros temores y disfrutamos de la aventura.

También aprendió que tenemos que saber respetar a algunos de nuestros miedos, porque así nos mantenemos alejados del verdadero peligro; pero también se dio cuenta que la mayoría de sus temores eran irracionales y le habían impedido cambiar cuando necesitaba cambiar.

Un cambio constante no era de su agrado, pero supo que el cambio se tornó en una bendición disfrazada ya que le había permitido encontrar el Queso Nuevo; inclusive había encontrado un mejor clon de él mismo.

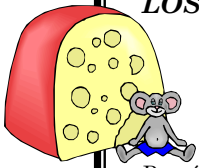
Mientras Risueño rememoraba lo que había aprendido, pensó en su amigo Resentido. Se preguntaba si habría leído algunos de los escritos dejados sobre las paredes del Laberinto. ¿Habría decidido Resentido soltar amarras y comenzar a moverse en algún momento? ¿Se habría aventurado en el Laberinto y descubierto cosas que podían hacer su vida mejor?

Risueño pensó volver a la Estación Quesera Q a buscar a Resentido —asumiendo que podría encontrar el camino de vuelta. Si pudiera encontrar a Resentido, seguro que podía enseñarlo a alejarse de su destino, pero Risueño se dio cuenta que ya había intentado que su amigo cambiara.

Resentido tendría que buscar su propia vía, más allá de su zona de confort y por encima de sus miedos. Nadie podía hacerlo por él, o convencerlo. De una forma u otra el mismo tendría que vivir la ventaja de cambiarse a sí mismo.

Risueño sabía que había dejado un camino marcado para Resentido y que este podía aprovecharlas, si solo pudiera leer Las Leyendas en la Pared.

Fue y escribió un resumen de sus aprendizajes en la pared más grande de la Estación Quesera N. Dibujó un gran pedazo de queso alrededor de todas las vivencias que había experimentado, sonrió mientras miraba lo que había aprendido.



**LOS MENSAJES EN LA PARED**

**EL CAMBIO LLEGA**

Ellos Siguen Moviendo El Queso

**ANTICIPE EL CAMBIO**

Prepárese Para Cuando El Queso Se Mueva

**MONITOREE EL CAMBIO**

Huela El Queso Con Frecuencia Para Que Sepa Cuando Se Está Poniendo Viejo

**ADÁPTESE RÁPIDO AL CAMBIO**

Mientras Más Rápido Se Desligue Del Queso Viejo, Más Rápido Disfrutará Del Queso Nuevo.

**CAMBIE**

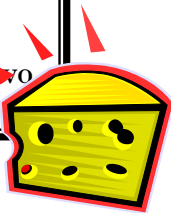
Muévase Con El Queso

**¡DISFRUTE DEL CAMBIO!**

Saboree La Aventura Y Disfrute Del Sabor Del Queso Nuevo

**ESTÉ PREPARADO PARA CAMBIAR RÁPIDAMENTE Y DISFRÚTELO DE NUEVO**

Ellos Siguen Moviendo El Queso



Risueño se dio cuenta de cuan lejos había llegado desde su experiencia en la Estación Quesera Q, pero también sabía que sería muy fácil volver a caer en el mismo error si todo se le hacía fácil y cómodo. Cada día inspeccionaba la Estación Quesera N para chequear las condiciones en que se encontraba el Queso. Haría lo que tuviera que hacer para evitar ser sorprendido por un cambio repentino

Mientras Risueño todavía contaba con un suministro grande de Queso, se acostumbró a salir al laberinto a explorar nuevas áreas para mantenerse en sintonía con lo que estaba pasando a su alrededor. Sabía que era más seguro tomar conciencia de sus verdaderas alternativas que aislarse en su zona de confort.

Entonces, Risueño oyó lo que parecía un ruido de movimiento en el laberinto. A medida que el ruido aumentaba, se dio cuenta que alguien venía.

¿Sería Resentido llegando? ¿Aparecería por la esquina?

Risueño rezó una pequeña oración con la esperanza —tantas veces acariciada— que su amigo al fin hubiera podido.....