

# *Nuestro témpano se derrite*

## Nuestro témpano se derrite

Cómo cambiar y tener éxito en condiciones adversas

John Kotter  
Holger Rathgeber

### Prefacio

A primera vista, este maravilloso libro parece ser una sencilla fábula fácil de leer y entender; pero ésa es exactamente la punta del proverbial iceberg.

Al trabajar con John Kotter en la Escuela de Negocios de Harvard, me di cuenta de que él sabe más sobre el cambio en las organizaciones que cualquiera en cualquier parte del mundo. Líderes y gerentes en todas partes han leído su muy respetado libro *Leading Change* y descubierto que utilizar sus Ocho Pasos es la mejor manera de asegurar que el cambio organizacional se dé con éxito.

Qué tiene eso que ver con la mayoría de nosotros?

Pues bien, gracias a *Nuestro témpano se derrite*, todos los que trabajan en cualquier tipo de organización - y eso quiere decir la mayoría de la gente-pueden ahora descubrir cómo utilizar los Ocho Pasos y disfrutar de más éxito en estos tiempos cambiantes.

El profesor Kotter y su igualmente creativo coautor, Holger Rathgeber, nos permiten ver cómo un grupo de pingüinos en condiciones adversas utilizan los pasos, sin aparentemente saberlo.

Trabaje usted en un negocio, o en el negocio de la vida, desde el presidente de una empresa hasta estudiantes de secundaria podrán derivar lecciones de esta historia.

Una pregunta que todos pueden hacerse es: ¿Cuál es mi 'témpano', y cómo puedo poner en práctica lo que he descubierto en este relato?"

Después, ¿por qué no compartirlo con sus compañeros de trabajo? Al fin y al cabo, las cosas generalmente resultan mejor cuando todos van en pos de un mismo objetivo.

# Nuestro témpano se derrite

---

## Bienvenidos

El que acierte a manejar bien el cambio prosperará grandemente; el que no lo sepa manejar correrá un riesgo.

Con demasiada frecuencia las organizaciones no ven la necesidad del cambio. No identifican correctamente qué deben hacer, o qué hacer para que suceda, o para que se mantenga. Esto les ocurre a las empresas; a las instituciones educativas; a las naciones.

Hemos estudiado el desafío del cambio durante décadas. Conocemos las trampas en que aun la gente más inteligente puede caer, y también conocemos los pasos que pueden asegurar el éxito del grupo. Nuestro propósito es mostrar lo que hemos encontrado.

Nuestro método es mostrar, más que dar instrucciones, y lo haremos utilizando el método de la fábula, que a través de los siglos ha demostrado ser la manera más eficaz de impartir enseñanzas.

Las fábulas pueden tomar asuntos graves, complejos y amenazadores y hacerlos claros y comprensibles.

Las fábulas pueden ser memorables, a diferencia de la mayor parte de la información que hoy nos bombardea por todas partes y que mañana se habrá olvidado. Pueden estimular el pensamiento, darnos valiosas lecciones e inspirarnos, a todos -jóvenes y viejos- para servirnos de ellas. En nuestro mundo moderno de alta tecnología es fácil pasar por alto esta sencilla pero profunda verdad.

La historia que se cuenta a continuación trata de la vida en un mundo cambiante. Todos encontramos en ella las cuestiones básicas, pero en la vida real encontramos con mucho menor frecuencia maneras de resolver bien tales cuestiones.

Si el lector sabe mucho sobre el escenario en que hemos situado nuestra historia -la Antártida- verá que, como sucede siempre en las fábulas, la vida no es exactamente como se presentaría en un documental de la National Geographic. Si cree que una historia divertida sobre los pingüinos tiene que ser para niños de corta edad, o por lo **menos** de mucho menos experiencia que la suya, pronto verá que este libro trata problemas que a todos nos dan mucho trabajo.

Para el que quiera leer algo acerca de la historia de este libro y qué relación guarda con el tradicional "libro Kotter" o cómo puede ayudarle en una era de cambio, hemos colocado ese material en seguida de la historia, a partir de la página 123.

Si esto no le parece necesario, busque una silla cómoda y siga leyendo.

## Nuestro témpano se derrite

---

### Nuestro témpano de hielo jamás se derretirá

Érase una vez una colonia de pingüinos que vivían en la helada Antártida, en un témpano de hielo flotante, no lejos de lo que hoy llamamos el cabo Washington.

Hacía muchos, muchísimos años que el témpano estaba en ese sitio. Grandes muros de nieves perpetuas se erguían en la superficie y daban abrigo a los pingüinos contra las rudas tormentas de invierno. El mar que lo rodeaba era rico en alimentos.

Hasta donde llegaba la memoria de cualquiera de los pingüinos, la colonia siempre había vivido en ese témpano. "Este es nuestro hogar", decían si alguien llegaba a descubrir su mundo de hielo y nieve. También decían, con buena lógica desde su punto de vista, "y será siempre nuestro hogar". Donde vivían, el desperdicio de energía mata. En la colonia todos sabían que tenían que permanecer estrechamente unidos para sobrevivir, y habían aprendido a depender los unos de los otros. Se comportaban a menudo como si fueran una gran familia (lo cual, desde luego, puede ser bueno o malo).

Los pájaros eran realmente hermosos. Se llamaban pingüinos emperador. Constituían el más numeroso de los diecisiete tipos de animales de la Antártida. Parecen estar perpetuamente vestidos de etiqueta.

Doscientos sesenta y ocho pingüinos vivían en la colonia. Uno de ellos era Fico.

Fico se parecía a los demás de su especie y actuaba más o menos como ellos. Se podría caracterizar, o bien como "gracioso" o bien como "respetable", a menos que a uno en realidad no le gustaran los animales.

Pero Fico era distinto de los demás pingüinos por un aspecto muy importante: era extraordinariamente curioso y observador.

Otros pingüinos se iban a cazar criaturas del mar, cosa muy necesaria puesto que en la Antártida no había nada más que comer. Fico pescaba menos y estudiaba más el témpano de hielo flotante y el mar.

Otros pingüinos pasaban gran parte del tiempo con sus amigos y parientes. Fico era buen esposo y padre pero dedicaba menos tiempo que otros al trato social. A menudo se iba solo a tomar notas de lo que observaba. Se diría que era un pájaro raro, tal vez un pingüino en cuya compañía sus congéneres no se sentían muy a gusto. Pero no era así. Fico hacía sólo lo que le parecía su deber, y lo cierto es que cada día aumentaba su alarma por lo que veía.

Tenía una cartera llena de observaciones, ideas y conclusiones. (Sí, una cartera. Ésta es una fábula.) La información era más y más alarmante. La información empezaba a decir a gritos:

El témpano se está derritiendo y pronto puede despedazarse.

## Nuestro témpano se derrite

---

Un témpano que de pronto estalla en mil pedazos sería un desastre para los pingüinos, sobre todo si esto ocurría en invierno en medio de una tormenta. Muchos de los más viejos y de los más jóvenes sin duda perecerían. ¿Quién podía prever todas las consecuencias? Como sucede siempre en los siniestros que no se esperan, no había ningún plan para hacer frente a semejante catástrofe.

Fico no era fácil presa del pánico, pero cuanto más estudiaba sus observaciones, más se inquietaba. Comprendía que tenía que hacer algo, si bien no estaba en capacidad de hacer pronunciamiento alguno ni de ordenar cómo habían de manejarse los demás. No era él uno de los dirigentes de la colonia, ni siquiera hijo, hermano o padre de algún líder. Carecía, por lo demás, de antecedentes que lo autorizaran como pronosticador de témpanos de hielo. Muy bien recordaba cómo habían tratado los pingüinos a su amigo Enrique cuando éste se atrevió a decir que su hogar se estaba haciendo más frágil. Nadie pareció interesarse en ese asunto y cuando Enrique trató de presentar algunos indicios, sus esfuerzos sólo merecieron comentarios como. "Enrique, tú te preocupas demasiado. Cómete un calamar y te sentirás mucho mejor". "¿Frágil? Salta y rebota, Enrique; haznos saltar y rebotar a cincuenta a un tiempo. ¿Ocurre algo? ¿Ah?"

Algunos de los pájaros no hicieron ningún comentario pero de ahí en adelante trataron a Enrique de otra manera. El cambio fue sutil; sin embargo, Fico lo vio: era bien claro que ese cambio no era favorable.

Fico se sintió más bien solo.

*¿Y ahora qué hago?*

La colonia tenía un Consejo Directivo, que también se llamaba el Grupo de Diez, presidido por el pingüino jefe. (Los adolescentes le tenían otro nombre, pero eso es otra historia.) Uno de los diez líderes era Alicia, pájara dura de pelar y que tenía la reputación de hacerse obedecer para que las cosas se hicieran. También trataba más de cerca a la colonia, a diferencia de unos pocos que se mantenían más distantes. Lo cierto es que toda la raza de los pingüinos dan la sensación de ser poco comunicativos, aunque no todos se comportan así.

Fico pensó que Alicia probablemente estaría más dispuesta a escucharle que otros compatriotas de edad más avanzada, así que resolvió ir a hablar con ella. Siendo Alicia como era, no necesitó solicitar audiencia.

Le habló de sus estudios y de las conclusiones a que había llegado. Ella le oyó con la mayor atención aunque, francamente, se preguntaba si no sería que a Fico le faltaba algún tornillo.

Pero Alicia... siendo como era, no lo despreció sino que, escéptica, le dijo: "Llévame al sitio donde te parezca que se aprecia más claramente el problema".

Ese sitio no estaba en la superficie del gran bloque de hielo donde el derretimiento y sus consecuencias son difíciles de ver, sino por debajo y en el interior. Fico le explicó esto a Alicia. Ella le

## Nuestro témpano se derrite

---

escuchó y, no siendo la más paciente de su especie, dijo: "Está bien, está bien. Vamos a verlo".

Los pingüinos son vulnerables cuando se tiran al agua porque en la oscuridad acechan morsas carnívoras y ballenas asesinas para cazar pájaros descuidados. Sin entrar en desagradables detalles gráficos, digamos únicamente que no sería nada agradable que lo agarrara a uno una de esas grandes ballenas o una morsa carnífera. De modo que cuando Fico y Alicia se tiraron al mar fueron muy cautelosos.

Debajo de la superficie Fico señaló varias fisuras y otros indicios claros de deterioro causados por derretimiento. Alicia se sorprendió grandemente pensando cómo habían escapado a su atención esos indicios.

Siguió a Fico y penetraron ambos en una gran concavidad que se abría en una de las paredes del témpano. Por un canal de pocos metros de ancho penetraron nadando en el corazón del bloque de hielo hasta llegar a una espaciosa cueva llena de agua.

Alicia trataba de mostrar en sus gestos que entendía lo que veía, pero su especialidad era el liderazgo, no la ciencia de los témpanos de hielo. Fico vio la perplejidad en sus facciones, de modo que cuando regresaron a la superficie le explicó.

Para decirlo en pocas palabras...

Los témpanos de hielo flotantes no son como los cubos de hielo. Pueden tener en el interior rajaduras, que se llaman canales. Algunos canales conducen a grandes cavidades de aire llamadas cavernas. Si el hielo se derrite lo suficiente, el agua puede penetrar por las fisuras e inundar los canales y las cuevas.

Durante un invierno muy frío los canales estrechos llenos de agua se pueden congelar rápidamente y atrapar el agua que contienen las cavernas; pero si la temperatura sigue bajando más y más, el agua de las cavernas también se congela. Como el volumen de los líquidos aumenta grandemente al congelarse, un témpano de hielo puede estallaren pedazos.

Después de unos pocos minutos Alicia comprendió por qué Fico se preocupaba tanto. ¿La magnitud del problema podía ser...?

Claramente, la situación no era favorable

Alicia se alarmó, aunque no lo mostraba. Pero sí le hizo a Fico pregunta tras pregunta.

'Tengo que pensar un poco sobre lo que me has mostrado', le dijo, "y luego hablaré sin pérdida de tiempo con Linos cuantos de mis colegas líderes". Ya estaba tramando algo en la cabeza.

"Voy a necesitar tu ayuda", agregó. "Necesito que estés preparado para ayudar a otros a ver y a sentir el problema". Hizo una breve pausa y prosiguió: "Cienes que estar preparado porque algunos pájaros no querrán saber nada de problemas".

## Nuestro témpano se derrite

---

Alicia y Fico se despidieron, Fico se sintió mejor y peor:

Mejor - Porque ya no era el único pingüino que veía la posibilidad de un desastre.

Peor - Porque todavía no le veía solución al problema, y no le gustaba mucho la manera como Alicia le había dicho "tienes que estar preparado" y eso de que "algunos pájaros no querrán saber nada de problemas".

Faltaban sólo dos meses para que entrara el terrible invierno de la Antártida.

En el curso de los días que siguieron Alicia se entrevistó con todos los miembros del Consejo Directivo, incluso Luis, el jefe superior de los pingüinos. Les pidió a todos que hicieran la misma excursión que ella había hecho con Fico. La mayoría la escucharon pero se mostraron muy escépticos. ¿Tendrá Alicia problemas personales, tal vez con su matrimonio?

Ninguno de aquéllos con quienes habló Alicia manifestó entusiasmo con la idea de nadar bajo el agua para ir a ver una gran cueva oscura. Unos pocos miembros del Consejo ni siquiera tenían tiempo para recibir a Alicia. Dijeron que estaban muy ocupados con otros asuntos importantes. Estaban atendiendo a la queja de un pájaro que vociferaba porque otro pingüino le hacía caras a su espalda. (Esto era un poco confuso puesto que los pingüinos no pueden hacer caras.)

También se habían enzarzado en un debate sobre si las juntas semanales debían durar dos horas o dos horas y media, cuestión de grave importancia para los que gustaban de parlotear y para los que no gustaban.

Alicia le pidió a Luis, jefe de los pingüinos, que invitara a Fico a la próxima reunión del Consejo Directivo, para que presentara y defendiera sus conclusiones. "Después de lo que usted me ha dicho de él, ciertamente estoy muy interesado en oír sus ideas", dijo el pingüino jefe... muy diplomáticamente.

Sin embargo, no señaló hora alguna para la exposición de aquel pingüino relativamente desconocido, que nunca había hablado ante el grupo de líderes. Pero Alicia insistió, recordando a su superior que tenían que correr algunos riesgos, "lo cual usted ha hecho muy valerosamente toda su vida". Esto era cierto, más o menos, y Luis se sintió alabado oyendo a Alicia hablar de esa manera (pese a que los motivos que la animaban eran bastante obvios).

El pingüino jefe convino en que se invitara a Fico y Alicia procedió a transmitirle a éste la invitación.

Como preparación para hablar ante los dirigentes, Fico pensó en escribir una conferencia en la que les daría datos estadísticos sobre la contracción del volumen de su témpano de hielo, de los canales y las cavernas llenas de agua, el número de fisuras causadas sin duda por el derretimiento, y otros fenómenos. Pero hablando con unos cuantos miembros del Grupo de Diez se enteró de que:

- A dos miembros del Consejo Directivo les encantaba cuestionar cualquier dato estadístico. También

## Nuestro témpano se derrite

---

les encantaba discutir horas y más horas. Ambos eran partidarios e insistían en que se celebraran más juntas y en que éstas fueran más largas.

- Durante una exposición larga y con datos estadísticos, uno de los miembros del Consejo Directivo por lo general se quedaba dormido, o por lo menos en un estado de estupor muy cercano al sueño. Sus ronquidos podían incomodar a los demás.
- Otro miembro no entendía de números y trataba de disimular esa falla sacudiendo mucho la cabeza de arriba abajo. Este continuo movimiento de la cabeza molestaba a otros miembros del grupo, lo que podía producir mal humor y altercados.
- Por lo menos otros dos miembros del Consejo hacían ver muy claramente que no les gustaba que nadie LES DIJERA nada que ellos no supieran; ellos eran los que LES DECÍAN a los demás lo que ocurría.

Después de mucho pensarlo, Fico eligió para la reunión una táctica enteramente distinta de su plan original.

Construyó un modelo del témpano. Medía 1,50 m de alto por 1,20 m de ancho y estaba hecho de hielo de verdad. La construcción le dio bastante trabajo (sobre todo porque Fico no tenía manos ni dedos ni pulgares que se contraponen).

Cuando terminó, comprendió que no le había quedado perfecto, pero a Alicia le pareció una idea muy creativa y sin duda suficientemente buena para ayudar a los líderes a iniciarse en el conocimiento del problema.

La víspera de la reunión al atardecer Fico y sus amigos llevaron el modelo al lugar donde iba a reunirse el Consejo Directivo, que infortunadamente era el monte más alto del témpano. A medio camino cuesta arriba comenzaron las murmuraciones. "Recuérdeme por qué estoy haciendo esto" fue uno de los comentarios más suaves de sus amigos.

Si los pingüinos pudieran refunfuñar y murmurar, ambas cosas se habrían oído en abundancia.

A la mañana siguiente cuando llegó Fico los líderes ya se habían congregado en torno al modelo. Unos se habían enfrascado en un vivo debate. Otros parecían desconcertados.

Alicia presentó a Fico al grupo.

Luis abrió la sesión como jefe principal de los pingüinos. "Tico, quisiéramos oír qué es lo que has descubierto". Fico hizo una respetuosa reverencia. Veía una disposición abierta en Luis y algunos otros miembros. Otros parecían neutrales. Unos pocos no hacían ningún esfuerzo por disimular su incredulidad.

## Nuestro témpano se derrite

---

Fico hizo acopio de sus pensamientos -y de valor -y en seguida les contó la historia de su descubrimiento. Explicó los métodos de que se había servido para estudiar el témpano, describió cómo había encontrado el deterioro, los canales abiertos, las grandes cavernas expuestas llenas de agua - todo lo cual tenía que ser consecuencia del derretimiento.

Usó constantemente el modelo para orientar a su auditorio e ilustrar sus tesis. Todos los pingüinos que constituían el Consejo Directivo, menos uno, se acercaron más al modelo.

Cuando Fico separó la parte superior de su modelo para mostrar la gran caverna y explicar su desastroso impacto, se habría oído caer un copo de nieve al suelo.

Al terminarla demostración se hizo silencio.

Alicia inició la discusión diciendo: "Todo esto lo he visto yo con mis propios ojos. La gruta llena de agua es enorme. Da miedo. Vi todos los demás síntomas de destrucción que tiene que ser causada por el derretimiento. Ya no podemos seguir cerrando los ojos"

Unos pocos hicieron señales de asentimiento.

Uno de los miembros del Consejo Directivo era un pingüino gordo, ya entrado en años, que se llamaba NoNo. Era el encargado de hacer los pronósticos del tiempo. Sobre el origen de su nombre había dos teorías: la una era que su bisabuelo tenía ese nombre; y la otra, que las primeras palabras que dijo siendo aún un bebé pingüino, no fueron "mamá" ni "papá" sino "No, no".

NoNo tenía la fama de equivocarse siempre en sus pronósticos meteorológicos, pero este asunto del témpano de hielo que se estaba derritiendo era demasiado para él. Haciendo un gran esfuerzo por sobreponerse a sus emociones, habló de esta suerte: "Yo he venido informando con regularidad a este grupo sobre mis observaciones del clima y sus efectos en nuestro témpano de hielo. Como les he dicho otras veces, hay períodos de derretimiento que son comunes en los veranos cálidos. Durante el invierno todo vuelve a la normalidad. Lo que Fico vio, o cree que vio, no es nada nuevo. ¡No hay por qué preocuparse! El témpano es sólido y fuerte y puede resistir esas fluctuaciones".

Cada frase que pronunciaba salía en un tono más alto que la anterior. Si los pingüinos se pudieran poner colorados, lo cual no es posible, su rostro estaría encarnado.

Cuando NoNo vio que el apoyo de algunos se estaba volviendo en favor suyo, señaló a Fico y con gran dramatismo agregó:

*"Este jovencito dice que el hielo al derretirse ha abierto ese canal. ¡Pero tal vez no lo baya abierto! Dice que el canal se va a congelar este invierno y va a atrapar el agua en una gran caverna. ¡Pero tal vez eso no suceda! Dice que el agua de la caverna se congelará. ¡Pero tal vez no se congele! Dice que el agua al congelarse siempre aumenta de volumen. ¡Pero tal vez esté equivocado! Y aun cuando todo lo que dice resultara exacto, ¿es tan frágil el témpano de hielo que el agua al congelarse en una cueva lo pueda despedazar en mil fragmentos peligrosamente pequeños? ¿Cómo sabemos si todo eso que nos*

## Nuestro témpano se derrite

---

*dice no es más que... pura teoría? ¿Loca especulación?... ¿Una manera de difundir el miedo?*

NoNo hizo una pausa, echó un vistazo en torno, y en seguida lanzó lo que él consideraba el golpe de gracia:

*¿Puede este joven garantizarnos que sus datos y conclusiones son ciento por ciento correctos?"*

Cuatro de los pájaros hicieron señales de aprobación con la cabeza. Uno parecía que estaba tan furioso como NoNo.

Alicia le lanzó a Fico una discreta mirada para darle ánimo, que era como diciéndole: todo va bien (lo cual ella sabía que no era cierto), tú puedes manejar esta situación (lo que no era seguro, ni mucho menos), sigue adelante y contéstale con calma (lo que para ella habría sido difícil puesto que lo que ella quería era gritar: ¡NoNo, eres un necio!").

Fico no dijo una palabra. Alicia le echó otra mirada de aliento.

Fico vaciló, luego dijo: "Honradamente, no. Yo no puedo dar garantías. No, no estoy ciento por ciento seguro. Pero si el témpano de hielo se rompe en muchos pedazos, eso sucederá en invierno, cuando está oscuro de día y de noche, cuando las terribles tempestades y los vientos nos hacen más vulnerables. ¿No morirían muchos pingüinos?"

Dos de los que estaban más cerca de él parecían horrorizados. Fico se volvió hacia ellos y agregó: "¿No sucedería eso?"

Observando que la mayor parte de los miembros del Consejo Directivo parecían muy escépticos, Alicia le echó a NoNo una dura mirada y dijo: "Imagínense a padres que han perdido sus hijos. Imagínense que vienen a nosotros y nos apostrofan: ¿Cómo pudo ocurrir este desastre? ¿Qué estaban haciendo ustedes? ¿Por qué no lo previeron?"

"Ustedes tenían la obligación de proteger a la colonia. ¿Ahora qué le van a decir? -Sí, lo sentimos mucho. Habíamos oído decir que se podía presentar un problema, pero la información no era ciento por ciento verosímil".

Hizo una pausa para dar tiempo a que sus palabras calaran y luego prosiguió:

"¿Qué les podríamos decir a los que vinieran a indagarnos, abrumados por el dolor? ¿Que confiábamos en que semejante tragedia no ocurriría? ¿Que no debíamos hacer nada hasta estar ciento por ciento seguros?"

Otra vez casi que se podían oír caer al suelo los copos de nieve.

Bajo su aspecto exterior de dignidad Alicia estaba tan enfadada que hubiera querido tomar el modelo del témpano de hielo y lanzárselo a la cabeza a NoNo.

Luis, el jefe superior de los pingüinos, notó un cambio en el modo de pensar del grupo y dijo: "Si Fico está en lo cierto, no nos quedan más que dos meses antes que entre el invierno para decidir cómo

## Nuestro témpano se derrite

---

hacer frente a esta amenaza".

Otro de los líderes dijo: "Debemos designar una comisión de miembros de este equipo para que analice la situación y busque posibles soluciones".

Muchos pájaros se manifestaron de acuerdo.

Uno dijo: "Muy bien, pero debemos hacer todo lo posible para que las rutinas de la colonia permanezcan intactas. Nuestros polluelos necesitan mucho alimento para crecer y hay que evitar confusiones. De modo que es preciso mantener esto en secreto hasta que hayamos encontrado una buena solución".

Alicia se aclaró la garganta ruidosamente y habló con acerada firmeza: "Cuando se nos presenta un problema, nombrar una comisión y tratar de proteger a la colonia es lo que hacemos normalmente; pero éste no es, *ni con mucho*, un problema normal"

Todos se quedaron mirándola. El interrogante no enunciado era: *¿Adónde va con ese modo de razonar?*

"Debemos convocar inmediatamente una asamblea general de la colonia -dijo Alicia-y convencer a tantos como sea posible, de que tenemos un grave problema. Tenemos que atraer a nuestro lado al mayor número de amigos y familias, para poder encontrar una solución que muchos acepten".

Normalmente los pingüinos actúan con tranquilidad, sobre todo si son miembros del Consejo Directivo que celebran una junta; pero en esta ocasión unos cuantos se volvieron completamente locos hablando todos al mismo tiempo.

"¡Una asamblea!" " el riesgo es..." "...nunca hemos tenido..." "...el pánico..." "...no, no, no..." "...¿y qué vamos a decir?..."

No era un espectáculo edificante.

"Tengo una idea", dijo Fico cautelosamente. "Si me esperan unos pocos minutos... No me tardaré".

Como nadie dijera una palabra, Fico tomó ese silencio por aquello de que el que calla otorga -o por lo menos no una negativa.

Bajó de la montaña con la mayor rapidez que pudo, encontró lo que quería y volvió a subir. Una vez más encontró al Grupo de Diez en su cháchara habitual. Se callaron cuando llegó Fico, que llevaba una botella de vidrio.

"¿Qué es eso?", preguntó Alicia.

"La verdad es que no sé", le contestó Fico. "Mi papá la encontró un verano al borde del témpano donde la había dejado la resaca. Parece de hielo pero no es hecha de hielo". Picó la botella con la Punta del pico y agregó: "Es mucho más dura que el hielo y si uno se le sienta encima se calienta pero

## Nuestro témpano se derrite

---

no se derrite".

Todos se admiraron. ¿Y qué?

"La podíamos llenar de agua, sellar el hueco que tiene en la punta y dejarla donde le dé el viento frío. Después, mañana, podríamos ver si se ha roto por la fuerza de la expansión del agua al congelarse". Fico hizo una pausa mientras el resto del grupo asimilaba la lógica de lo que había dicho. Después continuó:

"Y si no se rompe, tal vez no habrá necesidad de convocar ninguna asamblea de la colonia".

Alicia estaba fascinada. Arriesgado, pensó para sus adentros. ¿Es este un pájaro sabio, o qué?

NoNo sospechó que era algún truco pero no veía cómo salir del paso. Y tal vez acabaría con tantas necesidades.

Luis, el jefe de los pingüinos, miró a NoNo. A los demás les dijo: 'Está bien; que se haga eso'.

Y lo hicieron.

Luis llenó de agua la botella. La tapó fuertemente con una espina de pescado que era del tamaño preciso para sellarla. Se la entregó a Bernardino, un pingüino modesto, aninado y bien parecido. Todos lo querían y le tenían confianza.

Se separaron.

Fico estaba siempre dispuesto a arriesgarse si era necesario, aun cuando esto lo ponía inevitablemente nervioso. Así pues, aquella noche no durmió muy bien.

A la mañana siguiente cuando Bernardino subió a la montaña, los demás pingüinos ya estaban allí esperándolo. Uno de ellos le preguntó: "¿Qué pasó?"

Bernardino mostró la botella. Estaba quebrada; era indudable que la había roto el hielo que al formarse ya no cabía en su interior.

"Yo estoy convencido", les dijo Bernardino. Durante media hora los pájaros se dedicaron a la chachara. Todos, menos dos, opinaron que había que hacer algo. Uno de esos dos, naturalmente, era NoNo. Este dijo:

Tal vez haya algo de eso, pero... Nadie le hizo mucho caso.

Luis declaró: "Avisen a los demás que vamos a celebrar una asamblea. Todavía no les digan con qué objeto".

Los pájaros de la colonia tenían curiosidad de saber para qué se convocaba la asamblea, pero Alicia se aseguró de que los miembros del Consejo Directivo mantuvieran cerrado el pico - lo cual contribuyó a crear un poco de interés y expectativa.

## Nuestro témpano se derrite

---

Casi todos los adultos se presentaron. Las conversaciones en su mayor parte versaron sobre la vida normal en el témpano de hielo.

Félix se está engordando mucho. Demasiado pescado y muy poco ejercicio".

"¿Dónde consigue tanto pescado?

"Ah, ésa sí es una historia interesante".

Luis abrió la sesión y sin pérdida de tiempo cedió a Alicia el uso de la palabra.

Alicia contó su aventura natatoria en compañía de Fico, describió las muchas señales de derretimiento, y la caverna abierta llena de agua. Fico mostró su modelo del témpano de hielo y explicó por qué creía que estaban en peligro. Bernardino contó la historia de la botella de vidrio. Y Luis, el jefe de los pingüinos, cerró la sesión diciendo que en su opinión tenían que hacer algo; y que aun cuando no estaba seguro de qué, tenía confianza en que encontrarían una solución.

Cuando ya todos habían tenido la oportunidad de ver el modelo de cerca, de hacerles preguntas tanto a Fico como a Alicia, y de oír más explicaciones de Luis, se había ido la mayor parte de la mañana en la reunión.

Los pájaros estaban aturdidos, aun aquéllos que normalmente reaccionaban a todo diciendo "sí, muy bien, pero...". Ese sentido de complacencia, de que todo-está-perfectamente bien-gracias, empezaba a hundirse en el vasto océano. Fico, Luis y Alicia no eran conscientes de ello, pues no eran profesionales expertos en cambio, pero al *reducir la complacencia e incrementar la urgencia*, habían dado exactamente el primer paso para potencialmente salvar la colonia.

Cuando se levantó la sesión comenzaron las conversaciones.

*Con razón Fico nunca me gustó.*

*¡Ya sé porqué!*

A la mañana siguiente un amigo de NoNo fue a abordar a Luis arrastrándose sobre el hielo. (Los pingüinos pueden andar resbalando sobre el vientre, aunque a nosotros eso nos parece ridículo.) Le dijo que a Luis, como jefe superior de la colonia, le correspondía el deber de resolver por sí solo el problema del derretimiento del témpano. "Para eso son los líderes y usted es un gran líder. Usted no necesita ayuda de nadie". Luego se fue, arrastrándose otra vez, podría más bien decirse que reptando. Otro pingüino sugirió que Luis le delegara el problema a los pájaros jóvenes que eran los expertos en hielo. Luis les explicó, con mucha paciencia, que a los jóvenes nadie les creía en la colonia, que no tenían destrezas conocidas de liderazgo y que varios no gozaban de simpatías. El pájaro que había hecho la sugerencia dijo: "¿Entonces qué se propone usted?"

Luis reflexionó sobre el asunto que tenían entre manos, después llamó a Alicia, Fico, Bernardino y otro

## Nuestro témpano se derrite

---

pingüino llamado Jordán a un rincón tranquilo en la ladera noroccidental del témpano. A Jordán se le conocía como "el Profesor" porque en el Consejo Directivo era el que más se aproximaba a un intelectual. Si en el bloque de hielo hubiera habido una universidad, Jordán habría sido un catedrático vitalicio de la facultad.

El jefe superior les dijo: "La colonia necesita un equipo de pájaros que la guíen en este difícil período. Yo solo no puedo resolver esta cuestión, pero me parece que nosotros cinco sí constituimos el mejor equipo para hacerle frente".

Alicia hizo la más leve señal de asentimiento. Bernardino parecía confundido. Fico estaba sorprendido de que a él, pingüino muy joven, se le incluyera.

Pero el Profesor fue el primero que habló: "¿Por qué da usted por sentado que nosotros cinco tendremos éxito?", preguntó.

Luis inclinó la cabeza con su paciencia habitual. Alicia disimuló su irritación. Si hubiera tenido un reloj, que no tenía, lo habría estado mirando con síntomas de impaciencia.

"Es una pregunta razonable", dijo el jefe superior. "Mírenos a nosotros cinco, profesor. Defina el reto con claridad. Haga mentalmente una lista de los puntos fuertes de cada uno. Deduzca una respuesta para su propio interrogante".

Luis nunca se expresaba en estos términos, excepto cuando hablaba con el profesor.

Jordán tendía la mirada al horizonte. Si hubiera sido posible oír el vuelo de sus pensamientos por su cerebro de pingüino, habría sido algo más o menos así:

- Luis, pingüino jefe superior. Sobrada experiencia para ser sensato. Paciente. Un poco conservador. No se desconcierta con facilidad. Todos lo respetan menos NoNo y los adolescentes. Muy listo (pero no un campeón intelectual).
- Alicia. Práctica. Muy activa. Hace que las cosas se realicen. No le importa la posición de cada uno y a todos los trata lo mismo. Imposible intimidarla, así que ni siquiera hay que intentarlo. Lista (pero no una campeona intelectual).
- Bernardino. Aniñado. Bien parecido. Nada ambicioso. Le tienen confianza y lo quieren. (Tal vez la esposa de uno lo quiera demasiado.) Sin duda alguna, no es un campeón intelectual.
- Fico. Más joven. Increíblemente curioso y creativo. Bien equilibrado. Bonito pico. Datos insuficientes para juzgar su C. I.
- Yo. Lógico (a la verdad, muy lógico). Instruido. Fascinado con las cuestiones interesantes. No soy el más amistoso de los pájaros, pero ¿quién quiere ser un pájaro social?
- Así que si el pingüino jefe es A, Alicia B, Bernardino C, Fico D y yo soy E, tenemos que  $A + B + C + D + E$  es claramente igual a un grupo muy fuerte.

El profesor se volvió a Luis y le dijo: "Lo que usted ha dicho es notablemente lógico".

## Nuestro témpano se derrite

---

Bernardino parecía confundido, como de costumbre. En realidad, nunca entendía al Profesor pero a Luis lo respetaba. El enfado de Alicia se calmó un poco al recordar por qué el jefe de los pingüinos era jefe de los pingüinos.

Fico no acertaba a adivinar qué tramase armaba en la cabeza del profesor; pero, lo mismo que a Luis y Alicia, le parecía que iban bien encaminados. También le parecía que era un privilegio trabajar con ese grupo de sabios pájaros mayores.

Pasaron el resto del día juntos. Al principio la conversación fue un poco difícil:

"Me pregunto cuál será el porcentaje anual de merma de volumen de nuestro hogar", dijo el profesor en un momento dado. "He leído que un pájaro llamado Vladibrujo ideó un método..."

Alicia aclaró ruidosamente la garganta y mirando fijamente a Luis declaró: "Tal vez deberíamos concentrarnos en qué vamos a hacer mañana".

Bernardino comentó: "Seguramente el señor Vladibrujo debía ser un pájaro muy simpático".

El profesor manifestó su complacencia de que alguien, aunque sólo fuera Bernardino, siguiera el hilo de sus palabras.

Luis reorientó el diálogo: "Me parece que sería bueno que todos cerráramos los ojos un momento". Y antes de que el profesor pudiera preguntar qué tenía que ver cerrar los ojos con el problema que traían entre manos, agregó: "Por favor, no me pregunten para qué. Toleren la sugerencia de un viejo. Esto sólo durará un minuto".

Todos los demás, uno por uno, fueron cerrando los ojos.

"Así, con los ojos cerrados, señalen todos al oriente", les dijo Luis. Después de un momento de vacilación, todos señalaron. "Ahora abran los ojos", dijo Luis.

Bernardino, el Profesor, Fico y Alicia habían señalado cada uno en una dirección distinta. Bernardino hasta había señalado un poco hacia el cielo.

Alicia suspiró percibiendo intuitivamente el problema. El Profesor dijo: "Ah, sí, fascinante". Fico hizo una ligera inclinación de cabeza. Bernardino no entendía nada.

El Profesor explicó: "Como ustedes ven, para nosotros  $A + B$  es aditivo -es decir, mayor capacidad que la de dos individuos que actúan cada uno por su cuenta- sólo si A y B pueden actuar como un equipo.

Pero nosotros respondimos como individuos a la tarea que nos dio Luis. Él no nos dijo que no podíamos ponernos de acuerdo, que no podíamos hablar ni tocarnos unos a otros. Como ustedes ven, la teoría de grupos de Flotbottom...".

Pero en este punto el jefe de los pingüinos interrumpió el discurso alzando las alas y diciendo:

## Nuestro témpano se derrite

---

"¿Quiere alguno calamar para el almuerzo?" Esto detuvo al obeso profesor, cuyos ruidosos regüeldos le confundían el cerebro. Bernardino exclamó: "¡Qué gran idea!"

A los pingüinos les encantan los calamares, criaturas del mar que son de muy distintos tamaños, desde el de un ómnibus -como el monstruo de 20.000 Leguas *de viaje* submarino, de Julio Verne- hasta unos pequeñitos como un ratón. Pero estos calamares que para los pingüinos son un bocado exquisito, son peligrosas criaturillas. Lanzan un desagradable chorro de tinta negra si se ven acosados por un depredador y se escapan. Así que en una pelea entre un calamar y un pingüino, el calamar puede ganar fácilmente. Habiendo descubierto este problema desde hace muchísimos años, los pingüinos encontraron la solución: salir en grupo a la caza de calamares.

Luis fue el primero que se lanzó al agua y le siguieron los demás en rápida sucesión. Aun cuando en tierra estos animales andan con un torpe bamboleo que recuerda un poco a Charlie Chaplin, en el agua se mueven con increíble agilidad y gracia. Pueden zambullirse a más de 500 metros de profundidad, permanecer veinte minutos bajo el agua y maniobrar mejor que un Porsche de 250.000 dólares. Pero capacidades individuales extraordinarias no pescan calamares.

En efecto, el primero que encontraron se les escapó; pero pronto aprendieron a trabajar bien en equipo: coordinando sus movimientos pusieron cerco a su almuerzo y después de un rato tuvieron suficiente comida para todos, aun para el apetito desaforado del Profesor.

Después de un almuerzo satisfactorio, Luis presidió una discusión en que escasamente se refirió al témpano que estaba a punto de derretirse ni a lo que los cinco debían hacer en seguida; más bien se concentró en la familia, en los seres queridos, sus esperanzas y sus sueños. Hablaron horas y horas.

El Profesor no gustaba de sólo hablar sobre la vida sin una estructura en la conversación que le diera algún rigor, de modo que mantuvo cerrado el pico y dejó que su analítico seso trabajara tranquilo. Témpano que se derrite. Ficoló descubre. Difícil convencer a un grupo tan complacido de sí mismo. Primero aborda a Alicia. Le enseña el problema. El modelo de hielo. La botella. La reunión del grupo. La complacencia se reduce. Luis nombra una comisión para guiar el esfuerzo. Interesante composición. Un equipo muy poco configurado se convierte en equipo con calamares y conversación.

Todo bastante extraño pero fascinante.

A la mañana siguiente Luis los mantuvo reunidos. Le hubiera gustado tener un mes para hacer de esos cinco un equipo estrechamente unido, pero no disponía de un mes, de manera que hizo lo mejor posible y a la vuelta de dos días los pájaros ya parecían menos individuos que señalan en distintas direcciones. Había logrado en buena parte dar el paso difícil pero esencial de conformar un equipo para liderar el tan necesario cambio.

### LA GAVIOTA

La impaciente Alicia sugirió que buscaran una rápida solución al problema del hielo que se descongelaba, conversando con los demás de la colonia. El pingüino jefe no estaba seguro de que ése

## Nuestro témpano se derrite

---

fuera el mejor modo de proceder, y el Profesor no veía qué sentido tenía esa sugerencia. Sin embargo, después de una discusión constructiva prevaleció el criterio de Alicia.

Un pájaro -que tenía el corazón de un petrolero tejano- aconsejó que perforaran un agujero desde la superficie hasta la caverna para dar salida al agua y la presión. Esto no resolvería el problema general del derretimiento del hielo pero podría evitar que su hogar estallara en pedazos durante el invierno que se aproximaba. Esta idea de la perforación de un agujero se discutió brevemente hasta que el Profesor calculó que si todos los 268 pájaros se dedicaban a picotear 24 horas al día, llegarían a la caverna en 5,2 años.

Otro pájaro sugirió que buscaran un témpano perfecto: sin derretimiento, sin cavernas expuestas, sin fisuras, maravilloso en todo sentido de modo que sus hijos y sus nietos nunca jamás tuvieran que hacer frente a una crisis semejante. ¿Qué tal que se nombrara una comisión del témpano perfecto? Por fortuna Alicia no estaba presente en ese momento para oír esto. Otra idea: de alguna manera trasladar la colonia hacia el centro de la Antártida donde la capa de hielo es más gruesa y más firme. Aun cuando ninguno de los pingüinos tenía la menor idea del tamaño del continente -más de nueve y media veces la extensión de los Estados Unidos-, un pájaro muy pesado dijo: ¿No nos alejaría eso mucho del agua? ¿Dónde voy a conseguir peces?"

Uno que era miembro del Consejo Directivo sugirió que inventaran una especie de superpegante, hecho de grasa de ballena, y que pegaran con él el témpano de modo que quedara "bien firme". Reconocía que con esto no se resolvía el problema general del derretimiento del hielo, pero por lo menos quizá se evitaría un desastre inmediato.

Evidentemente, ya estaban desesperados.

En seguida un pingüino viejo y muy respetado en la colonia sugirió que ensayaran algo nuevo. "Tal vez deberíamos hacer lo que hizo Fico cuando descubrió nuestro terrible problema. Pasear un poco. Mantener abiertos los ojos y la mente. Ser curiosos". Reconociendo la necesidad de una táctica distinta, el jefe de los pingüinos accedió: "Ensayemos eso", dijo. Y así lo hicieron.

Fueron primero hacia el occidente. Vieron lindas murallas de nieve. Vieron familias haciendo lo que hacen las familias. Oyeron conversaciones sobre derretimiento y sobre peces. Prestaron oídos a otros pájaros que tenían necesidad de compartir sus preocupaciones.

Lo que Fico indicaba era una gaviota. Como normalmente no hay gaviotas en la Antártida, todos se quedaron mirándola. ¿Sería un pequeño pingüino blanco volador? Probablemente no.

"Fascinante", comentó el Profesor. "Yo tengo una teoría sobre los animales que vuelan. Han de saber ustedes...". Antes de que pudiera pasar adelante, Alicia le dio unas palmaditas en el hombro. El ya sabía, por haberlo experimentado en los dos días anteriores, que cuando Alicia lo palmoteaba de esa manera eso quería decir: "Usted es maravilloso, Profesor, pero por favor cierre el pico", y eso fue lo que hizo.

¿Qué es?", preguntó Bernardino.

## Nuestro témpano se derrite

---

"No sé", contestó Fico, "pero los pájaros no pueden volar eternamente. Tienen que tener un hogar donde posarse. Pero aquí hace tanto frío".

Todos convinieron. Si la gaviota trataba de vivir con ellos, en menos de una semana se congelaría tan dura como piedra.

Fico añadió: "Supongo que puede estar muy pero muy perdida; pero no parece que tenga miedo. ¿Será que su modo de vida es pasar de una tierra a otra? ¿será que es **una...**".

Fico empleó el término que en la lengua de los pingüinos más se acerca a nuestra palabra nómada.

Alicia dijo: "¿No estarás sugiriendo...?" El jefe de los pingüinos dijo: "Yo no sé". El Profesor exclamó: "Fascinante"

Bernardino preguntó: "Perdonen, pero ¿de qué están hablando ustedes?"

El jefe de los pingüinos le respondió sencillamente: "Estamos pensando en la posibilidad de una manera nueva y muy distinta de vida".

Hablaron horas y horas. Si pudiéramos... Pero entonces... ¿Cómo haríamos...?

No, como ves... Sí, pero podríamos... ¿Por qué no? Tal vez...

Bernardino preguntó: "¿Y ahora qué vamos a hacer?"

El jefe de los pingüinos dijo: "Tenemos que pensarlo muy cuidadosamente".

El Profesor opinó: "Pero la calidad del pensamiento es más importante que la rapidez".

Alicia continuó: "Primero tenemos que averiguar más sobre ese pájaro que vuela. Y sin pérdida de tiempo".

El jefe de los pingüinos se manifestó de acuerdo. El Profesor se puso a buscar algo en que escribir. En seguida fueron a buscar la gaviota.

Fico tenía un poco del espíritu de Sherlock Holmes, el célebre detective no pingüino, de modo que al cabo de una media hora encontraron a la gaviota.

Alicia se volvió a Bernardino y en voz baja le dijo: "Salúdala".

En esa cálida y gentil voz que en él era tan natural, Bernardino dijo: "Buenos días. Le presento a Alicia" (señalándola). Y a Luis, Fico y el Profesor. Yo soy Bernardino"

La gaviota se limitó a mirarlos a todos fijamente.

## Nuestro témpano se derrite

---

"¿De dónde viene usted?", le preguntó el pingüino. "eY qué busca por aquí?"

La gaviota se mantuvo a distancia pero no voló. Finalmente dijo: "Soy una exploradora. Vuelo a la cabeza de nuestra bandada en busca de un sitio que podamos elegir para establecernos y vivir en seguida".

El Profesor empezó a hacerle preguntas -preguntas útiles aunque ocasionalmente se iba por la tangente (y siempre lo detenía Ya-Saben-Ustedes-Quién).

En respuesta, el ave les habló de la existencia nómada de su bandada, les contó qué comían (lo cual por cierto les pareció a los pingüinos como casi cualquier cosa). Les explicó cómo era eso de ser una exploradora. Cuando empezó a ponerse azul y a trabársele el habla les dijo adiós y levantó el vuelo.

El Profesor y Bernardino no quedaron completamente convencidos de que lo que era apropiado para las gaviotas fuera igualmente bueno para los pingüinos. "Nosotros somos distintos. Ellas vuelan. Nosotros comemos exquisita comida fresca de mar. Ellas parece que comen... bueno, un asco..."

Claro que somos distintos", dijo Alicia con más diplomacia que de costumbre. "Eso significa que no podemos sencillamente remedarlas. Pero la idea es muy interesante. Casi que puedo ver cómo podríamos vivir. Aprenderíamos a movernos. No nos quedaríamos en un mismo lugar para siempre. No trataríamos de remendar témpanos de hielo que se derriten. Aceptaríamos el hecho de que el piso que nos sostiene no puede durar a perpetuidad".

El Profesor hizo docenas de preguntas. Luis dijo poco pero pensó mucho sobre el tema que se discutía y sus implicaciones.

Alicia observó: "Me sorprende que nadie hubiera pensado en esta idea tan pronto como nos dimos cuenta de que el témpano se nos estaba derritiendo".

*Debíamos rezarle a Rolando el Redondo, el amado fundador de nuestra colonia. -. Ab, ¡si sólo tuviéramos TV por cable!*

Sí, es increíble, pensó el ir escucharlo que decían a su alrededor~r

El pingüino jefe dijo: 'Después de vivir de un modo durante tanto tiempo ¿por qué ha de ser fácil pensar en una nueva forma de vida?

El Profesor se dio cuenta de que nadie había propuesto una teoría sólida de por qué su lugar de habitación se les estaba derritiendo. Había dado por sentado que el derretimiento y la degradación habían venido ocurriendo lentamente en un largo período de tiempo; pero ¿si eso no fuera cierto?

¿Qué tal que algo hubiera causado el problema súbitamente? ¿Pero qué pudo haber sido ese algo? ¿Debía él haber urgido a sus compatriotas pingüinos a tomarse más tiempo y ser más sistemáticos al pensar en el problema del témpano de hielo? Mas había tan poco tiempo...

## Nuestro témpano se derrite

---

Las preguntas sin respuesta mortificaban al Profesor seriamente, pero esa noche no fue así. Durmió muy bien, dadas las circunstancias. Creía que el equipo había logrado *crear* una visión de un futuro nuevo y que parecía plausible. Empezaba ayer cómo podrían crear ese futuro. Le reconfortaba (curiosamente) que Luis, Alicia, Fico y Bernardino estuvieran pensando de la misma manera.

### EL ORDEN DEL DÍA

Al día siguiente Luis convocó a toda la colonia a una reunión al mediodía. Como era de suponer a estas alturas, casi todos concurren, así que otra vez las hambrientas focas, ya al borde de la desesperación, se quedarían sin almuerzo.

Presa de renovado entusiasmo, el Profesor pasó toda la mañana preparando una especie de ayuda audiovisual de 97 diapositivas para que Luis se sirviera de ellas en su exposición ante la colonia reunida. El jefe de los pingüinos examinó este material, que era muy impresionante, y se lo pasó a Bernardino. Después de estudiar el trabajo del Profesor, Bernardino dijo: "Lo siento mucho pero estoy un poco confundido". Luis le preguntó hasta dónde había entendido. Bernardino le contestó que hasta la diapositiva número 2. Alicia cerró los ojos e hizo profundos ejercicios respiratorios.

Luis volvió a examinar el material preparado por el Profesor. Era, a su manera, un trabajo bellamente realizado, pero el jefe de los pingüinos seguía pensando en lo difícil que sería hacer entender sus ideas a la colonia. ¿Cómo se le habla a una bandada de pájaros que están miedosos, preocupados, incrédulos, amarrados a la tradición y faltos de imaginación?

Pensó que tenía que valerse de una técnica distinta, aun cuando le resultara un poco peligrosa. No gustaba él del peligro, pero...

Luis abrió la sesión de la asamblea colonial diciendo: 'Compatriotas pingüinos, al hacer frente a esta amenaza -y no *me cabe duda de que le haremos frente*- es más importante que nunca recordar *quiénes* somos *realmente*'.

La multitud se quedó mirándolo sin comprender.

"Díganme ustedes: ¿Somos pingüinos que nos respetamos profundamente los unos a los otros?"

Se hizo silencio hasta que alguien exclamó: "Claro que sí". Entonces todos los demás gritaron: "Sí". NoNo estaba en medio de la concurrencia, tratando de descubrir de qué marrulla se trataría. Eso no era obvio todavía, cosa que no le gustaba.

Luis continuó: "¿Y valoramos debidamente la disciplina?"

"Sí", contestaron una docena de los pájaros de más edad.

"¿Y tenemos también un fuerte sentido de responsabilidad?" Era difícil discutir esto último. Había sido cierto a lo largo de las generaciones.

## Nuestro témpano se derrite

---

"Sí", asintieron ahora muchas voces.

"¿Por sobre todo defendemos la fraternidad y el amor de nuestra juventud?" Esta pregunta fue acogida con un sonoro "Sí".

El jefe pingüino hizo una pausa antes de proseguir: "Y díganme... ¿estas creencias y principios compartidos están vinculados a un gran bloque de hielo?"

Cuando algunos pájaros no muy listos, metidos en la cadencia del sí-sí ya iban a decir otra vez "Sí", Alicia gritó "¡NOS" Inmediatamente la siguieron el Profesor, Fico y unos cuantos más. Entonces muchos pingüinos dijeron entre dientes "No, no, no".

No", confirmó Luis.

Los pájaros se estuvieron quietos, mirando al pingüino jefe. Unos no sabían que Luis supiera hablar de una manera tan convincente - y tan emotiva.

Ahora me gustaría que prestaran oídos a Bernardino", dijo Luis después de otra pausa. Les va a contar una historia que nos inspiró para pensar en una manera nueva y mejor de vivir". Bernardino tomó la palabra y empezó a contarles el caso de la gaviota: "Es una exploradora para su clan. Explora el territorio en busca de un buen lugar adonde la colonia se pueda pasara vivir. Imagínense. *Las gaviotas son libres. Van adonde lesguste ir.* Desde hace muchos, muchísimos años, descubrieron...". Bernardino contó lo que sabía de la historia del clan de gaviotas, de su modo actual de vida y del ave que había conocido. Sin darse cuenta de ello, Bernardino era un espléndido narrador.

Cuando concluyó, los pingüinos le hicieron infinidad de preguntas. A algunos de los pájaros más lentos no les entraba en la cabeza la idea de un animal que volaba. Unos querían enterarse de todos los detalles de lo que había dicho la gaviota. Hubo muchas discusiones particulares, especialmente sobre la "libertad" y la existencia nómada. Los más listos no tardaron en percibir la visión sin que ésta se expusiera explícitamente.

Luis dejó que la charla se prolongara durante algunos minutos.

En seguida se aclaró ruidosamente la garganta y los llamó al orden. Cuando se restableció el silencio, le habló a la multitud con gran convicción:

"El témpano de hielo no es lo que nosotros somos; no es sino el lugar donde habitamos en la actualidad. Somos más inteligentes, más fuertes y más capaces que las gaviotas. ¿Entonces por qué no hemos de poder hacer lo que ellas han hecho, y hacerlo mejor? No estamos encadenados a este trozo de hielo. Podemos dejarlo atrás. Que se derrita al tamaño de un pez. Que se rompa en mil fragmentos. Encontraremos otros lugares más seguros para vivir. Cuando sea necesario, nos mudaremos otra vez. Nunca tendremos que exponer nuestras familias a riesgos como el terrible peligro que hoy nos amenaza. ¡Y PREVALECEREMOS!"

## Nuestro témpano se derrite

---

La tensión sanguínea de NoNo le subió a 24/16.

Ya al final de la reunión, estudiando con cuidado la mirada de los concurrentes, se habrían podido derivar las siguientes conclusiones:

- 30 por ciento de los miembros de la colonia visualizaban una nueva forma de vida, estaban convencidos de que la idea era buena y se sentían aliviados;
- 30 por ciento estaban digiriendo lo que habían oído y visto;
- 20 por ciento estaban muy confundidos;
- 10 por ciento eran escépticos pero no hostiles; y
- 10 por ciento, entre los cuales se contaba NoNo, creían que eso era completamente absurdo.

El jefe de los pingüinos pensó para su capote: "Hasta ahora todo va bien", y puso fin a la reunión. Alicia retuvo a Fico, Bernardino y el Profesor y les dijo: "Síguenme". Como eran pájaros sensatos, la siguieron.

Les explicó entonces su última idea: inventar una serie de letreros y fijarlos en postes de hielo. "Es preciso recordarles a los pájaros lo que han oído, y recordárselo constantemente. La reunión de esta mañana fue corta y algunos no asistieron. El mensaje es radical. Necesitamos mucho más comunicación, en todas partes, todos los días".

Bernardino manifestó en alta voz sus dudas: "¿Tantos postes no resultarán molestos para algunos de nuestros amigos?"

Alicia le contestó: "Teniendo que elegir entre unos pocos pájaros molestos y un témpano de hielo que se derrite y estalla, con pingüinos que gritan, me quedo con los descontentos". Expresado en esos términos...

Se pusieron a hacer los postes. Al principio esto les resultó difícil, pero con la ayuda de algunos de los más creativos-de los cuales unos eran más jóvenes que Fico- pronto aprendieron a hacerlos.

Cada día, durante una semana, produjeron por lo menos un letrero nuevo y los fijaron en postes de hielo distribuidos por todo el témpano. Cuando ya no encontraban dónde poner más postes, Alicia sugirió ponerlos bajo el agua cerca de las pesqueras más populares y productivas. Parece un poco extraño, pero 1) los pingüinos ven muy claramente bajo el agua; 2) allí no había postes, todavía; 3) cuando los pingüinos andan en busca de peces no pueden cerrar los ojos, aunque se sientan molestos. La dramática reunión, el discurso de Luis en que afirmó que ellos no eran un trozo de hielo, la historia de la gaviota que contó Bernardino y la insistencia de Alicia en más y más comunicación con sus letreros empezaron a surtir efecto. Muchos pájaros, aun cuando no todos, reconocieron y aceptaron lo que tenían que hacer.

Habían podido comunicar la *nueva visión* de una vida nómada, de un futuro muy diferente, de manera muy exitosa. Esto resaltaba con sólo observarlos.

*¿Has visto el último letrero; Es chistoso. Ah, una vida nómada en lugar de sentarse y morir en un*

## Nuestro témpano se derrite

---

*témpano flotante que se derrite y estalla.*

PARECE QUE ESTÁ CLARO.

Entre treinta y cuarenta pingüinos, trabajando en grupos pequeños, se dedicaron a planear la selección de exploradores, el itinerario de viajes de exploración en busca de otros témpanos adonde se pudiera trasladar la colonia y la logística de la mudanza de la colonia. Luis se mostraba cautelosamente optimista.

En el transcurso de la semana siguiente hubo buenas y malas noticias.

Buenas: Aun cuando algunos estaban todavía preocupados, el entusiasmo entre los del grupo central de planificadores crecía y crecía. Casi todas buenas: Cerca de una docena de pájaros manifestaron interés en ser exploradores - el oficio de buscar una nueva vivienda para la colonia. Infortunadamente casi todos los interesados eran adolescentes, para quienes más importante que encontrar un nuevo témpano de hielo era hacer más emocionante una vida que carecía de juegos de vídeo y otras diversiones. No tan buenas: NoNo y sus pocos amigos parecían estar en todas partes pronosticando tormentas y corrientes peligrosas. Muchos no hacían caso de ellos, pero no todos.

Misteriosas: Unos pocos de los de muy corta edad empezaron a tener sueños aterradores. Alicia estudió este problema y descubrió que la maestra del jardín infantil había contraído el hábito de contarles a los niños historias de horror, sobre espantosas ballenas asesinas que perseguían a los pingüinos pequeños. Las pesadillas de los chicos causaron protestas entre los padres de familia, incluso entre algunos que eran candidatos a exploradores. ¿Por qué había creado este problema la maestra, que era una persona afable?

Nada misteriosas pero tampoco útiles: Algunos miembros del Consejo Directivo pensaron que los exploradores iban a necesitar un jefe. Cuando empezaron a intrigar por el cargo de presidente de los exploradores, surgieron conflictos irritantes entre los miembros del Consejo.

Noticias muy preocupantes: Los pingüinos necesitan mucha comida a fin de acumular grasa para el invierno. Alguien observó que la difícil tarea de explorar el vasto territorio en torno a su témpano no les iba a dejar a los exploradores suficiente tiempo para pescar. Este problema se complicaba en virtud de una antiquísima tradición existente en la colonia, según la cual los pingüinos compartían la comida con sus hijos pero únicamente con sus hijos. Ningún adulto pescaba para otros adultos. Sencillamente, eso no era de recibo.

Al principio las buenas noticias sobrepasaron a las malas; pero luego las intrigas de NoNo -niños miedosos, padres de familia preocupados, desavenencias en el Consejo Directivo- y el problema de cómo alimentar a los exploradores empezaron a tener sus efectos perjudiciales.

NoNo y sus amigos vieron los obstáculos y se sintieron estimulados. Tal vez si trabajaban un poco más...

Amanda era uno de los pájaros más entusiastas y trabajadores entre los que integraban el grupo de los

## Nuestro témpano se derrite

---

planeadores. Creía en la visión de una nueva forma de vida. Trabajaba catorce horas al día para contribuir a hacerla realidad. Pero su marido, confundido por las afirmaciones de NoNo, le exigió que desistiera. Siguieron largas y difíciles conversaciones. Las pesadillas de su hijito llegaron a ser tan alarmantes que ella se vio en el caso de pasar la mitad de la noche tratando de calmarlo. Cuando llegó a su conocimiento el problema de alimentar a los exploradores su nivel de frustración superó su entusiasmo inicial; y sintiéndose impotente para habérselas con fuerzas superiores a su control, empezó a faltar a las reuniones de planeación.

Y no fue la única.

Ya el jueves de esa semana otros tres faltaron a las reuniones. El viernes ese número subió a ocho y el sábado a quince.

El pájaro que presidía las juntas de planeación trató de detener ese ausentismo de sus miembros con un claro replanteamiento de los hechos. *Témpano que se derrite. Necesidad de cambiar. Tenemos una buena visión. Hora de ponerla por obra.* La lógica era impecable. Pero no tuvo ningún efecto en la disminución de la asistencia.

Alicia vio que algunos de los más entusiastas se sentían descorazonados por los incontables obstáculos. "Tenemos que ponerle remedio a esta situación", le dijo a Luis, "y sin pérdida de tiempo". Luis estuvo de acuerdo.

Bernardino, Fico, el Profesor, Luis y Alicia discutieron la situación, identificaron lo que había que hacer y convinieron en el papel que cada uno de ellos debía representar. Tan rápido acuerdo no era necesariamente síntoma de pánico pero se acercaba a ello.

Justamente en los momentos en que celebraban su reunión, NoNo estaba en todas partes. "Los dioses están muy enojados", predicaba ante una multitud tras otra. "Enviarán a una gigantesca ballena asesina para que se coma todos nuestros peces. Con su inmensa boca morderá nuestro témpano hasta hacerlo trizas y nuestros hijos desaparecerán en sus terribles fauces. Va a producir olas de ciento cincuenta metros. Esta majadería de la vida de nómadas la tenemos que suspender *inmediatamente*".

Luis llamó aparte a NoNo y le dijo que la predicción meteorológica sería más importante en el futuro y que en adelante debían hacerla con métodos más científicos.

NoNo le escuchó, desconfiado.

'Por consiguiente', continuó Luis, "le he pedido al Profesor que nos ayude".

NoNo, colérico, dio media vuelta para retirarse y se encontró de manos a boca con el Profesor que ya estaba allí.

"¿No ha leído el artículo de Himlish sobre trauma de los témpanos de hielo?", le preguntó el Profesor. "Me parece que se publicó por allá en los años 60". NoNo salió corriendo. El Profesor lo siguió.

## Nuestro témpano se derrite

---

*Y dondequiera que iba NoNo...*

*Himlish era de Harvard, o por lo menos pasó allí sus mejores años. Temprano en su carrera...*

A los que intrigaban para que se les nombrara presidente de los exploradores también los trató Luis de una manera muy directa.

Fue una discusión corta y muy firme. "¡Basta ya!", les dijo. La función principal de Bernardino en el plan era hablar con la maestra del jardín infantil.

Ella le confió sus temores al pingüino a quien todos querían - temores que sin duda habían influido en su elección de los cuentos que les leía a los niños.

Con todos esos cambios", dijo ella sollozando, "la colonia tal vez no va a necesitar un jardín infantil... y tampoco tendrá necesidad de una maestra que ya es muy vieja para adaptarse".

Estaba muy descorazonada. Bernardino la entendía muy bien y la compadecía; así que cuando dejó de hablar le dijo: "Por el contrario, los pequeños tendrán necesidad de aprender *aun más* en un mundo que cambia continuamente. El jardín infantil será más importante que nunca".

Los sollozos de la maestra disminuyeron. Bernardino siguió hablando de la función esencial de la escolaridad después de los cambios.

"Tengo plena confianza", concluyó con toda sinceridad, "en que usted puede ayudarles a aprender lo que se necesita. Usted es una espléndida maestra. Si tiene que hacer algunos ajustes aquí y allí, sé que los hará porque quiere tanto a los pequeños".

Le infundía confianza, era paciente. Con calma y sinceridad repitió sus consejos una y otra vez. Ella se sintió tan aliviada y tan contenta que le dieron ganas de darle un beso.

Fue una escena realmente conmovedora. La actuación de Luis, del Profesor y de Bernardino -con otras más de Fico y Alicia- tuvieron un efecto inmediato.

NoNo no hizo más maldades (aun cuando seguramente quería hacerlas). En cualquier parte adonde fuera, el Profesor estaba a su lado, hablando y hablando y hablando.

"Una regresión de seis variables ha demostrado\_".

"Si no deja de seguirme le voy a...", exclamó NoNo.

"Sí, cómo no. Ahora ponga atención a este punto. La regresión...

Aaagggr...

## Nuestro témpano se derrite

---

Después de su conversación con Bernardino, la maestra del jardín infantil reunió a sus pequeños discípulos para contarles historias de actos heroicos encaminados a ayudar a otros que estuvieran en circunstancias difíciles y exigentes. Encontró algunas anécdotas magníficas y las contaba con entusiasmo.

Les explicó que la colonia iba a necesitar héroes para hacer frente a nuevos retos, y que todos, inclusive los más pequeños, podían ayudar. Los alumnos quedaron encantados.

Esa misma noche las pesadillas se acabaron casi del todo. El número de pingüinos que trabajaban activamente en el grupo central había descendido de treinta y cinco a dieciocho.

Pero ahora, a medida que iban desapareciendo los obstáculos al cambio, y a medida que eran cada vez menos los entusiastas que se habían enfriado o se habían descorazonado o se sentían impotentes, los números empezaron a subir otra vez.

Luis calculó que se necesitaban unos cincuenta para llevar a feliz término todo el trabajo que había que hacer. No contaba aún con cincuenta pero por lo menos la tendencia iba bien encaminada.

Anita no era más que una alumna del jardín infantil. Su idea fija eran las historias de actos de heroísmo. En cierta ocasión, regresando de la escuela a su casa, se cruzó en el camino con Alicia; y procediendo como los niños que no han adquirido aún buenas maneras abordó tranquilamente a tan importante personaje y le preguntó:

Perdone usted, señora, ¿cómo puedo llegar a ser una heroína?" Alicia se detuvo y se quedó mirándola. Preocupada como estaba con el derretimiento, el estado de ánimo general de la colonia y el problema de alimentar a los exploradores, a duras penas oyó la pregunta. Anita la repitió. Esta vez, en lugar de decirle que se fuera a su casa donde su mamá la esperaba, Alicia le dijo: "Si les puedes hacer entender a tus padres que el jefe de los pingüinos necesita su ayuda, especialmente en atrapar peces para dar de comer a los exploradores, serás en verdad una heroína".

"¿No es más que eso?", preguntó la niña con toda la ingenuidad propia de sus cortos años.

Al día siguiente la niña habló con sus amigos, y tenía muchos amigos. De esas conversaciones surgió una idea de cómo podían los niños ayudara la colonia a convertir en realidad una vida de nómadas. La maestra del jardín infantil canceló unas cuantas clases regulares -rompió unas pocas reglas- y ayudó a estructurar un poco la idea. Le dieron el nombre de Día de Homenaje a Nuestros Héroes".

Algunos padres estaban nerviosos viendo tanta actividad. *Darles tanto poder a todos*, inclusive a los niños, era algo inusitado, pero a los chicos les encantaba.

Luis le pidió a Fico que escogiera un grupo muy selecto de exploradores atléticos y altamente motivados, coordinara sus programas y los mandara en busca de posibles nuevas viviendas.

"La colonia necesita ver rápidamente algún progreso", le dijo, "y tenemos que hacer todo lo posible

## Nuestro témpano se derrite

---

para ayudar a los exploradores a idear la manera de protegerse. Es necesario que todos ellos regresen sanos y salvos lo más pronto posible. La falta de uno solo que fuera causaría un enorme desasosiego y haría más verosímiles los vaticinios de NoNo. Recuérdales que ellos no tienen que escoger un sitio para vivienda sino sólo encontrar algunas posibilidades para nosotros".

Los exploradores se organizaron y al día siguiente partieron a desempeñar su cometido. Fico había escogido bien. Eran vigorosos, inteligentes y sumamente entusiastas.

*Julia se sentirá orgullosa de mí.*

El problema más difícil de resolver que se le presentaba a la colonia era cómo reunir una cantidad suficiente de pescado fresco para darles de comer a los exploradores, que regresarían a su base cansados y muertos de hambre. Iban a necesitar una prodigiosa comida de pescado fresco inmediatamente - hasta diez kilos por cabeza, cantidad que, por increíble que parezca, un pingüino puede despachar fácilmente en un solo almuerzo.

Pero se interponía aquella antiquísima tradición de la colonia, de que los pingüinos 1) comparten la comida con sus hijos, 2) comparten la comida *iinicamente* con sus hijos. Entonces ¿quién ¡ha a pescar para los exploradores?

En el vacío de soluciones prácticas encajaba la idea de Anita, la niña del jardín infantil, de celebrar un Día de Homenaje a Nuestros Héroes. En la celebración del Día de los Héroes habría una rifa, representaciones, una banda y un mercado de las pulgas. El novedoso precio de la entrada era dos pescados por adulto.

Los pájaros jóvenes explicaron la fiesta a sus mayores. Como era de suponer, algunos adultos preocupados no captaban bien lo que oían, unos no gustaban mucho de la idea y había otros que ni siquiera se habían dado cuenta de que exploradores hubieran salido del témpano de hielo. Con todo, fueron muchos los que se sintieron orgullosos de que sus hijos mostraran tanta creatividad en una época de necesidad.

No por ello dejaban los padres de familia de sentirse un poco incómodos. "La comida no se comparte sino con los hijos" es una tradición antigua y muy arraigada. Por tal razón los pequeños dijeron claramente que ellos iban a quedar en una situación en extremo embarazosa a menos que 1) sus padres asistieran a la feria del Día de los Héroes y 2) cada padre y madre llevara dos pescados como precio de la entrada.

Tan pronto como algunos padres de familia cedieron y anunciaron que sí llevarían los pescados, otros pensaron que no tenían más remedio que seguir su ejemplo. La presión social opera en las colonias de pingüinos con igual eficacia que en las agrupaciones humanas.

Luis programó el Día de los Héroes para que coincidiera con el previsto para el retorno de los exploradores. Desde temprano en la mañana hasta las últimas horas de la tarde la feria fue todo un éxito. Los juegos, la banda, la rifa y demás fueron una gran diversión para todos. Pero el suceso

## Nuestro témpano se derrite

---

culminante vino al final, cuando los pájaros dieron la bienvenida a los exploradores.

NoNo había pronosticado que la mitad no volvería. "Comida para las ballenas", les decía a cuantos le prestaban oídos. "Esos tontos se perderán". Algunos pájaros hacían señales de asentimiento, de modo que él seguía diciéndolo. NoNo era infatigable. Ese día había trabajado más que nunca desde hacía años.

Unos cuantos miembros de la colonia estaban inquietos, y no por las triquiñuelas de NoNo. Algunos seguían escépticos en cuanto a los peligros posibles. Todo lo cual hizo el final del día tanto más dramático.

Todos los exploradores fueron regresando, uno por uno, si bien algunos parecía que estuvieran a las puertas de la muerte y uno de ellos tenía lesiones graves. Alicia los esperaba con un equipo bien organizado para atender a los heridos. Que fue lo que hicieron. Casi en cuanto llegaron los exploradores empezaron a contar historias asombrosas sobre el mar, sobre nadar a largas distancias y sobre nuevos témpanos de hielo que habían visto. Todos los rodearon en masa.

Como venían muertos de hambre, los exploradores, felices, devoraron inmediatamente los pescados que sus compatriotas habían llevado a la feria. Aun cuando estaban engullendo la comida era evidente para el observador que aquellos voluntarios de Fico estaban muy emocionados con lo que habían hecho. Cuando terminaron, Anita y sus pequeños amigos los obsequiaron con cintas para colgarse al cuello. Estas cintas, que habían confeccionado los mismos niños, llevaban adheridas sendas medallas con la sencilla inscripción, HÉROE.

Toda la concurrencia aplaudió. Los exploradores sonreían (es decir, hasta donde puede sonreír un pingüino).

Luis llamó a la niña que había puesto en movimiento los hechos que llevaron a la celebración de aquella fiesta, y delante de toda la colonia, dijo: "Y esto es para nuestra más joven heroína", y le entregó a Anita la botella rota que se había convertido en una especie de reliquia a partir del día en que se les mostró por primera vez a los pájaros. La multitud aplaudió con entusiasmo.

La niña derramó pequeñas lágrimas de felicidad. Sus padres no cabían en sí de orgullo. Alicia estaba tan contenta como no recordaba haber estado desde hacía años.

Los comentarios se prolongaron hasta bien entrada la noche, cuando los niños ya se habían ido a acostar. Muchos miembros de la colonia no salían de su asombro por lo que contaban los exploradores, pese a que ya lo habían repetido varias veces. Muchos pájaros que habían sido escépticos en cuanto a una vida de nómadas, se sintieron menos escépticos. Los que habían sido entusiastas se mostraban más entusiastas.

Nuevamente, en circunstancias difíciles, la colonia había dado un importante paso adelante. NoNo no aparecía por parte alguna. Su presencia había sido mágicamente reemplazada por la de exploradores condecorados con cintas y medallas.

## Nuestro témpano se derrite

---

### EL SEGUNDO TURNO

A la mañana siguiente Luis reunió otra vez a los exploradores e invitó también al Profesor. "¿Qué encontraron ustedes?", les preguntó. "¿Qué témpanos de hielo vieron que sean suficientemente grandes, que estén en buen estado, puedan proteger nuestros huevos durante el invierno y que estén bastante cerca para que los niños y los ancianos puedan viajar hasta allá sin peligro?"

Los exploradores describieron lo que habían descubierto. El profesor les hizo un sinfín de preguntas, con el objeto de distinguir lo que eran opiniones de lo que eran hechos. Su estilo no le ganaba popularidad entre la mayoría (de lo cual no se le daba un bledo) pero era eficaz.

Después del Día de los Héroe más voluntarios se ofrecieron para integrar el segundo turno de exploradores, a pesar de que la misión de elegir un solo témpano podía resultar mucho más exigente. Entre esos voluntarios Luis escogió un equipo y los mandó a explorar las posibilidades que había descubierto el primer turno.

Muchos de los escépticos se mostraban ya menos escépticos. Otros tenían todavía sus reservas, muchas de ellas razonables. Unos pocos sencillamente eran nerviosos por naturaleza.

Ya casi nadie prestaba atención a NoNo. Alicia era infatigable para mantener el impulso del trabajo. Algunos miembros del Consejo Directivo se quejaron de que no tenían tiempo para atender a todos los problemas que se estaban presentando. Alicia les hizo ver que la mitad de las reuniones tradicionales del Consejo eran perfectamente improcedentes. "Elimínenlas", les dijo. Luis las eliminó.

En una ocasión hasta el jefe de los pingüinos sugirió que tal vez convendría ir un poco más despacio, pero Alicia no aceptó esa idea. "Estamos en constante peligro de perder el valor", les dijo. "Algunos pájaros ya están aconsejando que esperemos hasta el invierno del año entrante. Y entonces, si es que todavía estamos vivos, dirán que el peligro se había exagerado y que no se necesita ningún cambio".

Era un buen argumento.

El segundo turno de exploradores encontró un témpano que parecía apropiado por varias razones:

- Una vivienda segura. No había indicios de derretimiento ni de cavernas llenas de agua.
- Dotado de una elevada muralla de nieve para protegerlos de las heladas tormentas.
- Cerca se encontraban buenos sitios para la pesca.
- Localizado en un paraje donde había bastantes témpanos pequeños o planicies de hielo por el camino, para ofrecer a los pingüinos más jóvenes y a los más viejos lugares de descanso durante el viaje.

Los exploradores a su regreso se mostraban orgullosos, entusiastas y muy felices. El resto de la colonia se sentía orgullosa, entusiasta y feliz de verlos. Ya para entonces la tarea de buscar alimento para los exploradores empezaba a verse como parte de la rutina normal. Era algo bastante sorprendente.

## Nuestro témpano se derrite

---

Al profesor le pidieron que fuera a evaluar más científicamente el bloque de hielo y la nieve que habían encontrado. Esa tarea no le entusiasmaba. Estaba un tanto sobrado de peso y el viaje al nuevo témpano de hielo no era corto; pero después de una tranquila discusión con Luis (y otra no tan tranquila con Alicia) cedió y anunció que estaba dispuesto a acompañar a un grupo de exploradores. Y cumplió su palabra.

*¿Pedro, te hizo falta el témpano cuando estuviste por fuera?*

*No, Me hiciste falta Paquita*

Mientras tanto la colonia se ocupaba en otras rutinas importantes, aunque gratas, como dar a luz nuevos pequeños pingüinos.

Luego, el 12 de mayo, poco antes de que empezara el invierno en la Antártida, la colonia empezó la mudanza a una nueva vivienda. Apenas tenían tiempo.

Hubo momentos de caos en el traslado. En una ocasión unos pingüinos se perdieron y hubo momentos de pánico, pero los que se habían perdido se las arreglaron para encontrar el camino y regresar al lado de sus compañeros. En general, todo salió tan bien como era posible esperar.

Debido a su eficiente liderazgo, Luis mereció la máxima admiración de la colonia. Pero, dicho sea en su honor, no dejó que las alabanzas que recibía se tradujeran en arrogancia.

Bernardino tranquilizaba a los preocupados, animaba a los desalentados, calmaba a los frenéticos y probablemente se ganó el amor de unas diez hembras más (pero eso es otra historia).

*Mañana nos mudaremos allá.*

*¿Otra vez? ¡Aquí estamos tan agusto!*

Cuando nadie daba con la solución de un problema nuevo, apelaban a Fico para que diera una muestra más de su ecuánime creatividad.

El Profesor estaba feliz con su nueva posición en la colonia. Hasta encontró, ¡quién lo creyera!, que gozaba con la admiración de pájaros a quienes él juzgaba totalmente faltos de seso. Alicia parecía sobrevivir con sólo tres horas de sueño al día.

Y NoNo predicaba la fatalidad hasta la consumación de los siglos.

El invierno pasó. No les faltaron problemas: la nueva vivienda era distinta, la ubicación de las mejores pesqueras no les era familiar, los vientos se estrellaban en murallas de hielo de manera inesperada; pero los problemas no eran tan serios como habían temido.

En la siguiente temporada los exploradores encontraron un témpano mejor aún: más extenso y con pesqueras más ricas. Era grande la tentación de declarar que la colonia ya se había sometido a cambios

## Nuestro témpano se derrite

---

suficientes y que debía quedarse para siempre en su nueva vivienda, pero no fue eso lo que hicieron. Se mudaron otra vez. Fue un paso decisivo: no darse por satisfechos y no cesar en el empeño por mejorar.

Como era de suponer, los preparativos para la segunda mudanza fueron menos traumáticos que para la primera. Se podría pensar que nuestra historia ya terminó. Pero todavía falta algo. Algunos pájaros decían que ya habían encontrado el témpano de hielo perfecto y que por consiguiente...

Las tradiciones no mueren con facilidad. La cultura cambia en las sociedades de pingüinos con tanta dificultad como en las sociedades humanas.

Alicia convenció a Luis de que revitalizara el Consejo Directivo. El vacilaba en hacer cualquier cosa que implicara faltar al respeto a pájaros que habían trabajado de firme durante años para ayudar y servir a la colonia. No era fácil hacer cambios preservando al mismo tiempo la dignidad de todos. Pero Alicia insistió, y cuando Alicia insistía, bueno, ya saben ustedes...

A los exploradores se les creó un difícil proceso de selección. También se les aumentó su ración de pescado, y su posición social en la colonia subió considerablemente. En el sistema escolar pingüino se agregó "Escultismo" como nuevo curso obligatorio del currículo.

Al Profesor le pidieron que se encargara como jefe del pronóstico meteorológico. Un poco renuente al principio, llevó a ese cargo "verdadera ciencia" y llegó a enamorarse de ese trabajo. Fico fue designado para servir en el Consejo Directivo como presidente de los exploradores. Se sintió muy honrado con esta designación y aceptó.

En cuanto a Bernardino, le ofrecieron varios cargos importantes. Todos los declinó pero ayudó al Consejo Directivo a encontrar otros buenos candidatos. Su falta de ambición se veía como gran humildad. Los pájaros le profesaron más cariño aún.

Hoy los pingüinos se mudan de un sitio a otro como nómadas. La mayoría ha aceptado esta forma de vida. A algunos les encanta. A otros jamás les gustará.

Luis se jubiló y pasó a representar la figura de patriarca para toda la colonia. Goza de su tiempo libre más de lo que esperaba. Alicia, ahora ligeramente más equilibrada, lo reemplazó como jefe de los pingüinos.

La colonia prosperó con el correr del tiempo. Creció y creció. Adquirió mayor destreza para hacer frente a nuevos peligros, por lo menos en parte, gracias a lo que aprendió en la aventura del témpano de hielo que se derretía.

El abuelo Luis vino a ser el maestro número uno de la colonia. Una y otra vez los pájaros más jóvenes le pedían que les contara la historia del Gran Cambio. Al principio no quería acceder, por temor a sonar como uno de esos viejos que se jactan de éxitos pasados, reales o imaginarios. Pero al fin vio la utilidad de contarle a la nueva generación, de la manera más interesante y divertida que pudiera, sobre los

## Nuestro témpano se derrite

---

pasos específicos que la colonia había dado.

Habló de cómo Fico se había dado cuenta de que el témpano se estaba derritiendo, y después contó cómo habían **1)** creado un sentido de urgencia en la colonia para hacer frente a un problema difícil; **2)** encargado a un grupo cuidadosamente seleccionado de guiar el cambio; **3)** encontrado la visión correcta de un futuro mejor; **4)** comunicado esa visión de manera que los demás la entendieran y aceptaran; **5)** superado los obstáculos que se oponían a la acción; **6)** creado rápidamente algún éxito; **7)** continuado en el empeño hasta que la nueva forma de vida quedara firmemente establecida; y **8)** cómo se habían asegurado de que los cambios no fueran superados por las tenaces tradiciones que se resisten a desaparecer.

Pese a que Luis nunca lo dijo en una forma tan explícita en sus narraciones de la historia, sí percibió que el cambio más notable de todos estaba en cómo muchos miembros de la colonia ahora sentían menos temor ante el cambio, estaban aprendiendo los pasos específicos que había que dar para ajustarse a nuevas circunstancias, y trabajaban juntos en busca de un futuro cada vez mejor.

### ***Fin (de la historia pero no del libro)***

Las fábulas suelen ser divertidas, pero su poder, como en esta historia, está en ayudarnos a vivir mejor: produciendo más honda intuición de la vida, más realización en el trabajo y fuera de él, menos confusión o tensión en general, y un mayor sentido de dominio en virtud de una mejor comprensión de lo que está ocurriendo en torno.

Algunas personas poseen una mente que procesa las historias automáticamente y encuentran la moraleja del cuento pensando en su propia experiencia en el pasado y viendo las opciones que se les presentan para un futuro mejor. Pero cualquiera, incluso esas personas, pueden encontrar de ayuda la reflexión consciente, la discusión y la guía.

Personas de distintas profesiones y oficios, desde ingenieros de programación electrónica hasta ejecutivos, amas de casa, sacerdotes, estudiantes de escuela secundaria, jubilados y demás, han usado la historia de los pingüinos para alcanzar lo que deseaban y lo que sus organizaciones requerían. El procedimiento puede adaptarse a las circunstancias de cada uno.

Primero, lea y reflexione sobre la historia. Puede ser útil leerla más de una vez. Sorprende ver cuánto encierra un relato tan breve.

Plantéese interrogantes que le sugiere directamente la historia: ¿Estoy viviendo en un témpano de hielo que se está derritiendo o puede derretirse? Témpanos de hielo que se derriten se presentan en incontables formas: líneas de productos que se están envejeciendo, escuelas que se han quedado atrás, servicios de calidad cada día inferior, estrategias que ya no sirven para el caso, una nueva estrategia cuya ejecución se está hundiendo en el mar. Entre los que me rodean, ¿quiénes son los NoNos? ¿Quiénes las Alicias y los Ficos? ¿Quién soy yo?

Estas reflexiones pueden ser más productivas si se conocen las investigaciones de Kotter sobre el

## Nuestro témpano se derrite

---

cambio exitoso, de las cuales se hace un resumen en las páginas siguientes. En cada uno de los ocho pasos usted puede examinar cómo hicieron los pingüinos para alcanzar lo que alcanzaron, y en seguida observar, también paso por paso, lo que usted mismo y su organización han venido haciendo o se proponen hacer.

### EL PROCESO DE OCHO PASOS PARA UN CAMINO EXITOSO

#### **Disponga la escena**

**1. Cree un sentido de urgencia**

Ayude a otros a ver la necesidad de cambiar y la importancia de actuar inmediatamente.

**2. Organice el equipo guía.**

Asegúrese de que el grupo que guía el cambio goce de mucho crédito - que tenga destrezas de liderazgo, credibilidad, autoridad, capacidad para la comunicación, capacidad de análisis y sentido de urgencia.

#### **Decida qué hacer**

**3. Desarrolle el cambio de visión y estrategia.**

Aclare en qué forma será distinto el futuro del pasado y cómo se puede hacer de ese futuro una realidad.

#### **Vea que las cosas se hagan**

**4. Comuníquese para obtener comprensión y aceptación.**

Asegúrese de que el mayor número posible de personas entiendan y acepten la visión y la estrategia.

**5. Faculte a otros para actuar.**

Suprima la mayoría de los obstáculos de modo que los que quieren hacer realidad la visión puedan lograr ese objetivo.

**6. Produzca éxitos a corto plazo.**

Presente lo más pronto posible algunos éxitos visibles e indiscutibles.

**7. No ceje en su empeño.**

Prosiga con más ahínco y rapidez después de los primeros éxitos.

Sea infatigable en la iniciación de un cambio tras otro hasta que la visión sea una realidad.

#### **Haga que sea durable**

**8. Cree una cultura nueva.**

Sostenga las nuevas formas de comportamiento, y asegúrese de que tengan buen éxito, hasta que adquieran fortaleza suficiente para reemplazar las viejas tradiciones.

### EL PAPEL DE PENSAR Y SENTIR

Pensar de una manera distinta puede ayudar a cambiar de conducta y conducir a mejores resultados.

- Recopile datos y analícelos.
- Presente la información de una manera lógica a fin de cambiar el modo de pensar de la gente.
- El cambio del modo de pensar, a su vez, puede cambiar la conducta.

Sentir de una manera distinta puede cambiar aun más la conducta y llevar a resultados aun mejores.

- Cree experiencias sorprendentes, convincentes y, si es posible, visuales.
- Las experiencias cambian la manera como la gente siente una situación.
- Un cambio en el modo de sentir puede llevar a un cambio significativo de conducta.

Si usted es de temperamento analítico, un análisis formal en cuatro columnas -los pasos, lo que hicieron los pájaros, lo que usted y su organización han venido haciendo, lo que podrían hacer- le puede resultar un método muy útil para la reflexión.

Después de leer y reflexionar sobre la historia, puede discutirla con otros que también hayan leído el libro. La discusión puede ser informal o en programas de entrenamiento, como parte de una reunión formal en el trabajo, o con amigos y miembros de la familia.

El vocabulario de la fábula (témpanos de hielo, Alicia, medallas de héroes) puede facilitar la comunicación y al mismo tiempo hacer menos confusa la discusión de temas difíciles y amenazadores. La experiencia nos ha enseñado que las discusiones de este tipo pueden ser muy útiles.

Busque otros instrumentos para aplicar las enseñanzas de la fábula. Al que le gusten los libros de negocios basados en investigación, *Leading Change* y *The Heart of Change* pueden ser una gran ayuda.

Hoy disponemos de instrumentos de alta tecnología. Difundiremos por la red electrónica historias sobre lo que la gente ha realizado en la práctica como resultado de la fábula de los pingüinos, lo mismo que métodos para orientar un diálogo entre personas que hayan leído el libro, y ejercicios de entrenamiento más estructurados en [www.ouricebergisnielting.com](http://www.ouricebergisnielting.com).

Finalmente -y ésta es la recompensa del ejercicio-, cuando usted actúa de común acuerdo con otros, porque todos han leído la misma fábula, han reflexionado sobre ella y la han discutido, los resultados pueden ser mucho mayores aún. Cuando los pájaros del Consejo Directivo, los mandos medios de los pingüinos y los más jóvenes están todos en la misma tónica, es sorprendente lo que puede ocurrir, aunque las circunstancias sean adversas.

Esta política se observa también fuera del lugar del trabajo: en grupos comunitarios, equipos deportivos, casas de oración, hasta en las familias. Una vez que usted empieza a pensar en ello,

## Nuestro témpano se derrite

---

encuentra que por todas partes hay témpanos que se están derritiendo o que están en peligro de derretirse.

Escuchando a los demás, nunca cesa de sorprendernos cuántos problemas de témpanos de hielo existen en nuestro mundo rápidamente cambiante. Nunca deja de asombrarnos cuán difícil puede ser resolver problemas y resolverlos. Pero más que todo nos sorprende la manera tan creativa que los hombres inventan para saltar adelante y desarrollar un futuro mejor para grupos muy pequeños, para organizaciones muy grandes y para sí mismos.

Los seres humanos hasta pueden ser (a veces) más listos que los pingüinos.

**Fin (excepto para quienes quieran más créditos)**

### RECURSOS ADICIONALES WEB

[www.ouricebergismelting.com](http://www.ouricebergismelting.com) Instrumentos para efectuar un cambio. Historias de personas que han usado *Nuestro témpano se derrite*.

[www.theheartofchange.com](http://www.theheartofchange.com) Información sobre el libro *The Heart of Change*, incluso un cuestionario diagnóstico.

[www.johnkotter.com](http://www.johnkotter.com) Información sobre el Dr. Kotter y sus demás libros.

### EL ORIGEN DEL LIBRO

En 1996 John Kotter escribió *Leading Change*, que fue calificado por *Executive General* como el #1 entre los libros de administración del año, y que posteriormente pasó a ser el #1 en ventas en la última década entre los que tratan el tema de cambio en las organizaciones. Hasta donde sabemos, el libro se usa como marco de referencia con mayor frecuencia que cualquier otra metodología para manejar cambios de gran magnitud en muy diversos casos: ya sea producir más crecimiento, eliminar ineficiencias, mejorar la calidad de los productos o servicios o volver a asignar la tarea de cada uno y disponer cómo se ha de ejecutar. *Leading Change* se basó en una extensa investigación que identificó y definió un patrón de ocho pasos asociados con proyectos de cambio llevados a cabo con gran éxito. *Leading Change* trata de cada uno de estos pasos con cierta profundidad.

Seis años después, Kotter escribió en colaboración con Dan Cohn y como secuela del anterior, otro libro titulado *The Heart of Change*. Éste también fue un éxito de librería y ganador de premios. Se basó, igualmente, en extensa investigación que confirmó los resultados del estudio original y agregó una importante percepción nueva: es menos probable que el individuo cambie, o que modifique la conducta ajena, basándose en hechos y análisis, que en experiencias convincentes. Con frecuencia los sentimientos se sobreponen a las ideas. *The Heart of Change* explora esta percepción con más de veinte historias reales de negocios bien conocidos y de varias dependencias gubernamentales.

## Nuestro témpano se derrite

---

Durante este período Kotter llegó al absoluto convencimiento de que la rapidez del cambio continuaría aumentando. También se convenció de que 90 por ciento de las organizaciones, o pasaban por alto el cambio pertinente, o trataban de acomodarse a él en formas que no correspondían a sus aspiraciones. Mucho tiempo y dinero se gastaba para realizar muy poco, con excesivas penalidades y desengaños para todos.

Kotter también llegó a la conclusión de que el manejo del cambio había llegado a ser una destreza importante, no sólo para los que están a la cabeza de las corporaciones sino también para aquéllos que se hallan de arriba abajo en toda la jerarquía. En los esfuerzos de cambio de mayor éxito que Kotter investigó, los mandos medios y aun los que están en niveles inferiores en las compañías desempeñaban con frecuencia papeles cruciales para ayudar a la empresa a adaptarse a un mundo cambiante. Sin embargo, en la gran mayoría de los negocios que estudió, una gran parte de los empleados no sabían qué hacer, o se sentían amenazados o creían que la alta gerencia no quería su ayuda. Esto inevitablemente llevaba a esfuerzos desperdiciados, peores decisiones, movimiento más lento y más frustración.

Entra aquí Rathgeber. Este tomó el material de los libros premiados de Kotter y desarrolló un corto ejercicio de entrenamiento en una colonia de pingüinos (la cubierta de *Leading Change* tiene una ilustración de pingüinos). El ejercicio estaba destinado a ser usado por la alta y media gerencia. Kotter comenzó a colaborar con Rathgeber en ese proyecto y le propuso que escribieran un libro.

La resultante fábula de los pingüinos aprovechó el marco de referencia de *Leading Change* y *The Heart of Change*, enseñanzas adicionales que los autores han aprendido en los últimos años sobre cambio efectivo, una teoría del aprendizaje mediante historias memorables y estímulos visuales (como las ilustraciones), y los conocimientos actuales de neurología y disciplinas afines sobre cómo funciona la mente humana. El resultado final ha sido un libro que ni remotamente se parece a los libros profesionales. A primera vista puede parecer bobo o de bajo nivel intelectual, pero en realidad está lejos de lo uno o de lo otro. Nuestro objetivo al escribir *Nuestro témpano se derrite* fue aprovechar la increíble eficacia de las buenas narraciones para influir en la conducta humana, lo cual puede hacer casi a cualquiera competente para manejar el cambio y producir mejores resultados en una compañía. Una de las mayores ventajas de las buenas narraciones es que pueden inducir a la acción a muchas personas diversas, en una forma muy distinta de los tradicionales libros profesionales. Los autores creen firmemente que el mundo necesita más acción por parte de una gran diversidad de personas – acción bien informada y bien inspirada para ayudarnos a todos en una era de cambio continuo.

Hasta el momento de imprimir esta edición, hemos hecho docenas de experimentos con los originales del libro. Algunos han consistido en dárselo a leer a diversos individuos, otros en usar el libro en cursos formales de entrenamiento, otros en discusión del manuscrito por gerentes con sus subalternos, y otros, en fin, en repartir copias del manuscrito entre un crecido número de personas en una compañía, una división de una organización o un departamento. El objetivo de este último era que surtiera efecto en todo un sistema - que hiciera vibrar todos los átomos en una misma frecuencia. Hasta ahora todos los experimentos han dado resultados prometedores.

Uno de los primeros lectores, a quien se le preguntó qué opinaba del libro, escribió:

## Nuestro témpano se derrite

---

### **A un individuo que ha supervisado varias iniciativas deliberadas de cambio, el libro:**

- Le ilumina el rostro con una sonrisa.
- Le hace apreciar cómo la estructura de la historia plantea lógicamente el proceso de cambio, lo mismo que los obstáculos típicos.
- Lo obliga a uno a recordar cuánto sentido común está involucrado y cuán previsibles son algunos de los pasos del proceso; pero que no se deben subestimar las relaciones, la paciencia y la COMUNICACIÓN, ni que el cambio es emocional.
- Le suministra un instrumento de bajo riesgo que se puede utilizar para iniciar la discusión del proceso en equipos de proyecto recién organizados. El hecho de poderse referir a narraciones humorísticas de un proceso de cambio como éste, puede reducir la tensión de algunas de las experiencias emotivas de equipos que periódicamente se ven atrapados en lo que ellos creen que sólo ellos experimentan.
- Le suministra un instrumento de bajo riesgo que se puede utilizar para iniciar la discusión del proceso en equipos de proyecto recién organizados. El hecho de poderse referir a narraciones humorísticas de un proceso de cambio como éste, puede reducir la tensión de algunas de las experiencias emotivas de equipos que periódicamente se ven atrapados en lo que ellos creen que sólo ellos experimentan.
- Ofrece también un instrumento para estimular la discusión en torno a la innovación. El ciclo de la vida nos lleva inevitablemente a un punto de estancamiento y complacencia. ¿Por qué no echar de vez en cuando un témpano de hielo al paso de unos cuantos individuos?

### **A un individuo que no haya dirigido ni participado en una iniciativa de cambio:**

- Le ilumina el rostro con una sonrisa porque inmediatamente se puede identificar con alguno o algunos de los pingüinos.
- Le da un cuadro rápido pero comprensivo de una iniciativa de cambio metódica (y familiar), en un formato asimilable.
- Le ayuda a verse a sí mismo como uno de los héroes y como candidato a campeón del cambio, porque le permite descifrar los misterios y todas las respuestas que tal vez antes creía que eran territorio reservado de los jefes.
- Le demuestra que el verdadero progreso requiere la participación de un equipo, y que todos tienen una función que desempeñar (incluso uno).
- Y en todos los casos - a los que han tomado parte en grandes esfuerzos de cambio y a los que no se han visto en ese caso, a los que están a la cabeza de empresas y a los que no están-el libro les ayuda a crear nuevas y mejores destrezas y (lo que es más importante) a obtener nuevos y mejores resultados.

No es éste un mal resumen de nuestras intenciones.