

Capítulo Doce: Las Fisuras Invisibles

- Fragmento del libro de Nancy Moyeda
Acompañada por la Comandanta C.



El hangar estaba impecable esa mañana.

Las lámparas industriales iluminaban la aeronave con un brillo solemne. La pantalla para la videollamada ya estaba instalada, y el equipo profesional había hecho las últimas pruebas. Cada representante de área esperaba en su lugar, de pie, como parte de un engranaje cuidadosamente dispuesto.

Dinámicas de liderazgo emergente

Entonces el teléfono de Grey vibró.

Era Peralta.

— Cancela

Su voz sonaba tensa, cortante. No explicó por qué. No indicó que la fábrica o la dirección hubiera cambiado el protocolo, ni mencionó algún problema técnico. No giró instrucciones a los demás gerentes ni jefes de área: nadie más sabía del cambio.

Faltaban tan solo unos minutos para iniciar, Grey caminó hacia la oficina.

Desde el extremo del hangar, resonó la voz de Peralta nuevamente:

— ¡Grey!

Fue un llamado que partió el aire. Grey no se detuvo. Caminó hacia la posición designada, consciente del silencio que la rodeaba y del peso invisible de cada mirada.

¿Cancelar qué exactamente? ¿Quién más sabe de esto?

A pesar de la jerarquía formal, el equipo siguió la línea clara: la de Grey.

En ese instante quedó evidente que, en el hangar, la autoridad no siempre coincidía con los títulos. La acción concreta de Grey generó lo que en gestión se llama liderazgo emergente: no por posición, sino por decisión clara y criterio oportuno.

El evento se realizó. Salió bien. Se trataba de un reconocimiento al que simplemente se le dió formalidad. En pantalla, Peralta leyó la carta. Afuera, todo parecía normal.

Pero en el tablero de ajedrez invisible del poder la desobediencia silenciosa había herido el ego de Peralta, y Grey lo percibió al instante.

En el hangar había un estilo de control que no dejaba marcas visibles... salvo las que se sentían en el aire.

En medio de todo, algunas señales se hicieron claras: si alguien quedaba fuera de ciertos correos o reuniones, la coordinación podría retrasarse; no por error técnico, sino por dinámicas invisibles de influencia.

Cada gesto, cada omisión, cada silencio contaba una historia. Comprender esas fisuras y cómo surgía el liderazgo emergente era, quizás, la lección más valiosa: no todo poder se mide en jerarquías ni organigramas.

En el hangar coexistían distintos estilos de liderazgo, cada uno sosteniendo la operación desde un ángulo distinto:

- Patricio Canul: maestro de las convocatorias, cuidadoso con la atención al encargado del contrato, habilidoso en navegación política.
- Holstein: precisión técnica, liderazgo basado en credibilidad, aseguraba la ejecución correcta de procedimientos diarios.
- Napoleón: imperturbable, sólido, mantenía la disciplina de planificación y control.
- Juanjo Andrade: “bonachón”, mantenía la paz laboral, prevenía conflictos salariales y huelgas, utilizaba humor como herramienta de cohesión.

Observar estos estilos de liderazgo era como ver distintas formas de sostener un mismo hangar. Canul en el área comercial y de servicio al cliente mantenía el flujo político, Holstein en MRO aseguraba la operación técnica, Napoleón en Producción daba solidez a la planeación, y Juanjo en Operaciones cuidaba la cohesión social. La lección era clara: no existe un único tipo de liderazgo que funcione para todos. La operación se sostenía

precisamente porque había diversidad de enfoques, y porque, cuando hacía falta, el liderazgo podía emerger de cualquier rincón del hangar.

Antes de la llegada de un gerente general, la autogestión permitía que las decisiones se resolvieran internamente, y cada líder sabía dónde podía actuar y dónde escalar problemas.

Límites y Responsabilidades: Entre el Control y la Confianza.

Micro Diálogo Uno: La Solicitud

Visita de un miembro de la Cúpula en el Distrito 12.

El teléfono sonó en la oficina. Era Ledezma.

—Grey, necesito que hables con la ejecutiva del hotel. Quiero que revisen si en la habitación del contador hay... señales de comportamiento inadecuado, que revisen todo.

Grey se quedó inmóvil unos segundos. No estaba en ningún procedimiento de calidad ni plan de auditoría. No lo solicitó a la ejecutiva. Prefirió mantener el trato acostumbrado con las ejecutivas de los hoteles, lo que ayudó a gestionar la crisis durante la pandemia y las solicitudes a destiempo durante la implementación del ERP.

Mientras colgaba, Grey pensó en la paradoja: se le pedía ejercer control sobre aspectos triviales e invasivos de la vida personal de un visitante, mientras que las decisiones que realmente afectaban la operación o la seguridad dependían de la discreción y del juicio de otros.

La gestión del liderazgo significa también saber determinar en dónde era crítico intervenir y dónde no.

Micro Diálogo Dos: Microgestión

Enrique se ausentó un sábado y no respondía las llamadas de Peralta.

—Grey, habla al hotel. Necesito que te pasen las grabaciones de las cámaras.

—¿Las cámaras? —confirmó Grey.

—Sí. Ríos no contesta el teléfono. Quiero saber si está en la habitación. “Me preocupa.”

Grey colgó. Ríos estaba a cargo de Peralta, no de ella.

La solicitud era incómoda, invasiva y legalmente cuestionable: las grabaciones de un hotel están protegidas por normas de privacidad. Si un empleado no se presenta, existen mecanismos formales: reporte de ausentismo, investigación interna.

Miró por la ventana del hangar. Las banderas ondeaban —la de la empresa, la de México— como recordatorio de dónde estaba la responsabilidad real del equipo.

¿Esto es liderazgo? pensó. ¿O vigilancia disfrazada de cuidado?

Respiró hondo y se dirigió al hangar, buscando una pista de aterrizaje para esas preguntas.

Nota Técnica Contextual

Estructura de Gestión en un Hangar MRO y de Taxi Aéreo Offshore

En operaciones de alta regulación —como aquellas que combinan mantenimiento aeronáutico (MRO) y servicio de taxi aéreo hacia plataformas petroleras— la estructura de gestión debe garantizar seguridad operacional, continuidad del servicio y cumplimiento normativo en todo momento.

Tanto EASA (Part-145) como FAA (FAR Part 145) exigen que cada organización cuente con:

- Accountable Manager o responsable técnico principal, con autoridad para asegurar que se cumplen los requisitos regulatorios.
- Líneas claras de reporte y responsabilidad entre técnicos, supervisores y gerencias.
- Procesos documentados que garanticen supervisión continua, auditorías internas y trazabilidad de decisiones.

En México, la AFAC exige la designación de un Director Técnico Responsable y jefes de área para mantenimiento, ingeniería y calidad. No obliga a una presencia física permanente de un gerente general si el sistema de gestión es sólido, comunica de manera efectiva y asegura que:

- Todo el personal conoce sus responsabilidades y límites de autoridad.
- La seguridad y el cumplimiento no dependen de una sola persona.
- La coordinación entre áreas es constante, incluso en fines de semana y operaciones críticas.

En entornos offshore, organismos como BARS (Basic Aviation Risk Standard) y HSAC (Helicopter Safety Advisory Conference) recomiendan reforzar los sistemas de gestión de riesgos (SMS), la puntualidad de salidas y el control de factores humanos, ya que una falla de coordinación puede afectar no solo la seguridad, sino la producción de hidrocarburos y la reputación de la empresa.

Colocar un gerente con perfil inadecuado o sin legitimidad puede introducir riesgos en lugar de mitigarlos, generando fisuras invisibles en la coordinación, retrasos en la operación y

pérdida de confianza en la cadena de mando. Un sistema de autogestión puede ser efectivo si es robusto, documentado y con comunicación clara.

Aviso Legal:

Este capítulo forma parte de una memoria viva orientada a preservar aprendizajes y reflexiones sobre seguridad operacional y liderazgo en entornos críticos.

Los casos, escenarios y personajes descritos son recreaciones narrativas basadas en experiencias reales, combinadas con elementos literarios para proteger la privacidad de las personas y organizaciones involucradas.

El propósito de este contenido es educativo, inspirador y de análisis profesional, diseñado para fortalecer la cultura de seguridad, la prevención de riesgos y el desarrollo de liderazgo.

Se autoriza su difusión, siempre que se respete la autoría original y se mantenga el contexto serio, profesional y responsable de su contenido.

Bajo ninguna circunstancia se busca señalar, difamar o responsabilizar a organizaciones, individuos o instalaciones específicas.

Referencias Bibliográficas

Agencia Federal de Aviación Civil. (2020). Reglamento de la Ley de Aviación Civil y Disposiciones para Estaciones de Mantenimiento. Ciudad de México: AFAC.

Flight Safety Foundation. (2021). Basic Aviation Risk Standard (BARS) Implementation Guidelines. FSF.

Federal Aviation Administration. (2022). FAR Part 145 – Repair Stations. Washington, D.C.: FAA.

European Union Aviation Safety Agency. (2023). EASA Part-145 – Requirements for Approved Maintenance Organizations. Cologne: EASA.

Helicopter Safety Advisory Conference. (2021). Best Practices for Offshore Helicopter Operations. HSAC.

International Civil Aviation Organization. (2022). Safety Management Manual (Doc 9859, 4th Ed.). Montreal: ICAO