

Capítulo Siete: La Caída de la Torre.

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

Era lunes por la tarde, Elías Peralta llegó al hangar. La dirección solicitó a Grey que lo recibiera. Estaba de buen ánimo como la mayoría de los nuevos ingresos que dejan la Ciudad de México para trabajar en la industria aeronáutica de la base de operaciones que abastece al corazón offshore,

Una bienvenida, una charla breve. La contratación era una decisión tomada. El Capitán Rubiales se había desvinculado del hangar. La presentación del nuevo gerente general estaba marcada para el día siguiente, a las 11: 00 a.m. en la sala de capacitación. Cada responsable de área, gerente, jefe, estaba citado.

Elías Peralta llegando al hangar de la Isla.

- Buenas tardes ¿Nancy?, me indicaron que me presentara contigo.
- Buenas tardes Elías, ¿Qué tal el viaje?
- Excelente, se siente calor.

Después de una breve charla.

- Si estás de acuerdo, la idea es dar un recorrido por el hangar.
- ¡Adelante! ¡Estoy listo!

Elías Peralta y Nancy Grey recorrieron el hangar, saludaron a algunos técnicos de taller, de línea, inspectores. Pasaron por el taller de overhaul, el taller eléctrico, por el hangar fantasma. Grey registró las primeras impresiones: no perfila como gerente general, es más bien un auditor, andar suave ... ¿un gestor?. Tenía que ser un perfil moldeable, alguien a quien decir lo que tenía que hacer, qué decir, porque a quienes estaban liderando en Monterrey les gusta tener el poder. Realmente era como un intermediario...¿Elías lo sabía? ¿lo intuía quizás?. Llegó la hora de retirarse y justo en el área de estacionamiento en donde se le asignaría un vehículo para el traslado, entre sonrisas de bienvenida, Grey sale con la frase espontánea: - ¡Bienvenido a los Juegos del Hambre! - En eso llegó el Doctor Gregorio que observó con cara adusta, como analizando el lenguaje corporal, los gestos, tratando de traducir lo que estaba pasando en ese momento. Grey los presentó, Elías tomó la llave y se despidieron. Fue un breve instante en el que el lenguaje no verbal comunicó más que mil palabras: empezaba a calibrarse el poder.

Sala de capacitación de Ciudad del Carmen.

Entre compañeros se respiraba fraternidad. La tensión entró a la sala con el Director General de Aeronáutica, acompañado por Elías Peralta, ambos se posicionaron de inmediato al frente, en especial Óscar Leyva, a quien lo caracterizaba su andar ligero.

- Buenos días a todos, ¿Cómo están?
- Buenos días Licenciado Leyva, todo bien.
- Como algunos ya sabrán, ingresa con nosotros el Ingeniero Elías Peralta, quien cuenta con un M.B.A. - ¿Alguno de ustedes tiene un M.B.A.? - La pregunta fue inmediata.

El Lic. Holstein de MRO inclinó levemente la cabeza, el Ingeniero Andrade frunció un poco el ceño como gesto de concentración. En la sala hubo silencio. Cada uno de los presentes, con seriedad y amabilidad dijeron el nombre, área a la que pertenecían y antigüedad en el sistema.

Reflexión:

¿Cuál fue la verdadera intención de presentar a Elías y de inmediato mencionar el M.B.A. volteando hacia los presentes y preguntando si alguien más contaba con esto?

Lo sabemos: en este sistema el conocimiento es poder, pero el respeto no se imprime en diplomas.

Por eso cuando alguien es presentado con todas sus siglas por delante - MBA, MPA, MSc - y sin una sola historia de campamento o de hangar que lo respalde, la operación se encoge un poco. No por miedo. Por intuición.

Porque cuando el currículum brilla más que el carácter, el equipo lo detecta.

Porque cuando lo primero que te dicen de alguien es su título y no su trayectoria, es que el papel habla más alto que los hechos.

Y ese fenómeno - aunque no se nombre - se respira. Lo sabe el técnico, lo sabe el piloto, lo sabe quien ha tenido que ensuciarse los zapatos mientras otros pulen su perfil en LinkedIn.

Pfeffer, J. (1988).* Explora cómo muchas organizaciones sobrevaloran las credenciales académicas sin considerar el impacto real de los líderes sobre las personas y la operación.

*Drucker, P.F. (2006).*** Valora la educación formal, recalca que la efectividad no viene del título, sino de la capacidad de tomar decisiones acertadas en contextos reales.

El uso del capital simbólico académico, como diría Bourdieu, P. (1986)***, es una forma sofisticada de mantener las jerarquías: no por experiencia ni por méritos, sino por credenciales. Así, el MBA funciona como salvoconducto para justificar decisiones verticales, sin que nadie cuestione si quien las toma ha enfrentado alguna vez una crisis real. *Mintzberg, H. (2004).***** crítico feroz de los MBA, lo dijo con claridad: "forman analistas, no practicantes" .

No lo dijeron, pero lo notaron: Elías Peralta no tenía trayectoria interna. Porque no conoce la operación. Porque no se ha ganado el respeto.

No se trata de despreciar la formación académica, sino de reconocer cuando se usa como **blindaje ante la falta de conexión con la realidad**. Cuando el título se convierte en escudo. Y cuando se antepone el cartel de la maestría en lugar de la historia profesional que respalde a la persona.

Al finalizar la reunión, Óscar Leyva y Elías Peralta pasaron de inmediato a la sala de juntas de dirección y el resto de nosotros bajamos por la escalera ubicada del lado contrario de la sala, como *marea de uniformes*. Las manos sobre el pasamanos de antigua madera, fuerte, que nunca hacía ruido, ese día crujió: Holstein, Andrade, Azalea, Roly, Patricio. MRO (Maintenance, Repair, and Operations), Despacho de Vuelo, Supervisores de Mantenimiento, Normatividad, Planeación y Producción, Comercial, Calidad...

Apenas llegando al pasillo, Grey escucha su nombre, voltea y observa al Ingeniero Ignacio Andrade, un hombre que llevaba años en el sistema, de carácter firme, respetado en la industria, con experiencias vividas en la India, Estados Unidos y en otras partes del mundo ... Ignacio antes que gerente había sido ingeniero, técnico, inspector, pasó por operaciones, tenía toda una trayectoria en la aviación. Estuvo presente cuando las cosas se pusieron difíciles. Llegó a implementar acciones cuando surgieron fallas. Ese día estaba ahí, de pie como una torre. Ese día, en ese momento, le dijo Grey:

- ¡Renuncio!

Yo observé su rostro tensionado, conteniendo emociones que no cualquiera logra en un momento como ese. Lo afrontó con dolor, si...también con madurez, sabía la jugada del tablero.

- ¿Renuncias Ignacio? - No... ¿Cómo? - Espera...-
- No, Nancy, renuncio. Es con carácter irrevocable.
- ...y se alejó con firmeza, con la mirada en alto, el pecho erguido, con honor.

Fue un momento en el que el hangar se cimbró, el Ingeniero Ignacio, una de las torres en la industria aeronáutica de alta regulación, que empezaba a configurarse con nuevas reglas. Ignacio representaba la madurez, la protección y la precisión en el hangar en conjunto con Holstein, quien estaba a cargo del área de MRO quien para ese momento ya reportaba a "Chilli" Romo ubicado en el hangar de la Ciudad de México.

Minutos más tarde, en la sala de juntas de dirección.

Toc, toc.

Grey llamó a la puerta y entró.

Leyva y Peralta estaban de pie junto a la ventana, observando hacia el hangar por la ventana de la sala, posiblemente vieron la escena, uno frente al otro, giraron sus cabezas hacia la puerta.

- El Ingeniero Andrade está renunciando, *está cayendo un pilar*.

Grey - yo - en ese momento estaba algo confundida...sinceramente no lo anticipé pero al observar, me di cuenta de algo: ellos sí.

Leyva y Peralta no parecían sorprendidos. Expresiones neutras, el Director General de Aeronáutica con la sonrisa quebrada. Peralta no tenía instrucción sobre cómo debía reaccionar en ese momento así que no reaccionó.

En Monterrey tampoco se notaron sorprendidos, entonces comprendí: era un movimiento en el tablero, una desvinculación que sabían que se daría por sí sola, cayó la primera Torre.

Así, en la expresión más pura de la cultura de la industria aeronáutica en contextos de petróleo, oil & gas: El ingreso al sistema privado de un ex funcionario público, conocedor de los recovecos más profundos de la maquinaria del poder, aliado con "Chilli" Romo otro ex funcionario público que miraba todo a través de sus lentes de armazones de color. Un manual que Rubiales había querido implementar, mismo que Normatividad detectó con irregularidades en un abrir y cerrar de ojos...Ignacio Andrade no sería fácil, posiblemente lo detectaron como uno de los principales obstáculos con los que se enfrentarían: era una pieza a la que debían derribar. Andrade era aferrado porque sabía, un hombre seguro, conocedor de las grietas profundas, pero en este caso, le hizo falta algo.

...Quizás no verse incluido en el selecto cardumen de tiburones que dominan la aviación en el país.

Fenómeno observado:

Desplazamiento simbólico y reacción del veterano.

Yo observé y aquí lo narro: Cuando un profesional con años de trayectoria es desplazado simbólicamente por un recién llegado que es presentado con títulos (pero sin el peso de la experiencia operativa), se genera un fenómeno conocido como:

Desvalorización organizacional percibida.

Esto se refiere al momento en que un trabajador con alto compromiso percibe que su experiencia, entrega o lealtad no son reconocidas ni valoradas, especialmente cuando se

prioriza la imagen o el “pedigree” de otro perfil que no ha pasado por los mismos procesos internos.

Esa percepción puede activar emociones de indignación, traición institucional y pérdida de identidad profesional. En estos casos, la renuncia no es impulsiva, sino una forma de preservar la dignidad o la coherencia personal. *****

El experto de las mil tormentas entregó su carta, justo después de la presentación del nuevo “MBA”. Quizás sintió que, en ese momento, su historia había sido invisibilizada. Quizás, como lo explican algunos teóricos, el símbolo pesó más que el recorrido. Y prefirió marcharse con sus años intactos, antes que quedarse viendo cómo la empresa que sostuvo con silencios lo convertía en sombra.

Algunos esperaban que Elías Peralta se reuniera con la gente de taller, que preguntara cómo era vivir en turnos de 14 x 14, sobre las experiencias en los campamentos, pero no, lo primero que solicitó es hospedaje fijo en el hotel business class y sugirió que hubiese sido un buen detalle de parte de recursos humanos, el haber procurado que la habitación contara con suficientes ganchos en el closet para colgar la ropa.

El poder del regulador y el regulado.

En la isla - y en más de un hangar en México - , vi una jugada silenciosa que a simple vista parecía inofensiva: Mantenimiento y Control de Calidad reportaban al mismo jefe.

“Chilli” en la Cúpula, Holstein de MRO en el hangar: Calidad y Mantenimiento reportando en línea vertical a la misma cabeza.

En papel, son dos mundos distintos. Mantenimiento (MRO) vive para entregar aeronaves listas, a tiempo y con costos controlados. Control de Calidad existe para decir: “No, esto no sale hasta que cumpla con la normativa”.

Juntar ambas áreas bajo una sola voz no es innovación, **es un conflicto de interés con nombre y apellido.**

No lo digo yo: la OACI, Anexo 6, Parte III, la EASA Part 145 (AMAC 145. A.65) y la FAA 14 CFR Part 145.211***** coinciden en algo básico: Calidad debe ser independiente, libre de la presión por cumplir plazos o recortar gastos. Es el principio que sostiene cualquier certificación seria.

Pero cuando ambas áreas dependen del mismo escritorio, la independencia se vuelve una ilusión. Los inspectores pueden sentir que reportar un hallazgo es tirar una piedra contra su propio techo.

Así, el silencio se instala. No porque no haya problemas, sino porque ya no hay espacio para decirlos sin consecuencias.

Este tipo de estructuras no solo erosionan la cultura de seguridad; también siembran terreno fértil para que en una auditoría caigan no conformidades mayores y, en el peor de los casos, se ponga en riesgo la certificación del centro de mantenimiento.

En la aviación, eso es jugar con fuego...y aquí, todos lo sabían.

El unificador de criterios.

Mientras tanto, en una oficina cercana a la sala de juntas, otro hombre maduro, astuto, sereno, el Ingeniero Sandoval: Conocía al revés y al derecho a los que entraban, a los que salían. Resistió los peores embates. Un hombre que primero fue reconocido y después desvinculado con la frialdad que caracteriza al sistema. Insistió y regresó, el hangar era para él un lugar cálido, su segundo hogar. Se sentaba detrás del escritorio, escuchaba música clásica y continuaba con calma las tareas de cada día. Le gustaba colocar frases en una pizarra de corcho: *“No hagas sombra a tu jefe.” “La causa de la causa es causa de lo causado.” “Ninguno de nosotros vale más que la suma de todos.”*

El Ingeniero del criterio unificador, pendía del organigrama, ahora con un nombre de puesto diferente, corto. Intentaron darle otro rol, pero no podían con él. Leyva lo sobrellevaba. Fue a Peralta a quien le tocó la tarea de hacerlo a un lado, desmoralizar y convertirlo en sombra. Lo ignoraba, lo dejaba fuera de las juntas de trabajo. Pasaba de largo. A veces, una sonrisa apretada. La amable y leal Miroslava fue su guardiana en esos duros momentos. Le llevaba el café, organizaba los archivos. Tenía a Rey, líder de normatividad de su lado. Rey tenía carácter difícil. (Yo me pregunto si en esas áreas tan delicadas alguien llega a evitar forjar ese tipo de carácter, es parte del rol: vigilan, cuestionan, observan irregularidades). El Ingeniero Sandoval fue un hombre respetado tanto por su equipo de trabajo, Rey incluido, como por todo el personal del hangar. Por ser él, no porque alguien llegara, dijera que tenía un M.B.A. y solo por eso, la gente del hangar lo obedeciera. No... Él fue genio y figura, firme, con la dignidad bien puesta. Él lo sabía, no hacía falta que alguien viniera y lo reforzara.

Absurdos del sistema

Llega al Distrito 12 Lolita quien ya había visitado la Isla con anterioridad. Se sentía cómoda con el sistema, sin embargo, cuando algo le inquietaba y lo decía, al menos Grey no le respondía con frases como *“tienes telarañas en la cabeza.”* Al contrario, la escuchaba, si en algo le podía dar claridad, lo hacía, no tenía malicia. Algunas de las frases que ella mencionaba, claro estaba que no venían de su autoría, Lolita no conocía las entrañas del engranaje, venían de alguien más.

- *¿Cómo le dices a un viejito que no se quiere ir, que se vaya del hangar?!*

Así, este tipo de frases eran las que como micro acciones, generaban macro impactos en la conciencia colectiva.

Tiempo después desde el capitolio encargaron un pequeño cuadro de madera, con placa dorada, logos y la frase de agradecimiento por los años de servicios prestados... ¿Años? reflexionaba Grey. Fue una vida. Y así, llegó el momento decisivo, ya no había marcha atrás para el Ingeniero Sandoval, se acabaron las mañanas con música clásica en el hangar, las

frases sabias en la pizarra de corcho. En una sala de juntas vacía, solo él, el sistema, un clic de la cámara fotográfica y un frío agradecimiento. Él decía que los recursos humanos eran en realidad recursos "inhumanos", ambos nos veíamos, sonreímos. El Ingeniero Sandoval sabía más que cualquier otro la coreografía de poder, por eso resistió. Cuando yo expresé las observaciones con el director de recursos humanos, este me dijo: "*tienes telarañas en la cabeza*". Las actividades de cultura si bien promueven las sesiones de retroalimentación con los directivos, estas giran de forma inaudita, sin propósito real. Tuve una sesión de feedback con Óscar Leyva, en la me dijo que lo conversado sería tratado con respeto, tomó notas y se las llevó, él sabía que las observaciones eran delicadas, quirúrgicas y no cualquiera se atreve a hablarlo, desafortunadamente en lugar de usarlo para construir, lo usó para destruir. Cuando Ledezma viajó a la Isla lo primero que me dijo fué: dice Leyva que "te estás victimizando", paso seguido, la sesión de "ubícate", todo está bien. Esto es normal.

Ejemplo reciente de cultura tóxica documentado.

En agosto de 2025, la Guardia Costera de los Estados Unidos publicó un informe sobre el siniestro del sumergible *Titan* de la empresa *OceanGate*. Más allá de las fallas técnicas, el documento concluyó que la cultura laboral tóxica desempeñó un papel determinante en la tragedia: voces expertas fueron silenciadas, las jerarquías premiaron la obediencia por encima de la prudencia técnica y se normalizó la presión sobre quienes cuestionan decisiones críticas (Associated Press, 2025; Business Insider, 2025; The Guardian, 2025). Aunque se trata de un hecho ajeno a la industria aeronáutica y de oil & gas, este caso revela un patrón inquietante: cuando el miedo, la obediencia ciega y el control jerárquico se imponen sobre la experiencia profesional, el riesgo no solo aumenta, sino que se vuelve inevitable.

Referencias comparativas:

Associated Press. (2025, agosto 5). *US Coast Guard cites toxic workplace culture in OceanGate Titan submersible disaster*. AP News.

<https://apnews.com/article/3bb78688ccc90759f4188b276b99421a>

Business Insider. (2025, agosto 5). *Toxic workplace culture led to OceanGate Titan disaster, Coast Guard finds*.

<https://www.businessinsider.com/us-coast-guard-oceangate-toxic-workplace-culture-titan-submersible-disaster-2025-8>

The Guardian. (2025, agosto 5). *Titan sub implosion caused by toxic workplace culture, says US Coast Guard*.

<https://www.theguardian.com/world/2025/aug/05/us-coast-guard-releases-damning-report-into-implosion-of-titan-submersible>

En aviación, como en mar abierto, el riesgo se agranda cuando la arrogancia se disfraza de liderazgo.



“Ninguno de nosotros es más que la suma de todos”.



Carpe Diem.

Y entonces, la pregunta que queda flotando es simple:

¿Cuántos hangares con toda su parafernalia de certificaciones y discursos de “seguridad primero”, esconden bajo el mismo techo a quienes deben vigilarse entre sí?

En un sistema así, no hace falta esperar un accidente para saber que algo está roto. Lo saben todos, aunque nadie lo diga en voz alta.

Nota de blindaje legal

Los hechos, descripciones y diálogos contenidos en este capítulo son una reconstrucción narrativa basada en experiencias laborales reales de la autora, observadas y documentadas en un contexto corporativo específico. Los nombres, cargos y detalles visuales han sido adaptados, editados o modificados con el propósito de preservar la identidad y privacidad de las personas involucradas, salvo en casos en que la mención responda a hechos de interés histórico-laboral y de relevancia para la memoria organizacional del sector.

Cualquier semejanza con personas reales, fuera de lo documentado de manera pública o en registros laborales legítimos, es coincidencia no intencionada. Las interpretaciones emitidas representan percepciones y reflexiones derivadas de la vivencia directa de la autora y no constituyen afirmaciones absolutas ni imputaciones legales.

Se autoriza la reproducción y difusión parcial o total de este contenido únicamente con fines académicos, históricos o de análisis organizacional, siempre que se respete íntegramente la autoría y no se altere el sentido original del texto. La responsabilidad de las conclusiones, interpretaciones y usos posteriores de este material recae exclusivamente en quien lo utilice o cite

Referencias bibliográficas:

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press.

Pfeffer explora cómo muchas organizaciones **sobrevaloran las credenciales académicas** sin considerar el impacto real de los líderes sobre las personas y la operación.

Drucker, P. F. (2006). *The Effective Executive*. HarperBusiness.

Aunque Drucker valora la educación formal, recalca que **la efectividad no viene del título, sino de la capacidad de tomar decisiones acertadas en contextos reales**.

Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241–258). Greenwood.

Bourdieu introduce el concepto de **capital simbólico**, incluyendo el educativo, como forma de **legitimar autoridad**, aunque no esté respaldada por experiencia práctica.

****Fundamento teórico

Desplazamiento simbólico y reacción del veterano.
Desvalorización organizacional percibida.

Greenberg, J. (1990)

Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow

Habla de cómo la percepción de injusticia distributiva (no se reconoce adecuadamente el mérito) puede llevar a reacciones como el retiro voluntario, sabotaje pasivo o desvinculación emocional.

Ashforth, B. & Mael, F. (1989)

Social Identity Theory and the Organization

Explican cómo la identidad profesional está ligada al lugar que uno ocupa en la jerarquía simbólica. Si esta identidad se ve abruptamente cuestionada o degradada, la respuesta puede ser la ruptura.

Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006)

Where is the "me" among the "we"?

Exploran cómo los profesionales desarrollan una narrativa de coherencia entre su historia personal y la organización. Cuando la organización rompe esa narrativa, el retiro puede ser una respuesta a esa disonancia.

*****OACI – Anexo 6

Organización de Aviación Civil Internacional. (2016). Anexo 6 — Operación de aeronaves, Parte I & II [Normas y métodos recomendados]. Autoridad de Aviación Civil (Anac). web.udi.edu.co/ANAC

EASA – Parte 145

European Union Aviation Safety Agency. (s. f.). Part-145: safety and quality policy, maintenance procedures and quality system (AMC 145.A.65(c)). EASA. SasSofiaEASA

FAA – CFR Title 14 Part 145

Federal Aviation Administration. (s. f.). 14 CFR Part 145 – Repair Stations; Quality control system. U.S. Department of Transportation. [Federal Registe](http://FederalRegiste)