Capítulo Catorce: La Cultura del Silencio

— Un fragmento del libro de Nancy Moyeda
Acompañada por la Comandanta C.

Imagen 1. El término cultura del silencio, empleado en este capítulo, no figura de forma literal en la literatura aeronáutica, pero sintetiza prácticas identificadas en los estudios sobre blame culture (cultura de la culpa) y barriers to reporting (barreras para la notificación) descritos por la OACI (Doc 9859, 2023), EASA (2021) y Reason & Hobbs (2017)

Grey comprendió pronto que los accidentes no nacían en el aire. Nacían en tierra.
Antes de que un rotor comenzara a girar o que un fuselaje tocara el terreno, ya estaba montada la escenografía del mutismo: puertas que se cerraban con llave, teléfonos que se controlaban, mensajes cifrados. La palabra medida era una sola: controlar el perímetro. Cuidar la escena. Guardar la versión oficial.

Nadie hablaba. Las órdenes eran precisas: impedir que la cámara, el fotógrafo o la voz ajena alcanzaran un ángulo que pudiera desordenar el relato.

Grey recordaba aquellos días en los que el aire del hangar parecía pesar más de lo normal. Bastaba con una llamada, una alerta, o una noticia a media voz, para que todo cambiara.

Entonces venía el silencio. Un silencio antiguo, aprendido, casi institucional. Al principio se daba la instrucción precisa, después ya no era necesario: todos callaban.

Grey lo entendía: detrás de cada accidente había familias, protocolos, datos que debían verificarse antes de cualquier palabra. Pero también comprendía que el silencio podía volverse costumbre. Y cuando el silencio se vuelve costumbre, las lecciones se demoran.

A veces, al caer la noche, los altares improvisados rompían esa quietud. En cada vela encendida, en cada fotografía, el sistema recordaba que el aprendizaje no nace del ruido, sino de la verdad compartida.

Los gerentes se reunían a puerta cerrada. En la radio, la frecuencia se mantenía en escucha. Era como si el sistema entero supiera que hablar antes de tiempo era romper un pacto.

Era un arte de contención. La "gestión de crisis" se había transformado en una red para encapsular la memoria. Callar voces, archivar verdades y dejar que el tiempo diluyera lo incómodo. En el silencio, la verdad se convertía en un objeto frágil que había que custodiar o enterrar.

El piloto, en ese universo cerrado, era una figura ambivalente: héroe en cabina, sujeto sagrado en la oficina. *"Los pilotos se creen bordados con hilos de oro"*, decía Amaro del Valle en voz baja, como si recitara una letanía. No era sólo vanidad. El piloto tiene que creer en su capacidad para sostener la máquina, para tomar decisiones que valen vidas en segundos. Esa convicción, mal dirigida, podía transformarse en inmunidad: no se cuestiona al que lleva la capa de la autoridad técnica.

Grey comprendió que el ego no era soberbia sino un reflejo del sistema. La metáfora del hilo de oro no describía arrogancia, sino una defensa aprendida: en una cultura que premia la invulnerabilidad, el error se vuelve tabú. Y cuando el error es tabú, la enseñanza muere antes de existir.

En la oficina, el procedimiento pretendía seguir pasos, responsabilidades, checklists. En la práctica, el mismo sistema se inclinaba hacia la protección institucional. Así, lo que debía ser registro técnico se convertía en coartada. Ese archivo, cosido de omisiones, viajaba después como memoria oficial: limpia, corta, sin las capas que realmente explican el desastre.

Grey aprendió a pescar esas capas. Fue cuidadosa: no porque temiera la reacción de un directivo, sino porque sabía que cada testimonio podía transformar la historia pública. Hablaba con el técnico a las seis de la mañana, cuando el ruido del hangar aún no ahogaba la palabra. Tomaba nota en tinta, no en voz grabada, para proteger al que hablaba. Reunía fragmentos: un *"eso no sonó bien"* aquí, un *"se nos negó una pieza"* allá, *"aquí suceden muchas cosas"*. Con paciencia, esas piezas formaban un mapa distinto del accidente: no la versión pulida, sino la humana.

La memoria viva no es la misma que la memoria oficial. La primera es un dato , un rumor, un testimonio, olor a aceite y sudor en la ropa; la segunda es un PDF entregable, fecha y firma al final. Grey creía en ambas, pero sabía que solo una permitía aprender. El trabajo fue transformar fragmentos dispersos en lecciones que pudieran servir a los que vuelven a volar.

Y cada vez que intentaba colocar esos materiales en el espacio público, se encontraba con una pregunta silenciosa: ¿quién decide qué se publica y qué se esconde en nombre de la "seguridad"? Porque la etiqueta "seguridad nacional" podía ser un paraguas legítimo, pero también un muro. Grey no era ingenua; sabía que algunas cosas sí requieren reserva. Lo que cuestionaba era el uso generalizado del silencio como primera respuesta, y no como excepción.

Al final del día, la cultura del silencio tenía un precio: repetición. Donde no hay aprendizaje público, la misma falla vuelve a esconderse bajo nuevos uniformes. Los *hilos de oro* del ego no son culpables por sí mismos; lo peligroso es cuando el ego se convierte en muro y la memoria oficial en caparazón. Grey cuenta historias para abrir grietas en ese caparazón.

Cerró el cuaderno y, antes de apagar la luz, escribió una nota que ya no era para ella: "Documentar para que otros recuerden. No para acusar. Para evitar." Era su manera de tejer memoria viva: ni juicio ni olvido, solo enseñanza.

Nota técnica contextual:

El término *cultura del silencio*, utilizado en este capítulo, no aparece de manera literal en los manuales internacionales de seguridad operacional; sin embargo, refleja una práctica ampliamente reconocida en los estudios sobre factores humanos y gestión de la seguridad.
En la literatura técnica, la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y la Agencia Europea de Seguridad Aérea (EASA) se refieren a este fenómeno mediante los conceptos de *blame culture* (cultura de la culpa) y *barriers to reporting* (barreras para la notificación), los cuales obstaculizan el aprendizaje organizacional y la prevención de incidentes.

En este sentido, la *cultura del silencio* puede entenderse como el reverso de la *cultura justa* (*Just Culture*), aquella que promueve reportes honestos y un entorno donde el error se analiza con fines preventivos, no punitivos. Su presencia en los entornos operativos genera un riesgo sistémico, pues inhibe la comunicación y la gestión proactiva de peligros.
Por tanto, la expresión empleada aquí funciona como una categoría narrativa y técnica

Imagen 2. Altar en memoria de quienes partieron en vuelo. La ofrenda simboliza la continuidad entre la vida, la memoria y el aprendizaje que toda pérdida inspira en la aviación.

Calaverita de Zona Gris

En la pista de la historia la flaca quiso volar,
buscaba entre manuales lo que nadie quiso hablar.
La OACI miró en silencio, revisando su razón,
mientras la AFAC encendía velas por la prevención.

Grey dejaba su bitácora, con respeto y con memoria,
pues en cada lección escrita se renueva otra historia.
Y aunque el viento trae sus voces, y el hangar guarda su gris,
la Muerte, al ver tanta vida, se quedó en Zona Gris.

Nota de blindaje legal y ético

Esta obra es de carácter narrativo-documental. Los personajes, nombres, lugares e imágenes han sido cuidadosamente editados y ficcionados para resguardar la privacidad y evitar cualquier identificación directa o indirecta de personas reales, instituciones o eventos específicos. El propósito del texto es educativo y reflexivo: contribuir al análisis de la cultura de seguridad operacional, la gestión de riesgos y los factores humanos en la aviación civil.

El término *"cultura del silencio"*, empleado en este capítulo, no figura de forma literal en la literatura aeronáutica; sin embargo, sintetiza prácticas descritas en los estudios sobre *blame culture* y *barriers to reporting* documentados por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI, Doc 9859, 2023), la Agencia Europea de Seguridad Aérea (EASA, 2021) y Reason & Hobbs (2017).

El desarrollo de este capítulo contó con el apoyo técnico de herramientas de inteligencia artificial bajo los principios de transparencia, privacidad y responsabilidad definidos en la *Recomendación sobre la Ética de la Inteligencia Artificial* (UNESCO, 2021). Dichas herramientas fueron empleadas como asistencias editoriales y analíticas, sin sustituir el juicio crítico, la interpretación ni la autoría intelectual de la narradora.

Toda la información, imágenes y testimonios aquí presentados tienen fines de divulgación y aprendizaje sistémico. No se emiten juicios de responsabilidad ni se atribuyen faltas o conductas a instituciones o personas reales. La intención es fortalecer una cultura de seguridad basada en la prevención, el aprendizaje y la comunicación abierta.

Referencias Bibliográficas

Agencia Europea de Seguridad Aérea. (2021). Annual Safety Review 2021. EASA.

Helmreich, R. L., & Merritt, A. C. (1998). Culture at Work in Aviation and Medicine: National, Organizational and Professional Influences. Ashgate.

Organización de Aviación Civil Internacional. (2023). Safety Management Manual (Doc 9859, 5th ed.). Montreal: OACI.

Reason, J., & Hobbs, A. (2017). Managing Maintenance Error: A Practical Guide. CRC Press.

UNESCO. (2021). Recomendación sobre la Ética de la Inteligencia Artificial. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.