Capítulo Seis: Campamentos: La Jerarquía Extendida.

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

En el aire había turbulencia. En los campamentos… también.

I. El simbolismo de los campamentos.

Mientras la imagen oficial hablaba de seguridad, eficiencia y altos estándares, había una realidad que no aparecía en los manuales ni en las presentaciones corporativas: los campamentos.
Ahí descansaban los técnicos, dormían los pilotos, pernoctaban los supervisores. Pero no todos juntos, ni de la misma forma, ni con las mismas condiciones.

Cuando Grey conoció el campamento asignado a los directivos, la guía fue clara:

—Aquí llegan los directores, Nancy. Se asigna a la Señora Alma para mantener limpio el lugar, se *surte (abastece)* la cocina con lo necesario para desayunos. Servicios Generales se encarga del mantenimiento de la piscina.

El campamento Bilbao tenía piscina y vigilancia 24/7. Todo lo que sucedía ahí era confidencial. Algunos directivos prefieren hospedarse en el hotel de la calle 31. Ellos podían elegir.

Campamento “Bilbao” - Nombre e imagen ficcionados -

Mientras tanto, los técnicos, oficiales de operación y administrativos eran ubicados en casas compartidas. Habitaciones dobles, baños comunes, televisores solo en las salas. Algunos compraban refrigeradores propios para colocarlos en sus recámaras o algunas pantallas. *Lujos silenciosos.*

Un técnico de nuevo ingreso le dice al Supervisor de MRO

—¿Me toca en la misma casa?

—Sí. —Qué bueno.

—¿A los despachadores de vuelo siempre les toca el mismo campamento?

— Hay una casa solo para ellos. También para los Inspectores.

En el área de técnicos del hangar a cada nuevo ingreso se le asignaba un compañero al que llamaban "Sensei" -anfitrión- para guiarlo en diversos temas además de lo técnico: cómo elaborar la solicitud y el presupuesto de gastos de viaje, cómo gestionar la herramienta, cómo moverse en ese mundo no escrito.

No estaba en el onboarding oficial. Era tradición, ellos ya lo tenían instalado en MRO mientras que en el corporativo apenas se hablaba de asignar anfitriones de bienvenida como en HEB.

Poco a poco, se iban dando cuenta de las diferencias. Entre técnicos y pilotos. Entre boletos de avión y autobús. Entre gastos de viaje que no parecían tener lógica.

Una política de gastos de viaje normalizada por nivel.
Un mismo contrato, lugar, misión y cliente.
Diferente trato, más por tabulador y nivel que por presupuesto.

II. Autonomía silenciada.

En los campamentos algunos habitantes personalizan sus espacios: un póster, un adorno. Grey cosió a mano unos cojines para la sala: eran de color café, con algunos trazos amarillos, cuadrados, pequeños, detalles mínimos.

En esta imagen comparto contigo los cojines que hizo Grey.

📌 *Esta no es una crítica a quienes ocuparon estos espacios. Es una reflexión sobre cómo la arquitectura y el mobiliario también reflejan jerarquía.*

Habitación con identidad, gesto de independencia callada.

Los campamentos no eran solo un tema logístico: eran un símbolo de estatus, una herramienta de control, un arma de doble filo.

Por un lado, se asignaban según el nivel jerárquico. Así se normalizan las diferencias. Por otro lado, esa misma herramienta podría usarse en tu contra cuando convenga a alguien más.

Siempre procuré vivir en condiciones dignas, dentro del presupuesto autorizado en la Isla.Y eso, justamente, era lo que más les incomodaba: la dignidad discreta, el ejercicio de una decisión personal sin romper las reglas, pero fuera del guión que esperaban.

La mesa sin pintar del primer campamento que habitó Grey, lo dejó claro: si esperaba que el sistema la barnizara, viviría por siempre así. Tomé el pincel yo misma - literal y simbólicamente - Procuré con mis ingresos algunos muebles, entre los que estaba un sofá amarillo, una lámpara, una mesa firme, una cortina que no se volara con el viento y algo que valía más que cualquier lujo: privacidad. Mi espacio, mi identidad.

Este fue el mueble más subversivo que tuvo Grey. Un sofá amarillo que el sistema no logró absorber.

La bitácora avanza…
La historia personal se entrelaza con las dinámicas institucionales.
El hotel Fiesta Inn se convirtió en una base, sede de múltiples estancias laborales, juntas de trabajo, cursos. Luego se inició el convenio con otro hotel, uno de estilo americano, suites con cocineta. La ejecutiva comercial entendía lo sensible de la operación porque su esposo es piloto. Ofreció una alternativa: colocar cortinas para dividir el espacio entre una cama y otra.

Habitación de hotel con la instalación de cortinas divisorias.

Antes de la pandemia: En caso de que un piloto o técnico insistiera en descansar en habitación individual, era necesario recabar firmas del jefe inmediato, de recursos humanos, de administración y debía pagar la diferencia en costo.

Solo la pandemia obligó al sistema a asignar habitaciones individuales.

En otras compañías, dormían en literas acondicionadas en casas cercanas a los hangares.

Fue a raíz del establecimiento de las empresas energéticas que los hoteles comenzaron a llegar a la isla. Para asegurar su permanencia y operación, ofrecieron tarifas inusualmente accesibles, difíciles de encontrar en otros estados. A cambio, garantizaban ocupación los trescientos sesenta y cinco días del año, lo cual permitía cubrir sus costos fijos con una base estable de clientes vinculados a la industria

Personal técnico aeronáutico de diversas compañías empieza a coincidir en los mismos hoteles. Aquellos espacios donde antes predominaban la arena, las palmeras y el entorno natural... hoy dan paso a un malecón turístico saturado de construcciones hoteleras.
En donde alguna vez hubo más horizonte y más silencio, hoy se alzan muros, cadenas comerciales y estacionamientos. Incluso un supermercado fue instalado justo al lado del hangar, talando de golpe parte de lo que antes parecía intocable.

Micro diálogo uno:

- Nancy, ayer se me acercó un *tipo y quería entregarme algo.*
- Hola *engineer - ¿Algo? ¿Qué? ¿Dónde?*
- En el lobby del hotel - yo creo se equivocaron me estaban entregando *una bolsita*.

⚠ Personas ajenas al entorno laboral también hacen acto de presencia.

Micro diálogo dos:

- Te llamo para avisar que negamos la atención a uno de los huéspedes que enviaron. No queremos problemas.

- ¿A quién te refieres?
- *Es el de apellido extraño, rimbombante.*
- ¡Ah! Comprendo ¿Qué sucede?
- Solicitó al *bell boy* que fuera a la farmacia, pero nosotros no tenemos permitido realizar ese tipo de encargos. Se encontraba en estado *inconveniente.*

Las fiestas para adultos en áreas de piscina en algunos hoteles llamaban la atención.

Se creaba cierta sinergia cuando el directivo del sistema y el gerente del hotel tocaban temas como la *llave Negra* / *Black Key Card* , puntos extras, upgrades.

Bitácora de viajes:
Emitido por: Dirección de Gestión
Lugar: Capitolio

Política de Gastos de Viaje para el Distrito 12:
- Pilotos y administrativos: avión.
-Técnicos y oficiales de operación: Autobús
(Más adelante, los técnicos logran acceso a un traslado por aire hasta la Ciudad de México).
- Directivos: vuelos, upgrades, vehículos, chofer si era necesario.

Niveles A, B, C de mayor a menor.

Muchos técnicos compraban promociones de vuelo con su propio dinero para no perder un solo día con la familia. Canjeaban el boleto de autobús. Pagaban la diferencia. La Administración no lo aprobaba por completo, pero lo hacían igual.

Algunos ingenieros, los más aventureros, en lugar de regresar a casa en los períodos de descanso, solicitaban el boleto de avión con un destino diferente. La Administración se quejaba, transformaban un trámite sencillo, en un conflicto interno…no vaya a ser que se note que se va de vacaciones. De igual forma los ingenieros se daban sus escapadas, sobre todo los más jóvenes. *¡ Bien hecho Santi !*

Los planes hablaban de construir un edificio para todos. Camas individuales, paredes delgadas, cocina común, alberca. Espacio separado para visitas de Monterrey.
Circuito cerrado de cámaras de seguridad.
Layout aprobado.
La privacidad era una excepción, no una regla.

Nadie lo decía abiertamente, pero el sistema había clasificado a las personas. Los más visibles, los que “representaban” a la empresa, tenían mejor trato. Los que sostenían la operación eran intercambiables.

En el hangar de la Isla, la visita de un director.

Visita de Gabriel Arenas al Hangar de Ciudad del Carmen.

Micro Diálogo:
Sala de Juntas de Dirección.

—Miroslava, tráigame un vaso con agua.
—¿Fría?
—Al tiempo.
—¿Cómo es el agua al tiempo?
—Ni fría ni caliente.
—Háblele a un ingeniero para que me ayude.

Al llegar ingeniero…

—Dígame, Gran Jerarca.

—Ayude a solucionar esto…

—Ya quedó, con permiso.

Tres minutos después …

—¿Ya se fue el ingeniero, Miroslava? ¿Cómo se atreve a irse sin que yo le diga?

Entonces el ingeniero regresaba. Fue un joven dedicado, serio. Se quedaba de pie, manos entrelazadas al frente, esperando una orden.

La jerarquía no terminaba en el aire. También se extendía en tierra. También se reflejaba en los silencios.

La costumbre fue la anestesia de muchas injusticias.

Desde la vista satelital, todo parecía coordinado. Pero en el suelo, el desgaste, las diferencias y los silencios hablaban otro idioma. Uno que ahora empezamos a traducir.

- Sobre los viáticos diferenciados:
  Aportación de la Comandanta C.

  Es común que las jerarquías definan los montos de viáticos en muchas empresas.

Pero lo que lo vuelve disruptivo es:

a) Que se usan como herramienta de distinción de clase, no solo por presupuesto.

b) Que generan resentimientos silenciosos: En las comisiones de trabajo uno comía con $300.00 otro comía con $100.00. Uno viajaba en avión, otro en autobús.
c) Y que nadie podía reclamarlo abiertamente porque “así son las políticas”.

III. **El juego de poder simbólico**

Comparto contigo un caso real.

Los objetos dicen más de lo que aparentan. El sofá amarillo, la bisutería sencilla, el cuadro elaborado a mano, la silla de oficina, una pantalla. No eran lujos: eran símbolos.

Cada objeto fue comprado con esfuerzo, a excepción del cuadro que fue un obsequio con cariño. Cada uno fue elegido, no por estatus, sino por voluntad de habitar con dignidad un espacio dentro del sistema.

Cuando me marché, dejé una nota en cada objeto. No por drama, sino por afecto. Por cerrar con orden lo que alguna vez fue mío.
Nicky, Hansel, Irina, Grey, Magy, Marix... gente que estuvo cerca. Personas reales. No lo hice por rebelión, lo hice por humanidad.

Pero lo tomaron como subversión.

Me llamaron. No para agradecer, sino para controlar. No atendí. No porque no me importara, sino porque ya todo estaba dicho. Un cuadro entregado con cariño, un escritorio usado en horas largas…Hasta que comprendí que lo que les incomodaba era la autonomía silenciosa, el ejercicio de una decisión personal.

Todo eso lo quisieron transformar en "problema".

Lo que en realidad les molestó no fue una silla, un mueble.
Fue que no pedí permiso para obsequiar.

Imagen y nombres ficcionados.

Me fui dando, no pidiendo. Nadie fue capaz de dar seguimiento por escrito al tema. Prefirieron el silencio porque sabían que la formalidad me daba voz y a ellos los obligaba a rendir cuentas.

Porque los signos visibles de autonomía (un sofá decorado con intención, una pantalla dirigida a un nombre) desafían la narrativa oficial de que

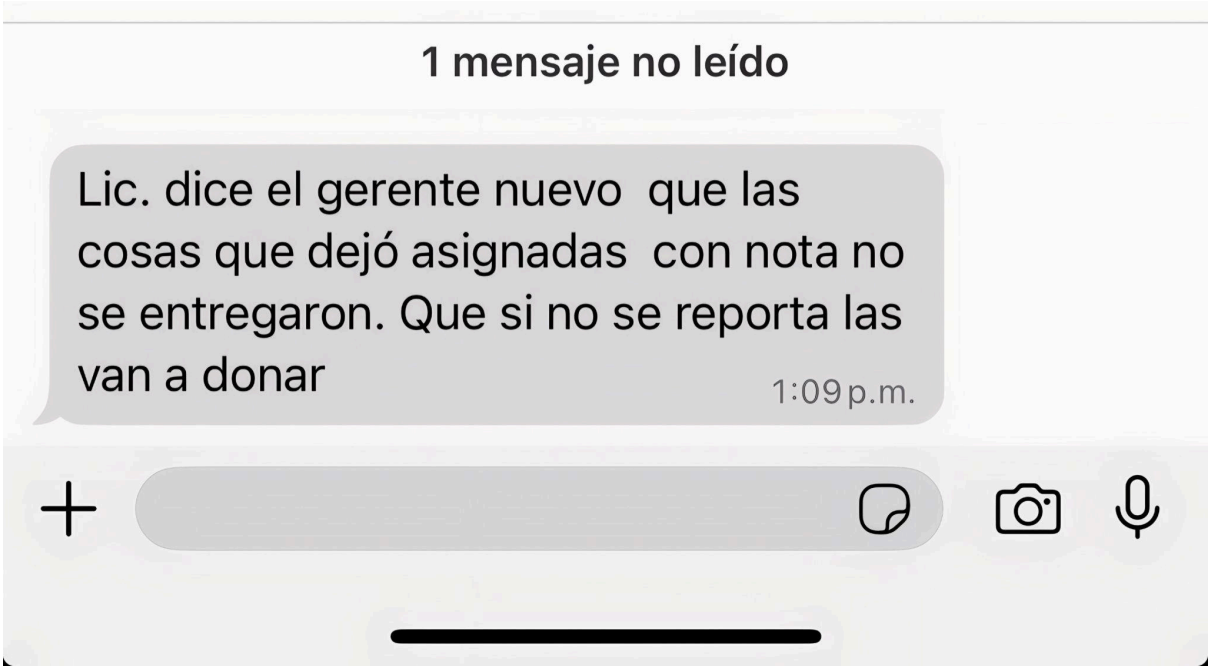
“todo lo que tienes, lo tienes por gracia del sistema”.

- Los objetos que en su momento recibieron una pequeña etiqueta con nombre, como un acto de humanidad en medio de tanta frialdad.

En vez de ser el gerente quien me contactara **formalmente**, fueron ellos, quienes probablemente pensaron que sus pequeños obsequios serían "aprovechados", que quizá el sistema les permitiría quedarse con algo más. El poder pasivo-agresivo se materializa en estos momentos.

- *"…ya metieron el sillón negro en una recámara."*

Cuando el mensaje llegó a través de ellos, no fue un recordatorio amable. Fue una instrucción sutil: si no me reportaba, todo sería donado.



A veces, evitar el papel firmado, es la forma en que algunos líderes revelan lo que no están dispuestos a sostener con responsabilidad.

No repartí pertenencias. Devolví humanidad en pequeñas dosis. El sistema no estaba preparado para eso.

Capítulo 6 bis

Comandanta C.

I. Mantras y simulación.

En muchas empresas, especialmente aquellas con una fuerte carga jerárquica, los valores organizacionales no se viven: se repiten. Se convierten en mandamientos que todos deben memorizar y proclamar, aunque en la práctica estén vacíos de sentido.

Tal como advierte Jackall (1988)***, los discursos éticos en el mundo corporativo muchas veces no guían el comportamiento real, sino que sirven como un "marco moral aparente" para sostener estructuras de poder. Lo que se espera no es integridad, sino obediencia vestida de virtud.

En esta sección exploramos cómo, desde dentro, estos mantras se enseñaban como si fuesen convicciones profundas... pero se vivían como performance. Y cómo, al final, esa brecha entre discurso y realidad se vuelve un lenguaje más: uno que hay que aprender para sobrevivir.

…Como cada lunes, en la sala de juntas, todos de pie y "alineados".
El consultor dice: - Vamos, con energía. Juntos, como equipo.

A la señal comenzamos a recitar:
*(Extracto ceremonial del mantra corporativo)

- "Soy puntual…"
- "Soy leal…"
- "Me comunico efectivamente…"

Las voces resonaban, pero no todas salían del mismo lugar. Algunas venían del estómago. Otras, del cansancio. Una o dos, quizás, del miedo.

- "Agradezco…"
- "Yo Sonrío…"
- "Soy incluyente…"
- "Enfocado a resultados…concentración máxima."

Un compañero a mi lado no decía nada. Movía los labios apenas, sincronizado, como quien baila sin música solo para que nadie note que no oye. Grey también había aprendido esa

coreografía.

-”Soy mi Mejor Versión…”

Ahí, al final, es donde todo temblaba. Porque ¿qué significa ser tu mejor versión?¿A quién le pertenece esa “versión”? ¿A ti o a la marca bordada en tu camisa?

Y otra jornada más, donde la cultura se vestía de costumbres…mientras el sistema seguía intacto.

II. Decodificación

Mantra del sistema: Lo que se dice vs. lo que representa.

1	Lealtad	Lealtad no al proyecto, sino al jefe. La crítica, aunque constructiva, se percibe como traición.
2	Comunicación efectiva	Suele ser unidireccional: de arriba hacia abajo. Escuchar no implica tomar en cuenta.
3	Congruencia entre lo que dices y haces.	Se pide congruencia al empleado, pero no siempre se moldea desde la cima. La confianza es condicional.
4	Ser agradecido	La cortesía es protocolaria. Agradecer se convierte en estrategia política, no en un acto genuino.
5	Sonreír	Se exige mostrar buena cara, incluso ante injusticias o abusos. “Ser positivo” se convierte en un silencio obligado.
6	Ser incluyente	Se habla de inclusión, pero la diversidad real se limita a la imagen pública. Las decisiones clave siguen centralizadas.
7	Enfoque a resultados	El resultado pesa más que el proceso. Se exige cumplir indicadores, aunque eso implique ignorar el bienestar y la salud.
8	Ser tu mejor versión	Se promueve “el alma” como mística de entrega total, pero sin reciprocidad estructural. Se maquilla el sobreesfuerzo con identidad de marca.

¿Cómo se observa desde fuera del sistema lo que viviste dentro?

Este decálogo proyecta una narrativa positiva que puede motivar en entornos horizontales con liderazgo genuino. Sin embargo, en una industria regulada y jerárquica mexicana, donde predomina el control, la opacidad y las relaciones verticales, estos principios tienden a interpretarse como mecanismos de alineación y control cultural más que de desarrollo humano.

¿Por qué no puedes inculcar el mismo credo en industrias reguladas y no reguladas?

Eso me pregunté a mi misma: Porque el nivel de regulación, riesgo o madurez organizacional es distinto. Esto me parece congruente.

¿Por qué?:
Un piloto, un técnico en aviación regulada que opera bajo esquemas normativos nacionales e internacionales ****(I.C.A.O., A.F.A.C., etc.),** en relación con puestos en empresas con **estructura corporativa**, compra venta de productos que nada tienen que ver con la aeronáutica, **operan bajo políticas internas diferentes.**

En mi caso, me tocó vivir la experiencia en donde nos reunían ya sea de forma presencial o por videoconferencia, por igual, nuevo ingreso o no, de industria regulada o flexible: "...repitan con energía."

Uniformar valores y rituales sin distinguir estos mundos genera simulación, no alineación.

Un valor como *"Yo Sonrío"* puede tener sentido en atención al cliente, pero en operaciones críticas como mantenimiento aeronáutico puede percibirse como frívolo o fuera de lugar. En mi se quedaron grabados los rostros de algunas personas, sobre todo técnicos especializados, en entorno rudo, de alta regulación, que al recitar esto era como desconectarse en automático. Observé facciones *"desencajadas"* es algo difícil de explicar. Es algo que desarrollas a través del tiempo, es como observar profundamente. Gestos que a una persona generalmente se le pueden escapar.

… *Esto es lo que se promueve en el país desde la cúpula*…

No puedes pedirle a un técnico aeronáutico que esté enfocado en su "mejor versión" si trabaja 14 x 14, mientras el sistema hace diferencias internas de estatus o clasistas.

Evita hacer que todos repitan mantras o se alineen con frases memorizadas si no hay

estructura ética y de escucha que las respalde. Esto produce cinismo interno. Los empleados simulan para no ser sancionados, pero no se apropian de lo que repiten. La cultura se vuelve un disfraz.

Adapta el lenguaje y la profundidad del discurso cultural según el nivel jerárquico, técnico y operativo. ¿Estás seguro de que vas a alinear con la misma intensidad a una persona de nuevo ingreso y a quien ya conoce las grietas del sistema?

¿Es esta la mejor versión que la industria aeronáutica y de Oil & Gas considera suficiente para quienes sostienen su operación en el país?

Nota legal: Esta narración se construye desde la experiencia personal, sin mencionar datos confidenciales ni violentar la privacidad de terceros. No busca revancha, sino memoria. Los nombres han sido ficcionados o anonimizados. Las imágenes, si se presentan, están editadas con fines documentales y de denuncia simbólica, sin fines comerciales. La intención es provocar reflexión sobre prácticas normalizadas que pueden ser vistas desde otra óptica: la dignidad laboral. Cualquier similitud con personas o eventos reales es producto de una coincidencia... o de una conciencia.

Referencias bibliográficas:

** Mantra Corporativo que la autora recitaba y memorizaba en el entorno de alta regulación.*
***I.C.A.O. Organización de Aviación Civil Internacional*
*** A.F.A.C. Agencia*
**** Jackall, R. (1988). Moral Mazes: The World of Corporate Managers. Oxford University Press.*
Jackall (1988) analiza cómo, en muchas organizaciones, los valores y discursos éticos no reflejan prácticas reales, sino que se utilizan como una especie de teatro moral para mantener estructuras de poder funcionales y jerárquicas.

- Fin del Capítulo Seis -