

Capítulo Diez: El Poder Escanea

- Un fragmento del libro de Nancy Moyeda

Acompañada por la Comandanta C.

Ferrán la observaba desde lejos, como quien mira una pieza de ajedrez que está a punto de mover y aún no sabe si la jugada será maestra o un error irreversible. En su mente, la pregunta era brutalmente simple: *¿Grey era la persona correcta para ocupar el puesto en la Isla?*

Esa duda —nunca dicha en voz alta— se convirtió en la semilla de lo que después sería todo un tablero de dinámicas invisibles. Porque elegir a alguien no solo es un acto administrativo: es también un espejo que devuelve la cultura real de una organización.

Con los meses, esa decisión se reveló incómoda para algunos, insoportable para otros. Grey no llegó para ser parte del coro. Llegó para mirar lo que nadie quería ver: los rituales ornamentales, las torres de cartón, las bajas abruptas que nadie explicaba, las dinámicas de poder disfrazadas de eficiencia.

El Poder escanea —lo hace en silencio, lo hace a su modo.

La pregunta no era si Grey debía estar ahí. La pregunta era: *¿qué pasaría ahora que estaba?*

Antes de viajar a la Isla, Grey conoció a Mike. Tenía un liderazgo distinto, A veces, el error no está en elegir un camino, sino en creer que debe durar para siempre. Mike fue un faro en medio de la tormenta, un líder diferente, humano. Los faros no siempre nos acompañan hasta el final del viaje: brillan para que encontremos rumbo, y luego se apagan en la distancia, transformándose en memoria.

En la Isla, Grey encontró colegas valiosos, dedicados, a quienes respetaba.

Lo que resultaba vacío no eran las personas, sino la cultura ornamental: símbolos brillantes, rituales bien ensayados, discursos que sonaban fuertes pero que no calaban en lo profundo.

Irse habría sido lo más sencillo. Pero Grey permaneció, como quien entra en un territorio donde cada movimiento es medido, cada gesto observado. *¿Quién más verá lo que pasa entre estos muros?* se preguntó mientras recorría silenciosa el hangar.

Los pasillos olían a aceite y a tensión contenida. Cada técnico, cada piloto, parecía actuar con la precisión de un reloj, pero había grietas, pequeñas omisiones, silencios que decían más que mil instrucciones. Grey anotaba mentalmente: *esto no está en ningún manual, esto es lo que realmente sostiene la operación.*

Quedarse no era un acto de rebeldía, sino de atención extrema. Cada reunión, cada correo, cada instrucción que llegaba del Capitolio: todo era un patrón que se podía leer, si alguien

estaba dispuesto a mirar más allá de la escenografía. *No es confrontación, es observación*, murmuró para sí misma.

A veces, la sensación era de invisibilidad; otras, de ser detectada por ojos que no debían verla. Su presencia no alteraba los procedimientos, pero añadía un nivel de claridad que pocos reconocían. *Aquí hay un sistema que respira, que se desgasta y que necesita rendir cuentas*, se repetía.

Y así comprendió la paradoja: la mayor transgresión no estaba en romper reglas, sino en apuntar la luz hacia lo que todos preferían ignorar, mientras el tablero de poder seguía su juego silencioso. Cada mirada, cada gesto de Grey, se volvía una evidencia, un registro de lo que realmente sucedía detrás de la apariencia.

Mientras la Isla respiraba entre la llegada y la partida de los directores, la otra cara de la historia estaba en Mike. Él no necesitaba imponer para ser respetado; su liderazgo se sentía, se percibía en cada decisión, en cada forma de guiar al equipo. Era distinto a lo que Grey estaba viviendo en la Isla, pero no por eso menos exigente. La diferencia radica en que con Mike, la meta se lograba sin disfrazar los valores ni ahogar la autenticidad del equipo.

Fue bajo su influencia que Grey empezó a comprender cómo se podía liderar sin depender del control constante del Capitolio, cómo la autoridad podía ser guía y no cadena. Sin embargo, pronto llegó el primer recordatorio de que el mundo aeronáutico tenía sus propios escáneres: los assessments.

Estas evaluaciones no eran simples tests; eran laboratorios emocionales. Cada entrevista, cada cuestionario, cada observación apuntaba a medir no solo competencias, sino la capacidad de navegar la política interna, la resistencia ante la presión, la integridad frente al poder y la habilidad de permanecer firme cuando el tablero parecía inclinarse en tu contra.

Grey enfrentó cuestionarios de inteligencia emocional, pruebas con cronómetro, y evaluaciones de estilo de comportamiento. Algunas preguntas rozaban lo personal, lo íntimo, exploraban ámbitos que en otros países se consideran delicados: religión, decisiones familiares, hábitos, límites personales. En una ocasión, un consultor le sugirió con tono casual que quizá debería dedicarse a servicio social. La frase caló profundo, un intento de etiquetar lo humano como debilidad. Lo curioso: meses después, ese mismo consultor se convirtió en su compañero en la empresa, encargado de desarrollo organizacional, encargado de diseñar formatos para describir cada rol y alinear competencias con puestos.

La paradoja era evidente: el poder se alquila, pero la mirada persiste. Los consultores seguían instrucciones de quienes los contratan, y Grey aprendió rápido que la autoridad no siempre se traducía en criterio. Mientras Mike lideraba con autenticidad, los assessments mostraban la otra cara: la vigilancia constante del sistema, la necesidad de jugar el tablero sin perder la brújula propia.

En la Isla, las evaluaciones del personal técnico aeronáutico eran un ritual que mezclaba precisión técnica con tensión emocional. Grey aprendió a observar cada detalle: la postura de un piloto al entrar a la sala, la forma en que saludaba, la rapidez con que respondía a un correo, el cuidado con que organizaba sus documentos. Todo contaba.

Micro Diálogo en sala de entrevistas:

- Grey: Aquí tienes el usuario y contraseña para que realices las psicometrías.
- Piloto: “¿Tengo límite de tiempo?”
- Grey (sonrisa calmada): “Tranquilo, nadie reprueba. Es para conocerte mejor.”
- Piloto (murmurando a su compañero): “¿Seguro que aquí no hay favoritos?”

Favoritismos y selección imparcial

Consciente de la tendencia natural de los jefes o gerentes a favorecer a sus “referidos” o candidatos conocidos, Grey decidió diseñar un proceso imparcial. Cada entrevistador de área llenaba sus observaciones en hojas prediseñadas; el área de capacitación revisaba documentos y los pilotos completaron sus psicometrías de manera individual. En la sala de juntas, Grey presentaba los resultados agregados: promedios, observaciones, competencias, pero sin nombres ni ciudades de origen.

El efecto fue inmediato: los ojos de los gerentes se abrieron como faros encendidos en la niebla. Querían saber quién había sacado diez o de dónde era el que había obtenido siete. Grey solo mostraba datos, no identidades. “Concéntrense en los resultados que ustedes mismos aportaron”, decía. Los favoritismos no desaparecieron, pero al menos la oportunidad de manipulación se redujo. Y lo que para algunos parecía rigidez innecesaria, para Grey era la única forma de preservar justicia mínima en un entorno donde el poder escanea y selecciona con criterios distintos a los oficiales.

Propuesta salarial y grietas del sistema

Cuando llegaba el momento de entregar la propuesta salarial a los pilotos o técnicos, Grey no podía usar carta formal ni correo electrónico. Solo permitía que los candidatos le tomaran una foto con su teléfono. Un gesto que, a primera vista, parecía práctico, incluso inofensivo. Pero para Grey, era un reflejo de la opacidad del sistema: la empresa prioriza la apariencia y la discreción sobre la claridad y la justicia. Cada candidato salía de la oficina con la información en la palma de su mano, y al instante, el grupo de pilotos empezaba a

comentar entre ellos. Las comparaciones surgieron de inmediato. El sistema esperaba silencio; la realidad mostraba que la información siempre encuentra su camino.

Grey se dio cuenta de que este pequeño detalle revelaba mucho más que números: mostraba cómo el poder escanea y controla sin dejar evidencia formal, cómo la estructura favorecía la flexibilidad de quienes tenían influencia y cómo la transparencia quedaba limitada a quienes podían “ver” por sí mismos. Allí, en ese instante, se percibía la grieta: un sistema que exige lealtad y obediencia, pero que falla en otorgar justicia mínima.

Con el tiempo, se notaban contrastes: los egresados de la FAM llegaban impecables, con camisa blanca y pantalón oscuro —la disciplina visible desde la primera impresión, un pequeño gesto que decía: “soy confiable, puedo manejar riesgo y vidas”. Los pilotos de escuelas privadas, más relajados en su estilo, vestían ropa cómoda, chaquetas o polos, adaptándose al aire de aventura que los caracterizaba. Poco a poco, los bandos iniciales se diluían; al pasar los meses, la Isla era un mosaico de perfiles que se mimetizan con la estructura y la cultura de la Isla.

Grey observaba incluso detalles curiosos: relojes con brújula, altitud y cronómetro integrados; era una forma de entender la obsesión por el control, la precisión, la pasión por la aviación. Entre técnicos e inspectores se percibía una tensión distinta: la brecha salarial y la carga de trabajo no siempre reflejan la complejidad de cada rol. Mientras los inspectores, en muchos casos con mayor antigüedad, estaban más cerca de la función normativa, los técnicos sostenían el pulso diario de la operación. Holstein, gerente de MRO, entendía que ambos perfiles eran indispensables: los técnicos por su pericia práctica y continuidad en el hangar, los inspectores por su vínculo con la trazabilidad y la regulación. Su reto era mantener un equilibrio que evita fracturas en la operación.

Nota contextual: Estas tensiones no son nuevas ni exclusivas. En años recientes, algunas organizaciones han publicado vacantes específicas para inspectores de calidad en plataformas como LinkedIn. Esa práctica confirma que el sistema requiere cubrir tanto la pericia operativa de los técnicos como la mirada regulatoria de los inspectores.

Pregunta estratégica: Si el ascenso natural es de Técnico o Supervisor MRO a Inspector de Calidad, ¿cuántos técnicos con experiencia quedan fuera, frustrados o suspendidos en el camino, mientras la organización busca talento externo? Lejos de competir, ambos perfiles sostienen el andamiaje de la seguridad y la continuidad operacional.

Todo esto, sumado a los assessments, entrevistas y prácticas operativas, le dejó a Grey una conclusión clara: el sistema escanea constantemente, pero rara vez comprende la operación real, la esencia humana de quienes trabajan allí. Desde la Isla, observaba cómo los directores del Capitolio llegaban de vez en cuando, sin involucrarse de manera

profunda. Esa distancia, aunque reflejaba su escaso involucramiento, resultaba beneficiosa: permitía que la operación se desarrollara con mayor autenticidad, mostrando la verdad del trabajo diario sin filtros impuestos. La seguridad de cada vuelo, la disciplina de los técnicos y pilotos, y la consistencia de la operación quedaban —al menos parcialmente— protegidas de la apariencia que intentaba imponer la cultura decorativa.

Lo ornamental no reemplaza la realidad operativa; en aviación, lo superficial no salva vidas.

El sistema escanea, recopila datos, observa procesos... pero no comprende el alma de la operación.

Desde el inicio, la cultura de la empresa fue terreno exclusivo de Recursos Humanos y de la consultoría. Los valores se traducen en lonas, posters y pulseras, cada color representando un principio, un mantra, una intención.

Sentada con una de esas pulseras en la mano, Grey la giró entre los dedos y murmuró para sí:

—Bonito color... lástima que no salva vidas.

Mientras tanto, en el hangar, los técnicos ajustaban motores, revisaban sistemas y tomaban decisiones que sí podían marcar la diferencia entre un vuelo seguro y un accidente.

Los mensajes visuales enviados desde el Capitolio —lonas, posters y pulseras con los valores de la organización— eran un recordatorio de lo que no se reflejaba en la operación diaria. Cada pieza parecía decorar más que transformar. Mientras tanto, los cursos de SMS y Seguridad Operacional continuaban impartándose al personal técnico y operativo, pero de manera aislada: cada área trabajaba por su cuenta, sin integrar Recursos Humanos, Normatividad ni SMS en un esfuerzo conjunto. La experiencia me dejó claro algo fundamental: para que la cultura organizacional en una industria de alta regulación sea efectiva, todos los actores técnicos y de gestión deben estar en la mesa.



Documentando esta dinámica, capturé la paradoja de lo ornamental versus lo real (Imagen 1).

“Una cultura de seguridad efectiva requiere la participación activa de todos los niveles y áreas de la organización; las campañas visuales o simbólicas por sí solas no son suficientes” (ICAO, 2018; EASA, 2020; Reason, 1997).

Mientras la pulsera me recordaba lo que no siempre se hacía, en otra sala los cursos de SMS Seguridad Operacional seguían su ritmo: protocolos, normas y riesgos reales. Documentar ambos mundos me mostró el contraste entre lo ornamental y lo que realmente salva vidas.

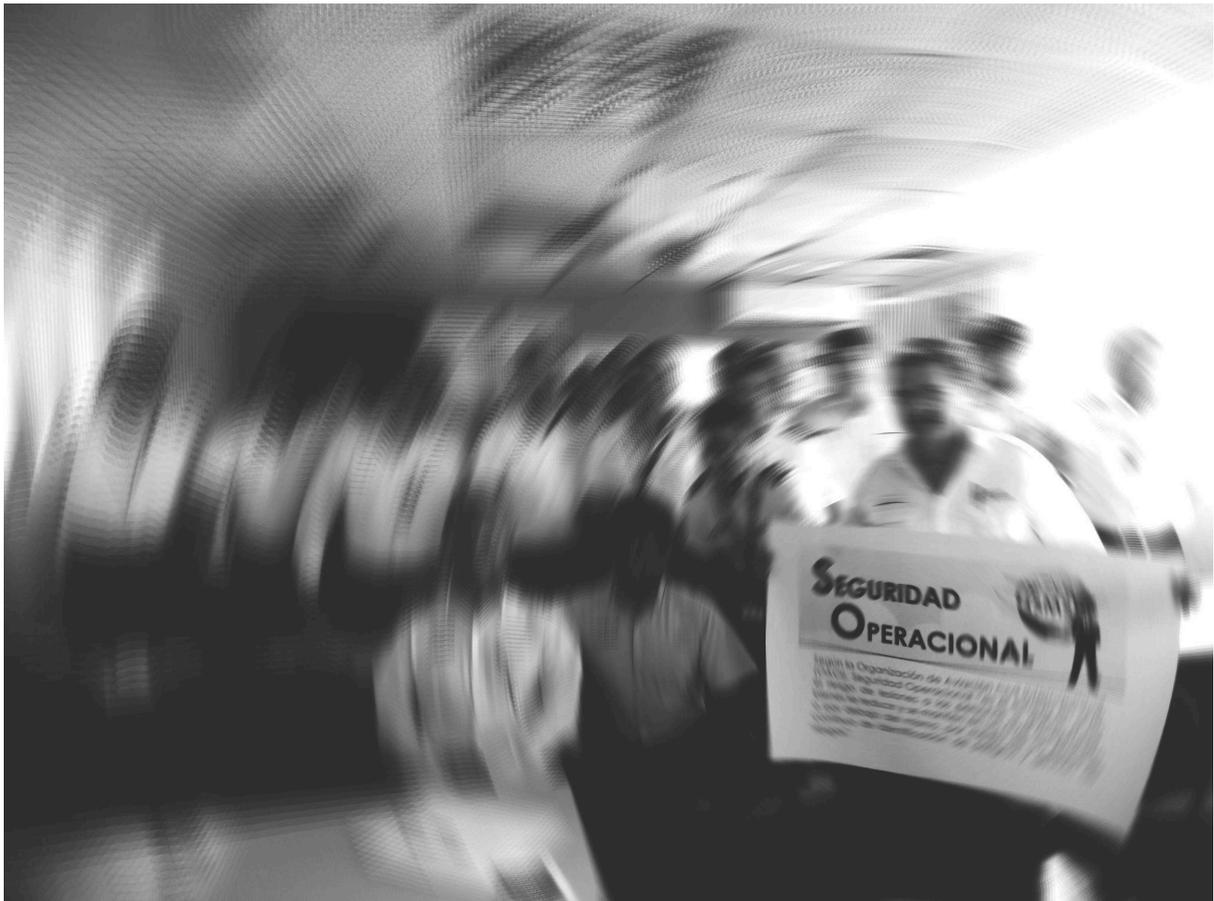


Imagen 2: Documentando la capacitación de SMS: seguridad operacional en acción.

La plática de Seguridad Operacional había terminado. Las pantallas se apagaban, los cursos concluían y cada quien regresaba a su área. Sin embargo, mientras los mensajes corporativos llenaban los pasillos y los posters reforzaban valores, yo seguía documentando. Cada gesto, cada dinámica, cada repetición de la palabra “agilidad” era evidencia de lo que funcionaba y lo que solo parecía funcionar.

Y luego estaban las plataformas. Desde la cabina del helicóptero, observé los detalles: tuberías, torres, luces intermitentes, el vaivén constante del mar. La imagen habla por sí sola: operaciones reales, decisiones críticas, vidas en juego. No es un paisaje, no es una postal, es un testimonio.









Plataformas, un casco, lentes de sol y un mar interminable. Cada fotografía documenta el contexto cotidiano de una operación altamente regulada: riesgos latentes, disciplina estricta y coordinación constante. Más allá de posters o slogans, la cultura organizacional se hace visible en la acción, en la seguridad operacional y en la trazabilidad de cada decisión.

Referencias Bibliográficas

- Dekker, S. (2016). Just culture: Restoring trust and accountability in your organization. CRC Press.*
- ICAO. (2018). Safety Management Manual (SMM) Doc 9859 (4th ed.). International Civil Aviation Organization.*
- EASA. (2020). Guidance on Safety Culture in Aviation Organisations (AMC/GM Part-ORO). European Union Aviation Safety Agency.*
- Reason, J. (1997). Managing the risks of organizational accidents. Ashgate.*
- IOGP. (2020). Key Principles for Human Performance in the Oil & Gas Industry. International Association of Oil & Gas Producers.*

Nota de blindaje: El contenido de este capítulo puede ser citado, reproducido o utilizado con fines académicos, de investigación o divulgativos, siempre que se respete la autoría, el contexto original y se mantenga la integridad de la información presentada. Cualquier otro uso comercial o fuera del ámbito académico requiere autorización expresa de la autora.