

En toda industria altamente regulada, hay quienes operan desde dentro del sistema... y quienes aprenden a salir y entrar sin ser tocados. A eso, en los círculos de poder, se le llama "puerta giratoria".

En las oficinas del sistema, su llegada sí fue presentada. No como un anuncio público o institucional, sino a través de un protocolo interno, sobrio, pero claro: este personaje venía con respaldo. Lo sabían, lo mostraron, lo acomodaron.

Después, en voz baja, empezó a circular otra instrucción: —Todavía no debe figurar en documentos oficiales —dijeron.

Óscar Leyva —ese era su nombre ficcionado, y su andar era ligero, casi flotante, como si nunca terminara de tocar del todo el suelo— traía sonrisa quebrada y movimientos calculados. Había ocupado un cargo clave en la estructura que regula la aviación nacional. Antes de eso, había estado en empresas privadas que se desmoronaron tras su paso. Después, volvió a lo público. Y ahora... regresaba a lo privado.

El fenómeno no era nuevo, pero su expresión resultaba incómodamente visible: pasar del sector privado al público y luego regresar, muchas veces con beneficios implícitos, relaciones de poder y conocimiento de las grietas del sistema.

A ese tránsito se le llama puerta giratoria.

**Bitácora Zona Gris:** La puerta giratoria es un patrón identificado en sistemas de alto tráfico de influencia. Un actor se mueve del sector privado al público y viceversa, generando flujos de información privilegiada, conflicto de interés y normalización de redes informales de poder.

En algunos países se establece un "periodo de enfriamiento" obligatorio para evitar que ese movimiento se traduzca en ventaja injusta. En este caso, el enfriamiento fue informal... pero evidente.

Óscar Leyva no aparecía en papeles, pero estaba en la sala de juntas. No firmaba, pero decidía. No figuraba, pero operaba.

Yo escuché cómo el nombre se deslizaba entre frases sin ancla: —Todavía no puede salir en nada... hay que dejar que se enfríe el asunto.

Lo verdaderamente inquietante no era la puerta giratoria. Era la ligereza con la que se abría.

Fue Rubiales su primera ficha. El Capitán Rubiales ingresó al sistema no por casualidad, sino por designio. Y aunque traía experiencia operativa, no terminó de anclar del todo. Permaneció algunos meses más, suficientes para intentar reestructurar. Su salida ya era previsible. Pero antes de irse, dejó huella: contrató una consultoría para la creación y diseño de un importante manual. El documento resultó ser una adaptación superficial de uno ya hecho anteriormente por el despacho de un consultor de apellido sofisticado, de esos que suenan a excelencia importada.

—Esto no es nuevo —dijo Normatividad—, es un reciclaje con otro membrete.

En el hangar de la isla, un suceso más. Continuaba el reacomodo. La puerta girando. Y entonces, un altercado —uno que tomó forma repentina— entre el Capitán Rubiales y un piloto entrenado por el sistema como carta de reemplazo clave. Un hombre correcto, disciplinado. Pero esa vez, algo se quebró. Lloró. Fue un llanto profundo, contenido, de hombre. Y Nancy Grey —yo— no supo exactamente por qué. En hombres, estas emociones no se muestran así. No sin una fractura invisible detrás.

Después del suceso, un comentario fue lanzado con claridad: —Es daltónico.

Lo dijo alguien del círculo de poder más estrecho. No fue una pregunta, ni una especulación. Fue una afirmación. Grey lo escuchó. No lo dimensionó en ese momento. Quizás porque la dinámica operativa no daba espacio para detenerse. Sabía, eso sí, que el piloto era una ficha con respaldo de alto nivel. Se decía que venía impulsado desde las esferas más altas del sistema. El médico —amigo personal de Ledezma— no operaba con autonomía: proyectaba fidelidad absoluta, ejecutaba al pie de cada indicación, sin cuestionamientos. Y el dato, si era cierto, jamás quedó asentado. Ni en expediente ni en protocolo. Solo quedó suspendido, fuera del alcance de cualquier revisión.

Grey no olvidó la frase. Ni el llanto que la antecedió. Ni el peso técnico, ético y operativo que se desprendía de aquella afirmación no registrada.

Grey no tenía acceso a expedientes médicos ni herramientas formales para confirmar o desmentir algo así. No supo si aquel comentario buscaba revelar un hecho, lanzar una alerta, o simplemente fracturar la sucesión en marcha. Lo cierto es que dejó una grieta flotando.

En ese tipo de sistemas, no siempre se actúa desde lo formal. A veces lo que no se confirma... opera más que lo que sí.

El Capitán Rubiales no permaneció en el hangar. El piloto clave sí. Y eso no pasó inadvertido. En estructuras sensibles, los relevos no siempre responden a desempeño. A veces responden a otras fuerzas: acuerdos, alineamientos, blindajes.

Lo que no se escribe... puede terminar decidiendo en silencio.

## Hangar de Nuevo León

En el hangar designado como sede, la estructura comenzó a moverse. Aunque operativamente funcional, era percibido por algunos como una extensión estratégica de la familia Montoro: más escaparate que centro de gravedad.

Un piloto joven, que se encontraba cerca del hangar en las afueras de Monterrey —un hangar pequeño, funcional, un FBO (Flight Based Operation), con imagen cuidada y movimiento constante— se acercó a uno de los líderes. Le preguntó si la empresa tenía futuro. La respuesta fue brutal:

—Mira... este hangar... es el perrito bonito —mencionó, mientras hacía un ademán como si estuviera cargando en sus brazos a su mascota—. Este es el escaparate, el punto de exhibición. Hay que consentirlo, mantenerlo impecable, mostrarlo. Pero el otro... el otro es la vaca lechera. Ahí se concentra el músculo operativo. Ahí está el ingreso real.

El piloto, confundido, no entendió.

—¿Y el hangar de Campeche? —preguntó. —Ese es la vaca lechera. Es ahí donde el sistema verdaderamente ordeña su fuente de poder operativo. El otro... solo proyecta la imagen que conviene.

La vaca lechera era el hangar en plena sonda de Campeche, rudo, lejano, sin glamour. Pero ahí se sostenía todo. Y el otro, el hangar pequeño, con imagen cuidada y narrativa institucional... era solo fachada. Una vitrina con logotipo.

Mientras tanto, mi nombre ya figuraba, junto al de otros, en actas constitutivas. No te preguntaban. Solo lo usaban. Esta práctica del sistema estaba normalizada: aparecías en documentos legales sin autorización expresa, y cuando se requería, te solicitaban únicamente tu identificación actualizada. Cuando había demandas, era un escudo legal. Según el tamaño del tema, era la visibilidad. A esto se le llama "firma sin consentimiento", pero en la práctica, es una costumbre sistémica que muchos ni siquiera se atreven a cuestionar. Y así, sin saberlo, ya eras parte del blindaje institucional.

## Ciudad de México

En la cúpula, Chilli Romo —lentes con armazón amarilla un día, roja al siguiente— era más que una figura administrativa. Su rol era táctico: mantenía la interfaz entre la estructura técnica y el poder operativo. Dicen que usaba los lentes como filtro —para no ver de golpe la rudeza del sistema—, pero también como símbolo de su distancia estratégica. No firmaba... pero era quien hacía que los demás firmaran.

Óscar Leyva reportaba con él. Nadie lo decía. Todos lo sabían.

Aunque Leyva era más joven, la dirección ya la tenía él. Chilli aportaba la experiencia micro y operativa; Leyva, la macro visión adquirida desde el regulador. Juntos, sostenían una alianza que combinaba conocimiento de ambos lados del tablero: el del regulador y el del regulado.

Y justo ahí, en ese reacomodo sutil, comenzó a trazarse una nueva línea de poder.

Ledezma era el rostro visible del área de RH. Centralizaba poder. Controlaba. Pero la nueva estructura pedía otra lógica: RH alineado directamente a la Gerencia General del hangar. Y eso, para Ledezma —acostumbrado al control absoluto— fue una daga invisible: lo hería sin sangrar, pero con cada movimiento, le recordaba que ya no todo pasaría por sus manos.

No era un movimiento inocente. Leyva sostenía esa estrategia. Y desde Procesos, también lo sabían.

Ledezma no lo ignoraba. Sabía que se aproximaba. Lo combatía. Decía que era un error. Que era una mala decisión de Don Elías. Y advertía: toda mala decisión, tarde o temprano, traería daños colaterales. Luchó contra ello, hasta donde pudo.

En apariencia, todo era integración. Pero detrás de la cordialidad... se afilaban estrategias. Frente a frente: diplomacia. A la espalda: movimientos quirúrgicos. Una coreografía impecable de lucha de poder.

Mientras, en el hangar de la Isla, una grieta empezaba a abrirse.

Rubiales aún permanecía. Y en ese margen operativo, Leyva y el equipo trazaban líneas futuras. David, jefe de RH en ese momento, parecía estar alineado con Rubiales. Así como Grey lo estuvo en su momento, aunque sin generar amenaza directa. Esta vez, la operación leía con claridad: había riesgo de fractura. Tal vez por afinidad estratégica. Tal vez por lectura táctica. En ese punto comenzó a formarse una doble línea de reporte. RH, sin ser parte directa de la operación, se convirtió en un terreno en disputa. Ledezma lo sabía. Leyva también. Desde Procesos lo leían con claridad. Y en la cima, Montoro parecía no intervenir: ¿por qué no trazó una directriz clara? ¿Por qué permitió que el cambio se convirtiera en una coreografía de lealtades cruzadas, viejas alianzas y consultorías complacientes? ¿Fue omisión, estrategia o simple conveniencia?

Leyva y Rubiales hacían su parte: Ganar la confianza del jefe de RH. Ledezma no lo veía igual. Empezó a aislarlo. A desplazarlo de reuniones. Y cuando se presentó la oportunidad, activó su estrategia.

La propuesta fue clara: Nancy Grey regresaría a la Isla como Gerente de RH. Del Capitolio al Distrito 12, el movimiento tenía una lectura simbólica y estratégica. Para Ledezma, era una pieza estratégica: conocía los códigos, ejecutaba con solvencia y respondía con claridad. Pero lo que el sistema no vio —o subestimó— fue que Grey también se estaba

moviendo. Buscaba más. Sabía que podía. Era el momento y el lugar donde ambas agendas coincidieron, al menos por un instante.

David dejó el cargo. Salió por la puerta lateral. Pero antes, Rubiales y Leyva lo buscaron. Le dieron las gracias. Lo sabían: no era el momento. No era su turno. Ledezma había movido su pieza más funcional en ese momento.

Isla de Tris

Mientras,

Grey ya estaba ahí. Había regresado. La propuesta le fue hecha con claridad: asumir la Gerencia de RH en la Isla. Una posición clave, en un momento clave. Ella conocía los códigos, las personas, la historia operativa del lugar.

El sistema leía sus movimientos y sabía que podía confiar en su ejecución. Pero también sabía que, al colocarla ahí, Ledezma reforzaba su propio blindaje. El desplazamiento de David no fue casual. Lo sabían Leyva y Rubiales. También sabían que, por el momento, no podrían sostenerlo.

Ledezma intervino. Propuso. Ejecutó. Y activó una jugada que parecía integración... pero era contención.

Una grieta se abría en el hangar. Y cada movimiento tenía su lectura.



Reflexión.

¿Quién diseña un sistema donde el que viene de afuera conoce mejor las grietas que los que están dentro?

¿Quién pone su nombre sin saberlo... y termina asumiendo una responsabilidad que nunca firmó?

¿Quién sostiene la operación sin aparecer en ningún documento?

En Zona Gris, no todo se nombra. Pero todo se sabe.



Nota de resguardo:

Los nombres, cargos y eventos relatados en este capítulo están narrados desde una perspectiva editorial y simbólica. Cualquier coincidencia con personas reales no implica identificación directa ni juicio. La autora ha dejado los nombres reales que inspiraron ciertos personajes bajo resguardo deliberado, como medida de protección personal y familiar.



Códigos Descifrados:

1. "Puerta giratoria": Fenómeno identificado en políticas públicas y gobiernos, donde individuos transitan del sector privado al público —y viceversa— con redes de influencia, ventajas acumuladas y sin rendición de cuentas. Referencia: OCDE, Lineamientos para la Gestión de Conflictos de Interés (2003).

2. "Periodo de enfriamiento": Tiempo táctico para que un perfil comprometido desaparezca un poco... antes de reaparecer más blindado.
3. "Firma sin consentimiento": Práctica institucional normalizada donde se utiliza el nombre y datos de un colaborador en documentos legales o administrativos sin su conocimiento o autorización explícita. Se emplea como escudo legal ante contingencias. Aunque no siempre constituye un delito, sí revela un patrón de informalidad estructural. En algunas industrias, esto se asocia al concepto de "responsabilidad sin consentimiento", cada vez más observado en auditorías internacionales de compliance.
4. "Blindaje": Red de relaciones que protege a una figura del juicio técnico o moral, asegurando su permanencia y reduciendo la exposición a consecuencias internas o externas.
5. "Vaca lechera" vs. "perro bonito": Dualidad estratégica empresarial entre unidades operativas generadoras de ingresos (core business) y aquellas dedicadas a imagen, relaciones públicas o presencia de marca. Concepto alineado con el modelo BCG —matriz de crecimiento y participación— donde las 'vacas lecheras' son unidades con alta participación de mercado y bajo crecimiento, pero rentables y sostenidas, frente a 'estrellas' o productos atractivos, y 'perros', con bajo desempeño.

Zona Gris. Porque lo que no se nombra, también opera.

*\*\*\*Este capítulo forma parte de la narrativa editorial Zona Gris, basada en experiencias reales dentro de industrias reguladas.*

*No constituye una denuncia individual, sino una memoria estructural.*

*Se autoriza su lectura y circulación, siempre que se respete la autoría y se mantenga su contexto íntegro.*

[www.bbmnetworking.com/b-bm-blogs](http://www.bbmnetworking.com/b-bm-blogs)