

EL CIPAYO

FÁBULA DE UNA LÍNEA AÉREA



MARTIN VILLAFañE

EL CIPAYO (anticipo)

Era el mediodía de un verano correntino agobiante, cuando todavía protegidos por el aire acondicionado de nuestro maravilloso turbohélice, le indiqué al copiloto que completáramos el listado de control previo al descenso.

Volábamos a 7500 metros de altura, la atmósfera estaba muy estable y la visibilidad era óptima; nuestra aeronave era llevada de la mano en su desplazamiento por un magnífico viento del oeste; en ese deslizamiento, la forma en que nuestro GPS consumía millas hacia el saliente nos hacía sentir al comando de un jet. Sólo era posible prever cierta turbulencia menor para cuando cruzáramos niveles inferiores, sólo preanunciada por la presencia de algunas nubes cumuliformes aisladas, todavía muy abajo.

Luego de iniciar un descenso, que ejecutamos en el último momento permitido, para no perder el viento que nos favorecía, al llegar a altitudes del vuelo visual, le murmuré a Juanca, mi copiloto – es increíble lo verde que es la tierra en Corrientes.

Entonces, no pudo con su genio y me dijo – Francisco, en realidad esto parece Saigón; imagínate la biomasa oculta en el follaje, creo que nuestros organismos, si estuvieran allí abajo, sufrirían un efecto parecido al de la evaporación.

Sin lugar a duda, el humor del comentario reflejaba el sarcasmo de un porteño, para quien, si bien Dios está en todas partes, solo atiende en Buenos Aires.

Habiendo cumplido todos los controles previos para la aproximación, con los pasajeros dispuestos y asegurados en sus asientos, mientras observaban el paisaje desde sus ventanas, indiqué, por intermedio de los parlantes de cabina, que todos podían ver el aterrizaje desde sus lugares y a través del parabrisas de la cabina de mando; ya que, en esta situación, siempre manteníamos la puerta abierta. Lógicamente, Juanca, estimulado, realizó un toque espectacular.

Ya en tierra y ubicados en la plataforma de desembarco, luego de abrir la puerta y que una ola de fuego nos recordara estar en Corrientes, observé desde mi asiento la característica figura de Gustavo Martínez Álvarez, el gerente general, con los brazos cruzados, cómo abrazándose, con sus enormes manos tomando sus espaldas algo encorvadas, la cabeza levemente inclinada hacia la derecha y sus ojos firmemente clavados en los míos, a través de un raleado mechón de pelo liberado por el viento, que ocupaba el lugar de lo que había sido,

en otra época, un enorme jopo. Se trata de un luchador para quien el trabajo parece ser lo único en la vida.

Luego que descendiera el último pasajero y dejara a Juanca con los insufribles libros que siempre llena el copiloto, me encaminé hacia Gustavo, que continuaba esperándome, en la misma posición en que lo había visto a través de mi hélice izquierda detenida.

Hola Francisco – me dijo Gustavo, con el sol dando plenamente sobre su cabeza, mientras extendía su mano con el brazo casi completamente estirado; entonces, me comentó – hace más de treinta años que nos conocemos y te necesito a cargo de operaciones; tú sabes que todo funcionará diferente, si hay un contemporáneo que me comprenda; además nadie tiene más experiencia que vos, fuiste el instructor de todos, no existe en la empresa un piloto al que no le hayas enseñado a volar este maldito avión – y agregó – por favor, piénsalo – y con otro apretón de manos me saludó antes de irse.

Por mi mente desfilaron todo tipo de interrogantes, razones que podían excusarme e intereses privados que debieran ser pospuestos para poder aceptar. En realidad, estaba en un problema porque, si bien siempre me estimularon las responsabilidades, al dedicarme a volar exclusivamente, durante casi un año y luego de haber trabajado en el departamento de operaciones, había comenzado a disfrutar el estar fuera de todos los problemas y conflictos que las empresas suelen tener en tierra.

Cuando todo comenzó, tres años atrás, yo había dejado la Marina después de treinta años de servicio. La transición a la vida civil fue un tanto particular, porque, en realidad, la empresa comenzó a conformarse con una importante participación de gerentes, pilotos y mecánicos de origen militar y, si bien la participación civil era también considerable, la característica general del comportamiento de las personas, sobre todo de los pilotos, trasuntaba la influencia de la herencia trasplantada de aquello que, supuestamente, todos habíamos dejado formalmente de ser: militares.

En el inicio, en el verano en que comenzó mi transición a esta nueva vida, una mañana en una rueda de pilotos, alrededor de una importante mesa de caoba, en un lujosísimo piso de la avenida Santa Fe en Buenos Aires, mientras los postulantes a pilotos de la empresa aérea esperábamos a los psicólogos, para que nos hicieran las pruebas de selección, al observar las molduras estilo dórico en las paredes y techo, en el bullicio de las más variadas conversaciones, me imaginé acompañado por el silencio reflexivo de los antiguos.

Entonces, meditaba sobre Platón, que es quien, en *La República*, presenta al soldado como un hombre sensitivo, que vive para las emociones experimentadas al conducir a hombres a la victoria en el campo de batalla. Este hombre *de emociones* difiere del hombre *de deseos*, tal como difiere el que busca la felicidad en la entrega de sí mismo, respecto del que lo hace procurando acumular riqueza material.

En aquella rueda, conformada por hombres que esperan ser probados, la mayoría hablaba nerviosamente sin escuchar, como tratando de darse seguridad en base a increíbles anécdotas de vuelo; así, el entorno me produjo un *déjà vu*; esta situación ya la había vivido durante la carrera militar, al compartir la circunstancia de quienes eran considerados para un ascenso. Muchas veces ya me había preguntado: ¿cómo se compatibiliza el militar de Platón, ser irascible de adecuada fortaleza, que supuestamente no teme entregar su vida en el combate, con aquél que teme no calificar para un ascenso? Siempre me resultó muy extraño que esta dicotomía pudiera ocurrir. La respuesta, quizás sea, para algunos casos, que dicho hombre ha sido empujado a integrar, en un único requisito, a la entrega y a su calificación; es decir, a ponerle a ambas cuestiones el mismo título: *lo que el superior espera de él*, transformándose mediante esta perspectiva en un ser *obsequioso*. Evidentemente, esto constituye una deformación que no es visible mientras el sistema funcione éticamente; pero ¿qué ocurre, cuando la organización ingresa en una nebulosa moral? es decir, cuando el superior da una orden cuestionada moralmente.

Por supuesto, todas las personas a mi alrededor, con los pies apoyados sobre el frío mármol del enorme salón, no son pilotos de la Armada o de la Fuerza Aérea, entre quienes podría presentarse el comportamiento descrito, hay muchos otros pilotos de origen civil con sus muy diferentes experiencias de vida profesional y particular. Tal vez, junto a la heterogeneidad de formaciones, aspiraciones y capacidades, la característica común más relevante, para los últimos (los civiles), imagino, por contraste, podría estar vinculada con la propia libertad de no necesitar hacer aquello que se espera de sus personas. El tiempo lo develará y, pienso, los incentivos quedarán al descubierto. De todos modos, es probable que la pusilanimidad y la obsequiosidad sean características inherentes a algunos seres humanos, independientemente de los ámbitos en que estos han crecido. Seguramente, la formación profesional no es formación moral.

Todo pasó muy rápido, las pruebas, la entrevista, el curso, el examen y las dudas, esencialmente, pasaron las dudas relativas a la seriedad del proyecto. Evidentemente, todo el inicio planteaba con plenitud a una gran y poderosa empresa; pero, sobre todo, la trascendencia de

los otros éxitos económicos del dueño, Don Santiago Luís Gómez, un colombiano sumamente experimentado en la explotación de líneas aéreas y cadenas de hoteles, otorgaba tranquilidad a quienes, al decidir ingresar a la empresa, estábamos dejando de lado otras opciones de vida.

De pronto, luego de haber adquirido las correspondientes habilitaciones para el vuelo, mediante simuladores efectuados en los Estados Unidos, los pilotos nos encontramos viviendo en el asiento elegido para la línea aérea, en la ciudad de Corrientes. Los que fuimos designados instructores, en función de experiencia y calificaciones, comenzamos a trabajar, antes de la llegada de los aviones, en la preparación administrativa del área de competencia.

Parece mentira, un día estaba dando turnos de instrucción en el simulador de vuelo de New York, con un frío tan intenso que, al caminar desde el hotel hasta el estacionamiento, me arrepentía de salir varias veces en el trayecto, y 48 horas después ya estaba en el centro del verano correntino, circulando en un vehículo utilitario de la empresa que me llevaba, junto a dos gerentes, hacia las oficinas administrativas. La diferencia de temperatura era increíble; estamos hablando de más de 60° centígrados.

Para quien nunca había vivido al norte de Buenos Aires, les aseguro, la sensación del valor calórico de cada grado de temperatura correntina es terrorífico, se transmite hasta por la radiación de las miradas y la advección de los suspiros. La camioneta tenía abierto todos los orificios por los que pudiera entrar algo de aire y, así, se hacía medianamente soportable. Roberto Fernández, el gerente de mantenimiento, una persona sumamente equilibrada y seria, a quien conocía desde hacía muchos años en la Marina, descubrí que había asumido un rol de contención y prudencia, frente a los ácidos comentarios de Marcelo Marconi, el gerente de operaciones, chaqueño, a quien también conocía desde bastante tiempo atrás en la Aviación Naval.

Quizás, por la confianza que existía entre los tres, Marcelo no tuvo inconvenientes en decir, refiriéndose al gerente general, de nacionalidad estadounidense – Johnny Runner, hasta ahora, está resultando un chiquilín improvisado; no puedo creer que Don Santiago (el dueño), le pueda tener tanta confianza.

Ante semejante y sorpresivo comentario, preferí callarme y no preguntar, sobre todo considerando la mirada de Roberto que, al volante, por el espejo retrovisor, me hizo una seña de como de *ir al pie*, en una llamada que suele hacer la pareja de *truco* cuando sabe que el compañero (en este caso: yo) no tiene cartas que jugar.

Luego de cruzar, desde el aeropuerto, esta desconocida ciudad, que con el tiempo resultaría tan familiar, llegamos al destino cuando Roberto, al detener el vehículo, dijo – Francisco, te presento las oficinas comerciales de la línea; subamos, arriba está Johnny y es bueno que lo conozcas personalmente.

En realidad, subí pensando en el aire acondicionado que seguramente tendrían las oficinas, ya que la ausencia del efecto de ventilación, que había provocado el movimiento de la camioneta, hizo aumentar la sensación térmica a niveles infernales cuando cruzábamos la calle.

Toda esta tromba de recuerdos, pensamientos y emociones se interrumpieron de pronto, cuando recordé que el copiloto me esperaba, y entonces ingresé al bullicio de la colmada confitería del aeropuerto de Corrientes, viendo a Juanca que, con el brazo levantado, me anunciaba la mesa en la que estaba esperándome, justo cuando sentí al pasar, en mi oído derecho, el ruido de la enorme máquina de café.

En pocos minutos tendríamos otro vuelo con pernocte en Punta del Este, pero la deliberación de mi decisión, con respecto a la gerencia de operaciones, no era un tema que quisiera a compartir; debía resolverlo en soledad.

Durante el vuelo, en nivel de crucero sobre territorio uruguayo, disfrutando de una noche espectacular, llena de estrellas y luces sobre la costa de la provincia de Buenos Aires, mientras Juanca conducía la aeronave con la precisión de una computadora, volví a recordar los inicios en la empresa, dos años atrás.

En aquel momento, todo se planteaba como un gran negocio, la única posibilidad era el éxito; el inversor, con su mucho dinero y sus fantásticos proyectos, aseguraba ese único camino. La sensación, para quienes inicialmente conformamos la empresa aérea, es que, independientemente de los propios aciertos o errores, no teníamos escapatoria, el dueño todo lo podía, estábamos *condenados a triunfar*.

Luego de haberse iniciado escasas operaciones, ya en los primeros meses, el cubrimiento geográfico era increíble; simultáneamente se operaba en todo el norte argentino y en cuatro países limítrofes; no resultaba preocupante, ni imperativo, obtener de inmediato el liderazgo comercial de todas las rutas; la impresionante expansión inicial se veía justificada como costo aceptable de una inversión que, posteriormente, devengaría muy altos beneficios económicos. El dueño, que era percibido como un superhombre, sabíamos que contaba con un excelente asesoramiento brindado por ingenieros en negocios de su país. El progreso operacional de la empresa se divulgaba de manera irrestricta. La gran tranquilidad de sus integrantes,

particularmente de los pilotos, recibía una constante retroalimentación en la admiración y sana envidia del ambiente de líneas aéreas, que veían en ésta el paradigma de la seriedad y de la excelencia.

Luego de un cómodo descenso hacia Laguna del Sauce, que Juanca me solicitó con tiempo (teníamos una excelente conexión), acordamos una aproximación en arco sobre el mar hacia la cabecera en uso; ya habíamos hablado de aproximar por instrumentos hasta superar el umbral de pista, considerando que, hasta en las mejores condiciones visuales, el mar y la noche son una combinación que debe ser respetada y, particularmente, en este aeropuerto por la ausencia de referencias visuales.

Durante la cena, que compartimos con la tripulación que nos precedía, Juanca hizo un anuncio – no se si saben, pero me casaré próximamente y pensamos radicarnos en Corrientes.

Todos festejamos el anuncio, hablando sobre los muchos pilotos porteños que, anteriormente, ya se habían instalado en la ciudad cabecera de nuestra línea aérea. Particularmente Sergio, el copiloto de la otra tripulación, manifestó su emoción – me encanta Juanca, sobre todo porque nuestras novias son buenas amigas y, tal vez, ahora pueda convencerla de ir a vivir conmigo.

No me uses pirata – contestó Juanca riéndose.

Hubiese querido contarles sobre mi inquietud, respecto al ofrecimiento que me había hecho el gerente general, pero continué con el propósito de guardármelo para mí, hasta que tomara la decisión y se la comunicara personalmente a Gustavo.

La permanencia de cada tripulación de vuelo, en Punta del Este, estaba programada para que fuera de 36 horas. El día del arribo era bastante intenso, ya que comenzaba temprano en algún lugar de la cordillera; en cambio, el retorno al asiento de la línea era directo y breve, después de haber descansado de manera más que suficiente durante más de un día, en un cómodo hotel del departamento de Maldonado.

Nuestra aeronave iba a ser recuperada, en la mañana posterior, para su empleo el organigrama de vuelos, por la tripulación que nos precedía; al día subsiguiente, estaríamos nosotros haciendo lo mismo.

En una conversación que tuvimos, encontrándonos ya solos los dos durante la mañana de nuestro descanso, Juanca se atrevió a confesarme que se encontraba ante una decisión complicada: elegir entre su casamiento, que implicaba insertarse en la sociedad correntina, y un ofrecimiento, indefinido en el tiempo, para

incorporarse a una empresa aérea grande, con asiento en la ciudad de Buenos Aires.

En realidad, no me sorprendía la novedad, ya que, la mayoría de los copilotos empleaba a nuestra *Línea Norte SA* como trampolín para aspiraciones profesionales superiores; además, era lo más lógico y correcto.

Sin querer, Juanca me había hecho pensar en la idea del *orden de precedencia* y, en tal sentido le dije – la precedencia en las decisiones se resuelve mediante la importancia de las cosas; aunque, a veces, suelen intercalarse cuestiones urgentes que, de no componerse, pueden derivar en catastróficas consecuencias; concretamente, digámoslo como si fuera el *Manual de Operación de la Aeronave*, en tres colores: durante el vuelo hay procedimientos verdes, amarillos y rojos; los dos últimos no son normales y, cuando surge su necesidad, interrumpen cualquier procedimiento verde en ejecución, hasta que la novedad esté resuelta. En tu caso, debieras analizar qué color tiene cada uno de los dos temas mencionados y, posteriormente, asignar el orden de precedencia para la resolución de cada uno.

Juanca se rio, pero creo que le gustó la idea; de todos modos, debía seguir analizando para resolver por sí mismo.

Contagiado por la jocosidad con que había asumido el comentario, le dije riendo – la vida no está tan pautaada como el vuelo, no existe un manual para vivir con orejetas de diferentes colores – De todos modos, Juanca quedó conforme con la idea y, debo reconocer, yo también la encontré útil.

Antes dije que mi joven compañero, mediante su confesión, me había hecho pensar; porque sin querer, había aportado elementos a mi secreta deliberación; por supuesto, éstos me los guardé para mí. No estaba dispuesto a que trascendieran cuestiones empresariales entre pilotos.

Así, pensando en deliberaciones y precedencias, observé que en una empresa la resolución tiene un camino diferente; no es el de las orejetas de colores. Cuando se trata de una compañía aérea, se prefiere dirimir la precedencia asignando funciones a diferentes personas responsables; concretamente, un gerente de comercialización, preocupado por la rentabilidad, no debiera estar a cargo, simultáneamente, de la gerencia de operaciones, garante de la seguridad, precisión y coordinación de los vuelos.

Cuando Gustavo se hizo cargo plenamente de la empresa, asumió simultáneamente la gerencia general, la gerencia comercial y la de operaciones; todo esto, más allá de significar un enorme esfuerzo

personal, por las razones precitadas, constituía, desde mi punto de vista, un peligroso error administrativo y de gestión empresarial; en realidad, ahora comenzaba a ver más claro algo que, probablemente, ya estaba en mi subconsciente.

martinlibros.com