



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ARAGÓN**

“Telcel buenos días, te atiende Patricia  
Hevia... Directora de Operaciones”

**ENTREVISTA DE SEMBLANZA**

*Elaborado en el Curso-taller para la Titulación*

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN  
Y PERIODISMO

PRESENTA:

Elizabeth Amalia Díaz López

ASESORA: Mtra. Laura Rustrián Ramírez





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>ESCENA 1. La mujer antes de la líder .....</b>	<b>9</b>
Familia, amigos... vida .....	10
Anécdotas dignas de contar .....	29
<b>ESCENA 2. Y en la dirección, Patricia Hevia .....</b>	<b>34</b>
Patricia Hevia, el Amigo exitoso y su kit de la fortuna .....	35
Una midas en plena crisis .....	51
Portabilidad numérica, la joya de la corona .....	62
<b>ESCENA 3. Arrojen las diademas, tomen el privado .....</b>	<b>75</b>
Mujeres, el escritorio nos espera .....	76
El siguiente paso de una mujer que no se cansa de darlos .....	89
<b>A MANERA DE CONCLUSIÓN .....</b>	<b>97</b>
<b>FUENTES DE CONSULTA .....</b>	<b>102</b>

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo periodístico está inspirado en la inquietud de la autora por exponer la otra cara de la moneda sobre los temas que en la actualidad abordan a las mujeres y los problemas de género.

Es común observar que mucho de lo escrito sobre mujeres tiene que ver con la violencia ejercida sobre ellas y cómo algunas se han sobrepuesto, varias ni siquiera lo han permitido y otras tantas han fallecido. Planas completas sobre su vida, sucesos y muerte, la palabra violencia aparece en cada línea escrita, a veces sin estarlo.

Como sociedad, es probable que nos hayamos sumergido hasta el hartazgo en este repetitivo y triste discurso de sangre y sufrimiento, situación propicia para caer en la inherente asociación de la violencia y las mujeres, tema siempre digno de desarrollar, pero no único.

Es por lo que aquí, se hablará sí de las mujeres y sus dificultades, pero en un plano positivo, aunque no fácil: el éxito.

Para realizar esta entrevista de semblanza, se seleccionó a una de las pocas mujeres con un cargo de toma de decisiones en una empresa de la iniciativa privada que pertenece al gremio de la tecnología, Patricia Hevia, quien relatará de viva voz lo dulce y lo amargo de ser la Directora de Operaciones de la Región 9 de Telcel. Jefa, empleada, amiga, hija, esposa y madre.

Patricia será el objeto de estudio, la muestra con la que, a través de su vida personal y profesional, conoceremos en un ritmo casi literario, los altibajos de una mujer en el camino a la alta dirección

Se indagará en su origen, familia, gustos materiales y filosofías propias, sin dejar de hacer paradas estratégicas en los momentos más difíciles de su carrera profesional y los de mayor satisfacción, así como los retos que ha enfrentado en todos sus roles, desde casarse con un hombre judío siendo católica, hasta las estrategias comerciales implementadas para restar el impacto de la devaluación del peso en 1994, mientras ella ascendía en la pirámide organizacional de Telcel.

Respecto al género periodístico utilizado para este trabajo, es necesario establecer que de acuerdo con el texto *La entrevista periodística* de Carlos Prado, la entrevista se trata de un diálogo entre dos personas: el periodista y el personaje que es noticia; puede usarse para obtener información o para revelar el mundo interior de una persona prominente o popular.

En tanto, el autor Gabriel Bauducco en su libro *Secretos de la entrevista*, señala que la entrevista de semblanza muestra el mundo interno de los entrevistados mediante un repaso de algunos hechos de su vida, afirma que esto se construye teniendo un buen conocimiento previo del personaje, encontrando momentos sobresalientes a ojos del lector, hechos que hablen de su pasado o presente, de manera muy contundente.

También, asegura que el periodista tiene la libertad de narrar hechos que no fueron develados por el personaje y los detalles de su entorno; las acciones durante la conversación, el clima del encuentro, etc. La idea de esta entrevista. menciona, es que el periodista puede –debe– valerse de todas sus capacidades de narración, mediante el diálogo y las observaciones, para transportar al lector al momento mismo de la charla. Hacerlo presente, espectador y hasta cómplice.

Generar un clima de intimidad y, mediante él, mostrar al personaje; aquí se mezclarán sus ideas, algunos datos de su vida, su genio, su oscuridad, su dispersión, su alegría o su mal humor.

Juan Cantavella en *Manual de la entrevista periodística* explica que la entrevista de semblanza es aquella que ofrece un retrato del personaje, no tanto a través de las respuestas que ocupan la mayor parte del texto, sino con una dosificada

combinación de comentarios propios, datos obtenidos de otras fuentes y opiniones tuyas que se intercalan en el resto del escrito, sin que apenas aparezca la formalidad de las preguntas.

Recopilando los conceptos de estos autores, quien escribe este trabajo encontró que la entrevista de semblanza es el medio más adecuado para los objetivos: mostrar quién es Patricia Hevia y cómo logró ocupar un cargo de alta dirección, lo cual es relevante porque mucho se habla del empoderamiento de la mujer, pero hacen falta ejemplos claros al respecto. Mujeres que demuestren cómo el género femenino ha logrado escalar en puestos de poder empresarial en el presente.

Se utilizará la modalidad semblanza porque prevalece el modo cronológico de narración; en ella se cuentan éxitos, características y rasgos destacados de una personalidad; se refleja la importancia de su vida y obra; así lo define Carlos Prado en *La entrevista periodística*; otro concepto acorde con lo que se desea obtener.

Además, la experiencia de la autora al realizar este trabajo, sin duda ha sido una fuente de expectativas positivas e ilusiones de un nuevo presente y un mejor mañana, porque si bien es cierto hay mujeres vulnerables, también las hay fuertes, arrojadas y exitosas, y en coherencia con la diversidad que tanto se promueve hoy en día, parece necesario hablar de éstas, de las otras, de todas.

Es preciso señalar que esta entrevista y los temas incluidos en ella, buscan posicionarse como una aportación al margen del feminismo, una recolección de vivencias desde una perspectiva femenina que no victimiza, pero sí revela sucesos concretos, muchos de ellos no exclusivos de una mujer.

Con la intención de darle un sustento teórico que dote a este trabajo de objetividad y lo aleje de suposiciones, se ha recurrido a investigaciones realizadas por profesionales del tema como Gina Zabludovsky Kuper, socióloga de la Facultad de Ciencias Políticas de la UNAM que ha escrito al menos cuatro libros sobre mujeres profesionistas y su camino a la alta dirección.

También se ha consultado al Centro de Investigación de las Mujeres en Alta Dirección (CIMAD), que pertenece al Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), mismo que a su vez se encuentra bajo el cobijo de la Universidad Panamericana (UP), entre otras fuentes.

Por los antecedentes, se observa que este trabajo no es el único que surge con el interés de exponer una perspectiva femenina incluyente y conciliadora; valdría la pena el presente y más trabajos para llegar a fondo en las dificultades de una mujer en la búsqueda de un puesto de decisión en las pirámides empresariales mexicanas. Parece iniciar una labor seria al respecto, las autoras citadas a lo largo de la entrevista lo demuestran; deseable que más se sumaran.

La autora lo hace, debido a las facultades que la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) le ha otorgado a través de su enseñanza, a lo largo de la carrera Comunicación y Periodismo, que le fue impartida en la Facultad de Estudios Superiores (FES), Aragón y a la que pertenece con orgullo.

En síntesis, esta entrevista se desarrollará a lo largo de tres escenas, la primera de ellas con el título *La mujer antes de la líder*, misma que tendrá dos apartados, el primero de ellos proporcionará datos biográficos importantes y rasgos de personalidad, el segundo anécdotas de vida tanto en el plano profesional, como en el personal.

En la segunda escena *Y en la dirección, Patricia Hevia*, la autora ofrece los sucesos más relevantes de la vida profesional de su protagonista, antes, durante y después de su ascenso a la dirección de la Región 9 de Telcel, sin dejar de considerar lo que sucedía paralelamente en lo personal; éxitos, tiempos difíciles y episodios de incertidumbre en ambos planos.

Finalmente, se abordarán las expectativas y planes a futuro de Patricia en la escena 3, de nombre: *Arrojen las diademas, tomen el privado*; era obligado preguntar qué seguía en su carrera y por supuesto, cuáles eran sus recomendaciones para aquellas mujeres que, igual que ella en su momento, se encuentran en el camino

hacia la alta dirección, además de pronósticos de la situación actual en el tema y qué cambios se vislumbran. Todo, desde su perspectiva.

Aquí el resultado de más de ocho meses de entrevistas, búsqueda de libros, revistas y cualquier tipo y cantidad de publicaciones que pudieran dar forma y fondo a la entrevista de semblanza a Patricia Hevia, un reto enfrentado con el entusiasmo y profesionalismo que la UNAM demanda y al mismo tiempo recompensa.

Espera la autora que lo disfruten y como mujer, que vean en este documento una historia de claro oscuros, desafíos y la exposición de enormes posibilidades de lograr lo que se busca, sin ponderar cuán difícil sea alcanzarlo por ser mujer, sino por ser un humano con aspiraciones y sin reparos que lo hagan vacilar en proyectarse al éxito.

# **ESCENA 1**

## **La mujer antes de la líder**

# FAMILIA, AMIGOS... VIDA

Patricia Hevia, actualmente Directora de Operaciones de la Región 9 de Telcel; mujer exitosa, determinante... muy ocupada, en palabras de Erwin Kuechel, subdirector del área de Compras-Electrónica de Sears México, que tuvo la oportunidad de trabajar de cerca con ella.

Telcel participa con 68.8% de las líneas contratadas en el mercado de la telefonía móvil; así lo apuntó Nicolás Lucas en la nota “Todo México será Territorio AT&T”, recuperada el 26 de enero del 2015 del diario *El Economista*.

Este dato quizá no diga mucho así de pronto, pero es necesario abundar en los números para entender la dimensión. De acuerdo con la nota antes citada, el porcentaje refiere 7,474 millones de usuarios, entre los cuales se encuentran los de la lucrativa Región 9, donde se concentra gran parte de la población del país y donde también se encuentra un alto índice de actividad comercial, por lo tanto, una comunicación permanente entre los involucrados. Se trata de los estados: Distrito Federal (Hoy CDMX), Estado de México, Morelos e Hidalgo.

Al ser mujer y representar una autoridad entre altos ejecutivos del gremio de la telefonía móvil, provocó en quien escribe este documento, el siguiente cuestionamiento: ¿cómo llegó ahí?

Fue entonces que la inquietud por conocerla y explorar en su trayectoria se activó; durante varios años de trabajo en el área de medios digitales y tecnología de consumo, era el primer nombre femenino que sonaba en puestos de esa naturaleza. Ella, a través de esta entrevista de semblanza, dará respuesta al cuestionamiento antes planteado.

En el capítulo 1 “Ejecutivas en México” del libro *Empresarias y ejecutivas en México y Brasil* de Gina Zabludovsky, ella señaló: “los datos muestran que la presencia de ejecutivas es menor entre los puestos directivos del sector privado, que entre los

cargos públicos. Mientras que en el primero las mujeres gerentes sólo llegan a representar 13.75 por ciento, entre los funcionarios (as) públicos la presencia de las mujeres alcanza 20.67 por ciento”.

DISTRIBUCIÓN POR SEXO DE LOS FUNCIONARIOS (AS) PÚBLICOS, GERENTES DEL SECTOR PRIVADO Y OFICINISTAS					
<i>Ocupación Principal</i>	<i>Total</i>	<i>Hombres</i>	<i>%</i>	<i>Mujeres</i>	<i>%</i>
Funcionarios (as) públicos	70,991	56,317	79.3	14,674	20.67
Gerentes sector privado	401,977	346,699	86.25	55,278	13.75
Oficinistas	2,065,951	931,413	45.08	1,134,538	54.92
Total	2,538,919	1,334,429	2.56	1,204,490	47.44

Fuente: cuadro seis elaborado por Gina Zabudovsky con base en datos de la Encuesta Nacional de Empleo, INEGI 1991.

Según el estudio de Zabudovsky, algunas investigaciones han encontrado que hay menor discriminación de género en el sector público que en el privado, sin que esto signifique desde luego que no se hayan encontrado importantes formas de exclusión hacia las mujeres en las diferentes instancias de la administración pública.

También menciona que a pesar de que las mujeres suelen ser mayoría en ciertas instituciones de salud y educación, en muchas de ellas no llegan a ocupar posiciones ejecutivas o cargos relevantes en la planeación de políticas públicas.

En el mismo cuadro seis se muestra cómo las mujeres sólo llegan a representar una mayoría en las posiciones más bajas de la pirámide organizacional, ocupando 54.91 por ciento en diversos cargos oficinistas.

“Si hacemos un análisis de las 599 empresas más importantes del país (según la revista *Expansión*) nos encontramos que la ausencia de mujeres dentro de los cargos de dirección general es total: todos los directores generales de estas compañías son hombres”. Esta declaración de Gina Zabludovsky abre paso al siguiente cuadro comparativo.

PRINCIPALES PUESTOS EJECUTIVOS (DIVISIÓN POR SEXO)			
<i>Puestos</i>	<i>Hombres</i>	<i>Mujeres</i>	<i>Total</i>
Dirección general	599	0	599
%	100	0	100
Administración	475	23	498
%	95.38	4.62	100
Finanzas	494	30	524
%	94.27	5.73	100
Comercio	478	16	494
%	96.76	3.24	100
Producción	407	9	416
%	97.84	2.16	100
Recursos humanos	441	88	529
%	83.36	16.64	100
Informática	462	28	490
%	94.29	5.71	100
Total	3346	194	3,540
%	94.52	5.48	100

Fuente: cuadro siete elaborado por Gina Zabludovsky con base en los directorios de *Expansión* ("Las empresas más importantes de México, 1994").

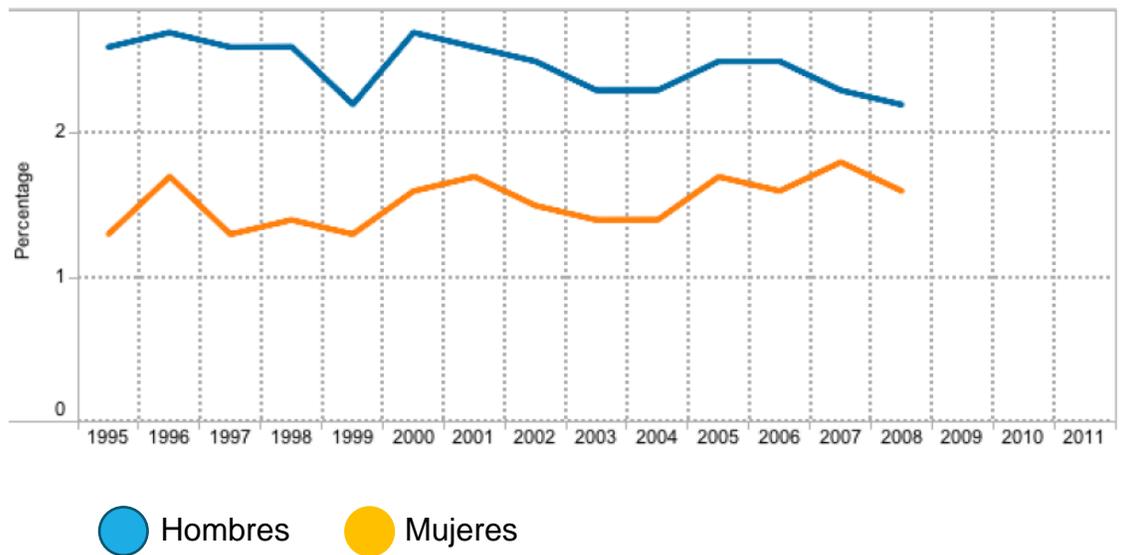
Sí, los datos son un antecedente, veamos cómo han cambiado en la siguiente década, 2010 en adelante.

En el 2011 muchas mujeres mexicanas se enfrentaron a importantes obstáculos que les impedían participar plenamente en el mercado laboral. Éstos incluyen: la carga de trabajo no remunerado (las mexicanas dedican cuatro horas diarias más al trabajo no remunerado que los hombres); los tradicionales roles de género y la carencia de políticas de conciliación entre trabajo y vida familiar, especialmente la insuficiente oferta de servicios de cuidado infantil y de prácticas laborales flexibles; lo anterior, de acuerdo con las estadísticas sobre mujeres y empresarias en México, realizadas en un documento emitido en el 2013 por el Centro de Investigación de la Mujer en Alta Dirección (CIMAD) que pertenece al Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) y a su vez se encuentra bajo el cobijo de la Universidad Panamericana (UP), y que utilizó datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y la Oficina Internacional del Trabajo (OIT).

En el mismo año, sólo 31% de los puestos de alta dirección en México estaba ocupado por una mujer y 7% de los miembros de la junta directiva de las empresas mexicanas eran mujeres. Durante 2012, ocuparon menos de un tercio de los puestos gerenciales y tuvieron una participación de 1 mujer por cada 10 hombres en los puestos directivos.

“En los últimos años ha cambiado la presencia de la mujer en las industrias llamadas ‘no tradicionales’ (las tradicionales son aquellas que tienen que ver con una ampliación de las labores del hogar) y esto se ve reflejado desde el número de mujeres inscritas en carreras como derecho, medicina, ingenierías, etcétera.” Este dato lo retoma el CIMAD de Gina Zabludovsky en noviembre de 2011, durante su participación en el programa *Espiral* de Canal 11; observemos que le apasiona el tema.

F. Porcentaje de altos ejecutivos México (OCDE,2011)



Altos ejecutivos en México por género. Archivo OCDE 2011

Cierto es que la pregunta sobre cómo llegó Patricia Hevia a este cargo la detonó su género, pues basta con observar el entorno para darse cuenta de que los altos cargos de liderazgo en las empresas son asumidos por hombres. Las líneas antecedentes lo evidencian.

En información rescatada, también de Gina Zabludovsky, pero esta vez de su libro *Mujeres en cargos de dirección en América Latina, Estudios sobre Argentina, Chile, Venezuela y México*, se encuentra el siguiente análisis: “En términos generales se puede observar que en todos los países del mundo, la presencia numérica de la mujer disminuye conforme aumentan los niveles de jerarquía ocupacional”.

Para dar una explicación del por qué las mujeres no son tomadas en cuenta como una primera opción a promover y luego tomar altos cargos ejecutivos, se utilizará la afirmación que aparece en el libro *Empresarias y ejecutivas mujeres con poder* de Dalia Barrera Bassols y María Guadalupe Serna Pérez, escrita por Griselda Martínez Vázquez, profesora-investigadora del Departamento de producción económica de la Universidad Autónoma Metropolitana, quién participó en la introducción y abordó las dificultades que enfrentan en el camino las mujeres que

llegan a esta alta esfera de poder; Martínez mostró como ejemplo el sector financiero:

Es indispensable considerar que los puestos ejecutivos exigen a los candidatos, hombres o mujeres, características que socialmente son consideradas como inherentes al sexo masculino, pues tradicionalmente, el perfil del ejecutivo se ha identificado con ciertas cualidades, como la seguridad, el superior juicio, la capacidad para imponer disciplina y la capacidad para imponer temor. De tal manera que el fenómeno de nuevas presencias femeninas en los puestos de poder obliga a reconocer que las mujeres ejecutivas, junto con todas aquellas que ejercen el poder, rompen con algunos de los estereotipos asignados en esta cultura al sexo femenino, como la pasividad, debilidad, falta de competencia, sumisión, sentimentalismo, etcétera, y con ello dan paso a un proceso de cambio cultural que permite advertir de qué manera se están transformando las identidades femeninas.

Lo anterior, deriva en cambios en la identidad femenina que empiezan a irrumpir el mercado laboral desde finales de los noventa, cuando la situación para la mujer profesionalista parece tomar otro rumbo; en consecuencia, dos empresas de la iniciativa privada implementaron programas de diversidad al interior de sus corporativos, esto con el ánimo de impulsar y promover la contratación y ascenso de las mujeres.

Curiosamente se trata de empresas dedicadas al área que más tarde vería la carrera de Patricia Hevia cuesta arriba, la tecnología y las comunicaciones; la telefonía móvil en particular. Se trata de Motorola de México e IBM México y América Latina.

Ambos casos aparecen en el libro de Gina Zabludovsky, *Mujeres en cargos de dirección en América Latina, Estudios sobre Argentina, Chile, Venezuela y México*; vale la pena mencionarlo, pues coincidencia o no, las áreas de la tecnología y telefonía móvil parecen estar abiertas a romper los esquemas de género, aunado a que se trata del medio laboral donde la protagonista de este documento trabaja.

Entonces, Patricia Hevia coincide con el perfil de mujer ejecutiva exitosa que llegó a un alto cargo de liderazgo en una empresa de la iniciativa privada, definitivamente resulta interesante saber el cómo.

Sin embargo, para descubrirlo es indispensable conocerla; su historia, su entorno, sus gustos y preferencias, todo aquello que la construyó y hoy da fuerza a su nombre en el medio donde se desenvuelve... sus cimientos.

¿Será en verdad pasiva, débil, sentimental? ¿Qué le gusta escuchar? ¿Cómo era el mundo cuando ella vino a él? Lo veremos a lo largo de este apartado.

Patricia Raquel Hevia Coto es su nombre completo, nació el 23 de junio de 1970 en México, D.F., es hija de la señora Pepita Coto y Don Ovidio Hevia.

“Aprendí a negociar el día en que iba a nacer, mi papá me pidió esperar a que terminara un partido de futbol y luego nos fuimos al hospital”. Comentó durante la entrevista al momento de preguntarle su fecha y lugar de nacimiento.

No se puede decir con seguridad que se formó como líder sólo porque es la más grande de tres hermanos varones, pero resulta inevitable inferirlo; incluso desde muy pequeña estuvo relacionada de forma muy cercana con el sexo masculino.

“Desde muy chica siempre me gustó organizar, ser líder. Era la que organizaba a los amigos, los primos y siempre me desarrollé en un ambiente de hombres”, así lo declaró a la revista *OZ Magazine* en su número 14, correspondiente al bimestre julio-agosto de 2008.



Portada OZ (Fragmento). Archivo PH, edición en la que participa con una entrevista.

Los siguientes datos fueron rescatados de un compilado de la revista *Siempre!* Año 1970.

Es de hecho un dato relevante su año de nacimiento, 1970 fue una época de expectativas, el hombre pisó la luna apenas un año atrás del nacimiento de Hevia; el nombre de Neil Armstrong se había inmortalizado.

El sexenio de Gustavo Díaz Ordaz estaba por terminar rodeado por el escándalo mediático y social que representó el movimiento estudiantil de 1968. Llegaba al poder Luis Echeverría el 1 de diciembre, tras haber ganado las elecciones en el mes de julio, envuelto por la esperanza y el entusiasmo de un México con ánimos de renovación, apenas sobrepuesto de los señalamientos sobre una juventud en crisis.

El país se encontraba en pleno éxtasis debido a la IX Copa Mundial de Fútbol México 1970, al parecer como prueba de que el Gobierno tenía entre sus prioridades reivindicar la relación Estudiantes–Estado, llevando como estandarte los valores que el deporte fomenta. Brasil resultó campeón. Es a este hecho que aludió Patricia cuando nos comentó que tuvo que negociar con su padre para nacer, después de un partido que él seguía de cerca en el momento que ella anunciaba su llegada al mundo.

La moda hippie tomaba fuerza entre la juventud mexicana; pantalones acampanados, estampados florales, bandas en la frente, lentes oscuros de formas redondas, además de esta actitud desenfadada que expresaba rebelión y a su vez, un cambio de actitud ante la vida, pero, sobre todo, ante las figuras de autoridad. Sin duda se vendría una revolución ideológica.

“Década mágica los 70’s. El mundo entra al misterio de una época de la que saldrá vitalizado. La década de los 70 se caracterizan por el rechazo a las ideas del siglo en curso y por un anhelo de renovación que suele proyectarse a los niños que van a venir”.

En una revisión realizada al sitio del INEGI, encontramos que también fue en 1970 cuando dio a conocer el resultado del Censo poblacional, un estudio cuantitativo que permitió analizar el estatus cualitativo de nuestra población. Éramos 48 millones

225 mil 238 mexicanos, donde hombres eran 24 millones 65 mil 614 y 24 millones 159 mil 624 mujeres; empezaba a notarse el incremento de población femenina.

Según la revista *Siempre!* del mes de enero de ese año, nos encontrábamos en el umbral de una brecha entre clases sociales, en una de sus páginas descubrimos la siguiente declaración de Ifigenia M. de Navarrete, sección Protesta y Denuncia.

En 1970 regirá el predominio de fuerzas que llevan a la concentración masiva de la riqueza en grupos restringidos; hemos organizado la producción, pero nos hemos olvidado de la distribución; vivimos en peligro de una tecnocracia por contagio con los Estados Unidos en vez de mirar hacia Europa occidental; la familia, núcleo moral y económico, se va rompiendo en México por las clases bajas que huyen del campo y las clases altas ávidas de placeres gruesos.

El salario mínimo en México en ese año era de 27 mil pesos con 93 centavos, faltaban dos décadas más para reducir los famosos tres ceros, la devaluación de 1994 no se veía venir, aún. La anterior cifra la encontramos en un histórico de salarios mínimos del libro *Activecost "Edificación"*, edición abril de 2016.

Justo en 1970, la marca de equipos de telefonía móvil, Motorola, realizó una importante contribución a las comunicaciones del país al iniciar la fabricación de los populares radiocalizadores *paggers* que tuvieron gran éxito entre los profesionistas, ejecutivos y comerciantes. Esta anotación también fue encontrada en el libro *Mujeres en cargos de dirección en América Latina, Estudios sobre Argentina, Chile, Venezuela y México, de Gina Zabudovsky*.

Las figuras del periodismo de esa época eran nada más y nada menos que Elena Poniatovska, Vicente Leñero y Yolanda Vargas Dulché, sólo por mencionar algunos. A todos ellos los encontramos como autores de diversos contenidos en la revista *Siempre!* de 1970.

El cine de Hollywood llegaba con todo su glamour a influir modas y actitudes en el medio artístico mexicano. Las figuras de Liza Minelli, Frank Sinatra, Bárbara Streisand y Julie Andrews se encontraban como referentes de elegancia, distinción y sofisticación a los ojos de un público lleno de aspiraciones y expectativas.

En la cultura, México declaró que 1970 sería el año de Beethoven, conciertos y eventos con la música del compositor fueron temas de conversación en las sobremesas del gremio de la academia y el arte nacional.

En el ámbito internacional, Estados Unidos, nuestro país vecino, disputaba dos de las guerras más emblemáticas de su historia, la guerra fría en contra de Rusia y la de Vietnam. Según datos rescatados del sitio oficial de la Organización de las Naciones Unidas, al mismo tiempo se declaró 1970 el año Internacional de la Educación; todo parecía estar ayudando a sanar el tema estudiantil en México.

El 19 de octubre de este mismo año, muere Lázaro Cárdenas del Río, un protagonista de la historia nacional, quien llevará a cabo la Expropiación Petrolera. Esta información fue retomada del sitio web del Instituto Mexicano de la Radio, desde su apartado *Efemérides*.

Poco antes que Patricia Hevia naciera, México quedó en tercer lugar en el II Festival de la Canción Latina por *El triste*, compuesta por Roberto Cantoral e interpretada por José José. Fue en 1970 cuando se graba ese video que YouTube, al momento de realizar este trabajo, registraba con 26 millones 459 mil 961 reproducciones.

En la música internacional, Paul McCartney anuncia su separación de los Beatles, poco después lanzó su primer disco solista. Posteriormente la agrupación presentó el disco *Let it be*, el último con McCartney a bordo. Sería en diciembre de ese mismo año cuando John Lennon también informó su separación del grupo y con ello, vino su inminente desintegración. En el caso de este suceso, tuvimos la oportunidad de rescatar una entrevista realizada a John Lenon, en ella dio detalles sobre el rompimiento del grupo, el material se encuentra público en el sitio de videos Youtube.

Después de este contexto general del año que atestiguó su nacimiento, entraremos a la primera parte de nuestro encuentro con Patricia Hevia, quién nos recibió amable con un pantalón de vestir en color beige, blusa floreada, cabello recogido en una coleta – perfectamente peinado- y pendientes discretos de color dorado, quizá oro.

Nos sentamos a platicar en su oficina con altas ventanas de cristal que enmarcan la zona de Polanco y el cruce de las vías del tren que pasa por la calle Ferrocarril de Cuernavaca; un escenario ciudadano muy cosmopolita, pues se puede ver el flujo de los coches y las bicicletas Ecobici con ciclistas en trajes o vestidos (según era el género) y lentes de pasta. El museo Soumaya destaca por su estructura llamativa y amorfa; se pueden ver los edificios altos que en orden de prismas pegados unos con otros, se funden en un paisaje de vidrio ahumado.

Pendientes estaban Patricia Martínez, Gerente de Medios Digitales y Gabriela Formosa, Gerente de Comunicación y Entrenamiento Comercial; ambas chicas cordiales, que además de su buen trato, se mantuvieron expectantes de cualquier pregunta, gesto o actitud que incomodara a Hevia; algo que no nos sorprendió, pues mantuvieron esa actitud desde las primeras negociaciones para los encuentros con ella. Suponemos hacen de filtro, así como de supervisión. En una situación como la de Ciudad de México, es de entenderse que prevean los peligros a los que se enfrenta una mujer como Patricia, al abrir las puertas de su oficina para hablar de su vida.

Ella misma rompió el hielo con el dato de su nacimiento, a pesar de haber sido una pregunta obvia, abrió la puerta para platicar con fluidez. Empezamos con generalidades de su vida que nos proporcionaran rasgos de su personalidad. Su color favorito es el azul, punto desde el cual la autora dedujo que se trata de una persona pacífica y de buen corazón, pues de acuerdo a la psicóloga clínica Estela Salinas durante su conferencia *¿De qué color eres tú?* El azul define a las personas de la siguiente forma:

Llenos de bondad, los azules buscan hacer el bien, aunque para ello tengan que sacrificarse a sí mismos. Buscan la perfección y pueden ser algo desconfiados. Son complejos, intuitivos y muy leales, independientes y solitarios. De personalidad introvertida, tienden a guardar sus emociones, por ello su tendencia a ayudar en su entorno, buscando cambiar al mundo. Son grandes escuchas, esto permite que desarrollen relaciones de amistad duraderas. En el campo profesional actúan

considerando el factor humano de la compañía, en pro del bienestar común, buscan el consenso.

Estas características derivadas de su color favorito concuerdan con una de las afirmaciones realizadas por M. Amparo Ramos López en su libro, *Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir*, en ellas expresa: “el estilo básico de las mujeres directivas es la cooperación de todo el personal implicado por lo que el equipo es la unidad fundamental en la estructura de la organización. Frente a la consecuencia del éxito y el triunfo, el objetivo básico en la dirección femenina es el logro de la calidad. La resolución de problemas se hace a través, tanto de la intuición como de la estrategia racional”.



Patricia Hevia en su oficina con vista al museo Soumaya. Archivo PH

Finalmente, las características más importantes de este estilo es un control reducido, comprensión, colaboración y niveles altos de rendimiento”. En las siguientes escenas se concluirá qué tanto se apega el estilo de liderazgo de Patricia Hevia, a estos análisis de color y personalidad.

En otros temas, entre sus gustos y aficiones, enlistó con entusiasmo los siguientes: tenis, fútbol soccer, cine, teatro, espectáculos musicales. Al mencionar los cuatro últimos, hubo una expresión de agrado en su rostro, la intuición indica que gusta de salir constantemente.

—¿Soccer? Insiste quien entrevista, ella asintió con seguridad y un ligero ceño que se percibía como un—¿por qué no? Contrastes que parecían no encajar con su personalidad elegante y serena, pero siempre agradable, enfocada a crear.

Al ver su complacencia por los espectáculos, era obligado preguntarle sobre sus actores favoritos, a lo que respondió: “Jack Nicholson y Robert de Niro”, con una sonrisa.

Seguido de ello, agregó: “me gusta muchísimo el cine y me emocionaba al ver las escenas de los países mientras se desarrollaban las historias, en esos momentos soñaba con llenar de sellos mi pasaporte y conocer a mucha gente”.

En el sitio especializado en cine IMDb, se encontraron los siguientes datos: sus dos actores preferidos tenían 37 y 27 años respectivamente cuando Patricia nació y casualmente, los dos nacieron en la ciudad de New York, Estados Unidos; referente universal de la moda y siempre en tendencia. Destino predilecto de la clase alta.

Su película favorita de Nicholson es *Mejor Imposible* o *As good as it gets* en inglés y de De Niro, *Taxi driver*. Aunque indicó que actualmente su rol de mamá la ha obligado a ver y estar al tanto de películas infantiles, como *Frozen* y recientemente, *Mascotas*.

En cuanto a la música, señala como cantante favorito a un personaje mucho más actual, difiriendo de los actores anotados en el rubro del cine. Se trata del apodado “Potrillo”, Alejandro Fernández, quien cuenta con una amplia historia discográfica. Quizá sobra decir que cuando se le preguntó por su música favorita, respondió con jovialidad que el pop contemporáneo.

Para salir del contexto de los espectáculos, la entrevista se dirigió a sus gustos artísticos, de lo que se obtuvo que gusta de las pinturas de una mujer llamada Marisol Orozco; fue interesante para quien escribe, descubrir a Patricia como una mujer actual que apoya a otras mujeres, pues esta artista plástica es contemporánea y amiga de nuestra entrevistada. A continuación, Marisol se presenta a sí misma, a través de su página de Facebook:

Nacida en la ciudad de México a principios de los setenta, Marisol Orozco comenzó a desarrollar por sí misma y a temprana edad las habilidades del dibujo. A los 5 años ya cursaba clases de pintura en distintas academias, así como era notable su capacidad por entender las distintas técnicas plásticas y corrientes expresionistas. Es así, que buscando en sus exposiciones y en su gran empeño por el arte, toma a los



Marisol Orozco, amiga de P. Hevia. Facebook

12 años la decisión de iniciar el proyecto Grupo Cyan, donde ella impartía clases de pintura a gente de distintas edades. A principios de la década de los 90's, comenzó a pintar sus primeras obras surrealistas mientras estudiaba la carrera de diseño gráfico. En el trayecto de su universidad se distinguió por su fuerza expresiva en las pintas de murales donde temas como "Fragilidad y Ente 68" ganaron notables premios. Para finales de esa misma década, viajó y radicó en Nueva York, donde publicó su arte.

Considerada como una artista autodidacta, Marisol Orozco ha sorprendido a propios y extraños con su particular estilo, pero sobre todo por su capacidad creativa y sus temáticas dramáticas y expresionistas.

Para dar perspectiva de Hevia, se sostuvo una conversación con Marisol sobre ella y aquí el resultado. Antes, es digno mencionar que Marisol Orozco es familiar del muralista José Clemente Orozco.

Paris Rodrigo, quien trabajaba en la maquiladora de celulares Bright, conoció a Marisol Orozco en una agencia de publicidad, posteriormente la invitó a una reunión en su casa, donde conoció a su hermano Giovanni Rodrigo, quien en ese momento era distribuidor autorizado Telcel; durante la reunión le pidió personalmente a Marisol una obra para regalar a Hevia.

La artista cuenta que Giovanni se refirió a Patricia como un ejemplo a seguir, entusiasta y que ocupaba un importante lugar en la empresa Telcel. Para realizar esta pintura-obsequio, Marisol pidió una entrevista con Patricia, sin saber la importancia de su cargo, pues se le ocurrió hacer algo personalizado, como traje hecho a la medida.

No fue sorpresa que durante la entrevista, Marisol comentó que su apertura para platicar se debía a que ella siempre que se tratara de Patricia, estaría incondicional. Llama la atención esta declaración por tratarse de una manifestación de lealtad hacía Patricia.

Siguiendo con la charla, Marisol narró la realización de su colección *Sinónimos*, donde pintó sólo diez cuadros y cada uno representaba a una persona, para ello seleccionó a personas que ella consideró exitosas, decidió que entre ellas estaría Patricia y la pintura que formó parte de este compilado, sería el regalo de Giovanni Rodrigo para ella.

El primer encuentro entre Orozco y Hevia se llevó a cabo en un restaurante repostero de nombre “Garabatos”, en la zona de Polanco; la cita se concretó vía Pepita, la mamá de Patricia. En seguida, la primera impresión que la pintora tuvo de la ejecutiva:

Desde que la vi, bueno es una chava que irradia protones, neutrones, electrones, brincos cuánticos; o sea tiene todo la mujer en campos magnéticos y se sentó con poco tiempo para un desayuno rápido, me dijo Patricia: bueno pues aquí estoy, sé que tú eres la artista y pues que vas a hacer una obra que no es cualquier obra, entonces me encanta la idea, quiero participar en el proyecto. Empecé a entrevistarla Elizabeth, fue muy padre.

Marisol señaló que este encuentro estuvo lleno de humor, de momentos íntimos, vida; anotó la gesticulación de Paty: “sus ojos se iluminaban al decir algo que la motivaba”.

“Paty es una persona totalmente llena de luz, hay poca gente que tiene esa aura y ella tiene esa energía, ese entusiasmo, por hacer equipo, por terminar sus proyectos de inicio a fin, de creérsela, entenderlos, porque cree en su equipo fielmente, es una persona que sabe sus objetivos, los tiene muy claros”. Sin duda Marisol tiene una buena opinión sobre nuestra entrevistada, también en el ámbito laboral.

Anotó que este encuentro fue más sobre la vida personal de Patricia, hablaron sobre el concepto del amor, sus colores preferidos, la personalidad de su abuela, de su

mamá, de cómo era su entorno, de las personas que han estado con ella desde los inicios de su carrera al salir de la universidad.

“Qué te puedo decir, salió mucha magia, muchas ideas de esta entrevista con ella”, comentó Marisol; tras la plática, inició su trabajo al pie del caballete en colores rojos, rosas, amarillos, pese a que Patricia expresó su preferencia por el color azul.

El resultado fue *Ilusión*, así nombró la artista a este cuadro de 1.40 x 1.30 m, Patricia estaba a punto de casarse cuando se lo presentó y era un hecho que pertenecía a la colección *Sinónimos*; durante esta presentación llevada a cabo en casa de Hevia, Orozco declamó un poema ante familiares y amigos cercanos. Todo esto sucedió entre 2004 y 2006.

Pepe Sacal, el ahora esposo de Patricia y quien fuera distribuidor autorizado Telcel antes de casarse con ella, aprovechó este evento para entregarle el anillo de compromiso, “los ojos le irradiaban, chispeaba” en palabras de Marisol.

Luego de *Ilusión*, Octavio, otro distribuidor autorizado Telcel amigo de Hevia, junto con su esposa Margarita, solicitaron una obra más para ella, esta vez el cuadro se llamó *Azulado*, que también tuvo su presentación en casa de Patricia en el 2009, en una etapa en la que ya se encontraba casada.

Marisol fue a la boda y menciona lo siguiente: “fue hermosa, con judíos y católicos conviviendo. Después, Patricia ya embarazada, hizo un *baby shower* al que fui”. Ambas obras fueron instaladas por esta artista plástica en casa de Patricia Hevia.

Marisol concluyó que esos cuadros no sólo reflejan el éxito de Hevia, sino todo lo que representa para ella el trabajo en equipo, a nivel personal y profesional; “es una chica que sabe trabajar, sabe ser mamá, sabe ser esposa y pues mis respetos”.

También opinó que Patricia no tuvo grandes dificultades para ascender profesionalmente, aludió que quizá todas las mujeres las hemos tenido, pero Hevia siempre vio para arriba, pues cuando se tiene una meta, no se descansa hasta llegar e incluso rebasarla. Marisol Orozco finalizó con esto:

Ella es como la mujer actual, que es como un pulpo; cuando tienes una gran madre como tiene ella y la tuve yo, creo que nos dan el ejemplo para ser buenas mamás, aunque no tengamos el instructivo de cómo hacerlo, ni manual operativo de este proyecto. Creo que cuando hay una mamá fuerte, que apoya, una abuela como la que tuvo ella, que siempre estuvo detrás y dio ese impulso, no hay ningún obstáculo, ninguna piedra en el camino; pero quizá sea más difícil ser mamá que jefa.



En las oficinas de Grupo Carso. Archivo PH

En la literatura, Patricia Hevia indicó que era Carlos Fuentes su escritor favorito, nacido en Panamá el 11 de noviembre de 1928 y quien residió en nuestro país la mayor parte de su vida. Murió el 15 de mayo del 2012.

Disfrutó de obras como *La región más transparente* y *Aura*, su favorita, publicadas en 1958 y 1962, respectivamente. Información que retomamos del libro *Carlos Fuentes, Premio de Literatura en lengua castellana “Miguel de Cervantes 1987”*, escrito por Francisco Javier Ordiz Vázquez, María Victoria Reyzabal y Teodosio Fernández.

Por el perfil que empezaba a definirse sobre su personalidad femenina y soñadora, los rasgos en el vestir e incluso lenguaje corporal, la conclusión es que sin duda le gusta la moda, así que a la siguiente pregunta, le siguieron las respuestas esperadas. La intuición de la autora no falló.

Paty, ¿hay algún personaje al que admires en particular? ¿Quién es y por qué?

Admiro a Carolina Herrera por ser una mujer latina que, en la etapa madura de su vida, 41 años, demostró que los sueños no tienen límites y se convirtió en ícono de la moda mundial. Además, es una empresaria



La modelo usa Carolina Herrera. Archivo Web

extraordinaria altamente respetada en el mundo de la moda por sus creaciones de lujo, pero alejada de los excesos. Expandió su negocio a otros productos como perfumes y la colocación de tiendas en las principales ciudades del mundo. Me gusta su sencillez, su vocación de madre y que disfruta ser ama de casa.

Aunque su declaración fue una predicción, demostró estar interesada por algo más que la moda, sobre todo en el ámbito familiar, pues Hevia dejó ver que, más allá de su papel como profesionalista, está la importancia de ser mamá y gozar de este rol.

Añadió que claro, le gusta la ropa y las fragancias, además de admirar las creaciones de Carolina Herrera, gusta de diseñadores como Purificación García, Escada, Adolfo Domínguez, Christian Dior y Chanel; aunque su perfume favorito es uno de Donna Karan y lo alterna con uno de Dior, Addict.

En cuanto a su preferencia por marcas de automóviles, expresó su gusto por los de la marca Honda, menciona que esta marca le ha resultado funcional y práctica para circular por la caótica Ciudad de México.

Tras haber sido espectadores de este panorama de su vida y personalidad, la siguiente pregunta se realizó con cautela: “¿eres casada?” A lo que respondió “sí, con un judío, la familia no me quería”, con un dejo de confianza que está en duda se hubiera podido obtener, de haber sido esta la primera pregunta. “Me casé a los 39 años, después de 16 de novia”, recalcó.

Y entonces abundó: “estoy casada con una persona que está en la industria, hemos sido compañeros de vida a lo largo de 22 años y el logro fue estar juntos porque somos de diferentes religiones, él es judío y yo católica. Nos casamos por las dos religiones y hoy compartimos la dicha de estar juntos con nuestras familias, que también han aprendido a integrarse con nosotros, hoy ambas tienen un lugar en la mesa. Además, tengo una hija que recientemente cumplió cinco años”.

# ANÉCDOTAS DIGNAS DE CONTAR

Entre las anécdotas que la marcaron y proporcionaron enseñanzas de vida, Patricia platicó una sobre su abuelo, Eleuterio Hevia, español de nacimiento quien fundara un restaurante en 1892 en la colonia Peralvillo: “Correo Español”, el cual en la actualidad se encuentra en la zona de Satélite y sigue siendo famoso por su preparación del cabrito.



Restaurante Correo Español, Satélite.  
Google Maps

Ella asegura que él fue quien le dio sus primeras lecciones de liderazgo, “si la gente está bien, el trabajo está bien”, es la frase que más recuerda y que dio pie a la idea de “jefa” que luego llevaría a cabo. “Él conocía a cada uno de sus empleados y mantenía comunicación abierta con ellos”, destacó.

Mi abuelo fue restaurantero por más de 75 años, todos sus clientes lo saludaban y él los conocía a todos. Cuando era chica le decía que yo quería conocer a mucha gente y viajar por el mundo. Llegué a Telcel y de algún modo guardé esos sueños en un cajón.

Hoy en día mi trabajo me ha dado la oportunidad de conocer a muchísimas personas. De manera directa o indirecta he podido apoyarlas, hay gente que me dice: – usted me ha inspirado a hacer esto o esto otro – y pienso: no te conozco, no sé quién eres. Pero reflexiono en el comentario y resuelvo que me motiva y al mismo tiempo, compromete.

Por otro lado, el tema de los viajes. La empresa decidió que desde 1998, como parte de un programa de incentivos, llevaría a su fuerza de ventas y a los distribuidores a los mundiales y a las olimpiadas.

Por lo tanto, he tenido la oportunidad de viajar con Telcel por todo el mundo y mi jefe me ha autorizado continuar mis vacaciones después del evento, así que no sólo visito el lugar de la sede, sino que también he viajado a los alrededores, por ejemplo: Japón, China, Londres, Alemania, Australia, etc.

Concluyo que, mientras estén claros tus sueños y objetivos, tarde o temprano la vida te los pone en el camino y de la manera en que menos te imaginaste que sucedería.

Hevia también rescató que, pese a la condición económica de la cual disfruta ahora, en su juventud fue testigo de una fuerte crisis familiar que pudo desanimarla, pero no fue así. Ante una situación como esta, ella comenta que vale más el ingenio, creatividad y ganas de hacer las cosas que los recursos que se tengan: “no debemos limitarnos porque probablemente, no logremos las cosas. Hay que recordar que los papás envejecen, viene su caída económica y con ella la necesidad de apoyarlos”, lamentó.

Hoy sólo es un recuerdo, pero nuestra entrevistada fue testigo de lo que familiares y amigos solían decir en conversaciones con sus padres: “deja que Paty haga esto o aquello, mientras se casa, seguro lo hará”. Esto llegó a molestarle muchísimo, pues casarse no era un objetivo de vida que ella planteara como prioridad.

Incluso algunos amigos de la familia le ofrecían trabajo bajo la consigna secreta de “mientras se casa”, razón por la cual nunca aceptó la ayuda, por el contrario, mostró entusiasmo por entrar a la empresa que, ella refirió, estaba de moda cuando salía de la universidad: Procter & Gamble.

Respecto a sus primeras experiencias sobre las dificultades de género que pudo vivir, recuerda que alguna vez en la universidad estaba vacante el puesto de “Jefe de grupo”, la mayoría de los candidatos a ocuparla eran hombres y algunos formaban parte de círculos de amistades muy cerrados y selectos. Como era de esperarse, ellos lanzaron a sus candidatos ¿y ella? Se postuló sola y ganó. Mantuvo el cargo toda la carrera y con gusto declara que, bajo su gestión, era obligado el trabajo en equipo con mujeres.

Patricia está segura de que, ante los obstáculos materiales, culturales, cuales quiera que sean, es necesaria la creatividad para aprovechar las situaciones y ganar. Para no perder de vista el objetivo, recomendó lo siguiente: “si no lo logré es porque dejé de hacer algo y debo replantearlo, pero nunca ceder”. Fue notorio que le apasiona el tema y agregó:

Vale la pena arriesgar por las cosas en las que crees, hasta empezar de cero es una oportunidad para crear situaciones exitosas. Como mujeres tendemos a razonar los ¿por qué? y los hombres no, se avientan a los temas tomando riesgos, aunque a veces innecesarios. Sin embargo, es mejor aventarte que perder la oportunidad de lograr metas.

En cuanto al tema de mujeres en cargos ejecutivos, le preguntamos si tenía un tip o una sugerencia clave para llegar al cargo, a lo que respondió: “que te avientes a cargos más arriba y ya que estés ahí, puedes saber qué va a pasar, antes no, no es recomendable suponer, ¡aventarse audaces! Menos para el matrimonio. Aunque en este tema los hombres lo piensan mucho más que nosotras, no son tan arrojados como para los negocios. Yo pasé 16 años de novia”.

La anterior declaración dio la pauta para entrar al terreno personal y retomando el dato sobre que ella es católica y su esposo judío, habló sobre su matrimonio:

Hacer las cosas con amor, respeto y pasión, es lo que te hace realizar tus sueños. Muchas personas me dijeron que nunca lo iba a lograr, otras que lo presionara. Sin embargo, decidí respetarlo, hubo momentos de indecisión y dudas, pero el respeto mutuo, ayudó a lograr nuestra familia. Hoy, ambas familias tenemos un lugar en la mesa en las celebraciones importantes, sin importar la religión.

También narró que, a pesar de haber adquirido seguridad en sí misma, ha habido momentos en los que, por presiones del entorno se llegó a sentir poco forzada e insegura; aquí la anécdota: fue a un congreso a Europa, la mayoría de los asistentes eran hombres e iban vestidos en color negro, mientras ella iba en un traje rosa. “Me sentí incomoda”. Refiriéndose a que su vestir parecía enfatizar que era una mujer en medio de un negocio de hombres, por cómo se asocian los colores a los géneros.

El siguiente año fue al mismo congreso, ahora de negro y recordó: “pero no era yo; también fue incómodo. Aprendí a ser yo misma, encontré mi estilo formal de vestir con los detalles que me gustan, como mascadas y accesorios femeninos, así que ya no dudo en usarlos, así parezca que hago énfasis en mi género”.

En cuestiones de vanidad, platicó que la primera entrevista de trabajo que tuvo en Telcel no fue agradable, pues la persona que la recibió le reprochó que no fuera maquillada, pese a que era evidente que iba con una fuerte infección ocular. Esa fue una razón para rechazar el primer ofrecimiento de empleo en esta empresa, además de haber sido contratada antes por Procter & Gamble. Esto forma parte de un episodio a abordar más adelante.

Sobre sus primeras experiencias liderando un equipo de trabajo, puso sobre la mesa una de las memorias con mayor aprendizaje para ella y para los que la acompañaban.

Una vez fuimos a una convención representando a Telcel, era enorme, había grandes marcas de consumo respaldadas por sus agencias; nosotros llevábamos material de Telcel y había que ponerlo. Iban conmigo ejecutivos jóvenes y se preguntaban quién ayudaría a poner la manta con el logotipo.

¿Cómo que quién? Me admiré y luego solicité: ¡busca una escalera que ahorita la ponemos nosotros!

De acuerdo con el relato de Paty, una de las chicas se mostró renuente por estimar que sus uñas saldrían perjudicadas, entonces cuestionó y con firmeza ordenó: “¿quieres vender? Tienes que aventurarte y apúrate que las marcas nos van a llegar a quitar el árbol y en él se verá espectacular la manta”.

Pudimos colocarla a la vista de todo el pasillo y la chica se quejaba; estaba cansada. Terminaba el día y yo entusiasta proponía ¡vámonos a cenar! Parecían estar agotados incluso para salir.

Los cité al otro día a las 8 de la mañana para ir al súper, pues en la convención las marcas traían dinámicas y nosotros nada. Compré cubiletes, dardos; conseguí que me enviaran una edecán de la región de Querétaro (el evento era ahí).

Coloqué a la chica, la enseñé a jugar el cubilete y a las dos horas ya era una tahúr; teníamos filas, todos los hombres querían jugar cubilete con ella.

Destacó que en esa ocasión, ella y su equipo de trabajo llevaban una botarga y quien tenía que manipularla no llegó.

El disfraz era un celular con el logotipo y colores de Telcel y ante la falta de alguien que pudiera manejarla, ella misma y sus compañeros se turnaron para presentarla en medio del evento; entre risas recordó: “el celular de Telcel se enamoraba de la vaquita de Alpura y hacíamos show, tontería y media, toda la gente entusiasmada estaba con Telcel”.

Ahora los chicos que fueron con ella a aquel evento están en gerencias y Paty ha observado algunas dificultades por las que atraviesan con sus propios equipos.

Los veo batallar con su gente, quejándose de que no quieren cargar cajas, mover muebles; les digo: te recuerdo que tú no querías cargar la caja de materiales y subirte al árbol en aquella expo. Así como yo te enseñé, les tienes que enseñar tú.

## **ESCENA 2**

**Y en la dirección,  
Hevia**

# PATRICIA HEVIA, EL AMIGO EXITOSO Y SU KIT DE LA FORTUNA

El camino de las mujeres hacia puestos de dirección no ha sido fácil, sin embargo, pareciera que cada año la situación mejora. La entrevistada es prueba de que, con buenas propuestas y objetivos bien planteados, es posible llegar y mejor aún, mantenerse.

Patricia Hevia lleva 23 años trabajando para la operadora Telcel, aunque por supuesto, su cargo como Directora de Operaciones de la Región 9 no fue el primer trabajo que desempeñó en esta compañía.

Aquí su ascenso y el episodio que fuera uno de los mayores logros de la empresa, mismo en el que ella participó de manera activa: el sistema **Amigo**.

Para proporcionar antecedente y contexto, Paty narró en la entrevista cómo llegó a Telcel, lo cual define como un accidente, pues fue invitada por un conocido a una entrevista de trabajo en la apenas naciente operadora, al momento que egresaba de la Universidad Anáhuac de la carrera en Administración de Empresas; era diciembre de 1992.

No se sintió atraída por la propuesta y dijo haberse ido molesta debido a que la persona que la entrevistó, no lo hizo con amabilidad: “un señor muy parecido al personaje de Héctor Suárez, el licenciado *ñaca ñaca*, haz de cuenta que el personaje en vivo y a todo color”, así es como ella relacionó a la persona que la recibió en ese entonces, con un personaje de la televisión.

Mencionó que durante este encuentro, el hombre le enlistó las habilidades que debía tener para el puesto en un tono que la incomodó, pues parecía reprenderla

por ser recién egresada y, en consecuencia, no tener experiencia. Se despidió con gratitud, pero no entusiasmada. Rechazó la propuesta.

Así es como decide explorar en la bolsa de trabajo de su universidad y encuentra la vacante de Jefa de Producto en una empresa que refiere, en ese momento estaba de moda: Procter & Gamble.

“Todo el mundo quería entrar a Procter y tuve la fortuna de ser aceptada, iba a entrar como jefa de producto de una línea de artículos de limpieza”. Finalmente, Paty se había postulado y colocado en la firma transnacional.

Al cabo de unos meses, otro amigo que ya trabajaba en las filas de Telcel le informa que existía una nueva oportunidad de entrar a la empresa para un proyecto en el área comercial: “le dije ¡olvídalo! Con la entrevista que tuve bastó y sobró”, se negó a la más mínima sugerencia de intentarlo una vez más.

Tras labor de convencimiento, finalmente aceptó ir a la segunda entrevista y le hicieron una oferta laboral para el área de desarrollo de distribuidores; en ese momento la corporación había decidido iniciar el negocio a través de terceros y el plan era expandirse.

No obstante, rechazó el ofrecimiento por segunda vez, debido al compromiso laboral adquirido con Procter & Gamble. Patricia explicó con transparencia que esta era la razón por la que prefería no quedarse.

La autora concluye que, quien insistió para que se quedara en Telcel, veía en ella un gran potencial, ya que al instante de anunciar su partida de las instalaciones, esta persona solicitó verla para conversar y con estas palabras logró retenerla:

Yo te conozco desde la universidad, eres una persona sumamente creativa, hiperactiva, que siempre está buscando cosas nuevas qué hacer.

Te dejo una reflexión en la mesa y tú decide tu futuro: vas a Procter, una empresa transnacional con una infraestructura impresionante, pero vas a continuar lo que otros ya hicieron, procesos establecidos; ya tienen sus reglas y tú llegas a operar un mecanismo probado.

Aquí, Telcel es una empresa mexicana, es nueva, no tenemos ahora nada que ofrecerte, pero lo que sí puedo asegurarte, es que llegas a crear, a establecer nuevas reglas y a buscar cómo sí hacer las cosas e ir desarrollándote, allá no lo podrás hacer.

Patricia dijo haber sido sacudida por este pronóstico y entonces tuvo que tomar la decisión entre formar parte de una compañía de estructura sólida o una que llevaba escasos cuatro años en el mercado y aún era muy pequeña. Está de más mencionar cuál fue su elección final.

“Me ofrecieron desarrollar una posición comercial en Telcel, ¡una empresa de tecnología! En ese momento era una novedad poder hablar sin cables, con equipos que pesaban más de cinco kilos.” Recordó la entrevistada una vez que inició el relato de sus primeros pasos en Telcel.

Hevia ha crecido y evolucionado en este, su primer y único empleo; cuando recién llegó, tuvo que convencer a varias compañías de formar parte de la red de distribuidores; la mayoría de ellas estaban dedicadas a vender o comercializar laptops, computadoras de escritorio, autoestéreos, televisiones. Por el enfoque del negocio, todo aquel que se dedicara a la tecnología, era buen candidato para invertir en Telcel.

Me tocó salir a tocar puerta por puerta para invitar a las empresas a invertir su capital con nosotros, que se volvieran distribuidores autorizados; incluso hubo un tiempo en el que los ejecutivos nos repartíamos por bloques la sección amarilla y salíamos a buscar pequeños empresarios.

Para hacer nuestras visitas a tiendas y oficinas, poníamos en la pared un enorme mapa de la Ciudad de México y con tachuelas e hilos armábamos nuestras rutas, nos las asignábamos para salir a buscar inversionistas que se dieran de alta con nosotros.

Patricia explicó cuán difícil fue conseguir socios, aún antes de la devaluación del peso en 1994. Había que convencerlos de adquirir equipos que costaban entre 10 y 20 millones; en esa época era una suma muy elevada.

Fue entonces que Telcel empezó a posicionarse en un nicho de alto nivel socioeconómico, donde hasta ese momento el líder era la operadora Iusacell.

“En aquel entonces buscábamos a gente que se dedicara a vender tecnología, estaban de moda los autoestéreos, grandes equipos con muchas bocinas y buffer; algunos empresarios decían cosas como: – ¡están locos! Vendo equipos de sonido por 500 mil pesos, ¿cómo voy a vender esto en 10 millones?– “. Con esta anécdota fue como la protagonista de esta entrevista reveló los conflictos a enfrentar.

También señaló que la telefonía fija dejaba su huella y es a través de las siguientes historias que ilustró el obstáculo que representaba la costumbre. Por cierto, se encuentran hilarantes.

Había gente que al principio nos reclamaba y decían:

Es que no me da línea, su teléfono no me sirve, no me da línea.

A lo que respondíamos: no señor, es que el celular funciona al revés que los fijos, primero le marca y luego le da la línea.

O clientes que llegaban lamentando: oiga señorita, está buenísimo, pero, no me dura nada.

¿Cómo que no le dura? Cuestionábamos: no, no me dura y ya compré tres teléfonos.

¿Pero por qué no le dura? Insistíamos: pues hablo dos minutos y ya se le acabó la pila.

Señor es que para eso debe usar el cable incluido en su caja, conéctelo a la luz, luego al teléfono y vuelve a tener pila.

Haberlo dicho antes y ahora ¿qué voy a hacer con tres teléfonos?

Pero había que seguir trabajando, persuadir, empecinarse. Fue así que varios de los inversionistas que Patricia y su equipo lograron conseguir, iniciaron en el esquema de post-pago (se trata del pago fijo de una renta por el servicio y el equipo es variable, durante un tiempo establecido; la operadora da a elegir éste de entre las opciones que presenta. Es mejor conocido como plan y hoy en día ofrece

esquemas diversos). En aquel tiempo las tarifas eran altas y sólo había dos o tres planes que ofrecer al público; pese a ello, el crecimiento fue constante.

La protagonista subrayó con orgullo que ha estado de cerca en todas las etapas de la compañía, principalmente en la transición de las tecnologías y la evolución de los teléfonos celulares.

Como administradora de empresas, nunca imaginé lo que un día iba a conocer del mundo de la tecnología. He tenido la fortuna de crecer junto con Telcel y a lo largo de mi carrera, he aprendido a adaptarme a los cambios del mercado, de los usuarios, de los servicios, hasta los de mi propio rol.

Muchos de los que en ese entonces (1992-1993) aceptaron asociarse con Telcel, hoy en día siguen en el negocio, según señaló. Con gusto asegura que se ha formado una gran familia a lo largo de 23 años. Ha presenciado el ascenso de sus distribuidores como empresarios, sus matrimonios, hijos, segundas vueltas (así describió segundas nupcias), momentos agradables y tiempos difíciles.

En 1993, uno de los retos más importantes que se impuso la corporación fue masificarse, crear una estrategia que presentara tarifas más accesibles y de este modo, alcanzar con su oferta a más población. En la entrevista, Hevia determinó que hubo una etapa de Telcel que marcó la historia de la telefonía móvil en nuestro país y su carrera: el origen del proyecto Amigo.

Comenzó con más fuerza la telefonía móvil con el servicio de voz, nuestro objetivo era posicionar el celular como principal forma de comunicación y abrimos los primeros Centros de Atención a Clientes, creamos un equipo especializado para atender al mercado corporativo y desarrollamos un canal de ventas a través de terceros: la Red de Distribuidores Autorizados Telcel, hoy ellos son el principal canal de distribución a nivel nacional, por cierto.

Para alcanzar con éxito el objetivo de expansión, la empresa se dispuso a realizar cambios técnicos que reforzarían y modernizarían su infraestructura, esto significaba una gran inversión.

Patricia comenta que, en su momento, se presentó la oportunidad de elegir que la operación técnica de Telcel se realizara en red TDMA o CDMA, se optó por la primera, pese a que en el mundo la tendencia era la segunda. En aquel momento ella se mostró preocupada por considerar que era la dirección opuesta a la de la industria.

Después, reconocería que sólo veía el presente, el momento que atravesaba la telefonía celular en el mundo, no el futuro; ese futuro que hoy es ayer y en el que fue técnicamente más fácil la transición a GSM (red de mejor capacidad que TDMA) por TDMA que por CDMA.

Para entender lo que significó potencializar la infraestructura, definamos red TDMA – *Time Division Multiplexing Access*, en español Acceso Múltiple por División de Tiempo – esta tecnología formó parte de la segunda generación de sistemas de comunicación móvil (2G). La siguiente información fue tomada del libro *Redes Convergentes*, publicado en 2010 por David Terán Pérez.

Consiste en comprimir las señales digitalizadas, esta compresión de la señal es posible, debido a que la información puede ser reducida de tamaño por ser binaria (unos y ceros), de modo que la tecnología TDMA tiene tres veces la capacidad de un sistema analógico (como lo fue AMPS) en determinado número de canales, por lo que envía las señales en un tercio del tiempo empleado por una comunicación analógica.

Además, la tecnología TDMA divide un canal de frecuencia de radio en varios intervalos de tiempo. A cada usuario que realiza una llamada se le asigna un intervalo específico para realizar la transmisión, esto permite que un mismo canal de frecuencia sea utilizado al mismo tiempo por múltiples usuarios, sin interferirse entre sí.

Tras estos avances en las redes, el primer año Patricia tuvo que superar las dificultades que (quizá de forma involuntaria) generarían los fabricantes de teléfonos móviles, quienes producían una gran variedad de modelos – entre los 20 y hasta 50 diferentes – con compatibilidad para red CDMA, mientras que en los teléfonos

compatibles con TDMA (la red de Telcel en ese momento), sólo se contaban tres variantes. Mencionó con ánimo que lo único que podía hacer, era usar la creatividad para vender, pese a estas limitaciones de oferta.

Así que con varios modelos o sin ellos, la bola de nieve en la que se convirtió la operadora en el país con el sistema de prepago Amigo, empezó a rodar a gran velocidad.

Al inicio de esta etapa, nuestra protagonista enfrentó comentarios negativos y serias dudas sobre la funcionalidad del sistema, debido al mecanismo que presentaba y explicó: “proporcionábamos el tiempo aire (tiempo disponible para realizar llamadas, comprado en pesos) en tarjetas y los clientes querían meter la tarjeta al celular, ¡buscaban una ranura!” Con sorpresa en el rostro nos describió este tipo de vivencias.

Definamos sistema Amigo y cómo funcionaba: consistía en raspar el código oculto en la tarjeta y luego introducirlo en el equipo vía el teclado numérico, al instante se registraba el monto de crédito previamente adquirido en pesos. La de la letra, fue usuaria a inicios del año 1999 y es necesario destacar que el esquema sigue vigente.

Al parecer, distribuidores y usuarios debían pasar por una curva de aprendizaje, antes de garantizar su permanencia en Telcel. Este período representaba un riesgo; de no familiarizarse con el procedimiento, ambos podían despedirse de la operadora.

No obstante, una vez superada esta curva, con ayuda de vendedores y posteriormente de otros usuarios, tanto distribuidores como clientes comunes se volvieron diestros en ingresar crédito a sus teléfonos; el uso del teléfono celular en prepago tomaba fuerza.

Prepago de un momento a otro cumplió expectativas de ventas de un año, en tan sólo un mes. No había manos que alcanzaran para vender equipos, líneas, de todo. No nos alcanzaba la capacidad de operación y hacíamos cadenas humanas para

aventarnos cajas y llenar camiones de teléfonos. Todos nos metíamos al sistema de activaciones para su conteo.

Hubo muchas personas que se arriesgaron y subieron al barco desde el esquema postpago, luego llegó el momento importante: prepago, que fue el boom de la telefonía. A partir de este suceso, nos buscaban para ser distribuidores Telcel. Incluso llegó gente de diferentes partes del mundo para que les explicáramos cómo logramos desencadenar el fenómeno de la telefonía celular en México y así replicarlo en sus países.

Tras esta declaración, Hevia bebió de la botella de agua que se encontraba frente a ella y continuó. Deduce la autora que se trató de un íntimo brindis por el triunfo.

En entrevista para la revista *Must* de abril del 2015, donde la nota se tituló “Telecomunicaciones, Patricia Hevia”; comentó que la introducción del proyecto Amigo representó un gran impulso para la compañía; se rescata lo siguiente: “esta decisión convirtió a la compañía en una pionera de innovación tecnológica en el mundo y nos hizo llegar a nuestro primer millón de clientes; incluso venían de otros países a conocer el modelo para replicarlo”.



Un ambiente limpio y sobrio acompaña a Patricia Hevia en su lugar de trabajo. Archivo PH

Pero entonces se enfrentaría a un nuevo problema, las plataformas mejoradas exclusivamente para el servicio del sistema Amigo, estaban planeadas para ocho meses de operación; esto representaría 500 mil usuarios, según estimaciones de directivos y técnicos.

Esos 500 mil usuarios llegaron en un mes y medio; las plataformas se desbordaron, se recurrió a la medida emergente de colocar clientes de prepago en las redes destinadas a los de post-pago; inevitablemente se reportaron cuantiosas pérdidas y quejas. Algo que Hevia destacó como una de las etapas en la que había que demostrar de qué estaba hecha.

En ese momento de la empresa, ella aún no cumplía los tres años que se había planteado permanecer en este, su primer cargo, al respecto expuso: “yo decía, para dar el primer brinco ¡necesito estar al menos tres años en el puesto!”

Pero los planes eran otros, a los dos años y medio de fungir como Jefa de Desarrollo de Distribuidores y después del éxito que se anotó la compañía con Amigo Kit, pese a las pérdidas, se presentaría la oportunidad de tomar una gerencia.

Su postulación como candidata al puesto fue una sorpresa, incluso para ella, pues era la más joven del grupo de ejecutivos del área y la que menos tiempo de permanencia presentaba en las filas de Telcel.

Además, no era ella quien encabezaba la división de inversionistas pertenecientes a las grandes empresas, Patricia más bien se había dedicado al desarrollo del capital disponible ofrecido por las PYMES (pequeñas-medianas empresas).

La entrevistada detectó un factor que la animó a dar el paso adelante y aceptar la postulación, a pesar de lo súbito del ofrecimiento: el subdirector a quien reportaría era más accesible que el previo, quien por cierto había propuesto traer a la gerencia a una persona externa; incluso manifestó su intención de incorporar a un elemento de Iusacell, mientras el sucesor y nuevo jefe, alegó que era mejor posicionar a alguien interno.

“Fue el proceso de evaluación de los más largos que he seguido”, señala la protagonista sobre el tiempo que tomó realizar las valoraciones para calificar a esa nueva gerencia; pasaron dos meses antes de que los directivos tomaran una decisión.

¿El resultado? Patricia Hevia con 25 años de edad fue elegida para la Gerencia de Desarrollo de Distribuidores, su segundo cargo en la compañía y el primer escalón ascendente de varios que le sucederían para llegar a la dirección.

Indicó que entre sus puntos a favor, uno fue la exposición que realizó sobre los problemas que presentaban los distribuidores y cómo resolverlos. Ella encabezaba a los inversionistas de PYMES, quienes contaban con menos infraestructura y personal para hacer frente a estos eventos, razón por la que personalmente los apoyó cuando sucedieron conflictos.

Mientras el resto de los ejecutivos no eran muy cercanos a sus inversionistas, por considerar que las grandes compañías contarían con el personal adecuado para solucionar inconvenientes, Hevia era capaz de involucrarse en la operación a profundidad; hacía visitas periódicas y aprendió a solucionar las básicas y más comunes dificultades técnicas en el negocio.

Ocurrió que, pese a su disposición, enfrentó momentos de resistencia, sobre todo por parte de los distribuidores de capital alto; le manifestaban su desconfianza, hubo sabotajes. Algunos otros, de forma más determinante, no querían trabajar con ella; era evidente su juventud y era la nueva del equipo, por lo tanto, dudaban de su experiencia.

Para complicar más las cosas, quien fue mi novio y hoy es mi esposo era distribuidor autorizado, lo conocía desde antes de entrar a Telcel y entonces todo el mundo te señala – a él le darán preferencia, pensaban –, todo jugaba en mi contra.

A pesar de ello, el empeño, habilidad y resultados mostrados a lo largo de los cuatro años y medio que duraría en esta gerencia, le traerían el ofrecimiento de ir un peldaño más arriba, aun cuando en sus planes estaba permanecer un poco más.

Le esperaba la subdirección en un área de desarrollo que no se enfocaba a las ventas; recalcó que no lo olvida, pues fue un 14 de febrero del año 2000 cuando le propusieron entrar a una división diferente a la que ella estaba acostumbrada a dirigir y lo hacía con entusiasmo: “desde que nací en Telcel, he estado en áreas de venta y operación; me apasiona la adrenalina de todos los días tener que cubrir un presupuesto, llegar a la meta para que, al cierre de mes, se haga el borrón y cuenta nueva, luego volver a empezar ¡me encanta!”

Es por esta razón que, en medio de situaciones familiares difíciles debido a que sus padres y entonces novio estaban de viaje, se vio orillada a tomar la decisión sola, sin orientación o consejo, ¿aceptaría la subdirección de esta nueva área de desarrollo, dejando la gerencia que tantas satisfacciones le proveía?

Después de reflexiones y varias conversaciones con su jefe, rechazó el ofrecimiento por no tener las características que ella consideraba la llenarían profesionalmente. Se entiende a través de este suceso, que su gusto por el trabajo es proporcional a los resultados y alcances del mismo.

Aunque sin duda Patricia estaba convencida de su decisión, fue señalada como incompetente y cobarde, pues se había negado a tomar el puesto que, hay que destacar, desde dirección general le habían ofrecido. “¿Cómo rechaza la oportunidad de ir a reportar al director general? Es más sueldo, más puesto, más todo”. En palabras de Paty, este fue el reproche general...



Patricia Hevia en entrevista. Archivo PH

Entre sus razones, además de la satisfacción personal de la que ya gozaba, enlistó lo siguiente.

- a) ¿Reportar al director general? Él me conoce perfecto y me llama personalmente, me cuestiona, sabe quién soy, qué hago y cómo lo hago. Tengo la puerta abierta, no necesito el título nobiliario. Para mí es más importante que sepa de mí por mi trabajo.
- b) ¿Más dinero? Sí, no estoy peleada con mi bolsillo, pero peleo más porque aquello que haga, me apasione y a largo plazo.
- c) Tengo que seguir a mi corazón, si a él le apasionan las ventas y la adrenalina que provocan. El giro que yo dé me tiene que llenar; el día que algo no apasione, es mejor cambiar de trabajo.

Tras su negativa, el director general habló con ella y le manifestó que, de forma anticipada, él sabía que ella no tomaría el cargo. Hevia indica que al interior se sintió contrariada y se preguntaba por qué entonces se lo habían ofrecido.

Sin externar el cuestionamiento, escuchó del ejecutivo que lo habían hecho para que ella se percatara de que la empresa tenía en cuenta el buen trabajo que había realizado hasta ese momento y que las oportunidades seguirían apareciendo en su camino.

A propósito del ofrecimiento, Patricia explicó a sus jefes que si bien no tomaría esta subdirección, sugería que se creara otra para encargarse del crecimiento de la operadora por regiones. La respuesta en ese febrero del 2000 fue no.

Pero llegaría junio, apenas cuatro meses después, la subdirección recomendada por ella misma nació dentro de Telcel y nadie mejor que ella para abordarla, este era su segundo y más importante escalón arriba: Subdirectora de Operaciones de la Región 9 de Telcel.

Esta vez dice no haberse fijado un tiempo de permanencia, pues sin dejar de estar entusiasmada, pero sí consciente, admitió que entre más escalones se suben en la pirámide de una empresa, más tiempo tarda en llegar la oportunidad para ascender al siguiente.

Había trabajo que hacer y el crecimiento era inminente, puntualizó que en esta nueva subdirección, obtuvo los siguientes logros:

- Contaba con dos gerentes que al cabo de un tiempo se convirtieron en siete.
- Desarrolló el canal de venta *retail* (traducido al español como venta el por menor).
- Creó un área específica para la estrategia comercial, otra para capacitación a distribuidores y esquemas de comisión para los mismos.
- Un área y personal especialmente ocupado de las activaciones.

Para el 2003, el plan era expandir la operadora a América Latina y ella fue postulada para tomar las riendas de una filial de Telcel en Brasil, aunque finalmente se decidió que no sería ella quien viajaría a este país, sino su jefe, director de la Región 9 hasta ese entonces.

Al recibir esta noticia, de forma inmediata escuchó una más: ella tomaría el lugar de su jefe en la dirección, algo totalmente sorprendente y que representaba una gran responsabilidad. Este fue el tercer escalón, quizá el menos esperado, pero sí el más importante.

Fue apenas un mes de transición en el que ella sentía la necesidad de aprender del puesto tan rápido como pudiera. Días previos al viaje de su jefe a Brasil, él mismo platicó con Patricia y le explicó:

Puedes estudiar todo lo que quieras, en esta carpeta encontrarás todos los estados financieros, en esa lo balances... aquí lo más importante que tienes que aprender es cómo enfrentarás los retos en esta silla, porque estás sola; cuánto más asciendas en la organización, las decisiones tienen que ser más frías. Aunque pienses que es el momento para confiar en la gente, tendrás que ser más serena, prudente, congruente, reservada, porque no sabes cómo puede afectar un comentario al desempeño del resto.

Sin embargo, Paty insistía que no era posible asumir el nuevo puesto con ese desapego y expresó:

Pero yo me llevó bien con todos, soy amiga de todos en Telcel, igual que ellos, vengo desde abajo.

A lo que su jefe respondió:

No sabes del poder que adquieres en esta silla, tus decisiones alcanzan una dimensión que tú nunca has visto.

Hevia comparaba con incredulidad cuánta diferencia podría haber entre la subdirección y la dirección. La llegada al cargo le revelaría estas distinciones y las encontraría abismales, así lo exteriorizó: “la subdirección está dentro de tu terreno, tu región, estás dentro de tu equipo de trabajo, pero una vez que llegas a la dirección, compites y trabajas con todas las otras direcciones de la compañía.”

Tras esta anotación hizo saber que el hecho llevaba implícitos desacuerdos y en consecuencia, luchas de poder.

A razón de lo narrado, en el libro *Talento femenino en la Alta Dirección en México* realizado por María del Carmen Bernal y Enrique Taracena, 2012, con investigaciones realizadas en el Centro de Investigación de la Mujer en Alta Dirección (CIMAD) que a su vez forma parte del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE Bussines School), encontramos un estudio realizado a nueve empresas (ocho transnacionales y una multilatina de origen mexicano) donde el objetivo era investigar qué prácticas realizaban estas compañías para promover y garantizar la permanencia de las mujeres en sus filas.

Identifica la autora en el texto, un fenómeno que naturalmente le sucedió a Patricia Hevia: la figura del mentor. Las mujeres en altos cargos que pertenecen a las empresas participantes en el estudio del libro citado, dicen haber sido promovidas por su jefe inmediato o recibido una invitación al puesto por parte de la dirección general; un porcentaje de ellas anotó que sus directores funcionaron como mentores, casi siempre de manera informal; en el caso de nuestra entrevistada se reprodujo este esquema de forma contundente y quizá paradójico desde la perspectiva de género.

Cabe señalar que, lo largo de esta entrevista, ella enfatizó que fueron dos hombres los que le abrieron las puertas de Telcel desde el momento de su llegada.

El libro aborda a las mujeres colocadas en las siguientes empresas: Avon, Coca-Cola, General Electric, Hewelett Packard, Manpower, Microsoft, Nestlé, Santander y Televisa. Al menos tres de ellas tienen que ver con el gremio en el que se desarrolló Hevia: la tecnología.

Retomando el relato, Patricia reflexionó sobre su nuevo cargo: “creo que fue de las cosas que más trabajo me costó aprender y desarrollar dentro del negocio. A la vez, me di cuenta que no es que todo esté lleno de malas intenciones, sino que cada quien, desde su trinchera, busca como desarrollarse y hacer crecer a su gente, todos queremos demostrar que podemos hacer mejor las cosas que el otro”.

En el camino, puede pasar que ese poder y ganas te hagan cometer errores o te pierdas; es la parte de madurar para asumir el puesto y desempeñarlo cada día mejor.

Al respecto de su actual liderazgo en la dirección de operaciones de la Región 9 de Telcel, se obtuvieron declaraciones de personas que forman parte de su equipo de trabajo y día a día viven de cerca los retos y desafíos de su jefa.

Gabriela Formosa, Gerente de Comunicación y Entrenamiento Comercial, comenta que Hevia no tiene reparos al postular a una mujer como candidata cuando se trata de ocupar una vacante; esto va muy acorde con la personalidad motivadora que detectamos y sobre todo, con el apoyo que ella manifiesta a las mujeres que considera capaces.

Incluso, en la observación directa que la entrevistadora consiguió en las visitas a su oficina dentro del corporativo Telcel, fue evidente que la mayoría de las personas que tienen trato directo con ella, son mujeres.

Durante la entrevista, también señalaba que ella era la excepción a la regla, pues había logrado un liderazgo cercano e intuitivo, contrario a los consejos que la orientaban a segregarse.

Patricia señala que si algo en su equipo no funciona, es probable que sea por un aspecto personal, por lo que es capaz de acercarse a su gente y preguntar por las situaciones que atraviesa, es para ella importante escucharlos, aún si se trata de situaciones ajenas a la oficina. Esta versión fue apoyada por “Teo” (Teodoro González), el ex empleado de Hevia con el se tuvo la oportunidad de platicar sobre ella y quien la describió como maternal.

# UNA MIDAS EN PLENA CRISIS

El 15 de junio de 2016, la revista *Expansión* lanzó una edición especial, en la portada muestra el título “500 Las empresas más importantes de México”, en el segundo de los subtítulos se puede ver: América Móvil, lista para el número uno.

América Móvil es la empresa líder en el sector de Telecomunicaciones en América Latina, como se describe a través de su página web oficial. Telcel, forma parte de ella como subsidiaria y encabeza el negocio de la telefonía móvil en México.

Al momento de realizar este trabajo, los números de Telcel (siendo parte de América Móvil) arrojan un lugar dos en la lista de las 500 empresas más importantes de México según *Expansión*, sólo detrás de Pemex en el número uno. Es la empresa de productos y servicios de telefonía móvil para la que trabaja Hevia, la que amenaza el trono de la petrolera.

A su vez, Telcel en 2016 se encontró entre las cinco empresas más valiosas del país, está en el top de las 50 marcas de mejor desempeño en Latinoamérica y la marca de telefonía móvil que cuenta con la mayor confianza de sus clientes. Así lo afirma el artículo de la revista.

El panorama exitoso antes descrito, estuvo comprometido hace poco más de una década, cuando los famosos “errores de diciembre” sacudieron las finanzas de la empresa en 1994.

Dentro de la conversación con Hevia, se habló sobre las dificultades que tuvo para aumentar ventas y fortalecer la capacidad operativa de los distribuidores a su cargo, a pesar de la crisis económica por la que atravesaba México en ese 1994, año posterior al que ella mencionó como etapa importante en el crecimiento de la telefonía móvil en el país, por lo tanto, de gr

an relevancia en su vida profesional.

Aquí un panorama de lo que significó salir adelante con su equipo y las ventas, durante aquel año caótico para la iniciativa privada en México.

De acuerdo con el libro *La crisis económico-financiera mexicana de 1994-1995*, publicado por El Colegio Nacional y el Fondo de Cultura económica en 1996 y escrito por Leopoldo Solís; esta crisis, que provocó la devaluación del peso mexicano, tuvo su origen en la naturaleza del modelo económico y las políticas estabilizadoras, los cambios en el exterior y los acontecimientos políticos derivados de la pugna por el poder en México. Aquí enlistamos algunas causas que se manejaron como oficiales según el libro antes citado.

1. Elementos políticos desfavorables que generaron incertidumbre.
2. La elevación de tasas de interés en los Estados Unidos.
3. La pérdida de credibilidad en el gobierno y en su capacidad para sostener la paridad cambiaria (el equilibrio que sostienen dos divisas para cotizar en el mismo nivel, dato rescatado del glosario *online* de la Bolsa Mexicana de Valores) frente a un déficit excesivo en la cuenta corriente externa (significa que las importaciones fueron mucho mayores a las exportaciones, esto fue explicado en [elfinanciero.com.mx](http://elfinanciero.com.mx) por Abraham González el 19 de diciembre de 2014 en su nota *6 gráficas para entender causas y efectos del error de diciembre*).
4. El bajo potencial para generar ahorro interno.

Otro dato que vale la pena rescatar, es el de Enrique Quintana en [elfinanciero.com.mx](http://elfinanciero.com.mx), el 27 de julio de 2015, quien informa que el 20 de diciembre de 1994, el dólar pasó de 3.46 a 4.99, reportando un alza de 44 por ciento.

En estas circunstancias, Patricia seguía diseñando tácticas para salir adelante con las responsabilidades en su cargo, que en ese momento era Jefa de Desarrollo de Distribuidores. De inmediato, al interior de la empresa, se empezaron a estudiar estrategias para mantener una situación financiera saludable ante las inminentes dificultades; Hevia mencionó que había consciencia de que el crecimiento sería difícil, pero nunca prevaleció el pesimismo.

Tras varias reuniones y pláticas entre ejecutivos y directivos del área comercial, ella presente entre todos, se decidió que algunos modelos de teléfonos se

proporcionarían gratis a los usuarios, a cambio de una contratación en esquema post-pago; finalmente, así fue como Telcel le haría frente a los caóticos meses posteriores a la devaluación.



Patricia Hevia supervisando la operación en un Centro de Atención a clientes Telcel. Archivo PH

El resultado fue favorable, sin embargo esta nueva oferta y el permanente crecimiento de prepago, provocaron que la operación se desbordara una vez más y las complicaciones no se hicieron esperar.

Creo que no podíamos parar “Amigo” porque fue un tema de momento económico, había la necesidad de comunicarse, pero no había dinero para hacerlo y de pronto, nace esta opción que permite el uso de la telefonía con lo que traes en la bolsa; fue algo que sorprendió y generó la oportunidad de penetración en el país y en el mercado.

No obstante, Patricia estaba lista para apoyar a sus compañeros y a pesar de no estar entre sus responsabilidades en ese momento, ayudó al área de activaciones

a recibir expedientes, clasificarlos, validar créditos y satisfacer las solicitudes de alta de numerosas líneas telefónicas móviles en ambos esquemas de contratación.

De este modo, ella aprendió nuevos procesos, lo cual le anotó aún más puntos ante directivos y compañeros, pues salir adelante en situaciones difíciles, no le era ajeno. Ya entonces, confiaban plenamente en ella. Era necesario para la autora preguntar a que se debía el éxito en su vida y esta fue su respuesta:

El éxito en mi vida ha sido una consecuencia de hacer lo que más me apasiona, de tomar riesgos para hacer cosas diferentes, de seguir intentándolo aún perdida la batalla hasta ganarla. No importa cuántas batallas puedas perder, tu objetivo es ganar la guerra.

Para la publicación *OZ Magazine*, en el 2008 Hevia señaló a Manuel Coronel en entrevista, que su máximo logró en el trayecto ascendente de su carrera, ha sido formar parte de la historia de Telcel en todo su crecimiento y desarrollo: “ser parte del equipo, estar en ese grupo de toma de decisiones desde que empecé”, anotó.

Por otro lado, cuando se mencionaron otras dificultades en su ascenso y ejecución en el cargo de dirección, incomparables a las circunstancias financieras propias de un negocio como el que conduce, Hevia anotó que muchas de las situaciones enfrentadas en el camino parecen creadas por uno mismo, debido a la insensibilidad y desconocimiento del entorno inmediato en el que la profesión se desarrolla.

Explicó que es necesario identificar y rodearse de los recursos y las personas correctas, algo que en un inicio es difícil de lograr ya sea por inexperiencia o despiste.

También argumentó que una de las características frecuentes en las mujeres, es que gustan de hacer todo por sí solas, sin pedir ayuda. Y es aquí donde los temas de género toman lugar, pese a que, ni la entrevistada, ni la autora tuvieron el propósito de que este trabajo se conciba con un enfoque feminista.

Sin embargo, resulta difícil evadir que la condición de fémina en un cargo de dirección provoca reacciones de todo tipo, negativas por ejemplo. Patricia, distinguió

entre varias, una de las malas experiencias que tuvo con el director de una cadena comercial de la que no quiso mencionar el nombre.

El hombre en cuestión, ya de edad avanzada, durante una reunión con ella y su jefe para introducir Telcel en sus tiendas, en todo momento se dirigió a él, no volteo a verla a ella en ninguna de las disertaciones, en una dinámica en la que Paty le hablaba y él le respondía a su jefe. El punto álgido de la reunión fue cuando su jefe tuvo que reiterar que quien encabezaba la junta, era Patricia.

Cuenta Hevia que la respuesta del directivo de la cadena comercial fue contundente: “yo con mujeres no hago negocios”.

En el libro *Talento femenino en la Alta Dirección en México*, se comparten testimonios de 68 mujeres en cargos directivos y ejecutivos dentro de nueve empresas que operan en México, ellas hablan de las dificultades en el ascenso a una alta dirección y a propósito de la anécdota narrada por Hevia, se retoma lo siguiente.

### **La discriminación por género**

En su investigación, Bernal y Taracena señalan que algunas directoras consideran que las mujeres siguen siendo discriminadas en la vida social y en el trabajo. Además, tienen la percepción de que la empresa y los *headhunters* (traducido al español como caza talentos) tienden a privilegiar a los hombres. Al respecto, una directora afirma: “si un hombre y una mujer tienen el mismo perfil, prefieren al hombre”. Las directoras consideran que este tratamiento diferencial podría deberse a que los hombres son definidos socialmente como “los proveedores”.

El estudio expone las formas de discriminación en la empresa, tales como descalificaciones de sus pares masculinos y de algunos clientes, así como la presión social en torno a una exigencia adicional: “tenemos que demostrar que lo sabemos hacer, tenemos que hacerlo doble”.

Otras directoras que pertenecen a empresas donde la discriminación es mayor, aluden a que las mujeres han tenido que masculinizarse, y al hecho de que todavía

a los hombres les molesta que las mujeres opinen, “cuando eso pasa en una junta, el ambiente se pone tenso”.

Regresando a la plática con Hevia, se encuentra que, más que un factor de desánimo para ella, la declaración aparecía como una oportunidad para aclarar cuál era su función sin ponderar su género y así dejar sin alternativas al director.

Entonces su jefe, con un decisivo gesto la alentó a plantarse con autoridad ante la negativa, ella dijo haber sentido nerviosismo: “pues ya dijo que no”, pensó en esa ocasión.

Lo único que se me ocurrió decir fue: perdón señor, pero si quiere hacer negocios con Telcel tiene que ser conmigo, si no, no hay negocio con la empresa. Pensé: mi jefe me va a matar por lo que acabo de decir, nos vamos a quedar sin la cadena.

No fue así. A la fecha, el hombre que un día se negara a hacer alianzas comerciales con Patricia Hevia, afirma (aún) que la única mujer con la que lo ha hecho y lo sigue haciendo, es con ella. Es así como cierra nuestra entrevistada este recuerdo.

Resaltó este suceso porque consideró que pudo haberse cobijado bajo su jefe, quien en vez de ver esto como una opción, la impulsó para afrontar la situación e intentar salir bien librada; como sucedió.

Ahora que ella asume el puesto directivo que un día fuera de su jefe, realiza la misma dinámica con su equipo de trabajo: los llena de fuerza para enfrentar conflictos, tantas veces sea necesario. Ella mencionó que hay los que piensan en hacer exacto lo que ella en su momento, acudir a su cobijo.

Al interior de su equipo de trabajo, existe una consigna que es constante en la mesa de negociación: “el que se enoja pierde y el que puede mantener la cabeza más fría es el que gana”. Recomienda a las personas a su cargo nunca salir de control, mantener siempre la calma e ir por el sí, ya que el no, quizá se encuentre por sentado.

En esta parte de la entrevista, llamó la atención algo que destacó Patricia: las reacciones emocionales y viscerales, parecen ser más comunes en las mujeres, en

situaciones como las que ella acostumbra vivir en el día a día de los negocios en la empresa, se puede ver a los hombres con una actitud más ecuánime.

Es un tema de personalidad de hombres y mujeres, nosotros somos preocupadas, cosas como: – Ay! es que, me vio feo– qué te importa si te vio feo, tu objetivo no es que te vea bonito, es cerrar este negocio. Nosotras cuidamos todos los detalles en el entorno y los hombres no, piensan –que me vio feo, pues que me vea feo, yo vengo por el negocio y ya me lo traje–.



Oficina de Patricia Hevia al interior de Grupo Carso. Archivo PH

Patricia agrega, “si llevamos el liderazgo a un enfoque únicamente de género, habrá situaciones en las que, la diversidad de personalidades sin importar si son hombres o mujeres, influya de forma más decisiva que el género, entonces se pierde esta perspectiva”. Esta es la razón por la cual estableció que es una jefa que brinda las mismas oportunidades a todos.

Ella misma define con adjetivos, su tipo de liderazgo:

- Congruente
- Emocional
- Maternal
- Abierta

Fórmula que hasta el término de este trabajo periodístico, le ha funcionado en el cargo, según sus propias palabras.

En el libro de Carmen Bernal y Enrique Taracena, se halla un concepto que coincide con la forma de liderazgo de Hevia:

Para el CIMAD/IPADE, la empresa es considerada un ámbito de trabajo y convivencia que debe asegurar la promoción de las personas con mejor talento hacia las posiciones de mayor peso y responsabilidad, otorgando las mismas oportunidades a todos, con independencia de cualquier rasgo diferencial de sexo, raza, religión edad, etcétera. Si la directriz es el talento, la empresa tendrá un mayor impacto económico y social.

En este apartado, donde la intención es mostrar cómo Patricia Hevia ha hecho frente a circunstancias adversas y las ha resuelto con éxito, no es posible dejar de lado un rol determinante en su vida y en el que probablemente se presenten los reveses más difíciles: ser mamá.

Para entrar en materia, la que escribe utiliza el siguiente fragmento del libro *Mujeres en cargos de dirección en América Latina. Estudios sobre Argentina, Chile, Venezuela y México* de Gina Zabludovsky, quien presenta los resultados de una investigación en torno al papel de las mujeres ejecutivas en las grandes compañías privadas en México.

Los datos sugieren que la “decisión de tener hijos” y el “estado civil” representan un dilema constante para las mujeres más jóvenes que no han llegado a ocupar los niveles jerárquicamente más altos de las compañías y que relacionan las posibilidades de éxito profesional futuro con las opciones entre “carrera” y “familia” por las que opten en la actualidad. Por el contrario, en el caso de las mujeres más grandes y con niveles ejecutivos más altos, las referencias en torno a su papel en la familia se hacen desde otra perspectiva. Sus respuestas denotan que la elección entre el peso que le dan a su “vida pública profesional” y el “ámbito doméstico”, ya se ha tomado y aunque en su vida cotidiana tienen que hacer constantes ajustes

para cumplir con las demandas del “trabajo” y “familia”, se hacen dentro de una situación emocional y profesional que corresponde a una mayor estabilidad.

Es así que nuestra entrevistada se identifica en el segundo grupo, debido a que en la conversación para este trabajo, afirmó que la consolidación como mamá ha estado directamente ligada a la calidad de tiempo que dedica a su hija y a la capacidad que ha desarrollado para alternar su rol como jefa y madre sin alejarse de su pequeña. Cabe señalar que fue mamá después de los 40 años y ya se encontraba en el cargo de dirección cuando lo decidió.

Comenta con detalle que al momento de ser mamá, su equipo de trabajo y allegados en Telcel pensaron que dejaría la compañía, pero no fue así; pudo desempeñar ambos cargos. En aquel momento, incluso su jefe aclaró, ante directivos y compañeros, que ella no se iría por estar embarazada y que incluso no lo haría, una vez que diera a luz. Su permanencia estaba asegurada por ella y sus superiores.

Todo el mundo pensaba que no iba a poder porque soy un poco *Workaholic*. Cuando hablamos de calidad de tiempo con los hijos te puedo decir que lo he obtenido, observo a otras mamás en la escuela de mi hija y concluyo que ella y yo tenemos más interacción y compartimos más cosas, que algunas mamás que pasan todo el día con sus hijos.

Tú puedes estar todo el día en casa, pero si está ahí la nana y es quien juega con ellos, significa que estás físicamente, pero no emocionalmente.

Los tiempos con mi hija son en familia, ella, yo y su papá; platicamos, cenamos, hacemos la tarea juntos, hablamos de lo que hicimos en el día o jugamos.

Hay días que su papá viene a comer con ella, otros en los que se va con los abuelos. Hay días que la puedo traer a mi oficina y lo disfruta.

Además, tiene otras actividades extraescolares; hay personas que me dicen –ella eres tú, pero en chiquito–, porque es una niña muy activa, tiene agenda a sus cinco años.

En entrevista con Alejandra Moreno Maya, Directora de Investigación del CIMAD, habló de lo que ella conceptualiza como Redes de apoyo, se refiere a todo aquello

que facilita el desempeño profesional de la mujer: la ayuda de la familia, del esposo, incluso del equipo de trabajo, estas Redes de apoyo se pueden llegar a extender del ámbito personal hasta el profesional; algo que aplica en el caso de Patricia, afortunadamente. Alejandra comenta que no todas disponen de este respaldo.

Abundaremos un poco más al respecto, dentro del texto *Talento Femenino en la Alta Dirección en México* con investigaciones realizadas en el CIMAD, se menciona que al contar con estas Redes de apoyo, las mujeres han aprendido a delegar al contratar servicios de cuidado, limpieza y chofer, maestros a domicilio y servicio de guardería entre otros.

De acuerdo con Bernal y Taracena, autores del libro en mención, lo anterior promueve la autonomía y la capacidad de organizarse hasta llegar a una conciliación trabajo-familia, encontrando tiempos y espacios de convivencia con los seres queridos.

Respecto a su posición ante la posibilidad de permanecer en el hogar, en lugar de salir a trabajar, Patricia manifestó que ella no se imagina en casa todo el día haciendo nada y evaluó que este tipo de situaciones provoca problemas en un matrimonio, debido a la profunda desigualdad en las actividades cotidianas, lo que deriva en desconocimiento e incomprensión de los eventos que le suceden a uno y a otro.

Sobre la reflexión recién descrita, es necesario señalar otra hecha por la autora: Patricia concibe que quedarse en casa es “hacer nada”, porque desde su situación económica es lo que significa no trabajar.

En cuanto a la conciliación de su trabajo con el rol de ser madre, consideró necesario para su hija cierta independencia de tiempo y espacio, de modo que cuando se reúnan, disfruten y compartan experiencias. Aunque señaló como esenciales las siguientes actividades.

Algo que sí trato con frecuencia es comer con ella y llevarla en las mañanas a la escuela, eso sucede invariablemente ¡eso es ser mamá! No hay muchacha que la bañe, vista y peine, eso es algo de mamá y quien debe vivir ese momento con ella.

Al terminar el día platicamos de lo sucedido en él y preparamos el día siguiente, aunque a veces no es posible tener todo bajo control, de pronto se enferma y pienso, ¿ahora qué hago con ella?, ¿cómo le hago en el trabajo, cómo lo resuelvo? Pero buscando cómo sí, todo acaba fluyendo. No me dejo llevar por los problemas.

Hevia mencionó que no hay más dificultad en ser mamá que en ser jefa, sino que cada rol tiene sus áreas de oportunidad y agregó:

El reto de ser mamá ha sido increíble y ves que puedes hacer cosas que pensabas que no podrías; aunque claro, existen momentos en que no puedes ser súper héroe y lograrlo todo; lloras, tienes momentos de debilidad y piensas –quisiera estar más tiempo con ella–. A veces cuando mi hija llega de alguna fiesta infantil y me dice: –todas estuvieron con su mamá y tú no estuviste–, me pega, pero me sobrepongo y continúo.

Luego de esta deliberación, con alegría platicó que también ha dado a su hija la oportunidad de vivir cosas que, ella observó, no todos los niños de su edad han hecho. Gaby Formosa, que forma parte de su equipo de trabajo, con frecuencia organiza eventos en grandes foros y ante miles de personas, es ahí donde la niña con seguridad saluda a la audiencia. Hevia piensa que otros niños saldrían corriendo sólo de ver una multitud ante ellos, mientras su hija, se planta con naturalidad. Aseguró que las oportunidades derivadas del trabajo, que a ella han sido otorgadas, se han extendido hasta su hija.

La entrevistada cerró esta parte de la conversación expresando que algunos momentos sustituyen otros; lo importante es ver en toda circunstancia el área de oportunidad, para luego transmitir a los hijos la seguridad de que siempre la hay y tienen que buscarla. Hevia estimó que esto es una herramienta que dará fortaleza a los pequeños para enfrentar el futuro.

# PORTABILIDAD NUMÉRICA, LA JOYA DE LA CORONA

La serie de cambios tecnológicos que Patricia ha vivido de cerca resulta vertiginosa, dinámica, casi sin dar lugar al respiro tanto de clientes, como de empleados al interior de la operadora.

Ella misma en este apartado nos llevará de la mano por todos estos avances y explicará cómo los experimentó desde el cargo directivo que aún ocupa. A su vez, enfatizará en uno de estos eventos por ser el más significativo en términos de riesgo para la empresa y su competitividad: la **portabilidad numérica**.

Después del lanzamiento y masificación del sistema prepago, que fuera una etapa atareada para la empresa entre 1993 y 1997; Telcel se convirtió en un caso de éxito mundial, según Hevia nadie podía entender el crecimiento tan rápido que había tenido **Amigo** en México, “hubo muchos países donde se había intentado el esquema, algunos lograron implementarlo, pero con poco crecimiento”, recalcó.

Para continuar con los momentos más representativos de su carrera, abundó en otro que calificó como espectacular: **El que llama paga**, nacido en 1999 y que en el nombre lleva el procedimiento, el primero en marcar, pagaba la llamada y el receptor podía disfrutar del servicio sin deducciones en saldo.

Es necesario mencionar que esta regla sigue vigente y representó una innovación en el esquema de pago, además de claro, una oferta atractiva. Con esta medida, Telcel planeaba llegar al año 2000 con un mínimo de 10 millones de líneas vendidas, dato rescatado de la nota “1998: Telcel llega al millón de usuarios”, misma que se encuentra en el sitio web de Expansión.

¿Lo lograron? Patricia recuerda que sí, aunque ni ella ni la autora encontraron el número exacto.

Resulta más atractivo destacar que la empresa alcanzó un crecimiento del 149.4% tras el lanzamiento de **El que llama paga**, dato proporcionado en la nota “Telcel cumple sus 15 años; ya tiene 25 millones de usuarios”, publicada por la [Crónica.com.mx](http://Crónica.com.mx) en el 2004.

Podrían seguir los números y porcentajes ascendentes de la compañía, pero se perdería el rumbo de este trabajo. Patricia al respecto, comentó que, pese a que estaba en los planes de la empresa el tema crecimiento, ella nunca estuvo totalmente preparada para el fenómeno de expansión que estaba por atestiguar.



Patricia explica los retos del trabajo diario. Archivo PH

La capacidad de comunicación que el país estaba alcanzando a principios del 2000, la ágil comercialización del servicio y la facturación que cada año presentaba incrementos, fueron algunos de los acontecimientos que la llenaron de satisfacción y por supuesto, de trabajo.

Tuvimos que colocar numerosos puntos de venta para proporcionar el tiempo aire, la gente se encontraba ávida de tener el servicio; hacer recargas de saldo a sus teléfonos o adquirir uno.

Después de **El que llama paga**, llegaría otro momento importante para ella y la operadora: la tecnología **2G**, que además de la estabilidad técnica que presentaba, traería consigo **los chips**. Ella misma explica qué significó el chip para la telefonía móvil cuando recién llegó, era 2002.

Cuando recién empezamos teníamos que programar el teléfono, el número y la información del cliente. El rey de las ventas era quien lograra conseguir primero la hoja de programación del equipo, era amo y rey, todo el mundo le rendía culto, era al que le decían –por favor, compárteme la programación–.

10 años después nos dicen: ya no tienes que hacerle nada al teléfono, adiós programación, ahora en este pequeño chip va toda la información y nada más se lo vas a colocar.

Paty platicó que todo su equipo de ventas se consternó, puesto que consideraron que perderían valía debido a que uno de los retos y complejidades de su trabajo, era saber cómo programar los equipos.

Anotó que fue un cambio de cultura corporativa muy complicado; aunque reconoce que quizá para los clientes fue sorprendente, internamente, había que, literal, cambiar el chip a todo su equipo.

El discurso ante la fuerza de ventas era uno, el siguiente: ya no vas a configurar y ahora te vas a enfocar en cómo colocar estos chips, cómo buscar más lugares donde venderlos.

Para ella como jefa, fue una transición trascendente y retadora; cambiar la mentalidad a su plantilla de vendedores e impulsarlos a aceptar y manejar con maestría los nuevos procedimientos. Al final, también lo logró.

Pasaron nueve años, que no es nada cuando hablas de evolución tecnológica, para que llegara el chip a México y con él, los cimientos del Internet móvil y servicios de valor agregado.

Siguiendo con el surgimiento del chip en México, Patricia comentó lo siguiente para la revista *Must* de abril de 2015, dentro de la entrevista “Telecomunicaciones, Patricia Hevia”.

El año 2002 fue un momento de trascendencia por el lanzamiento de la tecnología GSM, el chip llegó a México. Hay una historia en la telefonía antes y después del chip porque llegó la transmisión de datos y cambió el esquema de comercialización, ya que el usuario tenía movilidad de su información, Internet, ¡ya podías tener tu oficina en la palma de tu mano!

Ahora bien, el chip resulta por demás trascendente, no sólo por Internet móvil y sus beneficios, sino porque fue la antesala de un suceso innovador que pudo representar una amenaza para la operadora: la portabilidad numérica.

Como antes lo mencionó Hevia, era posible portar información personal, además de contactos en ese pequeño dispositivo, esto ofrecía total libertad para cambiar de equipo sin perder datos importantes; la movilidad era un hecho consumado.

Pero, la tecnología no se conforma, la palabra lleva implícito el cambio y más tarde, en julio del 2008, el chip además de ofrecer una manera práctica de almacenar información, otorgó a los usuarios la opción de cambiar de operadora, sin tener que hacerlo de número. Datos proporcionados por [elfinanciero.com.mx](http://elfinanciero.com.mx) a través de la nota “Telcel gana 1.3 millones de líneas en 5 meses”... ¿Cómo lo hizo?, publicada el 13 de agosto del 2015.

Patricia Hevia había sido testigo, desde muy joven, de los cambios y avances tecnológicos que acompañaron el crecimiento de Telcel; el sistema de prepago **Amigo**, la transición de tecnologías de 1ª y 2ª Generación, entre otros cambios y tendencias que se dieron no sólo en la parte técnica, sino también en la capacidad e incluso diseño del hoy inseparable teléfono celular.

Así que el siguiente, era un cuestionamiento obligado. Después de dos décadas de arduo trabajo y en consecuencia un crecimiento constante y consolidación de Telcel como la operadora predominante en México, ¿la compañía se vio amenazada por la **portabilidad numérica**? ¿Cómo recibió Telcel la noticia de que, cuando los usuarios lo decidieran, podrían cambiar de operadora y conservar su número? Era inevitable inferir que la portabilidad podría significar pérdidas, por supuesto también un fortalecimiento de la competencia: Movistar y Iusacell, quienes ya rondaban a los usuarios con promesas de un mejor servicio.

La llegada de la portabilidad numérica significó un cambio radical de dinámica en el mercado y un reto importante para nosotros, debido a que uno de nuestros objetivos es mantenernos activos y vigentes entre los consumidores.

Nuestra filosofía incluye un alto nivel de competitividad, ello nos exige una constante renovación y búsqueda de la permanencia. A pesar de que Telcel tiene una fuerte participación en la telefonía móvil, el tema de competencia es una prioridad y estamos acostumbrados a tenerlo en la agenda, de modo tal, que para nosotros los contrincantes va medio paso atrás.

El accionar de Telcel se ha vuelto más rápido a partir de la portabilidad numérica, ya que esta opción detona las decisiones de cambio en los usuarios casi al instante; es entonces que, con la misma velocidad, debemos buscar su preferencia.

Patricia platicó que los momentos de mayor trabajo en Telcel y las telecomunicaciones en general, se viven cuando llegan nuevos actores a escena; todas las operadoras nacientes inician con fuertes ofertas, buscando introducirse e impactar en el gremio: “tanto los nuevos competidores, como nosotros, hemos tenido grandes aciertos y errores, pero lo relevante es que siempre que llega una nueva propuesta, es fundamental mejorar la propia”.



Sesión fotográfica en Centro de Atención a Clientes Telcel. Archivo PH

Cuando yo entré a Telcel, no era la operadora número uno, era Iusacell; el objetivo fue convertirnos en líderes. Luego llegó Pegaso, Unefon, Movistar, es decir, siempre ha habido competencia y por lo tanto, ajustes. Incluso hubo periodos de gran actividad y expectativa, ya que algunos competidores entraron bajo circunstancias que incidirían directamente en el comportamiento de los usuarios.

Por ejemplo: Movistar coincidió con la llegada de la portabilidad numérica y AT&T entró justo en el momento de la regulación de preponderancia, esto activa estrategias y duplica el trabajo.

Es necesario abundar en este momento de la historia: el 6 de marzo de 2014, el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT) declaró a la operadora Telcel como una AEP (Agentes Económicos Preponderantes), clasificación con la que se señala a una empresa que cuenta con una participación nacional mayor a 50 por ciento en los servicios de telecomunicación o radiodifusión.

Tras esta declaratoria, el IFT realizó una regulación en la que el principal objetivo era no afectar la competencia y la libre concurrencia para así disminuir la concentración del mercado de telefonía móvil; a partir de entonces, Telcel estaba en la mira.

En pocas palabras estaba encasillada como dominante, lo cual se percibía como un obstáculo para la libre competencia y por lo tanto, una disminución en la oferta a los consumidores. Con información de la columna de opinión *Dinero, Fondos y Valores de Víctor Piz*, "A dos años de la preponderancia", publicada el 02 de marzo de 2016 en el diario online [elfinanciero.com.mx](http://elfinanciero.com.mx)

Hevia señaló que, además del tema regulatorio, los cambios internos de las diferentes corporaciones significan desafíos, porque entran y salen directores con ideas frescas que podrían impactar en el mercado. La expectativa es constante; competidores, medidas legales y los cambios en ambas, hacen que Telcel reacomode sus piezas en el tablero cada vez con mayor dinamismo.

La entrevistada ejemplificó cómo participa Telcel en el juego entre competidores y sus propuestas: "vino nuestra incursión en el prepago, idea que ninguna otra

operadora en su momento siguió; tras el éxito, la consolidación en el sistema fue innegable y con ello, la decisión del resto de los competidores de ingresar a este esquema. Es entonces que, para conservar el puesto líder, Telcel eligió optimizar la oferta en postpago y así diversificar sus productos: *Jaque Mate*. “Las propuestas deben ser de acción, no de reacción”, afirmó.

Un diferenciador que conserva a Telcel en el número uno es la solidez de la organización, que comienza por la estabilidad y continuidad de los empleados; la mayoría de ellos están en un promedio de permanencia que supera los 10 años.

La trayectoria de directivos por ejemplo, es muy parecida a la mía, han crecido con la empresa. Aunque ha habido gente que se ha ido de Telcel a la competencia.

Dentro de la conversación, se abordaron los puntos débiles que ella observa en sus competidores. Remarcó que la firmeza de Telcel tanto en el mercado como en su estructura técnica y de recurso humano, es justo de lo que el resto carece, ya que es de su conocimiento que sufren cambios constantes, existe una alta rotación del personal en los equipos de trabajo, hay gente se va al extranjero, regresa y no termina de estudiar y entender el mercado mexicano, por lo que según evaluó, todo esto deriva en una diversidad de estrategias que no alcanzan a concretarse, lo que influye directamente en el resultado del proyecto.

AT&T por ejemplo, tiene los recursos económicos, facilidades legales y jurídicas, pero quizá no cuenta con las manos expertas que hagan bien el trabajo.

Cuando Manuel Coronell, la entrevistó para la revista *OZ Magazine* del cuarto bimestre de 2008 (el momento justo en que se anunció la portabilidad numérica), indagó sobre los planes de Telcel para sus usuarios hacia el final de la primera década del siglo XXI, ella respondió que era mantener a la operadora como la mejor opción para ellos, seguir invirtiendo en infraestructura que permitiera mejorar cada día el servicio y la calidad que en ese entonces ofrecían. Continuar brindando lo último en tecnología, como lo era en ese momento el caso de la 3ª Generación de la red (3G), que desencadenó una serie de productos y servicios a través de los cuales los usuarios obtuvieron mucho mejores experiencias.

Paty, en la misma entrevista, también dijo que la empresa se estaba esforzando por hacer llegar a México nuevos servicios, como la videollamada o la transmisión de datos a alta velocidad. En estas declaraciones resultaba evidente cuan consciente estaba de que, la permanencia de los usuarios, dependería de la eficacia y diversidad de los servicios.

Contra todo pronóstico, la empresa para la que Hevia labora resultó beneficiada de la **portabilidad numérica**; de julio de 2008 a agosto de 2014, la operadora reportó 4 millones 397 mil 939 usuarios que cambiaron de otra compañía a Telcel. Para marzo de 2015, el número ascendió a 6 millones 458 mil 339 clientes, según datos registrados en “Portabilidad de Telcel, el nuevo reto de AT&T”, *El Economista*, 13 de mayo de 2015.

Ana Martínez publica en su nota “A partir de hoy podrás migrar tu línea fija o móvil en 24 horas”, para el [elfinanciero.com.mx](http://elfinanciero.com.mx), 09 de febrero de 2015, que la mayoría de los usuarios migraron a Telcel.

En paralelo al reto que representaba la **portabilidad numérica**, encontramos uno más: la venta de datos o **Internet móvil** en términos más simples.

La protagonista de este documento debía conseguir que su grupo de vendedores embistiera el mercado con una oferta innovadora que, de inicio, se apreció inverosímil.

La gente de ventas me preguntaba: ¿cómo le voy a explicar al cliente que se va meter a internet desde aquí?

Son retos que se han convertido en transformaciones culturales y tan fuerte se han vivido aquí dentro de Telcel, siendo proveedores, como afuera para el usuario común.

De acuerdo con Patricia Martínez, que forma parte del equipo de Hevia en la gerencia de medios digitales, los primeros clientes potenciales que fueron abordados por los vendedores de su jefa en aquellos años, fueron los empresarios; **Internet móvil** resultaba ser una eficiente solución a los problemas de

comunicación y envío de archivos relacionados con ventas, balances, etc. Con el tiempo, el sector empresarial haría de Internet móvil, primero una herramienta indispensable, luego una oficina portátil.

Poco antes de **Internet móvil**, Hevia subrayó como un suceso destacado en la historia de acciones de la operadora el **identificador de llamadas**.

Recuerdo cuando nació el identificador de llamadas. Cuando llamabas a alguien y te saludaba:

- “Hola Paty ¿cómo estás?”
- “¿Cómo sabes que soy yo?”

*¡Wow!* Era increíble que supieras quien llamaba.

Después, llegaron los **mensajes de texto**; Patricia nombró este, como otro de los momentos trascendentales de la compañía y recordó que en aquellos años, ella observaba cómo las personas esperaban ver que llegara este tipo de mensaje a sus teléfonos. Analizó que el mensaje era una forma de comunicación práctica y de fácil operación, la gente se familiarizaría en poco tiempo con esta alternativa.

Con los avances en la tecnología móvil, un día ese mensaje de texto se convertiría en **mensajería instantánea o chat (traducido al español como charla)**; donde era posible enviar imágenes y estar pendiente del correo electrónico.

Hevia interpretó que cada uno de esos pasos ha sido un reto de transformación en la cultura del cliente y en la del personal y todos se han vivido y asimilado diferente. “Sin duda algunos han sido más difíciles al interior de la corporación que al exterior y algunos otros han fluido mejor dentro de la operación y con más dificultad entre los clientes”, dedujo.

Sin especificar alguno de los cambios y transiciones, la entrevistada identificó su momento favorito entre todos ellos: la evolución de la operación, como consecuencia de los avances tecnológicos y por supuesto, la imprescindible creación de nuevos procedimientos.

Han sido cambios de plataforma análoga a 2G, luego a 3G, ahora 4G y vamos por la 5G. Hablamos de que la tecnología análoga nos duró hasta el año 2000 y del 2000 para acá, han pasado 16 años, mismos en los que hemos cambiado a cuatro plataformas tecnológicas distintas.

El hablar de transformación, no sólo incluye la tecnología, sino también los equipos con componentes más potentes, pantallas cada vez más grandes y capacidades que a veces parecieran infinitas.

A manera de anécdota, Patricia narró cuál fue su impresión y la de su equipo ante un teléfono de la marca Motorola, que fue lanzado hace aproximadamente 20 años; por su tamaño y características, revolucionaría el diseño de los teléfonos celulares: “cuando nació el *startac* pensábamos, ¿después de esto qué puede haber? Está tan pequeño. Ilusos nosotros, ¿cómo se nos ocurrió decir eso? Pero en ese momento era la innovación y no había nada más, era lo último y lo mejor. Hoy lo que ofrecía un *startac* está por debajo de lo que proporcionan los modelos recientes.”

Hevia afirmó que esta vorágine de cambios tecnológicos se ha convertido en una parte esencial de la pasión y adrenalina con la que realiza su trabajo e intenta transmitir ambas sensaciones a vendedores y clientes.

Uno de los grandes desafíos y el que le exige más creatividad, es impulsar a todos los involucrados a abordar las nuevas tendencias. De acuerdo con sus reflexiones, se trata de una tarea extenuante y de gran dinamismo, pero que otorga grandes satisfacciones, así lo concibe: “Hubo un momento en el que pensamos que ya habíamos hecho todo en telefonía móvil y no imaginábamos todo lo que faltaba por recorrer”.

En tanto, en la revista *Must* de abril de 2015, Paty habló de los cambios e innovaciones que hicieron de Telcel, una empresa sólida.

El año 2008 se detonó una oleada de productos y servicios con la llegada de la red 3G. El Internet móvil presentó una evolución gracias a una mayor velocidad de datos

que permitía consultar contenidos en *streaming* (traducido al español como transmisión), videollamadas, navegación más fluida, banda ancha y la entrada de los primeros *smartphones* (traducido al español como teléfonos inteligentes).

El siguiente año trascendente fue 2012, se lanzó la tecnología que en la actualidad gozamos: 4G o LTE, que por contar con una mayor rapidez en la carga y descarga de contenidos, daría paso al mercado de los smartphones con mayores capacidades, además de nuevos dispositivos como cámaras con chip, tabletas y relojes inteligentes, sin dejar de mencionar el surgimiento de las aplicaciones, que ofrecen un sinfín de posibilidades.

Estamos cambiando nuestras prácticas de vida, ahora es fácil estar conectado de forma inmediata al mundo. Sí, creo que hoy ya podemos afirmar que tenemos el mundo en la palma de nuestra mano. Por ejemplo, con tu smartphone ya puedes pagar como si fuera una tarjeta de crédito, hacer operaciones bancarias de tus cuentas, guardar contenidos en la nube o controlar la velocidad de tu automóvil.

Actualmente los dispositivos se han convertido en una extensión de nosotros mismos. Es increíble recordar que hace sólo 25 años buscábamos innovar con llamadas telefónicas móviles.

Manifestó que como jefe, además de enfrentar nuevos problemas derivados de las oleadas de cambios tecnológicos, se encuentran las transiciones generacionales, que han significado retos importantes al momento de formar y fortalecer su equipo de trabajo.

Ahora, los jóvenes ya no quieren pasar tantas horas frente a un escritorio, quieren hacer *home office*, pero en la empresa no tenemos esa ideología, tenemos que trabajar y cumplir un horario.

Es necesario involucrarlos e inculcarles el amor por la compañía para lograr armonía, porque existe la vieja guardia y la nueva guardia de Telcel. Estamos los de más de 20 años, que nos tocó venir a trabajar en instalaciones recién quemadas; mi escritorio estaba quemado, tuve que comprar un mantel para taparlo, porque no había los recursos para un escritorio nuevo y mi bote de basura era una caja, cosas de ese tipo.

Relata Hevia que, las nuevas generaciones que llegan al consorcio CARSO (Carlos/Soumaya) se sienten deslumbradas por la importancia del grupo, pero en Telcel se les hace notar que las compañías que lo forman no se construyeron por sí solas, de modo que se les señala el esfuerzo que hay detrás de cada computadora o mueble en las instalaciones, así es como, enérgica, expresa sus enseñanzas a otros: “nada de que vienes y avientas la computadora; la cuidas porque hay mucha historia de por qué todo mundo puede tener su computadora en esta empresa”, agregó que inculcar estos valores a la gente, es un desafío interesante.

En ocasiones te preguntas, ¿me entenderán o no? ¿Cómo congenio con las nuevas tendencias e ideologías? Es satisfactorio cuando ves que la gente se suma y se da cuenta que no estás tan loco en tus planteamientos. El que asuman contigo los retos es algo muy motivante, pues siempre que haya disposición de la gente, todo puede ir en marcha.

A veces puedes tener un genio en tu equipo de trabajo, pero si no tiene la disposición, por mucho conocimiento y herramientas, de nada sirve porque no camina.

Como dato importante, en el equipo de trabajo de Patricia encontramos que: 52 por ciento son mujeres y 48 por ciento son hombres, mientras que el equipo gerencial se compone de 45 personas, mitad hombres, mitad mujeres. A su alrededor hay nueve subdirectores, cuatro de ellos mujeres y cinco hombres.

Sobre esto, argumentó que la preponderancia de mujeres en su entorno laboral obedece más a lo que ha demostrado cada uno de los integrantes de su equipo, que al género.

No obstante, admite haber detectado, en algún momento de su historia en Telcel, a algunos chicos que se sintieron incómodos por tener una jefa mujer; lo cual la tomó por sorpresa, por tratarse de jóvenes.

Por otro lado, apuntó que entre ella y sus pares existe una brecha más generacional que de género; la mayoría son hombres y están en la dirección de operación del resto de las regiones de Telcel.

Soy la directora más chica dentro del grupo, mientras yo tengo una niña de cinco años, conozco directores que están a poco tiempo de jubilarse. En una cena de navidad ellos ya tienen sueño y yo quiero bailar. ¿Cómo hago que me sea agradable la cena con un señor 20 años más grande que yo? Pero eso es cualquier cosa; debe prevalecer el “somos un equipo”, tenemos que trabajar e interactuar, sin importar la brecha generacional.

Yo estaba acostumbrada a hablarles de usted, de pronto estamos al mismo nivel y es difícil ponerse al tú por tú. Pero lo he tenido que hacer.

También enfatiza que ha tenido que enfrentarse al área de ingeniería, terreno complicado por tratarse de la parte técnica del negocio y por ser personas que llevan 30 años en la industria de las telecomunicaciones; aparentemente, el más mínimo titubeo podría ser calificado como falta de experiencia.

Este hecho le hace planear toda una estrategia en la que su finalidad es hacerlos sentir parte de un equipo y trabajar en favor de él, así ilustró esta parte de su trabajo: “¿Cómo hago que interactúen con mi región? Hay días que me enoja, es notorio y entonces parecen no prestarme atención (el que se enoja pierde, ya lo he dicho), pero vuelvo a la cordura y es cuando me dan la razón y se comprometen a resolver mi problema. Logro involucrarlos y así enfrentar retos juntos”

## **ESCENA 3**

**Arrojen las diademas, tomen  
el privado**

# MUJERES, EL ESCRITORIO

## NOS ESPERA

A lo largo de esta entrevista se han atestiguado las altas y bajas de Patricia Hevia, tanto en el ámbito profesional como en el personal; sus orígenes, las dificultades en el cargo que ejerce, las más divertidas anécdotas y también las historias de éxito que la han proyectado.

Sin embargo, resulta difícil para la autora despedir este trabajo sin mencionar, desde la perspectiva de nuestra entrevistada, cuál es el contexto de la mujer profesionalista en el presente, cuáles deberían ser sus expectativas y, por supuesto, cuáles son los desafíos a enfrentar.

Antes, es necesario destacar que Patricia advirtió que en ninguna entrevista, incluyendo esta, hablaría mal de la empresa que la vio nacer y desarrollarse: Telcel.

Indicó que algunos entrevistadores le han hecho preguntas parecidas a la hechas en este documento, pero buscando el rasgo crítico negativo sobre la operadora, cuestión que calificó como molesta. Fue aclarado que en el presente caso, el objetivo es buscar más una aportación que una crítica o polémica.

Tras esta explicación, se abordó el tema, el punto de partida fue las empresas de la iniciativa privada y sus mecanismos o estrategias para facilitar el ascenso de las mujeres en la pirámide organizacional, en caso de que existan; aquí su reacción:

Yo creo que esto no es una responsabilidad única de las empresas, se trata de una combinación entre ellas, sus procedimientos y las personas que toman la decisión de promover o posicionar a alguien. Somos los directores quienes debemos poner más atención en los candidatos, sus capacidades y despliegue de las mismas en el logro de los objetivos, no tanto en el género.

Es importante dar oportunidad a que los resultados hablen por sí solos, que las facultades que tienen las personas se pongan en la mesa, no si se trata de un hombre o una mujer.

Para obtener la opinión de una especialista, se recurrió a Alejandra Moreno Maya, Directora de Investigación del CIMAD, quien señaló que las estrategias que las empresas emplean para promover a su personal, deben contar con un enfoque de responsabilidad social, no feminista.

Enfatizó que entre las actividades que ella realiza en el CIMAD, se encuentra el fomentar que las compañías otorguen las mismas oportunidades a hombres y mujeres para que lleguen a cargos de alta dirección y relató que, en su experiencia como investigadora, cuando invita a las corporaciones a aplicar igualdad en los procedimientos de promoción, encuentra que esta invitación les resulta inherente al feminismo: “ha sido muy difícil establecer que hablamos de igualdad, no de feminismo”, lamentó.

Moreno Maya agregó que es un tema de talento y negocio, no de favorecer a las mujeres por moda o afán de victimización; para ejemplificar lo difícil que es delimitar la problemática, comentó que, entre las dificultades que observa cuando aborda a directores generales con temas de igualdad, éstos se muestran incómodos, perciben el tema como conflictivo y resuelven que no les es conveniente opinar.

Según la investigadora, el buen negocio tiene un mercado diverso al exterior, por lo tanto debe serlo al interior; esto garantizará la oferta y propuesta de valor a los clientes. Entonces destacó: “es responsabilidad de los que hacemos un trabajo como este (incluso el tuyo), darle ese giro que posicione el tema al margen del feminismo y la controversia”.

En adición a lo antes descrito por nuestra la especialista, a continuación se dedica un espacio al concepto “techo de cristal”, mismo que hemos encontrado en el libro *Empresarias y Ejecutivas en México y Brasil*, escrito por Gina Zabludovsky y Sonia de Avelar e impreso en México en el año 2001; su significado, sintetizará y dará marco a la conversación sobre la responsabilidad de las empresas para

implementar igualdad en los procedimientos de promoción y ascenso laboral. Aquí la anotación.

Las autoras Rosabeth M. Kanter y Ann Morrison, realizaron investigaciones importantes en las cuales se analizaron los obstáculos organizacionales con los que se enfrentan las mujeres para ingresar, permanecer y progresar en la gerencia con la consecuente subutilización de sus capacidades profesionales. El tema ha recibido una creciente atención de estudios más recientes que de forma recurrente encuentran una baja correspondencia entre el gran número de mujeres que ingresan a la fuerza de trabajo y su participación en los cargos más altos de dirección. Las investigaciones llevadas a cabo durante los ochenta y noventa siguen mostrando que, aunque las mujeres poseen la capacitación necesaria para ocupar altos puestos ejecutivos en corporaciones, su ingreso y ascenso se ve limitado por valores y percepciones profundamente arraigadas en la cultura de las organizaciones y la sociedad en general.

El término “techo de cristal” (glass ceiling) se ha acuñado precisamente para referirse a las barreras invisibles y artificiales que se yerguen sobre actitudes y prácticas que impiden que, pese a su alto grado de preparación, las mujeres alcancen un grado óptimo de desarrollo profesional, y logren ascender en la estructura y jerarquía de las organizaciones.

De forma positiva, al momento se advierte en la protagonista una postura lejana al feminismo y más acorde con la filosofía de igualdad; aseguró que quien está en su equipo, es porque hace un buen trabajo; es de hacer mención que en él existe un alto porcentaje de capital humano femenino.

Es así como Patricia rompe el techo de cristal y se deshace de prejuicios de género y victimización para abrir paso a las oportunidades que serán otorgadas a quien más preparado esté; esto, mencionó, es gracias a que la empresa ha sido respetuosa de su forma de dirigir y los resultados, le han proporcionado la confianza y libertad suficientes para decidir sobre su entorno laboral.

Una vez más, se acude a lo descrito por Alejandra Moreno para argumentar la postura de Hevia: “el director (a) debe estar convencido y comprometido de tener un equipo diverso, de proporcionar las mismas oportunidades a hombres y mujeres, si no lo está, es casi imposible que la empresa avance en el tema. Él/Ella permea esta actitud entre el equipo directivo y los empleados, si la iniciativa no viene desde su jerarquía, los demás no lo tomarán con seriedad”.

Sin embargo, Hevia resaltó otra situación que parece ser más común que los dilemas de elección entre un hombre y una mujer para una vacante. Y es que al parecer, el hecho de que los conflictos de género se desvanezcan, no significa que no haya dificultades en el ascenso a una alta dirección; hablamos del nepotismo.

Término que según la Real Academia de la Lengua Española *Online*, se define como: Desmedida preferencia que algunos dan a sus parientes para las concesiones o empleos públicos. “A esto se enfrentan todos, hombres y mujeres”, aseguró Hevia.

El tema de género no es el único que influye en las problemáticas laborales, está el de compadrazgos, el de pagar favores; son viejas administraciones que no ayudan a los resultados, porque yo puedo pagar el favor, pero si esa persona (hijo del dueño o compadre), no se encuentra en el área de desarrollo de su preferencia, no tendrá actitud o quizá ni siquiera le guste el trabajo, por lo que finalmente, el pago del favor es una pérdida y tarde o temprano la persona se irá.

En esta parte de la entrevista, salieron a la luz diversas situaciones laborales que hombres y mujeres desafían en el trayecto hacia un cargo de dirección, pues es necesario reiterar que la entrevistada, no consideró como primarios los conflictos de género.

Para mí, el tema de pertenecer a universidades públicas o privadas, no representa un problema, no tiene nada que ver mientras haya la actitud y ganas, porque de pronto se crean estereotipos y la gente tiende a caer en ellos, entonces piensan: “seguramente no me aceptarán por ser egresado de una universidad pública, pero

¡puedo hacer las cosas!”. Anteponen aspectos negativos a sus capacidades; se predisponen.

La Directora de Investigación del CIMAD, Alejandra Moreno Maya, al respecto comentó que entre las directoras que han participado en sus trabajos, existen las que han encontrado los medios para pagarse a sí mismas universidades privadas, algo que, según ellas, les garantizaría mejores posiciones en el campo laboral. A pesar de ser esta una acción positiva, se confirma parcialmente la estimación reflexionada por Hevia. La siguiente, es declaración de Moreno Maya.

Hay mujeres que, aun cuando no tengan los medios económicos para estudiar en escuelas privadas, encuentran la forma de pagar su carrera y cursarla satisfactoriamente. En una de mis investigaciones existe el testimonio de una directora general que, aprovechando sus capacidades como deportista, logró becarse en un 100 por ciento.

Retomando los razonamientos de Patricia Hevia, se encuentran estimaciones sobre los escenarios que ella piensa, las empresas atraviesan al entrar en la búsqueda de capital humano.

Yo creo que el tema de las empresas es los estereotipos y el no tener claro lo que buscan, a veces ellas mismas se plantean que quieren que alguien sea alto, chaparro, que tenga tantos años. ¿Qué importa si es más joven o más grande? Mientras proporcione el resultado que quieres.

Pierden de vista que, lo que necesitan, es alguien que llegue al objetivo, el mejor resultado, no un estereotipo para el resultado. El estereotipo, quizá la persona lo construya junto con el resultado, pero el segundo será el que destaque.

Comparó este tipo de situaciones con las que ella vive al interior de Telcel, tomó como muestra las carreras que cursaron los empleados a su alrededor e ilustró:

Es como las carreras, yo tengo gente aquí en el área técnica que son biólogos y son excelentes en su trabajo. Siempre he sido fiel creyente de que las carreras lo que te dan es formación; debes tener responsabilidad, involucrarte en tu trabajo, tener procesos propios, plantearte objetivos y establecer cómo los desarrollas, cómo los

ejecutas, cómo los mides; luego retomar esas mediciones en análisis para reiniciar y perfeccionar esos procesos. Esto te lo puede hacer un biólogo, ingeniero, arquitecto, contador, abogado.

Al final, todos hacemos un primer planteamiento, ¿cómo hacemos la casa? Pensaría un arquitecto, ¿Qué le duele al paciente? En el caso de un doctor. Dicho con otras palabras, pero todos generamos el mismo trayecto, lo que hay que valorar es cómo se realiza y que habilidad se tiene más desarrollada; una vez detectado esto, es necesario impulsar sin prejuicios.

En este sentido Moreno Maya opinó que las empresas deben formar a sus líderes no sólo en el aspecto técnico y de procedimientos, sino también emocionalmente, esto en paralelo a los programas de capacitación y *coaching* (traducido al español como entrenamiento).

La intención es que el empleado no se encuentre en un desbalance de ambos elementos y se sienta pleno para ejercer el nuevo puesto, pues la directora de CIMAD aseguró que nadie está realmente preparado para asumir un cargo de dirección por el trato humano que éste implica.

Anotó que, el paso que le sigue a la diversidad en los equipos de trabajo es el liderazgo incluyente, ya que implica quitarse prejuicios personales para aprovechar el talento e ideas de todos los integrantes del equipo de trabajo, y esto sólo se puede lograr al abordar la perspectiva emocional, en ocasiones, consideró, esto es más factible si la dirección es llevada por una mujer.

Las declaraciones de Alejandra Moreno impactan y coinciden con el tipo de liderazgo que desempeña Patricia Hevia, pues no sólo muestra un trato igualitario en las oportunidades que proporciona a su equipo, sino que también brinda ese rasgo emocional y humano que ha representado un beneficio para su equipo y para ella misma en la obtención de resultados. Se aprecia en sus disertaciones que se encuentra convencida de las acciones que ejerce como jefa.

Aunque la entrevistada subrayó: “me pueden agarrar en mis cinco minutos en los que les digo maldición y media, pero también reconozco, luego los mando llamar y

acepto que mi actitud no fue atinada. Es importante para mí que ellos sepan que valoro su trabajo”.

Ahora bien, después de hablar de las diversas situaciones que se generan entre empleados, empresas y sus mecanismos de promoción y ascenso; se reanudó la conversación con Paty, esta vez sobre los desafíos y expectativas generales de las mujeres que tienen como objetivo un cargo de dirección en la actualidad, ella anotó que además de lo antes mencionado, existen retos que sí son exclusivos de las mujeres, pese a que ella no cree en los obstáculos de género: “la lucha contra nosotras mismas y el creernos capaces”, indicó.

El primer desafío es el creernos nuestras capacidades, nuestras habilidades, saberlas utilizar; en pensamiento y proceder somos más complejas que los hombres, quizá un poco más indecisas. Tenemos que convencernos de que podemos alcanzar las metas, asumir los riesgos con firmeza, buscar oportunidades y abordarlas.

El segundo es la cultura de las organizaciones que, aunque ahora están cada vez más abiertas a las propuestas, aún tienen tintes de pasado.

Ambos factores se conjugan; sin embargo, también hay un tercer desafío en el que ya se mezclan mujer y empresa, condiciones en las que el éxito depende del carácter con el que la mujer tome las oportunidades, no sólo de la disposición de la empresa para abrirle camino.

A veces antepone situaciones personales y no participamos cuando la empresa nos invita a tomar decisiones importantes; sucede que nosotras, a diferencia de los hombres, preferimos cuidar el contexto familiar, antes que los negocios que impliquen el crecimiento profesional propio.

Incluso en la preparación académica; los estudios post grado se postergan, pues pensamos que no hay tiempo para ello, familia y trabajo ya absorben suficiente y son prioridad para nosotras. Yo creo que sí se puede, que hay tiempo para todo.

En cuanto a las expectativas, coherente con sus declaraciones, afirmó que las mujeres no deben esperar nada; tendrán que actuar y tomar con valor lo bueno y malo que hallen en el camino.

Ejemplificó: “imagina a una mujer en una reunión de negocios con hombres donde todos opinan; ella no debe esperar que ellos, llevados por su educación o sólo por la inercia del momento, le cedan la palabra e integren a la discusión, es ella quien debe integrarse a sí misma, participar y hacerse notar, que se manifieste la razón de haber sido llamada a esa reunión. Si no lo hiciera, la mayoría de las veces ellos agotan el tema y se limitan a verla y preguntar, casi afirmar – si estás de acuerdo ¿no? – “.

Patricia deliberó que, particularmente esto, es una de las cosas que a las mujeres sucede con frecuencia: “tenemos expectativas que la mayoría de las ocasiones, no se cumplen”. Cerró esta intervención con la sugerencia de que es necesario alejarse de las esperanzas y echar a andar situaciones donde suceda, no lo esperado, sino lo que se quiere obtener.

Al respecto, también señaló una habilidad que deja buenos resultados: el ser observadora. Saber dónde se está, quién se encuentra alrededor y comportarse acorde; esto, recalcó, genera impresiones y comentarios positivos o negativos de clientes, proveedores y compañeros; quienes, al establecer un concepto de la mujer en cuestión, otorgan o niegan oportunidades tan pronto tengan la ocasión de interactuar con ella.

Anotó que esta habilidad es masculina; en sus palabras, los hombres tienden a estar menos preocupados por el evento o los compañeros y más enfocados a detectar oportunidades para formar relaciones con los presentes; las mujeres, afirmó, están más pendientes del bienestar del equipo, donde sea que estemos con ellos.

Hevia finalizó este apartado con la siguiente resolución, aquí muestra su postura ante los desafíos y expectativas que las mujeres afrontan en la actualidad, en su trayecto a la alta dirección.

¿El camino no es fácil para las mujeres? No, no lo es, las organizaciones aún no se acostumbran a ver a las mujeres echadas para adelante, pero se han ganado posiciones, hay avances contundentes. Es cuestión de que las mujeres de las siguientes generaciones tomen la actitud de enfrentar los retos sin miedo y no de esperar.

A las mujeres que quieren dedicarse a la tecnología, les diría ¡avíentense! No le tengan miedo a experimentar el mundo de los datos que tienen en su mano a través de un smartphone; bajen aplicaciones, naveguen, compren, vivan la tecnología.

No estamos en competencia con los hombres, somos iguales, si caes en este juego pierdes todo, el que se enoja pierde, ¿recuerdas? Otro consejo es que cuando les toque hacer un equipo de trabajo, rodéense de personas que quieran hacer las cosas, pongan la actitud y la habilidad por encima de todo. No tengan miedo a que las personas sepan más que ustedes.

Antes de terminar la entrevista, Patricia quiso abundar en el aspecto emocional porque según manifestó, existe una decisión importante que hay que abordar dentro de los desafíos, pues aparentemente afecta más a mujeres que a hombres: el matrimonio.

La decisión de hacer una vida en pareja parece retrasarse conforme los logros de una mujer se van cumpliendo, opinó Hevia; para dar sustento, se recuperaron los datos de Alejandra Moreno.

Es recurrente que las mujeres de edades entre los 40 y 45 años, que ya gozan de una alta dirección, hayan contraído matrimonio en edades más tempranas.

Mientras que, para las Millenials (reciente definición para los nacidos entre 1981 y 1995, jóvenes entre 20 y 35 años que se hicieron adultos con el cambio de milenio, -concepto recuperado del artículo *6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores*, escrito por Antoni Gutiérrez-Rubi para Forbes.com.mx el 22 de diciembre del 2014-), el matrimonio no es un pensamiento recurrente, por el contrario, parece haber un retraso en esta decisión. Es probable que estas mujeres empiecen a casarse a partir de los 35.

Moreno Maya también dijo que el caso de las Millenials es particular, pues carecen de un modelo idóneo de directora, ya que, el que actualmente observan está compuesto por características negativas que afectan directamente a la vida personal.

Como ejemplo mencionó que, de acuerdo con sus investigaciones, las mujeres de esta generación consideran que un cargo de dirección es un éxito profesional que lleva invariablemente al divorcio, así que han desarrollado repulsión al puesto y en las que no ha sido un impedimento esta percepción, se muestra una contundente resistencia al matrimonio.

Si se observa la edad de Patricia (46 años), es opuesto a lo que menciona la investigadora, pues ella se casó pasados los 30 años y después de 16 años de noviazgo; pareciera encajar con el perfil de las profesionistas más jóvenes, donde existe un aplazamiento para contraer nupcias.

Al respecto, Hevia opinó que se trata de paciencia y de momentos donde todo toma forma y resulta propicio tomar decisiones importantes; aseveró que para el matrimonio y su éxito, no existe fórmula. Por lo tanto, se advierte que cuando una mujer se casa en el ejercicio de un cargo de alta dirección, no necesariamente el divorcio es inminente.

A propósito de lo anterior, en este punto es necesario retomar unas líneas del libro *Ejecutivas en México y Brasil* escrito por Gina Zabludovsky y Sonia de Avelar, en él se señala que, pese a que existe un alto índice de divorcio entre las mujeres de mayor rango, hay factores específicos que lo determinan. Aquí el fragmento.

Dentro de las investigaciones de campo y cuestionarios aplicados a 86 mujeres ejecutivas, en lo que respecta al estado civil, se encontró que, si bien en todos los niveles de la jerarquía encontramos mujeres viudas, divorciadas, y casadas, el mayor porcentaje de divorciadas y viudas se encuentra entre las mujeres que reciben ingresos más altos.

Son muchos los factores que podrían explicar la situación. Se debe considerar la posibilidad de que las mujeres divorciadas y viudas sean “jefas de familia” y que,

como tales, tengan una preocupación mayor por obtener un ingreso de su trabajo. Por el otro lado, también habría que averiguar hasta qué punto el diferencial entre su sueldo y el de su ex - marido pueda haber tenido peso como una de las causas de divorcio.

En este sentido, la entrevistada señaló que tiene la fortuna de contar con el incondicional apoyo de su esposo, tanto profesional como en los cuidados y quehaceres del hogar y ahora en la atención de Rebeca, la hija de ambos.

Este escenario podría tomarse como una ventaja sobre otros casos, donde el hombre no se muestra involucrado en el hogar y puede llegar a sentirse agredido por considerarse, por cultura, el proveedor. En la Escena 2 se habló de las Redes de apoyo, concepto construido por CIMAD para exponer lo importante que es el respaldo de la pareja; entre otras iniciativas, para que una mujer alcance el objetivo de ocupar una alta dirección. Patricia sin duda, cuenta con estas Redes.

Resulta interesante ahora, dar paso a una parte del texto El genio femenino, que se encuentra en la página web del IPADE y está escrito por la directora de investigación del CIMAD, Alejandra Moreno Maya.

La mujer quiere vivir los espacios de la familia, el trabajo y la sociedad. Para lograrlo, es necesario encaminar la realidad a una cultura de complementariedad masculina-femenina.

Sin embargo, esto no lo puede hacer sola, requiere del apoyo de las empresas, su familia y de la sociedad para lograr que mujeres y hombres concilien la vida personal, familiar y laboral.

Para agotar el tema y no dejar de lado una resolución integral, fue seleccionado el siguiente texto del Grupo Financiero Monex, publicado el 24 de marzo del 2016 en el apartado de *Management* de su sitio online [www.finanzasmonex.mx](http://www.finanzasmonex.mx).

## ¿Cómo impulsar al talento femenino a la alta dirección?

En México la participación de las mujeres en posiciones directivas es de 25%, mientras que en Europa o Asia es de 30%.

A nivel mundial, el porcentaje de mujeres en la alta dirección no ha cambiado mucho durante la última década. El cuidado de los hijos y las obligaciones familiares son dos factores que obligan a las mujeres a hacer más sacrificios a nivel profesional.

Dos de cada diez mujeres en México no se consideran exitosas por falta de oportunidades laborales (59%), porque sienten el temor a descuidar su familia (22%), o porque consideran que ciertos cargos solo son para los hombres (22%).

En la opinión de María del Carmen Bernal, directora del Centro de Investigación para la Mujer en la Alta Dirección, hoy ya no se puede entender una empresa en la que no haya una participación cada vez más directa de las mujeres, ya que cuando se incluye al género femenino, los beneficios se ven reflejados en organizaciones más humanistas y sustentables.

Ipade Business School expone una serie de puntos que facilitan la participación de las mujeres en la alta dirección:

- Las empresas deben identificar los frenos e impulsores de la trayectoria profesional de la mujer y su impacto en la región.
- Optimizar el talento con sus fortalezas y oportunidades para integrarse con éxito a equipos directivos.
- Definir estrategias para desarrollar un proyecto profesional que integre distintos roles que asume como mujer.
- Dimensionar el impacto del talento femenino y la complementariedad con el varón en la cultura organizacional.

El Informe Mujeres Directivas 2015 de Grant Thornton expone que debe haber grandes cambios a nivel social, de Gobierno, de género y empresarial:

<p><b>Sociedad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No exigir más a las mujeres que a los hombres.</li> <li>• Actualizar los modelos de liderazgo empresarial.</li> <li>• Compartir el cuidado de los hijos entre el hombre y la mujer.</li> </ul>	<p><b>Gobierno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuotas obligatorias de mujeres en comités de dirección.</li> <li>• Facilitar el reparto de la baja por maternidad.</li> <li>• Proporcionar la infraestructura y legislación necesarias.</li> </ul>
<p><b>Mujeres</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atreverse a afrontar retos.</li> <li>• Obligarse a salir de la zona de confort.</li> <li>• Lucha contra prejuicios.</li> </ul>	<p><b>Empresas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometerse a apoyar el liderazgo femenino.</li> <li>• Rediseñar horarios y requisitos de presencia.</li> <li>• Invertir en <i>mentoring</i> para futuras líderes.</li> </ul>

Empresas como Microsoft, General Electric y HP tienen modelos de inclusión muy consolidados, mismos que permiten flexibilizar el tiempo, garantizar la igualdad, el respeto y promueven las redes de intercambio y formación profesional.

Información retomada del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD), del IPADE de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) y del Informe de Mujeres Directivas 2015 de Grant Thornton.

# EL SIGUIENTE PASO DE UNA MUJER QUE NO SE CANSA DE DARLOS

Para cerrar esta escena, se realizaron algunas preguntas que, según Patricia Hevia, fueron las de mayor dificultad al responder; la autora cuestionó: si hoy te fueras de la empresa ¿ya tienes al candidato (a) que ocupe tu lugar? Con risa nerviosa, respondió:

Definitivamente el grupo nos prepara para que no nos consideremos eternos, de pronto puede haber cambios de directriz; quizá no me ha tocado vivirlos personalmente, pero, pese a que la organización tarda en mover piezas, cuando lo hace, mueve muchas a la vez.

Yo trabajo mucho en impulsar a mi equipo, a que se les otorguen oportunidades; se los digo constantemente, no soy eterna en esta silla y aunque me mantenga en ella, hay más y debo tener mis candidatos listos, poner en frente a la gente que tenga el potencial para abordar otro puesto.

¿Para el mío? Sí, los tengo, candidatos hombres y mujeres.

Conviene señalar que Alejandra Moreno mencionó en entrevista que generalmente los hombres entran en conflicto cuando se trata de heredar sus cargos directivos a candidatas mujeres, pues reparan en sus roles como esposas y madres, lo establecen como una limitación. No así una mujer, quien sabe que es posible alternar ambos roles con éxito, muchas de ellas son el ejemplo de ello.

Además, la investigadora enfatizó que, en un equipo laboral donde en su mayoría son mujeres (es el caso de la entrevistada), el trabajo femenino conjunto consiste en que se desarrollen unas y otras con apoyo y capacitación de la jefa.

Reflexionó que es importante anular la percepción de que el trabajo entre mujeres puede llegar a ser problemático, rechazando aquel dicho que versa: “mujeres juntas, ni difuntas” y así lograr el desenvolvimiento pleno de todas ellas y, en su caso, el respaldo para quién sea la próxima en ascender.

Ahora bien, era obligado indagar ¿qué sigue en tu carrera Patricia? Aquí la respuesta, que fue inmediata, pues tiene planes personales y profesionales bien planteados.

Profesionalmente creo que esta industria es sumamente dinámica, muchos retos están por venir: el tema de digitalización, la inserción a la realidad virtual, la configuración de actividades que podrás controlar desde tu dispositivo móvil; todo esto hace que la operación demande movimientos radicales.

Desde mi cargo, viene más aprendizaje, todos los días dentro del equipo llegamos a creer que ya sabemos todo y la realidad es que aún falta muchísimo en tecnología; es por ello que los desafíos a los que me enfrento, implican una constante actualización, estoy siempre buscando el conocimiento que me mantenga vigente en la posición en la que estoy.

Por otro lado, me encantaría tener la oportunidad de dirigir el área en otro país; Ciudad de México es más grande que muchos países que conforman el grupo y saber que cuento con el cobijo de la compañía, que me protege y apoya, me mantiene la inquietud de enfrentarme a otro gobierno, a los temas regulatorios que se encuentran lejos del corporativo y resolver con la implicación de estar en un lugar diferente. Pero, aún tengo mucho que hacer en la Ciudad de México, viene la convergencia con Telmex, en donde habrá cambios importantes en la estructura corporativa. Sin embargo, yo soy una persona de retos y lo que venga, lo tomaré con toda la actitud y disposición que se requiera.

En el futuro lejano me imagino retirada con mi negocio propio, aunque para eso faltan algunos años.

Dentro de esta conversación surgió la oportunidad de preguntar sobre su preparación y si planea estudios posgrado; entre otras cosas, como su dominio del

inglés en un 80 por ciento, comentó que no los tiene, pero que dentro de Telcel, se está desarrollando un proyecto académico enfocado específicamente al sector que la operadora abarca, por lo que esa será su elección para sumar elementos a su currículum profesional.

Definió que su posición ahora es muy demandante y le resulta complicado acoplarse a horarios y planes de estudio establecidos, en concreto, a todo lo que implica ir a un plantel; razón por la que resulta conveniente que, en el plan interno de la empresa, se está considerando que los estudios sean *online*.



Sesión Fotográfica en Centro de Atención a Clientes Telcel.  
Archivo PH

Aunque reparó en que la preparación académica es algo que ha evaluado y lo tiene como un pendiente en su lista de cosas por hacer. En el plano personal comentó que está en la búsqueda de su segundo bebé.

Para terminar, a autora eligió una dinámica que Gabriel Bauducco, en su libro *Secretos de la Entrevista*, define como *Ping Pong*, se trata de una variante de la entrevista en la que se requiere de mucha velocidad mental y buena preparación; consiste en preguntas y respuestas cortas con una gran variedad de temas, es posible saltar entre ellos sin demasiados merodeos.

Se optó para el final, debido a la sensación de confianza desarrollada a lo largo de los meses que duró esta conversación y consecuente trabajo, lo que permitió llegar a un punto de arrojo para hacer preguntas. Inicia.

**E:** ¿Tu mayor logro profesional?

**P:** Hacer que las cosas sucedan. Un diciembre fuimos la región que superó el millón de líneas vendidas en un mes.

**E:** ¿Tu momento de adrenalina?

**P:** Los altibajos, la lucha que se vive en ventas y ver cómo pese a eso, alcanzamos la meta, logramos el número.

**E:** ¿Tu orgullo personal?

**P:** Saber que hay gente a la que he conocido en el camino y la he podido ayudar.

**E:** ¿Tu mayor apoyo?

**P:** Mi familia, siempre me han impulsado. Incluso mis hermanos me dicen que están orgullosos de mí, me acercan a sus hijos y les dicen: “yo quiero que seas como tu tía”.

**E:** ¿Qué es lo mejor que te han dicho?

**P:** Yo estoy en esta vida para darte alas para volar y solo cuidar que no te vayas a estrellar. Mis padres.

**E:** La palabra fracaso

**P:** la palabra fracaso no me gusta, puedes tener un mal momento, pero tienes que saber levantarte de él, no pensar que sucedió y hasta ahí, sin hacer nada. Debes resolver el cómo ir para adelante.

**E:** ¿Lo más significativo de 23 años en Telcel?

**P:** He tenido 23 años de mucho dinamismo, de muchos cambios, nunca me imaginé que sería tan vertiginoso; eso me encanta del sector donde me desarrollo. Uno piensa hasta aquí llego la tecnología y no, en un segundo vienen más cambios,

incomparables, radicales y eso me pone a pensar: ahora Patricia, ¿cómo tienes que convencer a la gente de que es lo nuevo, la nueva tendencia? Una vez que se acostumbran a lo anterior.

**E:** ¿Tres valores que llevas por bandera?

**P:** La honestidad, la lealtad, el hambre por hacer; lo demás viene por añadidura. Con esas tres el resto se va construyendo en el camino; esto es lo que fomento en mi equipo y tengo el compromiso de cumplir con estas tres cosas, para obtenerlas de vuelta.

**E:** Siguiendo con valores, ¿lo que más repulsión te causa?

**P:** La injusticia, el maltrato y sus derivados, lo que implica la falta de respeto a las personas y sus derechos. Me enoja mucho, no importa la condición social, económica o física, todos tenemos derechos y debemos respetarlos entre unos y otros. Los prejuicios y etiquetas que deliberadamente se ponen a las personas sin conocerlas.

**E:** ¿La idea que más promueves?

**P:** Ir para adelante, ser proactivo, propositivo, no dejarse vencer. La perseverancia, incluso algo que también busco en mi equipo de trabajo, quizá poco por encima de la preparación.

**E:** Tu hija es mujer, en un futuro se encuentra en el umbral de una alta dirección, ¿cuál sería tu consejo?

**P:** Que sea ella misma, que luche por sus sueños, que sea perseverante, que para ella no exista el no; es algo que desde ahora le inculco, desde empezar a patinar, subirse a un juego, la impulso.

Esta última pregunta, detonó una declaración sorprendente, pues se trata de un problema por el que, en su papel de mamá, tuvo que atravesar de la mano de su hija: el *bullying* (traducido al español como acoso).

A pesar de ser una pequeñita de 5 años, ya tuvo su primer problema de *bulliyng* en la escuela, debido a su complexión; no es pequeña, ni delgada, hay personas que la observan y calculan en ella ocho años de edad.

Sus compañeros son pequeños, delgados, sus amigos se refieren a ella como: “esta es mi amiga la grande”.

Hubo ocasiones en las que yo me percaté de que no quería comer o agarrar un dulce y ante mis cuestionamientos ella respondía: “es que dicen que yo estoy gorda y no puedo hacer cosas porque estoy gorda”.

Trabajamos mucho con ella en esto y hoy en la gimnasia nos dicen que les encanta Rebeca, porque es la más entusiasta, aunque le cueste el ejercicio, el doble que al resto, no cede hasta que lo logra.

En la escuela recibo comentarios como: “a veces, si no consigue una actividad, hasta que no lo logra, no para”. Es justo la perseverancia algo que arraigo mucho en ella, que vea que no hay límites y que su mamá siempre estará ahí para respaldarla, tal cual hicieron mis padres conmigo.

Y a todo esto, ¿cómo conservar a una mujer en alta dirección, una vez estando ahí? Partiendo de que este es el reto y Patricia ya lo alcanzó, es primordial que ella y cualquiera en su posición, encuentren la plenitud.

Se suma a este cuestionamiento uno más sobre la probabilidad de que no todas las mujeres cuenten con las Redes de apoyo y el respaldo que la protagonista de este documento ha obtenido de la empresa para la que trabaja.

Aquí la respuesta que servirá de cierre, se encuentra en una publicación de [forbes.com.mx](http://forbes.com.mx) del día jueves 11 de diciembre de 2014; la autora es Angélica Fuentes.

## ¿Cómo retener el talento femenino?

En mis últimas contribuciones en este espacio, abordé los beneficios que representa para la iniciativa privada la inclusión de las mujeres como fuente de creatividad, innovación y crecimiento. Desde las empresas, debemos comprometernos a crear las condiciones y los incentivos necesarios para retener el enorme potencial que representan las mujeres para nuestros negocios.

Esto es particularmente importante cuando tratamos el tema de la maternidad y de la reinserción de las mujeres al mundo laboral, después del nacimiento de sus hijos.

Mantener la participación femenina en nuestra fuerza de trabajo es un reto que nos concierne a todos. Si fallamos en implementar las políticas corporativas necesarias para evitar la fuga de talento femenino en nuestras empresas, todos seguiremos enfrentando las consecuencias negativas.

Pierden las mujeres, porque al dejar sus empleos pierden también una fuente de ingresos propios, y posiblemente su autonomía financiera. Pierden las empresas, porque junto con las mujeres se va una valiosa fuente de capital humano, una parte de su potencial de crecimiento, así como una importante y larga inversión en capacitación e identificación de talento.

Ha llegado el momento de transformar nuestras mentalidades. Un estudio publicado por McKinsey en 2013, llamado *Women Matter: A Latin American Perspective*, reveló que entre los empresarios aún prevalece el prejuicio de que las mujeres no vuelven a ocupar sus puestos de trabajo con la misma entrega y dedicación después de una ausencia por maternidad. Evitar la fuga de talento femenino en nuestras empresas requiere de nuestro compromiso. Está en nuestras manos y para lograrlo tenemos varias herramientas a nuestro alcance.

La adopción de esquemas flexibles para facilitar la reinserción de las mujeres en sus puestos de trabajo después del nacimiento de sus hijos, con horarios reducidos o con la posibilidad de trabajar a distancia (home office), es un paso importante en este sentido. Asimismo, permitir la alternancia entre periodos de trabajo de tiempo completo y de tiempo parcial, o formas alternativas de organización del trabajo y administración de horarios, son alternativas para mejorar el balance entre la vida privada y profesional de los trabajadores, tanto para mujeres como para hombres.

Estas iniciativas también permiten a los hombres ser, en mayor medida, partícipes en el cuidado y la educación de sus hijos. El enfoque debe estar en productividad y resultados, no en horas de oficina.

Además, el sector público y el privado debemos trabajar para impulsar reformas en la legislación actual sobre el trabajo si queremos propiciar una verdadera equidad de género. En México, la Ley Federal del Trabajo se limita a otorgar 12 semanas de licencia por maternidad con goce íntegro de salario y cinco días de permiso por paternidad. Este reparto inequitativo refuerza la creencia de que las tareas domésticas y de cuidado de los hijos deben recaer sobre las mujeres.

En Japón, en contraste, los padres de los niños recién nacidos pueden tomar hasta 14 meses de licencia que pueden ser repartidos entre ambos. Adicionalmente, el marco legal limita el día laboral a seis horas y prohíbe efectuar horas extra a empleados con hijos debajo de tres años. Esto implica un reconocimiento de la corresponsabilidad de los hombres y las mujeres frente a las tareas de familia y del hogar.

El papel de las mujeres en la sociedad se ha diversificado a medida que han alcanzado mayores niveles educativos y han entrado con mayor fuerza en el mercado laboral. Pese a estos avances, las mujeres continúan cargando una parte desproporcionada de las responsabilidades domésticas con respecto a los hombres y son quienes, con mayor frecuencia que sus contrapartes masculinas, dejan sus empleos para poder dedicarse al hogar y al cuidado de sus hijos.

Cuando no existen las condiciones adecuadas para que las mujeres puedan balancear su vida personal y profesional, muchas de ellas deben elegir entre una u otra. Desde la iniciativa privada nos corresponde fomentar prácticas corporativas para que las mujeres puedan disfrutar su maternidad y llevar adelante su profesión, sobre todo durante los primeros años de vida de sus hijos.

La implementación de medidas para favorecer el balance entre la vida personal y profesional de nuestras trabajadoras no es un peso ni un costo adicional para nuestras empresas. Al contrario, es la solución que nos permitirá mantener una valiosa fuente de capital humano para seguir creciendo.

# A MANERA DE CONCLUSIÓN

Es indispensable establecer que no es posible concluir este trabajo de forma absoluta; la protagonista de esta entrevista vive, tomará decisiones y llevará a cabo muchos planes; algunos de ellos están en curso, como la búsqueda de su segundo bebé; otros tantos son a largo plazo.

Es por ello que, para finalizar, no así precisar una conclusión, determina la autora que este trabajo está delineado sí por el sustento teórico, sí por las personas y lugares a los que se tuvo acceso, pero en primer lugar por las historias narradas por la misma Patricia Hevia, quién a pesar de las complicaciones propias de una mujer ocupada y siempre activa, abrió las puertas de su vida en todos los aspectos de ella y le dio color a cada uno.

No obstante, el comienzo sugería una historia de éxito y logros cumplidos por una mujer relevante, se descubrió que para ello fue necesario entrar en los terrenos de las dificultades humanas; no es posible definir lo oscuro, si no se conoce lo claro y viceversa.

Así que, a lo largo de los encuentros con la Directora de Operaciones de la Región 9 de Telcel, hubo varios momentos en los que la atmosfera de la conversación se volvió tensa, seria, pese al buen humor que la caracterizó todo el tiempo.

Temas como el feminismo la incomodaron de forma evidente, recobró la simpatía cuando se le preguntó por su película favorita, cerró de forma sorprendente cuando platicó sobre Rebeca, su hija, quién atravesó por una situación de bullying en la escuela, algo nada cómodo de hablar, para nadie.

En la memoria, su gesto de desconcierto sobre los cuestionamientos de género: “dos hombres me abrieron las puertas de esta empresa”, exclamó; algo que se reconoce como todo un hallazgo, pues por prejuicios o predisposiciones, pensó la

de la letra que la primera dificultad en el camino de una mujer a la alta dirección, serían los hombres.

Y si bien es cierto las estadísticas, datos duros y fragmentos de diversas fuentes lograron que se diera cuerpo y estructura a este trabajo, destaca que no hay forma de encontrar en ellos las expresiones de personas como Alejandra Moreno Maya, directora de investigación de CIMAD con quien la entrevista se convirtió en una plática tan amena y constructiva, que la necesidad de café y galletas surgió apenas unos minutos después de presentarse con ella.

Qué decir de Marisol Orozco, la artista plástica que es amiga de Patricia; ella concedió una entrevista pasadas las 10 de la noche, apenas unos minutos después de haber recostado a sus dos pequeños; la grabación registra 40 minutos de conversación, la autora pudo haber pasado mucho más escuchando sus historias.

Theo, ex empleado de Patricia con quien se tuvo una plática con camaradería y confianza; no dudó en afirmar que su ex - jefa estaba en su memoria como alguien de quien aprendió y con quien creció. Era notorio que añoraba los tiempos en los que estuvo en las filas de Hevia.

El entorno también jugó un papel clave en el trayecto y término de este texto; como una tendencia en la moda, el tema de mujeres en alta dirección explotó en los medios y llegaba a todos lados como una nube rosa de posicionamientos, feminismo, feministas, publicidad en paradas de autobús, metro, autobuses, espectaculares y algo que la autora concibió como una postura radical excedida: el concepto y uso de la palabra feminazi.

Los medios que de forma notable abordaron esta circunstancia y la explotaron continuamente, fueron *Expansión* y *Forbes*, éste último incluso tuvo un foro de mujeres exitosas en el que incluyó todo tipo de cargos: CEOs, deportistas, líderes de opinión; hubo conferencias, talleres, la transmisión en vivo del evento vía YouTube, el seguimiento por redes sociales, entre otros recursos.

Ambas revistas lanzaron su edición especial, en la portada mostraban a las 100 más poderosas; para *Expansión* se está volviendo tradición, cabe señalar.

Entre abril y agosto de 2016, este tipo de publicaciones no pararon y en el afán de obtener más información, quien escribe compró, vio y siguió de cerca cada uno de los eventos relacionados, encontrando con desaliento que muy poca de esa información estaba realmente ligada a sus objetivos, más allá de obtener o no datos sobre la entrevistada.

Es por ello que este trabajo, fue tomado entre las manos con fuerza y la firme convicción de alejarlo de rasgos feministas, comerciales y de victimización, por lo que muy poco se intentó nutrirlo del ambiente antes descrito. No fue interesante incluir una declaración u opinión que estuviera enmarcada por el patrocinio de *Cartier* o *Swarovsky*, salvo que resultara enriquecedor para esta entrevista y a su vez, una aportación relevante para la Universidad Nacional Autónoma de México.

En coherencia con lo antes expresado, en la edición especial de abril 2016 de la revista *Expansión*, titulada *las 100 mujeres + poderosas*, se halla a Patricia Hevia en el número 10 con un texto que bien se podría exponer como estatus actual, tras haber recorrido su historia durante tres escenas y sus apartados.

Telcel reúne los estados del país en varios grupos: la Región 9, la de mayor concentración de competencia, representa más de 27% de los ingresos de la compañía, con más de 19 millones de usuarios al cierre de 2015. Con 13 años en el cargo, Hevia es la primera mujer en ocupar el cargo de directora de Operaciones en la empresa. Entre los puntos clave de su estrategia se encuentra incrementar la cobertura de la red 4GLTE, por lo que en 2015 la compañía implementó más de 300 sitios para esta tecnología.

Además, el año pasado lanzó los esquemas Sin Frontera y Sin Límite para ganar usuarios que se comunican entre México, Estados Unidos y Canadá. “Ante una competencia efectiva, es un reto mantener la preferencia de nuestros clientes generándoles mayor valor. Por ello, se han lanzado nuevos productos con base en hábitos de consumo actuales”, destaca entre los desafíos afrontados esta directiva

que ingresó a Telcel en 1993 como ejecutiva comercial, cuando iniciaba la telefonía móvil.

Asimismo, acercó soluciones a las pymes para atender nuevos requerimientos móviles en este sector, fruto de la automatización administrativa que debe tener, como el envío de facturas electrónicas.

Junto a la diseñadora Carolina Herrera, Hevia admira a Grace Murray Hopper (1906-1992), creadora de uno de los primeros lenguajes de programación enfocados a los negocios. “Demostró que su creatividad y aplicación de la ciencia no tenía límites, y con el pasar de los años fue aportando sus conocimientos para nuevas aplicaciones y programas de computadora”, explica.

Fue relevante que tanto *Expansión*, como *Forbes*, enfocaron el tema más hacia el sentido comercial, que al social. En la consulta de las revistas, se encontró que cada medio enlistaba a sus propias poderosas, no coincidían los nombres entre una publicación y otra, en una suerte como de equipos por los que se tenía que establecer preferencia sobre uno u otro. Así pues, no se encontró información de Hevia en Forbes.

Pero como está escrito en el inicio, no se define qué es claro si no se conoce lo oscuro, de modo que es preciso acercarse a ambas para obtener exacto lo que se quiere y este trabajo, después de meses de selección de información, análisis, clasificación y redacción, está hecho de los elementos que se quisieron y eligieron para elaborarlo con éxito.

Por supuesto el enfoque social siempre fue una constante, es a través del presente texto que se busca exponer la problemática de las mujeres con intenciones de ascender a una alta dirección y fue Patricia Hevia el hilo conductor para que, como espectadores, los lectores descubrieran a qué se enfrenta una mujer en esta situación.

Para la problemática antes planteada, propone Elizabeth Díaz alejarse de toda victimización y empezar a tomar la igualdad de adentro hacia afuera, es decir,

asumirse iguales para ser percibidas de ese modo, no esperar a que de fuera se les otorgue la igualdad, una vez que se demande, de forma explícita o no.

Sin temor, ella expresa que la experiencia en todo momento fue enriquecedora y el resultado, una contribución auténtica para quien decida leerla; hombres y mujeres encontrarán interesante cómo es posible romper el esquema y encontrar en las dificultades, potenciales aliados.



En entrevista con Patricia Hevia, Directora de Operaciones de Región 9 de Telcel. Foto ED

# Fuentes de Consulta

## Bibliografía

Barrera Bassols, Dalia, Serna Pérez, María Guadalupe, *Empresarias y ejecutivas mujeres con poder*. México, Colegio de México, 2001.

Bauducco, Gabriel, *Secretos de la entrevista*. México, Trillas, 2001.

Bernal, María del Carmen / Taracena, Enrique, *Talento femenino en la Alta Dirección en México*. México, LID Editorial, 2013.

Bimsa Reports, *Análisis de Costos Materiales para Construcción (Costos de edificación)*. México, Bimsa Reports S.A. de C.V., 2016.

Cantavella, Juan, *Manual de la entrevista periodística. 1ª ed.* España, Editorial Ariel, 1996.

Ramos López, M. Amparo, *Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir*, España, Universidad de Valencia, 2005.

Solís, Leopoldo, *Crisis Económico – Financiera 1994-1995*, México, El Colegio Nacional – Fondo de Cultura Económica, 1996.

Terán, David, *Redes Convergentes*, México, Alfaomega grupo editor, 2010.

Zabludovsky Kuper, Gina / De Avelar, Sonia, *Empresarias y ejecutivas en México y Brasil*, México, Miguel Ángel Porrúa, 2001.

Zabludovsky Kuper, Gina / Márquez, Patricia / Lejte, Nelly / Heller Lidia / Todaro, Rosalba, *Mujeres en cargos de dirección en América Latina, Estudios sobre Argentina, Chile, Venezuela y México*, México, Miguel Ángel Porrúa, 2002.

# Hemerografía

Coronell, Manuel. (2008, julio-agosto). Patricia Hevia: La voz del éxito detrás del celular, México, *OZ Magazine Revista Bimensual Num. 14*, pp. 74-76.

Expansión. (2016, abril 15). El Listado. Expansión, 1188, p.65.

Vila, Vicente, (1970, enero 7). Lo antiguo actual, México, *Siempre!*, 853, pp. 52-53.

M. de Navarrete, Ifigenia, (1970, enero 7). Protesta y Denuncia, México, *Siempre!*, 853, p.70.

Must, (2015, abril). Telecomunicaciones, Patricia Hevia, México, *Must, Abril 2015*, pp.58-59.

González, Julio, (1970, enero 7). Censos: Radiografía De La Nación, México, *Siempre!*, 853, pp. 40-41.

# Cibergrafía

Lucas, Nicolás (2015). *Todo México será territorio AT&T*. julio 20, 2016, de El Economista. Sitio web: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/01/26/todo-mexico-sera-territorio-att>

Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección. (2013). *Estadísticas sobre mujeres y empresarias en México*. julio 23, 2016, de Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección. Sitio web: <http://www.ipade.mx/Documents/cimad/Estad%C3%ADsticas%20sobre%20mujeres%20y%20empresarias%20en%20M%C3%A9xico.pdf>

Crónica. (2004). Telcel cumple sus 15 años; ya tiene 25 millones de usuarios. agosto 16, 2016, de Crónica Sitio web: <http://www.cronica.com.mx/notas/2004/133012.html>

Fuentes, Angélica. (2014). ¿Cómo retener el talento femenino?. agosto 21, 2016, de Forbes Sitio web: <http://www.forbes.com.mx/como-retener-el-talento-femenino/#gs.RmNwQ1s>

Grupo Financiero Monex. (2016). Cómo impulsar al talento femenino a la alta dirección. agosto 23, 2016, de Grupo Financiero Monex Sitio web: <http://www.finanzasmonex.mx/impulsar-al-talento-femenino-en-la-alta-direccion/>

Prado, Carlos. (2007). *La Entrevista Periodística*. julio 23, 2016, de Scribd. Sitio web: <http://es.scribd.com/doc/509228/La-entrevista-periodistica>

Quintana, Enrique. (2015). La devaluaciones en la historia reciente. agosto 13, 2016, de El Financiero Sitio web: <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/las-devaluaciones-en-la-historia-reciente.html>

Pages, José. (1969). Habla para Siempre! El primer hombre que pisará la luna. noviembre 04, 2015, de Siempre! Sitio web: <http://www.siempre.com.mx/2015/11/conquista-de-la-luna/>

Gutiérrez, Antoni. (2014). 6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores. agosto 21, 2016, de Forbes Sitio web: <http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/#gs.t492qHg>

Lucas, Nicolás. (2015). Portabilidad de Telcel, el nuevo reto de AT&T. agosto 19, 2016, de El Economista Sitio web: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/05/13/portabilidad-telcel-nuevo-reto-att>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (enero 28, 1970). *IX Censo General de Población 1970*. julio 25, 2016, de INEGI Sitio web: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ccpv/cpv1970/>

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (diciembre 17, 1968). Asamblea General-Vigésimo tercer período de acciones. agosto 2, 2016, de ONU Sitio web: [http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/2412\(XXIII\)](http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/2412(XXIII))

Ortiz, Alicia / Romero, Anayantzin / Díaz Catalina. (1998). 1998: Telcel llega al millón de usuarios. septiembre 10, 2010, de Expansión Sitio web: <http://expansion.mx/bicentenario/2010/08/30/1998-telcel-llega-al-millon-de-usuarios>

Piz, Víctor. (2016). A dos años de la preponderancia. agosto 17, 2016, de El Financiero Sitio web: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/telcel-gana-millones-de-lineas-en-meses-con-la-portabilidad-24-horas.html>

Rodríguez, Darinka. (2015). Telcel gana 1.3 millones de líneas en 5 meses... ¿Cómo lo hizo?. agosto 16, 2016, de El Financiero Sitio web: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/telcel-gana-millones-de-lineas-en-meses-con-la-portabilidad-24-horas.html>

Instituto Mexicano de la Radio (IMER). (octubre 19, 2015). 19 de octubre de 1970, muere Lázaro Cárdenas del Río. agosto 2, 2016, de IMER Sitio web: <http://www.imer.mx/efemeride-sonora-muere-lazaro-cardenas/>

IMDb, *Robert De Niro* [en línea] México, CDMX. [Fecha de consulta: 7 de agosto 2016]. Base de datos disponible en <http://www.imdb.com/name/nm0000134/>

IMDb, Jack Nicholson [en línea] México, CDMX. [Fecha de consulta: 7 de agosto 2016]. Base de datos disponible en [http://www.imdb.com/name/nm0000197/?ref=nm\\_sr](http://www.imdb.com/name/nm0000197/?ref=nm_sr)

Alejandro Fernández, Discografía, [en línea] México, CDMX. [Fecha de consulta: 7 de agosto 2016]. Disponible en <http://www.alejandrofernandez.com/discografia/>

## Videografía

LeArtsHD. (2010, junio 29) Jose Jose - El Triste (En Vivo). Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=MKhuZGk5qZ8>

Billy6052. (2011, abril 6) John Lennon - The Beatles Break-up Interview 1970. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=uaWeOfZXeRo>

Raphael R. (conductor) y Silva R. (director de noticiarios y programas informativos) (2011). Mujeres y Empresas (Episodio de un programa de televisión). Pinoteau Q (productor) *Espiral*, Ciudad de México: Once TV. <https://ginazabludovsky.com/2012/01/09/mujeres-y-empresas-espinal-once-tv-mexico/>

# Fuentes vivas

Alejandra Moreno Maya, Directora de Investigación de CIMAD (Centro de Investigación de Mujeres en Alta Dirección).

Alejandra Rodríguez, Asistente de Patricia Hevia.

Erwin Kuechel, Subdirector del área de Compras-Electrónica de Sears México, Socio Comercial.

Estela Salinas, Psicóloga y Conferencista.

Gabriela Formosa, Gerente de Comunicación y Entrenamiento Comercial de Telcel.

Marisol Orozco, Artista Plástico (amiga de Patricia Hevia).

Patricia Martínez, Gerente de Medios Digitales, Telcel.

Theodoro González, Ex Ejecutivo de cuenta Región 9 de Telcel.