



Fernando Álvarez,
General Manager Iberia, Santen

“La industria farmacéutica tiene la responsabilidad y la capacidad de liderar el progreso en igualdad”

Fernando Álvarez, *General Manager Iberia de Santen*, reflexiona sobre el papel de la mujer en la industria farmacéutica y el camino hacia un liderazgo más humano, auténtico y plural. En esta conversación para *Mujeres en Farma*, analiza los avances reales del sector, los retos estructurales aún pendientes y la importancia de construir entornos donde la diversidad no sea una aspiración, sino una práctica diaria que transforme equipos, decisiones y culturas corporativas.

La industria farmacéutica ha reforzado en estos años cada vez más su compromiso con el impacto social, ambiental y ético. Desde tu perspectiva, ¿qué aprendizajes o buenas prácticas puede aportar al resto de sectores, particularmente en lo referente a impulsar la presencia de mujeres en puestos de dirección?

La industria farmacéutica lleva años demostrando que cuando la diversidad y la inclusión se toman en serio, no solo cambia la cultura: cambian los resultados. Es un sector que crece de forma dinámica y con una presencia social muy fuerte. Y lo más interesante es que ya cuenta con referentes visibles. Pienso, por ejemplo, en Fina Lladós Canela,

presidenta de Farmaindustria, y en iniciativas como #EnSaludNoSinMujeres, que ponen la igualdad en el centro no solo por convicción ética, sino porque es un motor directo de progreso y de calidad.

Lo realmente inspirador es ver cómo, tanto las grandes decisiones como los pequeños gestos del día a día, están ayudando a normalizar la presencia de mujeres en puestos de dirección.

Para mí, la clave es triple: identificar modelos visibles y sólidos, medir el avance con indicadores claros y asumir de manera activa la responsabilidad de mentorizar a las futuras líderes. Y esto es algo que la industria farmacéutica puede y debe exportar al resto de sectores.

Porque, ahora mismo, la industria es un auténtico faro. Es uno de los sectores más feminizados, con una presencia muy alta de mujeres en sus plantillas, concretamente el 56%. Sin embargo, esa realidad aún no se refleja del todo en las posiciones más altas. Aunque contamos con un 45% de mujeres en los comités de dirección, el porcentaje cae a un 25% en puestos de CEO.

Y si miramos el conjunto de industrias en España, los datos de 2025 siguen siendo reveladores: solo 19,3% de mujeres CEO y 4,5% de presidentas.

Por eso, seguir impulsando la carrera profesional de las mujeres en todos los niveles no es solo una cuestión de justicia: es una necesidad estratégica para el sector salud. La industria farmacéutica lo sabe y está en condiciones para liderar este progreso.

¿De qué modo pueden el sector educativo y las propias empresas fomentar las vocaciones femeninas en la industria farmacéutica?

No lo conseguiremos únicamente diciéndoles a las mujeres “tú también puedes”, como si el problema fuera la falta de voluntad. Lo conseguiremos cambiando el contexto. Mostrándoles ejemplos que viven su liderazgo sin renunciar a su autenticidad.

El sector educativo debe transmitir curiosidad, pensamiento crítico y ambición sin género. Y las empresas, y concretamente team lead, managers, equipos de dirección, debemos contribuir a crear entornos donde la identidad no sea penalizada, y tenemos que asegurar que ninguna persona tenga que disfrazarse para encajar. Visibilidad, oportunidades reales, políticas de conciliación que no penalicen y programas de mentoría que acompañen de verdad: eso crea vocaciones de verdad.

Además de los factores institucionales que frenan el desarrollo profesional de la mujer, en algunos casos, la mujer se autolimita. ¿Estás de acuerdo con esta afirmación? ¿Cómo se puede incentivar la autoconfianza en las mujeres?

En determinadas ocasiones, sí creo que existe la autolimitación, pero no nace de la nada: es el resultado de décadas de mensajes que dicen a las mujeres que limiten ciertas emociones o que solo pueden ocupar determinados espacios. En las que han sido juzgadas como egoístas al elegir seguir una carrera en lugar de quedarse en casa con los hijos, mientras que, tradicionalmente, a sus parejas se les elogiaba por “ayudar en casa”.

Pedimos autoconfianza a quienes han sido educadas muchas veces para dudar, estar en segundo plano o ser apoyo, soporte, dejando a los hombres el dominio del plató.

La respuesta no es pedirles que “crean más” en sí mismas, sino construir espacios donde su voz tenga valor, donde razón y emoción no se cuestionen más que las de un hombre. La autoconfianza florece cuando el entorno deja de exigir disfraces y moldes.

¿Qué características consideras que son necesarias para cubrir un puesto de liderazgo?

Líder europeo desde hace más de 60 años, **IONISOS** aporta su experiencia en el desarrollo de soluciones adaptadas a sus necesidades y en el seguimiento de sus proyectos.

Gracias a nuestras **4 modalidades** (haz de electrones, rayos gamma, rayos X y óxido de etileno) y a nuestros **12 centros en Europa**, garantizamos el éxito del tratamiento de todos sus productos:

Productos médicos | Productos farmacéuticos
Productos veterinarios | Envasado de alimentos
Cosméticos | Productos industriales

Para más información,
póngase en contacto con nosotros:

www.ionisos.com | info@ionisos.com | 969 320 496

Rocinante, 50 • 16400 Tarancon - Cuenca

Empiezo por las que no se necesitan: no se necesita ser más duro ni más ruidoso. Se necesita claridad, coherencia y la valentía de tomar decisiones sin traicionarse. La integridad es más poderosa que el carisma. La escucha es más transformadora que la autoimpuesta.

Liderar es dejar una huella sin renunciar a quién eres, incluso cuando lo fácil sería acomodarse a lo que se espera de ti.

¿Qué punto diferenciador crees que aporta una mujer/un equipo diverso a un comité de dirección?

Diversidad.

La diversidad rompe la ilusión del pensamiento único. Una mujer, o cualquier persona que llega con una experiencia distinta, introduce preguntas nuevas, matices necesarios y una visión más ajustada a la complejidad del mundo real.

Un comité diverso no decide más rápido, decide mejor, porque se confronta, se escucha y se enriquece.

¿Qué consejos darías a una mujer en la IF para crecer profesionalmente?

No esperes a que te den permiso para crecer. Identifica tus fortalezas, sé curiosa, aprende, exige oportunidades, aporta todo lo que puedas, siempre que puedas.

Aprende a decir 'no' a tareas que no te suman y 'sí' a las que te desafían. Y construye redes de personas que aportan. No confundas humildad o timidez con invisibilidad; tu voz es necesaria y debe escucharse.

La clave, en definitiva, no es encajar: es estar presente sin renunciar a tu identidad. Eso es lo que deja huella.

¿Cuáles crees que son los principales puntos de mejora para las mujeres en el ámbi-

to corporativo?

Para mí hay dos frentes críticos. El primero es interno: reforzar la autoconfianza para poder ocupar espacios de influencia.

El segundo es estructural: empresas que adapten sus culturas, que no penalicen la conciliación, y en concreto a mujeres en las que, en muchas ocasiones, recae la carga familiar y/o de los mayores. Empresas que no confundan disponibilidad absoluta con compromiso. La carga no puede recaer sobre ellas únicamente: el sistema también debe cambiar.

¿Por qué crees que es importante que existan proyectos como Mujeres en Farma, que buscan empoderar al talento femenino y dar visibilidad externa a la industria farmacéutica como referente de diversidad y equidad?

Creo que proyectos como Mujeres en Farma son necesarios porque la igualdad no sucede por inercia: hay que organizarla. Las diferentes circunstancias sociales que muchas veces han definido quién puede ser visto, escuchado y promovido no se deshacen simplemente esperando a que el tiempo haga su curso... Se transforman cuando las personas deciden actuar juntas.

En la industria farmacéutica, como en tantas otras, el talento femenino ha estado siempre presente, pero demasiadas veces sin el espacio que le corresponde. Dar visibilidad no es una estrategia de marketing, significa desplazar el centro y abrir la puerta para que otras entren sin tener que pedir permiso.

Además, estos proyectos crean algo aún más importante: *partnership*. Y las alianzas son la forma más poderosa de liderazgo que conozco, no ese liderazgo individualista que celebra la excepción, sino el que

construye comunidad y genera una visión de futuro.

Y por último, hay una responsabilidad ética. Una industria que trabaja para la salud de las personas no puede permitirse estructuras internas que no contemplen la igualdad. Ser referente de diversidad y equidad no es un premio: es una coherencia necesaria. Y Mujeres en Farma ayuda a recordarlo, a narrarlo y, sobre todo, a practicarlo.

¿Cuáles son tus esperanzas/expectativas en cuanto al rol ejecutivo de la mujer en la industria farmacéutica?

Cuando pienso en el futuro del liderazgo femenino, no puedo evitar recordar a un poeta del siglo XIX, Rilke, que imaginaba un tiempo en el que las categorías rígidas de género dejarían de definirnos.

Eso, precisamente, es lo que espero del futuro de nuestra industria: que dejemos de medir el liderazgo con atributos 'masculinos' o 'femeninos' y empecemos a reconocerlo por lo que realmente importa: la humanidad que aporta.

Mi expectativa, y también mi compromiso, es que las mujeres lleguen a los puestos ejecutivos sin tener que amoldarse a un traje que no fue diseñado para ellas; que puedan decidir, influir, transformar, desde su autenticidad, sin renunciar a nada de lo que son.

Y espero que como industria caminemos hacia ese modelo que Rilke anticipaba: un lugar donde el talento no tiene género, donde la autoridad no se confunde con virilidad, donde el liderazgo se mide por la capacidad de proteger, limitar con coherencia y hacer florecer el valor del otro.

Un futuro donde no hablemos de "liderazgo femenino o masculino" porque simplemente hablaremos de liderazgo humano, pleno y diverso ●



Mujeres en Farma es una comunidad interactiva de **mujeres y hombres** que busca **empoderar** el talento femenino y que tiene el firme compromiso de **dar visibilidad** a la Industria Farmacéutica como un sector referente en equidad e inclusión.

¡ÚNETE A
NOSOTROS!

Visita nuestra web y descubre
nuestras empresas colaboradoras
mujeresenfarma.com





bardusch

Lavandería industrial bardusch

SUS PRENDAS PARA SALAS BLANCAS YA TIENEN UN ENTORNO A SU ALTURA

Descubra nuestra nueva planta de
producción de 4000 m² en
Guadalajara.

- ✓ 1.000 m² destinados a sala blanca, incluyendo ISO 5 en flujo unidireccional.
- ✓ Sistemas, equipamiento y autoclaves de última generación.
- ✓ Lavado y esterilización de vestuario y gafas.
- ✓ Sistema logístico trazado, stock semanal.



Descubra cómo optimizar su entorno limpio con bardusch

www.bardusch.es

MADRID | BARCELONA | GUADALAJARA