

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Las mujeres dentro de la industria farmacéutica global: situación y problemáticas.

El caso argentino

Autoría: Marrone, Florencia C.

Año: 2018

¿Cómo citar este trabajo?

Marrone, F. (2018). "Las mujeres dentro de la industria farmacéutica global: situación y problemáticas. El caso argentino". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14121>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



**LAS MUJERES DENTRO DE LA INDUSTRIA
FARMACÉUTICA GLOBAL: SITUACIÓN Y
PROBLEMÁTICAS. EL CASO ARGENTINO.**

ALUMNO: FLORENCIA C. MARRONE

TUTOR: MARIA JOSE SUCARRAT

AÑO: 2018

LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES



AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento a todos aquellos que generosamente dedicaron parte de su tiempo para contribuir al avance de esta tesis: en particular a los entrevistados, a los encuestados y a quienes contribuyeron a la difusión de la encuesta.

RESUMEN

En 2014, la industria farmacéutica significó el 3.8% del valor bruto añadido mundialmente en manufactura y empleó a aproximadamente 5.1 millones de personas a nivel global. Por otra parte, si bien se ha definido a la igualdad de género como un factor con claro impacto en la economía de las naciones y el resultado económico de las empresas, resulta evidente que la misma no se ha alcanzado aún.

Es claro que, alcanzar la igualdad de género constituye para las empresas de todos los sectores de la actividad económica actual, un área de mejora en la que trabajar y también un gran desafío, amén de una obligación en materia de Derechos Humanos.

El primer paso para solucionar una problemática, es siempre, realizar un diagnóstico de la situación, poder describirla tal cual es, conocerla.

En este aspecto radica la importancia de la presente investigación, pues busca realizar un aporte al conocimiento de la problemática de la diversidad de género en un sector de la economía particular, el de las empresas farmacéuticas, de gran relevancia e impacto en el mercado global y local.

Se espera que, al describir la situación laboral de las mujeres en el sector, pueda esa información servir como aporte para el diagnóstico del estado en el que se encuentra la industria farmacéutica en materia de diversidad de género y representación femenina en puestos de decisión; y que, al lograrse un mayor conocimiento de la misma, permita luego, el avance en el desarrollo e implementación, de diferentes medidas que permitan el logro, finalmente, de la igualdad de género en esta industria.

De allí, se desprende el objetivo central de esta tesis, que fue el de describir la situación de las mujeres en la industria farmacéutica-con énfasis particular en el caso de la industria farmacéutica argentina-, a fin de lograr incrementar el



conocimiento disponible en la materia, permitiendo ulteriores mejoras en materia de diversidad de género en el sector.

A través de una metodología cualitativa, descriptiva, etnográfica de mujeres que trabajan en empresas farmacéuticas de Argentina, surgió que la industria farmacéutica constituye un sector con características particulares, combinando una industria de alta especialización con el ámbito de la salud, lo cual la convierte en un sector muy atractivo para las mujeres, y de mayor penetración en relación a otras industrias manufactureras.

No obstante lo cual, el sector, también muestra problemáticas comunes a las que experimentan las mujeres en otras áreas de la actividad económica, tales como: El impacto negativo que posee la maternidad en sus carreras, los prejuicios hacia el liderazgo de las mujeres, la menor proporción de mujeres en posiciones de liderazgo, que se acentúa a medida que se escala en la pirámide corporativa.

PALABRAS CLAVE: industria farmacéutica, igualdad de género, diversidad de género, liderazgo.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	11
MARCO TEÓRICO	17
CAPÍTULO I: PROBLEMÁTICAS MÁS COMUNES DE LA MUJER EN EL ÁMBITO LABORAL	17
1.1. Brecha salarial de género	25
1.2 Problemáticas más comunes para la mujer latinoamericana.....	29
1.3 Conclusiones	30
CAPÍTULO 2: EVOLUCION DEL ROL DE LA MUJER EN EL MERCADO LABORAL	32
2.1. Breve reseña histórica mundial de los dos últimos siglos.....	32
2.2 El período 1995-2015	33
2.3 La historia reciente en América Latina	34
CAPÍTULO III: SITUACION DE LA MUJER EN EL AMBITO LABORAL (GLOBAL Y ARGENTINO).....	37
3.1. Distribución mundial porcentual.....	37
3.2 Distribución en la pirámide organizacional tipo Global	37
3.2.1 Distribución en la pirámide organizacional tipo Latinoamericana	39
3.3 Distribución por sector de actividad económica-Trabajo remunerado y no remunerado	10
3.4 Participación de la mujer en el mercado laboral argentino.....	44
3.5 Conclusiones	48
CAPÍTULO IV: MEDIDAS QUE IMPULSAN LA DIVERSIDAD DE GÉNERO Y EL ACCESO DE LAS MUJERES A POSICIONES DE LIDERAZGO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.....	50
4.1 A nivel empresa:	50
4.2 A nivel fuera de la empresa (OIT, 2016)	55
4.3 Conclusiones	56
CAPÍTULO V: CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO “FEMENINO”.....	58
5.1 Nuevos estilos de liderazgo	60
5.2 Conclusiones	61
CAPÍTULO VI: PARTICULARIDADES DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA.....	63
6.1 El mercado farmacéutico global	63
6.2 El empleo generado por la industria farmacéutica global.....	64
6.3 El empleo generado por la industria farmacéutica argentina.....	65
CUERPO EMPÍRICO	69
CAPÍTULO VII: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	69
7.1 Fuentes y procesamiento de la información.....	69
7.1.1 Información web de las empresas bajo estudio.....	70
7.1.2 Entrevistas a mujeres vinculadas o desempeñándose en la industria farmacéutica	72
7.1.3 Encuestas online a varones y mujeres.....	73
7.2 Resultados de la metodología	78
CAPÍTULO VIII: INFORMACIÓN WEB DE LAS EMPRESAS BAJO ESTUDIO	84

8.1 Panorama de las mujeres en la industria farmacéutica global. Comparativa con respecto a las mujeres en el mercado laboral global.....	84
8.1.1 Mujeres en la Industria Farmacéutica de las empresas de origen Americano	84
8.1.2 Mujeres en las 10 primeras Compañías Farmacéutica a nivel global.....	86
8.1.3 Distribución por sectores de las mujeres en la industria farmacéutica:	87
8.1.4 CEOs mujeres en la industria farmacéutica:	88
8.1.5 ¿Por qué hay tan pocas mujeres en puestos ejecutivos en la industria farmacéutica?:	89
8.1.6 Brecha salarial de género en la industria farmacéutica global.....	91
8.1.7 El liderazgo de España en materia de diversidad de género en la industria farmacéutica	92
8.2 Panorama de las mujeres en la industria farmacéutica argentina:	92
8.2.1 Políticas favorables a la diversidad de género en la industria farmacéutica argentina.....	93
8.2.2 Brecha salarial de género	94
8.2.3 Porcentaje de Mujeres empleadas por el sector	94
8.2.4 CEOs mujeres en la industria farmacéutica argentina:	95
CAPÍTULO IX: ENTREVISTAS A MUJERES VINCULADAS O DESEMPEÑÁNDOSE EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA ARGENTINA.	
RESULTADOS:	96
CAPÍTULO X: ENCUESTAS. RESULTADOS::	99
10.1 Resultados Demográficos	99
10.2 Si las personas en la industria farmacéutica pudiesen elegir el género del jefe para el que trabajan, ¿cuál sería su elección?	102
10.2.1 ¿Cuáles son las principales razones para la misma?	104
10.3 ¿Cómo comparan mujeres y varones dentro de la industria farmacéutica argentina, en materia de la efectividad de su liderazgo?	105
10.4 ¿Con que características más frecuentemente, se definen a sí mismos, varones y mujeres dentro del ámbito laboral de la industria farmacéutica argentina?¿En qué medida las actitudes hacia las mujeres líderes son influenciadas por los estereotipos de género?	108
10.5 ¿Cuál es el grado de identificación de las mujeres dentro de la industria farmacéutica argentina con las líderes mujeres? ¿Cómo compara con la que presentan los varones respecto de los líderes varones?.....	111
10.6 ¿Cuál es la percepción de varones y mujeres de la importancia de la diversidad de género dentro de la industria farmacéutica argentina?.....	115
10.7 ¿Cuáles son las políticas más comunes en la industria farmacéutica argentina para promover la igualdad de género?	119
CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES.....	122
BIBLIOGRAFÍA	129
ANEXOS	142
Anexo 1	142
Anexo 2.....	143
Anexo 3.....	144
Anexo 4.....	169
Anexo 5.....	171
Anexo 6.....	172



Anexo 7.....	174
Anexo 8.....	176
Anexo 9.....	178
Anexo 10.....	179
Anexo 11.....	180
Anexo 12.....	181
Anexo 13.....	188
Anexo 14 -Glosario.....	200

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Percepción y compromiso de las mujeres y varones en problemas de diversidad de género. Fuente: Mc Kinsey & Company. (2017). Women in the workplace 2017.	24
Figura 2. Probabilidades de promoción según el género Fuente: Mc Kinsey & Company. (2017). Women in the workplace 2017.	25
Figura 3. Brecha salarial no controlada. Fuente: PayScale. (2016)	26
Figura 4. Brecha salarial no controlada. Fuente: PayScale. (2016)	28
Figura 5. Distribución jerárquica % de las mujeres en empresas del S&P 500. Fuente: Catalyst (2018). Women CEOs of the S&P 500	38
Figura 6. Distribución jerárquica porcentual de las mujeres en la empresa global tipo. Fuente: Mercer. (2018) .Cuando las mujeres progresan, los negocios progresan.	39
Figura 7. Distribución jerárquica porcentual de las mujeres en la empresa latinoamericana tipo. Fuente: Mercer. (2018) .Cuando las mujeres progresan, los negocios progresan.....	40
Figura 8. Empleo por sector y género 1995-2015. Fuente: OIT. (2016). Las mujeres en el trabajo. Tendencias 2016.....	42
Figura 9. Distribución de trabajo remunerado y no remunerado por género. Fuente: OIT. (2016). Las mujeres en el trabajo. Tendencias 2016.....	43
Figura 10. Tasa de participación en el mundo del trabajo-Argentina. Fuente: La nación. (2016). El índice de mujeres que trabajan, estancado desde 2002.	45
Figura 11. Tasa de participación en el mundo del trabajo de las mujeres por estado civil-Argentina. Fuente: La nación. (2016). El índice de mujeres que trabajan, estancado desde 2002	46
Figura 12.. Tasa de participación femenina en América Latina. Fuente: Toledo (2017)).....	46
Figura 13. Evolución de la facturación del sector farmacéutica argentino 2005-2015. Fuente: KPMG. (2017). Industria Farmacéutica Argentina.....	67
Figura 14. Distribución de mujeres en empresas de manufactura de bienes no durables del S&P500. Fuente: Catalyst. (2018). Women in S&P 500 Manufacturing – Non-Durable Goods	85
Figura 15. Brecha salarial por rubros de actividad en USA (Kauffman, 2016).....	91
Figura 16. Mujeres CEO Industria Farmacéutica Argentina. Fuente: Pharmabiz. (2017). Farma: mapa de Género.	95
Figura 17. Distribución por género. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018.....	99
Figura 18. Distribución por grupo etario. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018.....	100
Figura 19. Distribución por origen de la empresa en la que se desempeñan. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018.	100
Figura 20. Distribución por estructura de reportes. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018.	101



Figura 21. Distribución por posición jerárquica. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018. 102

Figura 22. Distribución por elección del género de su jefe. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018..... 102

Figura 23. Distribución por género de su jefe actual. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta,..... 102

Figura 24. Distribución según el número de jefes varones y mujeres que ha tenido. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018. 103

Figura 25. Drivers para la elección de un jefe del género elegido. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018. 105

Figura 26. Competencias que caracterizan a un líder efectivo. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018..... 106

Figura 27. Desempeño de los líderes varones y mujeres en relación a competencias de liderazgo. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018..... 107

Figura 28. ¿Cómo se describiría en el mundo del trabajo?. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018..... 109

Figura 29. Contacto de los varones trabajadores con los líderes masculinos de su organización. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018..... 111

Figura 30. Contacto de las mujeres trabajadoras con las líderes femeninas de su organización. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018. 111

Figura 31. Identificación de los empleados con el estilo de liderazgo de los líderes masculinos de su organización. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018..... 111

Figura 32. Identificación de las empleados con el estilo de liderazgo de las líderes femeninas de su organización. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018..... 113

Figura 33. ¿Las mujeres líderes en mi organización tienen empatía por la problemática de las mujeres?. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018..... 114

Figura 34. ¿Los varones líderes en mi organización tienen empatía por la problemática de los varones?. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018..... 115

Figura 35. La diversidad de género es muy importante para mi compañía. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018.. 115

Figura 36. Nuestro compromiso a nivel empresa con la igualdad de género esta públicamente documentado. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018. a datos de la encuesta, 2018. 116

Figura 37. La diversidad de género es muy importante para mí. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018 117

Figura 38. Mi género jugó un rol en la pérdida de oportunidades. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018 118

Figura 39. Mi género jugó un rol en la pérdida de oportunidades-distribución por origen de compañía farmacéutica. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018..... 118

Figura 40. Mi género jugará un rol en la pérdida de oportunidades. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018..... 118



Figura 41. Beneficios en apoyo a la diversidad de género en compañías farmacéuticas de origen nacional. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018 119

Figura 42. Beneficios en apoyo a la diversidad de género en compañías farmacéuticas de origen americano.. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018 120

Figura 43. Beneficios en apoyo a la diversidad de género en compañías farmacéuticas de origen europeo. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018..... 120

Figura 44. Programas de mentoreo a mujeres dentro de la industria farmacéutica argentina.. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018..... 121

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comparativa resultados encuesta Gallup 1953-2014.....60

Tabla 2 Facturación a PSL y unidades vendidas en argentina en periodo 2005-2015 (en millones de pesos, dólares y unidades)66

Tabla 3 Comparativa de respuesta de varones y mujeres ante presuntos líderes femeninos y masculinos con características agenticas y comunales110

INTRODUCCIÓN

La industria farmacéutica constituye un motor fundamental de la economía mundial y un empleador/generador de empleos de gran relevancia, no solo por el volumen de personas que emplea, sino también por ser un proveedor de empleo calificado-altamente calificado. De acuerdo a la International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations (2017):

- El valor de la producción de la industria farmacéutica a nivel global en 2014 fue de USD 997 mil millones, representando un 3.8% (USD 452,8 mil millones) del valor bruto añadido mundialmente en manufactura (semejante al el PBI de la Argentina)
- La industria farmacéutica contribuye al empleo tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo: en 2014 empleó a aproximadamente 5.1 millones de personas a nivel mundial. En particular, en los EEUU cada empleo dentro de la industria bio-farmacéutica genera 5.21 empleos fuera del sector farmacéutico.
- El Instituto Quintiles IMS predice que el mercado farmacéutico alcanzará para el año 2021 cerca de USD 1.485 mil millones, habiendo sido en 2016 de un valor de USD 1.105 mil millones

Si bien las mujeres han ido ganando espacio en el mundo del trabajo, representando como mínimo un 40% de la fuerza laboral en más de 80 países - según un estudio realizado por Pew Research Center, en 114 países con información recabada entre el 2010 y el 2016 (Fetterolf, 2017)-; resulta evidente su disparidad en cuanto a número, particularmente sub-representadas en ámbitos tradicionalmente considerados como no femeninos (por ejemplo las actividades industriales), así también como su bajo porcentaje de participación



en posiciones jerárquicas de primera línea, amén de ser víctimas de prácticas discriminatorias por ejemplo a nivel remunerativo:

- Actualmente las mujeres CEO representan una minoría a nivel mundial, en el listado de enero de 2017 de S&P 500 (considerado uno de los índices más representativos de la situación del mercado), las mujeres CEO significan un 5.2% (26 de 500) (Women CEOs of the S&P 500, 2017).
- A escala mundial las mujeres ganan un 23% menos que los hombres (o dicho de otra forma las mujeres ganan un 77% de lo que ganan los hombres), siendo esa diferencia no explicable en términos de edad o educación (OIT, 2016).
- En el caso particular de la industria farmacéutica cabe mencionar el caso de Emma Walmsley, la primer mujer en convertirse en CEO de una farmacéutica top global (GSK), quien según fue informado en la prensa, acordó por esta labor un paquete compensatorio un 25% menor que el del CEO hombre predecesor de la misma firma (Andrew Witty) (Reuters, 2017).

Por otra parte, diferentes estudios han mostrado que la igualdad de género es un driver invaluable del crecimiento económico:

- Una parte significativa del boom económico de Latinoamérica a principios de siglo se debió a la incorporación de alrededor de 70 millones de mujeres al mercado laboral, contribuyendo a la reducción de la pobreza, energización de los mercados nacionales y reducción de las inequidades. Se ha estimado que cerrar la brecha de género en el mercado laboral significaría un crecimiento del PBI del 34% en Latinoamérica (USD2.6 millones de millones) y del 26% a nivel global (USD28 millones de millones) (Cadena A., 2015).



- Adicionalmente, se han visto otros beneficios a nivel corporativo, un estudio en la UE demuestra que aquellas empresas con una mayor representación de mujeres en posiciones de primer nivel tienen un desempeño por encima del sector con una tasa de ROE un 10% superior (EIGE, 2017).

Dada la importancia de la industria farmacéutica como sector de la actividad económica mundial, considerando las desigualdades que experimenta la mujer en el mercado laboral actual y el impacto económico significativo que podría significar alcanzar la igualdad de género en el sector; y partiendo de la premisa de que, para solucionar una problemática, es siempre necesario poder primero, realizar un diagnóstico de la situación, describirla tal cual es, conocerla, puede concluirse la relevancia de esta investigación.

Se espera que, al cumplir el objetivo de la presente investigación-describir la situación laboral de las mujeres en el sector farmacéutico- pueda esa información servir como aporte para el diagnóstico del estado en el que se encuentra la misma en materia de diversidad de género y representación femenina en puestos de decisión; y que, al lograrse un mayor conocimiento del tema, permita luego, el avance en el desarrollo e implementación, de diferentes medidas que permitan el logro, finalmente, de la igualdad de género en esta industria.

Esta investigación, busca proveer respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cómo comparan en representación femenina en posiciones de primera línea las principales farmacéuticas globales en comparación con la media global?

¿Cuáles son las políticas más comunes implementadas por las farmacéuticas líderes globales para promover la igualdad de género? ¿Qué iniciativas



tendientes a promover a las mujeres a posiciones de liderazgo dentro de la organización existen?

¿Cuál es el grado de identificación de las mujeres dentro de la industria farmacéutica argentina con las líderes mujeres? ¿Cómo compara con la que presentan los varones respecto de los líderes varones?

¿Con que características más frecuentemente, se definen a sí mismos, varones y mujeres dentro del ámbito laboral de la industria farmacéutica argentina? ¿En qué medida las actitudes hacia las mujeres líderes son influenciadas por los estereotipos de género?

¿Cómo comparan mujeres y varones dentro de la industria farmacéutica argentina, en materia de la efectividad de su liderazgo?

Si las personas en la industria farmacéutica pudiesen elegir el género del jefe para el que trabajan, ¿cuál sería su elección? ¿Cuáles son las principales razones para la misma?

¿Cuál es la percepción de varones y mujeres de la importancia de la diversidad de género dentro de la industria farmacéutica argentina?

¿Cuáles son las políticas más comunes en la industria farmacéutica argentina para promover la igualdad de género?

El objetivo general de esta tesis es describir la situación de las mujeres en la industria farmacéutica, con énfasis particular en el caso de la industria farmacéutica argentina, a fin de lograr una primera aproximación a las fortalezas y debilidades del sector en materia de diversidad de género.

Los objetivos específicos incluyen analizar la situación de las mujeres en el mercado laboral global actual, sus principales problemáticas y argumentos explicativos, las características del liderazgo “femenino” y las particularidades de la industria farmacéutica. Comparar la representación de las mujeres en puestos de liderazgo en empresas farmacéuticas del S&P 500 Index con la media del S&P500, identificar las políticas de diversidad de género



implementadas actualmente por las 10 compañías farmacéuticas más importantes a nivel global.

En Argentina, evaluar cómo se desarrolla el liderazgo dentro de las empresas farmacéuticas argentinas: Características con las que se definen a sí mismos varones y mujeres, la mirada de ambos géneros sobre sus líderes varones y mujeres, su grado de identificación, etc.

Además, investigar si existen preferencias en materia del género de sus jefes dentro de la industria farmacéutica argentina y cuáles serían los fundamentos. Indagar, sobre la percepción que tienen los empleados del sector respecto de la problemática de la diversidad de género -propia y dentro de sus organizaciones-, el nivel en el que se dan algunas iniciativas tales como el trabajo flexible, las licencias parentales, etc.

La metodología empleada fue el análisis de la información publicada por las compañías farmacéuticas líderes a nivel global y nacional, en sus páginas web oficiales, encuestas online realizadas a través de la plataforma Survey Monkey a hombres y mujeres que se desempeñan en empresas farmacéuticas de Argentina, entrevistas, virtuales y presenciales, a mujeres de empresas farmacéuticas de Argentina, publicaciones disponibles en periódicos y revistas reconocidas nacional/internacionalmente (Business Insider, The Guardian, The Economist, Fortune, etc.) y sitios web especializados en la industria farmacéutica (Pharmabiz,.....etc.).

La tesis se encuentra estructurada en una primera parte donde se describe el Marco Teórico, las problemáticas universales más comunes que afronta la mujer en el ambiente laboral en general y en particular la mujer latinoamericana (Capítulo 1).



Una segunda parte donde se describe el contexto histórico, situación de la mujer en el ámbito laboral, medidas recomendadas para impulsar la diversidad de género, características del liderazgo “femenino” y características de la industria farmacéutica:

En el Capítulo 2 se describe el contexto histórico.

En el Capítulo 3 se analizó la distribución por sectores de la economía de la mujer a nivel global, el tiempo que dedica al trabajo remunerado y no-remunerado en comparación con el varón, su representación en la pirámide organizacional global y latinoamericana, la situación particular de la mujer en el mercado laboral argentino.

El Capítulo 4 trata de las medidas que recomiendan las organizaciones, ONGs, consultoras y otros expertos en la materia para impulsar la diversidad de género tanto a nivel empresa como fuera de la misma.

En el Capítulo 5 se explora las características del liderazgo “femenino” en la empresa actual.

El Capítulo 6 describe a la industria farmacéutica a nivel global y en Argentina, en tanto la fuerza económica que representa dentro del mercado, las particularidades de su estructura y como generadora de empleo.

Una tercera parte, de tipo empírico en los Capítulos 7, 8, 9 y 10.

En el Capítulo 11 se encuentran las conclusiones generales de la tesis.



MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: PROBLEMÁTICAS MÁS COMUNES DE LA MUJER EN EL ÁMBITO LABORAL.

Las dificultades que afronta la mujer en el mundo laboral significan una menor participación global en este ámbito con respecto a sus pares varones, el cual se hace más evidente en determinadas áreas de la actividad económica tradicionalmente asociadas al género masculino; también implica una desigual representación dentro de la estructura jerárquica de las organizaciones, limitando el número de mujeres que acceden a posiciones de decisión dentro de las organizaciones; privando a las organizaciones de un valioso recurso humano y a los países de un driver económico de significancia para su desarrollo, amén de las implicancias evidentes a nivel social y de derechos humanos: “Women rights are human rights”¹.

Diversos autores han abordado esta temática, en particular en este capítulo se toman los enfoques de Williams y Dempsey (2014), Shambough (2008), Gasparini y Marchionni (2015), amén de los resultados y recomendaciones publicados en los informes de organismos y consultoras reconocidas a nivel mundial, en particular: Las mujeres en el trabajo. Tendencias 2016 (OIT, 2016), Women in the Workplace McKinsey & Company and LeanIn.Org², 2017). Para los temas relativos a la brecha salarial de género se tomaron datos del informe de PayScale de 2016.

¹ “Los derechos de las mujeres son derechos humanos”, frase utilizada por primera vez por Sarah Moore Grimké en el siglo XIX en “Letters on the Equality of the Sexes”. Su uso más destacado en la historia reciente, se debe a la aparición de la frase en el discurso de Hillary Clinton, en la Cuarta Conferencia de Naciones Unidas sobre las mujeres, realizada en Beijing el 5 de septiembre de 1995.

² Women in the Workplace, este reporte comprende información proveniente de 222 empresas en EEUU y Canadá.



Williams y Dempsey (2014) identifican las siguientes problemáticas:

- 1) Toda mujer debe probar continuamente y mucho más que cualquier varón que es competente “Prove it Again”

El libro dice que los varones son juzgados en base a su potencial, mientras que las mujeres son juzgadas en base a sus logros.

Se juzga diferente los errores de las mujeres con respecto a los varones, se les da más impacto negativo y son recordados más tiempo.

La necesidad de continuamente tener que trabajar más duro y estar probando su capacidad resulta estresante, pudiendo llevar al aislamiento y redundando en la disminución de la calidad de su trabajo.

Menciona diferentes experimentos donde se comprobó la existencia de sesgos implícitos³. Estos sesgos no son maliciosos y generalmente son inconscientes, por lo tanto existe necesidad de educar para saber que existen y así poder identificarlos.

- 2) Cómo comportarse en el ámbito laboral: en forma femenina o en forma masculina “the tightrope”

Se espera que las mujeres sean agradables, modestas, cooperativas y comprensivas, características que no coinciden con la imagen establecida del “leader”. Por otra parte, se presume que un hombre debe

³ En particular, se relatan dos experimentos sobre los sesgos: en el primero se pidió a los participantes que asociaran nombres masculinos y femeninos a diferentes profesiones, el 72% participantes mostraron asociaciones entre los hombres y la ciencia y las mujeres y las artes liberal aun cuando los participantes al ser directamente encuestados respondieron que no los tenían, es decir que los sesgos son inconscientes. En el segundo, revisión se le dio a los participantes para evaluar un número de CVs sin indicar el género, en esa oportunidad, el 76% eligió al candidato con más educación sobre el con más experiencia laboral, luego se modificó el experimento, indicándose el género siendo los CVs con más formación académica de los candidatos hombres, entonces el 75% eligió al hombre más educado sobre una mujer con más experiencia, laboral, por último se probó una tercer variante, siendo la más educada la mujer, solo 43% eligió a la mujer más educada sobre el hombre con más experiencia. Los participantes le dieron menos peso a la educación o a la experiencia cuando eran un atributo de una mujer; las personas creen estar usando datos objetivos para tomar sus decisiones pero en realidad están modificando el criterio aplicado para justificar las decisiones tomadas en forma inconsciente.



ser agresivo, expansivo, competitivo y poco sensible. El vínculo entre éxito profesional, liderazgo y masculinidad esta enraizado.

Por otra parte, el enojo en una mujer es penado más duramente que en un hombre, en las mujeres puede desencadenar prejuicios imputándolos a temas hormonales.

Si una mujer actúa de forma muy femenina se la tilda de frívola, carente de profundidad, con poca capacidad, no se la toma en serio (por lo tanto no recibirá las mismas oportunidades laborales que un hombre) pero se la trata con afecto. Si actúa de manera masculina, de “bruja”, de persona con la que resulta difícil trabajar, carente de habilidades sociales⁴.

Las mujeres son relegadas a roles de servicio porque existe la expectativa de que como son mujeres hagan trabajo femenino, ligado al estereotipo femenino de “cuidado”.

Cuando un varón es exitoso, es a su vez agradable; mientras que cuando una mujer es exitosa, es considerada egoísta, poco agradable o una persona que no gustaría contratar o para la cual trabajar.

Pone en evidencia que algunos comportamientos o atributos son valorados positivamente en los empleados varones, y son interpretados de forma negativa en las colaboradoras mujeres.

3) La maternidad “the Maternal Wall”:

Williams y Dempsey (2014) indican que la maternidad es el más poderoso disparador de los prejuicios de género para las mujeres a medida que avanzan en sus carreras y describen un estudio⁵ realizado en USA según el cual “las mujeres con hijos tienen 79% menos de probabilidad de ser contratadas, 50% menos de probabilidades de ser

⁴ Los estudios recomiendan que las mujeres combinen una mezcla de rasgos masculinos con femeninos (competencia con ser agradable). El ser agradable es un importante predictor de influencia.

⁵ El estudio al que hacen referencia en el *Capítulo 1. Introduction: It's Not (Always) Your Fault*, según consta en nota al pie es Shelley J. Correll, Stephen Bernard, y In Paik, “Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?”, *American Journal of Sociology* 112, no5 (2007): 1297-1339.



promovidas y ganan mucho menos que mujeres con el mismo puesto y formación pero sin hijos, mientras esos sesgos no aplican a los padres.

Esto se explica por la asunción de que el trabajador ideal es el que se dedica sin límites al trabajo, mientras que la madre ideal es la que se dedica sin límites a sus hijos, por lo tanto la maternidad es percibida como incompatible con alto desempeño laboral.

Los empleadores discriminan a las madres porque creen que debieran estar en casa con sus hijos, caso contrario las penalizan por ser malas madres.

Por el mismo motivo, una mujer que es madre automáticamente desencadena una serie de asunciones por parte de los otros respecto a su compromiso, disponibilidad, perspectivas/deseos de carrera.

Los prejuicios relativos a la maternidad también afectan a mujeres sin hijos: si se trata de una mujer joven se asume que va a tener hijos en algún momento y que por lo tanto no vale la pena invertir en ellas. Por otra parte, las mujeres que no tienen hijos, también cargan con el prejuicio de no ser lo suficientemente femeninas.

- 4) Conflicto/Mirada crítica de otras mujeres sobre cuál es la forma adecuada de ser mujer “the tug of war”:

Las mujeres se sienten juzgadas, es por esto que van a tender a “atacar” a aquellas que sienten que pueden afectar “su causa”, por ejemplo cuando perciben que refuerzan estereotipos que les juegan en contra (ser muy femeninas). Al mismo tiempo, una mujer que toma parámetros muy masculinos, también es de alguna forma rechazada por las otras mujeres, que podrían verla como una impostora.

Esta situación claramente no se da en los hombres, dado que el estereotipo masculino predominante en los varones es el asociado como el adecuado para el éxito laboral.



A su vez ocurre en las mujeres un conflicto intergeneracional dentro del ambiente laboral más marcado que en los varones, este es debido a la magnitud de los cambios que experimentaron las mujeres en su rol social y laboral en el último siglo. La situación que enfrentaron las generaciones de las mujeres mayores (siendo las primeras de su grupo en incorporarse al ámbito laboral/en ingresar a determinadas actividades tradicionalmente reservadas a los hombres/en acceder a determinadas posiciones de responsabilidad que les habían sido vedadas hasta el momento/en optar por dejar a sus hijos para salir a trabajar/ en tener independencia económica/etc.) difiere mucho de la que le toco atravesar a las mujeres más jóvenes. Por lo tanto las estrategias que adoptaron difieren, esto hace que de alguna forma no se reconozcan: Las generaciones mayores, por ejemplo, tuvieron que hacer grandes sacrificios, optaron por el bajo perfil, minimizar la feminidad lo máximo posible.

Actualmente, las generaciones mayores ven a las jóvenes como con poco compromiso, debido a que éstas están dispuestas a sacrificar menos cosas, gracias a las conquistas conseguidas por sus antecesoras. Adicionalmente, las jóvenes, gracias al gran número de mujeres en el mercado laboral, que provocó que se volvieran más aceptables dentro del mundo del trabajo las características tradicionalmente halladas en el género femenino, exhiben rasgos más femeninos. Al mismo tiempo, las más jóvenes les cuestionan a las mayores, no brindarles el suficiente apoyo laboral. Las mayores, por su parte, siguen luchando sus propias batallas y sienten que no están en condiciones de brindárselos.

5) Sus propias parejas⁶:

“Make sure your partner is a real partner” “The most important career decision you make is whom you marry”, (Sandberg, S; 2013). En cuanto

⁶ Los autores describen esta situación aunque no la consideran una categoría en sí misma.
Página 21 de 204



a que las mujeres, laboralmente compiten contra varones que en muchos casos no toman responsabilidad alguna (o muy poca) en las labores domésticas y de cuidado de los hijos, mientras que en el mejor de los casos, las mujeres pueden aspirar a una división 50-50 de esas responsabilidades.

Otras problemáticas no específicamente mencionadas en el libro “What Works for women at work” son:

- 6) La educación en términos de conductas y comportamientos que reciben las mujeres de pequeñas y que no las prepara/es contraproducente para desempeñarse en el ámbito laboral:

Shambough (2008) en “It is a sticky floor”, sostiene que las mujeres aprenden desde pequeñas que trabajar duro y mantener bajo perfil, es lo que les va a dar buenas notas y reconocimiento; más tarde, las mujeres tratan de aplicar la misma estrategia al mundo laboral, pero ésta generalmente no funciona, es decir que lo que aprenden en el jardín de infantes, es la razón que “pega sus pies al suelo” (en sentido figurado evita sus posibilidades de ascenso), seguir las reglas y cumplir no son necesariamente las claves para el ascenso.

La teoría del “sticky floor” deposita la problemática de género o el problema de las desigualdades de género en las barreras internas o personales de la mujer, a diferencia del “glass ceiling”, el cual pone el foco en las barreras externas (organizacionales y estructurales).

La teoría del “sticky floor” hace énfasis en las creencias y comportamientos que desarrollan las mujeres desde pequeñas:

- Por enseñanza o autoaprendizaje: no salir de su zona de confort (por lo tanto las mujeres tienen una tendencia a sobre analizar el riesgo), ser perfeccionistas e inseguras (debido a que fueron criadas desde pequeñas para ser “people pleasers”, a diferencia de los varones), también fueron criadas para ser leales, brindar



apoyo a otros, esto puede llevar a falta de promoción de sus logros. Las mujeres fueron educadas para ser queridas, no respetadas, mientras que los varones para ser asertivos y competitivos. Indica que muchas creencias que tienen las mujeres sobre sus potencialidades se formaron en base a “fuerzas internas” mezcladas con lo que los otros proyectan sobre ellas-no necesariamente alineado con la realidad-.

- Adicionalmente, suele darse también, falta de confianza y baja autoestima para acceder a puestos de liderazgo, pues se sienten subjetivamente sub calificadas, subestiman sus habilidades/talentos/experiencias, son reticentes a solicitar ascensos y tienden a confiar más en la meritocracia y los canales formales de promoción.

7) La desigual percepción de la problemática de género por parte de varones y mujeres dentro de las organizaciones:

Si los varones, que usualmente son quienes se encuentran en mayor porcentaje en las posiciones de poder, consideran que es un problema de menor magnitud que las mujeres, entonces es probable que reciba menos atención y menor cantidad de recursos y por lo tanto se vuelva más lenta/difícil su resolución (en la Figura N°1 puede observarse el detalle de los resultados obtenidos en el informe “Women in the Workplace 2017” sobre este tópico en particular).

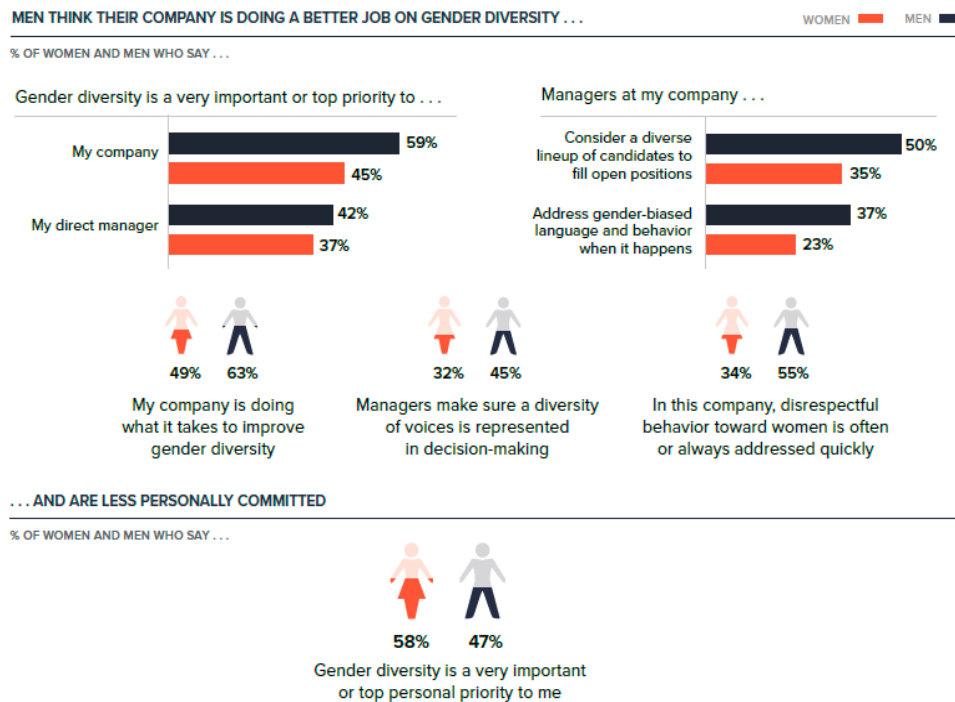


Figura 1. Percepción y compromiso de las mujeres y varones en problemas de diversidad de género.

Fuente: Mc Kinsey & Company. (2017). Women in the workplace 2017. ⁷

- 7) Falta de redes que puedan favorecer el desarrollo profesional y el avance en su carrera “networking”:

Dado que el “networking” no suele ocurrir entre varones y mujeres, y que existen pocas mujeres en posiciones “senior”, las mujeres quedan excluidas de una valiosa red de contactos que las pueden ayudar a brindarles oportunidades de crecimiento valiosas, exposición, aprendizajes, que si realizan los varones, en posiciones “junior” de los que se encuentran en posiciones “senior”.

- 8) Las mujeres son promovidas a tasas inferiores que los varones:

Producto de la multiplicidad de factores ya descriptos.

⁷ Recuperado el octubre 23, de 2017 de <https://www.mckinsey.com/>.

En la Figura N° 2 puede observarse que según los resultados del informe “Women in the Workplace” las mujeres tienen un 18% menos de probabilidades de ser promovidas que los hombres en las compañías promedio.

IN TOP-PERFORMING COMPANIES, THE GENDER GAP FOR PROMOTIONS TO MANAGER IS SMALLER¹⁰

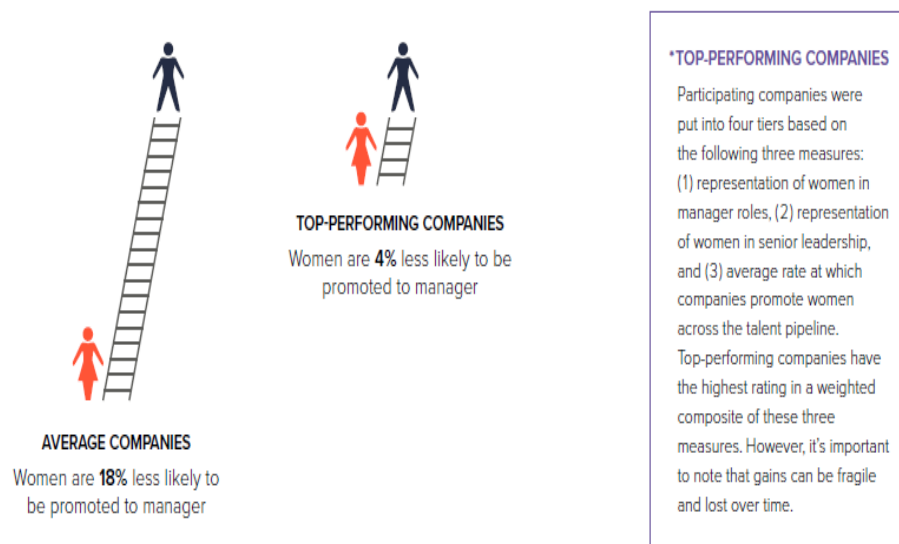


Figura 2. Probabilidades de promoción según el género Fuente: Mc Kinsey & Company. (2017). Women in the workplace 2017. ⁸

10) Brecha salarial de género (por su extensión, se describe en el punto siguiente).

1.2.2 Brecha salarial de género

En promedio, las mujeres perciben menores ingresos que los hombres por el trabajo desempeñado, esto obedece a una multiplicidad de factores, que van desde la elección de sus carreras, las áreas de la actividad económica en las que se desempeñan hasta las posibilidades de acceder a posiciones

⁸ Descargado octubre 23, de 2017 de <https://www.mckinsey.com/>.
Página 25 de 204

jerárquicas mejor remuneradas, amén de los sesgos sociales y los prejuicios existentes.

En este sentido, en base a las variables tomadas en consideración para su medición, pueden definirse dos tipos de brecha salarial (Gender Pay Gap): *Controlada y no controlada*:

No controlada: Basada en la media del salario para varones y mujeres, independientemente del rol o función en el espacio de trabajo y su “seniority”. Los varones ganan en promedio alrededor de 24% más que las mujeres (Figura N° 3). Esto es debido, fundamentalmente al “opportunity gap”, es decir, si bien al inicio de sus carreras ambos géneros ingresan en proporciones semejantes, la tasa de promoción de las mujeres a lo largo de sus carreras es significativamente menor: Los varones tienen 85% más chances que las mujeres de ser “VPs” o Ejecutivos “C-Suite” en la mitad de su carrera, y esas probabilidades ascienden al 171% si se considera toda su vida laboral (PayScale, 2016).



Figura 3. Brecha salarial no controlada. Fuente: PayScale. (2016)⁹

⁹ Descargado abril 7, 2018 de www.payscale.com.
Página 26 de 204



Controlada: Si se considera este enfoque, la brecha salarial entre hombres y mujeres es de 2.4% (Figura N° 4). La brecha salarial controlada es resultante de varios factores:

Segregación ocupacional: Devaluación de los trabajos asociados primariamente con las tareas vinculadas a roles tradicionales del género femenino.

Mayor porcentaje de mujeres que hombres desarrollan tareas “part time”. En promedio, en Latinoamérica, la brecha es de 16 puntos porcentuales: el 24% de las trabajadoras mujeres tiene empleos “part-time”, mientras que solo el 8% de los varones adopta esta modalidad (*Gasparini, L.; Marchionni, M, 2015*).

A nivel global, un tercio de las mujeres empleadas (34.2%) trabajan menos de 35 semanales, comparado con un 23.4% de los varones trabajadores, significando una brecha de 11 puntos porcentuales entre hombres y mujeres en lo que se refiere a empleo “part time” (OIT, 2016).

Las mujeres, son quienes se dedican en mayor medida a las tareas domésticas y de cuidado.

Sesgos sociales-Discriminación (en relación a las mujeres): Características no observables o no medibles, como la disposición a correr riesgos, la flexibilidad con los compromisos laborales, el trabajo en horarios no habituales, el grado de movilidad, el espíritu de competencia, la ambición, el esfuerzo en el trabajo y la diferenciación de las responsabilidades.

Las mujeres en el trabajo. Tendencias 2016 (OIT, 2016) indica al respecto:

Todas las mujeres jóvenes se toman como potenciales madres o prestadoras de cuidados, razón por la cual pueden ser ignoradas cuando los empleadores asignan responsabilidades más exigentes o conceden ascensos. Más tarde, cuando las mujeres ya han tenido hijos, tanto los empleadores como sus compañeros de trabajo dan por hecho que, como madres, su compromiso con el trabajo es menor, incluso si no han reducido su tiempo de trabajo. En

consecuencia, los empleadores pueden poner en práctica lo que suele denominarse «discriminación estadística», basada en la hipótesis de que todas las mujeres prevén la interrupción de su carrera profesional, demuestran poco interés en la formación profesional para mejorar sus competencias laborales y tienen menos probabilidades de asumir puestos de trabajo con beneficios que se concretarán en el futuro.

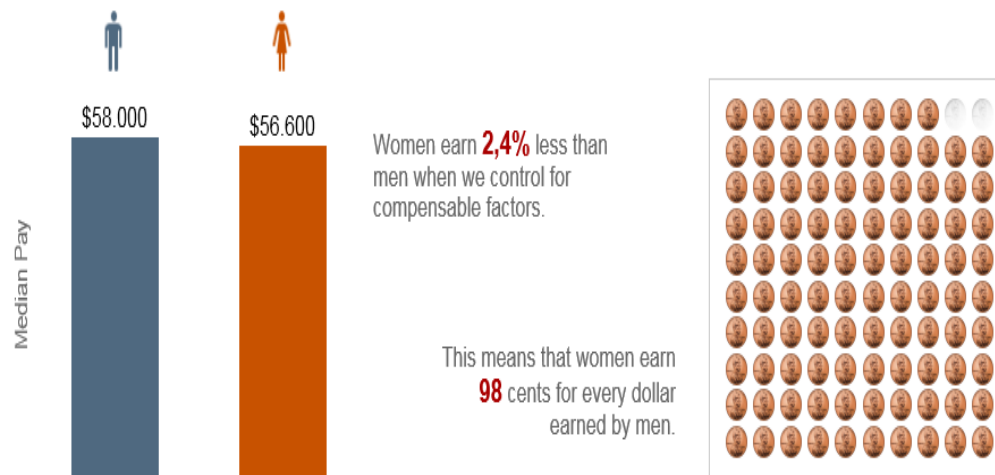


Figura 4. Brecha salarial no controlada. Fuente: PayScale. (2016)¹⁰

Prestigio inherente al género que desempeña predominantemente la actividad:

Un estudio de investigadores de Cornell University concluyó que, cuando las mujeres ingresan en una ocupación en grandes números, esa ocupación comienza a pagar menores sueldos (ejemplo la industria de la recreación, donde tras el ingreso masivo de las mujeres, experimentó una caída en los sueldos) y también ocurre el caso opuesto, cuando los varones ingresan en grandes números a una industria, los sueldos tienden a subir (ejemplo la programación de PCs, que pasó de ser un trabajo asociado a los roles de género femenino, a uno asociado a los roles de género masculino). Una vez que un trabajo es realizado por gran número de mujeres, se devalúa, pierde

¹⁰ Descargado abril 7, 2018 de www.payscale.com.
Página 28 de 204



prestigio y es evaluado socialmente como no requirente de mucha habilidad (Miller, 2016¹¹).

1.2.3 Problemáticas más comunes para la mujer latinoamericana

Williams y Dempsey (2014) en su libro *“What works for women at work”* destaca particularmente las siguientes problemáticas en relación a la mujer latinoamericana:

- *Toda mujer debe probar continuamente y mucho más que cualquier hombre que es competente “Prove it Again”.*
- Cómo comportarse en el ámbito laboral: En forma femenina o en forma masculina “the tightrope”:

Puede ser demasiado femenina y por ese motivo correr el riesgo de ser tomada menos seriamente.

Actúa (o se espera que actúe) como “la madre” del grupo, siempre disponible para brindar ayuda, como una madre lo haría.

Su enojo/irritación es castigada socialmente de forma severa y muy diferente a la de sus pares masculinos.

- La maternidad “the Maternal Wall”: Fuerte presión familiar para tener hijos, ser madres jóvenes y desempeñar los roles familiares tradicionales.

Por otra parte, la CEPAL, indica que las mujeres sufren en mayor medida el desempleo que los varones, en 2015 alcanzó el 8,6% para las mujeres, mientras que para los varones fue del 6.6% (OIG, 2017).

En relación al acceso a puesto de decisión, las mujeres latinoamericanas presentan tasas inferiores comparadas a las que se dan para las mujeres en Europa, puntualmente 8% de los miembros de la junta de accionistas son

¹¹ Miller, C. (2016, Marzo 18). As Women Take Over a Male-Dominated Field, the Pay Drops. Descargado de https://www.nytimes.com/2016/03/20/upshot/as-women-take-over-a-male-dominated-field-the-pay-drops.html?_r=1



mujeres (versus el 25% que se da en Europa), 9,1% de los puestos de alta dirección son ocupados por mujeres (en comparación con el 14.7% de Europa) (Sucarrat *et al.*, 2017).

En relación al trabajo no remunerado, el CEPAL (2015) señala: “En todos los países de la región con información disponible, el tiempo que dedican las mujeres al trabajo no remunerado es al menos el doble del que dedican los hombres a este tipo de tareas y puede llegar a ser hasta cuatro veces mayor como en los casos del Brasil, Costa Rica y el Ecuador”...”La sobrecarga de trabajo no remunerado merma la participación de las mujeres en la toma de decisiones, el avance de sus carreras y sus posibilidades ocupacionales, lo que a su vez reduce sus ingresos y sus perspectivas de acceso a la protección social” (p 37).

Y agrega...”Analizando las categorías ocupacionales, se observa que las mujeres ocupan lugares más precarios y con menores retribuciones. Las mujeres constituyen una menor proporción en el trabajo asalariado y más de una de cada diez (11,6%) trabaja en el servicio doméstico, que en la región continúa siendo precario y poco regulado” (CEPAL, 2015, p 38).

1.3 Conclusiones

Se pudieron identificar dos enfoques principales en relación a las problemáticas que afectan a la mujer en el mundo laboral, por un lado el Shambough (2008) en “It is a sticky floor”, *el cual deposita la problemática de género en las barreras internas o personales de la mujer y por otro el de Williams y Dempsey (2014) en “What works for women at work” que pone el énfasis en “en el afuera” en el contexto social en el que se desarrolla la mujer.*

Independientemente de esto, el estereotipo de rol tradicional femenino impacta negativamente a la mujer en su desarrollo laboral, particularmente en relación a los comportamientos que se esperan de ellas y las castiga cuando no cumplen con patrón social establecido; la maternidad (y los prejuicios relacionados con ella) también castigan duramente tanto a mujeres con hijos como sin ellos.



Adicionalmente, la mujer debe hacer frente también a la realidad de su hogar (labores domésticas y de cuidado de los hijos), y en este sentido compiten en desventaja con los varones, quienes frecuentemente asumen poca o ninguna responsabilidad sobre estas actividades.

Por otra parte, a la hora de avanzar en sus carreras y asumir posiciones de liderazgo, las mujeres se encuentran carentes de redes de contactos que puedan favorecer su desarrollo profesional, pues el “*networking*” ocurre en baja proporción entre hombres y mujeres.

En directa relación con todo lo descripto anteriormente, la mujer percibe en promedio un ingreso menor que el hombre “brecha salarial de género”, si se toma la media del salario para varones y mujeres independientemente del rol o función en el espacio de trabajo y su “*seniority*”, los varones ganan, en promedio, alrededor de un 24% más que las mujeres.



CAPÍTULO 2: EVOLUCION DEL ROL DE LA MUJER EN EL MERCADO LABORAL

A continuación, se describe la evolución de la mujer en el mercado laboral en materia de integración y protagonismo, tomando como punto de partida al siglo XIX hasta llegar a nuestros días. Se analiza en particular, los cambios ocurridos las últimas dos décadas en América Latina y la forma en la que impactaron la tasa de ingreso de las mujeres al mercado laboral.

2.1 Breve reseña histórica mundial de los dos últimos siglos

En el siglo XIX, gracias a la revolución industrial, las mujeres que tradicionalmente se habían desempeñado en tareas agrícolas, comenzaron a trabajar en fábricas de tipo textil o de montaje.

Durante el siglo XIX y hasta alrededor de 1930, las mujeres trabajadoras eran mujeres jóvenes, mujeres solteras que dejaban el trabajo al momento de casarse y las mujeres educadas, estas últimas podían trabajar como administrativas o maestras.

Desde principios del siglo XX, comenzó a ser más frecuente la permanencia de las mujeres en trabajos de tipo administrativo, aún luego del casamiento. El trabajo femenino significa un ingreso secundario para el hogar y el común de las mujeres no busca en él su realización profesional.

Entre 1930 y 1950, la Segunda Guerra Mundial significó que muchos varones dejaran sus trabajos para ir a la guerra, generando que las mujeres se volcaran masivamente, pero transitoriamente al mundo del trabajo.

En el período 1950 a 1970, las mujeres ingresan de forma significativa a las universidades, no obstante el casamiento y el nacimiento de los hijos significa que trabajen con intermitencia.



No obstante, a partir de 1970 se inicia la llamada “Revolución Silenciosa”, favorecida por la popularización de los anticonceptivos orales, que le permitió a la mujer postergar el casamiento y la maternidad, dándole tiempo para focalizarse en otras actividades y otros avances tecnológicos, sobre todo los relativos a las tareas del hogar, que las apoyaron en la misma dirección.

Las mujeres comienzan a elegir carreras no tradicionales (del tipo medicina o negocios) y mantienen su actividad laboral aun luego del casamiento o maternidad.

2.2 El período 1995-2015

Llamativamente, entre 1995 y 2015, la participación de las mujeres en el Mercado laboral cayó del 52.4 al 49.6 %, no obstante lo cual, la brecha de género se atenuó en un 1%, dado que la participación de los varones también mostró una disminución del 79.9 al 76.1%. Esta tendencia se vio, en mayor o menor medida, en todas las regiones del mundo (excepto Europa Oriental)” (OIT, 2016).

El mismo documento, desglosa los fenómenos ocurridos en las diferentes regiones del mundo:

Europa Occidental: “Efecto del trabajador añadido”: Incorporación de mujeres casadas durante la crisis financiera para compensar la pérdida de ingresos debido a la pérdida de empleo de sus esposos.

Europa Oriental: La actividad económica disminuyó el empleo, para ambos géneros por igual, entre 1995 y 2005. A partir de 2006, el aumento de la tasa de actividad favoreció el empleo de los varones (aumento de 2.5%) por sobre el de las mujeres (aumento 0.6%).

Asia -Pacífico: La transición económica del sector primario al de servicios, provocó una disminución en el empleo masculino y un aumento del femenino.



América Latina-Caribe: El aumento de la educación y el descenso de la fertilidad, permitieron una mayor presencia de las mujeres en el mercado laboral.

América del norte: La crisis financiera impactó en mayor medida en la participación masculina en el Mercado (caída del 5.3%) versus una caída del 0.9% para las mujeres.

África: El empleo femenino se incrementó 3.2%, posiblemente, debido a que la falta de oportunidades de proseguir los estudios sumada a la pobreza persistente, forzó a las mujeres dentro del mundo del trabajo en actividades de cuentapropismo o tareas domésticas.

2.3 La historia reciente en América Latina

Gasparini y Marchionni (2015) explican que:

En los 2000's, Latinoamérica experimentó una década dorada en términos de crecimiento económico: Se incrementó el comercio, y un escenario más favorable a nivel internacional, favoreció la inversión extranjera, al mismo tiempo que se expandió la oferta de jardines maternas y de infantes, servicios de cuidado para ancianos, un descenso en la fertilidad y mayor escolarización de la mujer. Estos fenómenos significaron, una menor presión para la mujer, en cuanto a la carga de las tareas domésticas y labores de cuidado, dejándole más tiempo disponible para dedicarlo al trabajo remunerado, adicionalmente, su mayor escolarización, mejoró sus posibilidades de acceso a mejores trabajos en el mercado laboral.

El trabajo femenino fue afectado por dos fenómenos de sentidos opuestos: Por un lado, el incremento del ingreso de sus esposos disminuyó la presión de las mujeres para buscar un trabajo, por otra parte las mejores perspectivas económicas estimularon el ingreso de la mujer al mercado laboral en mejores posiciones (Gasparini, 2015).



Esta puja entre los fenómenos ocasionó que, en comparación con los 90's, la tasa de ingreso de mujeres al mercado laboral disminuyera, en particular en países tales como Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, México, Panamá, Paraguay and Venezuela (Gasparini, 2015).

Si bien la desaceleración ocurrió en todos los grupos, resulto más evidente en los grupos de mujeres más vulnerables (con bajo nivel educativo, con hijos y casadas con esposos de bajos ingresos) (Gasparini, 2015).

En este sentido, los mismos autores explican, que la desaceleración en el ingreso de las mujeres a la fuerza de trabajo durante los 2000's, se trataría de un fenómeno transitorio en el que, sin la presión de conseguir un trabajo (gracias a los mayores ingresos de sus parejas y a la protección brindada por los programas de asistencia social), algunas mujeres habrían demorado su decisión de participar en el mercado laboral. Esta teoría se sustenta en el hecho de que aquellas que ingresaron al mercado laboral, lo hicieron comparativamente en trabajos de mayor calidad que en el pasado (Gasparini, 2015).

Adicionalmente, destaca el logro en materia de educación de las mujeres en América Latina durante las últimas décadas:

- Desde principios de los 90's en Panamá, Uruguay, Colombia, Argentina, Brasil, y Costa Rica, las mujeres superan a los varones en años de educación, tendencia que se mantuvo y acrecentó con los años¹².
- Como resultante, en los 2000's el porcentaje de mujeres con título universitario o terciario superaba al de los varones en la media de los países latinoamericanos.

¹² Excepto para Guatemala, Perú, El Salvador, y México, dónde la situación es inversa, con mayor cantidad de años de educación para hombres que mujeres.



También describe el desplazamiento del empleo desde las actividades primarias y de manufactura hacia otros sectores de la economía en Latinoamérica:

- En los 90's se dio un marcado crecimiento en el sector de la educación y la salud.
- Mientras que en los 2000's la expansión se dio en la construcción, servicios, transporte y administración pública.

El ingreso de las mujeres al mercado laboral ocurrió en los sectores donde tradicionalmente se han desarrollado las mujeres. Es por esto que, también, el ingreso de las mujeres al mercado laboral, fue comparativamente mayor en los 90's que en los 2000's (en los 90's los sectores con mayor crecimiento fueron la educación y la salud- que tradicionalmente han sido grandes atractores para las mujeres- mientras que en los 2000's la expansión económica se dio también en otros sectores tradicionalmente proveedores de empleo a varones- la construcción y el transporte-).



CAPÍTULO III: SITUACION DE LA MUJER EN EL AMBITO LABORAL (GLOBAL Y ARGENTINO)

En la primera parte del presente capítulo, se describe la situación de la mujer en el mercado laboral global, en cuanto a su participación porcentual en el mundo del trabajo, distribución en la pirámide organizacional tipo, representación por sectores de actividad económica, participación en el trabajo remunerado y no remunerado.

En la segunda parte del capítulo se pone el foco en la situación de la mujer en el mercado del trabajo argentino, tasa de actividad, brecha salarial de género, porcentaje de participación en puestos de decisión, etc.

3.1. Distribución mundial porcentual

La mayor participación de las mujeres en el mundo del trabajo se da en USA y Canadá (48%) seguida por Europa y Oceanía (37%) y América Latina (33%).

3.2 Distribución en la pirámide organizacional tipo global

Si bien las mujeres han incrementado su participación en el mundo del trabajo, y se observa paridad en los niveles base, su porcentaje en las empresas disminuye marcadamente a medida que escalamos en la pirámide de la jerarquía corporativa, este efecto es aún más drástico en los puestos de mayor nivel de decisión (y mayores ingresos).

Esta situación resulta evidente, independientemente del estudio que se considere, las variaciones metodológicas y la población analizada.

En la Figura N° 5, pueden verse las conclusiones obtenidas al respecto por la ONG Catalyst sobre las empresas del Índice del S&P 500. El Índice del S&P500, incluye a la mayoría de las empresas más importantes que operan en las bolsas americanas de NYSE o NASDAQ (con casa matriz en USA), por lo

que podría considerarse que este gráfico da una visión de la situación de la mujer focalizada en las grandes empresas de origen Americano.



Figura 5. Distribución jerárquica % de las mujeres en empresas del S&P 500. Fuente: Catalyst (2018). Women CEOs of the S&P 500¹³.

En la Figura N° 6, puede observarse un perfil semejante publicado por la consultora Mercer en su informe sobre diversidad de género, realizado sobre 164 empresas de 28 países implicando 1.7 millones de empleados, de los cuales 680000 eran mujeres (When women thrive, business thrive, 2014), en este caso puede apreciarse una visión global de la situación de la mujer:

¹³ Descargado febrero 6, 2018 de <http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-sp-500>.
Página 38 de 204

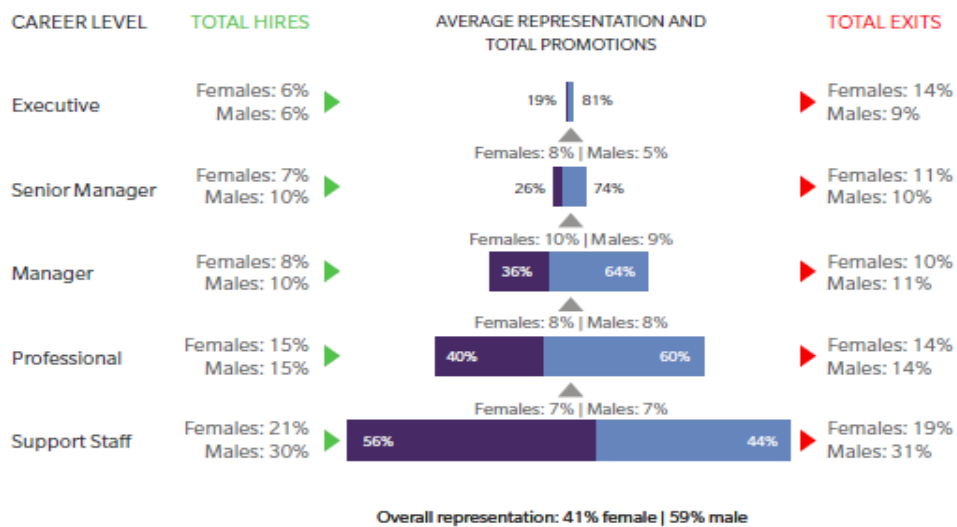


Figura 6. Distribución jerárquica porcentual de las mujeres en la empresa global tipo. Fuente: Mercer. (2018). Cuando las mujeres progresan, los negocios progresan.¹⁴

El mismo informe indica que, de mantenerse las actuales *tasas de reclutamiento, promoción y desvinculación de mujeres*, se espera que en 2024 la representación de las mismas en puestos ejecutivos sea de solo el 36%, mientras que, si se toman medidas para modificar las 3 variables antedichas, equiparándolas a los valores existentes para el género masculino, la representación de las mismas podría ascender al 45%.

3.2.1 Distribución en la pirámide organizacional tipo Latinoamericana

Según indica el mismo informe de Mercer, la representación de la mujer en el mercado laboral de Latinoamérica es inferior en todos los niveles jerárquicos de las organizaciones, en comparación con los de la media mundial (ver Figura N° 7):

¹⁴ Descargado noviembre 20, 2017 de https://www.latam.mercer.com/newsroom/cuando_las_mujeres_progresan_los_negocios_progresan.html
Página 39 de 204

MAPA DEL MERCADO LABORAL INTERNO PARA UNA ORGANIZACIÓN PROMEDIO EN LATINOAMERICA

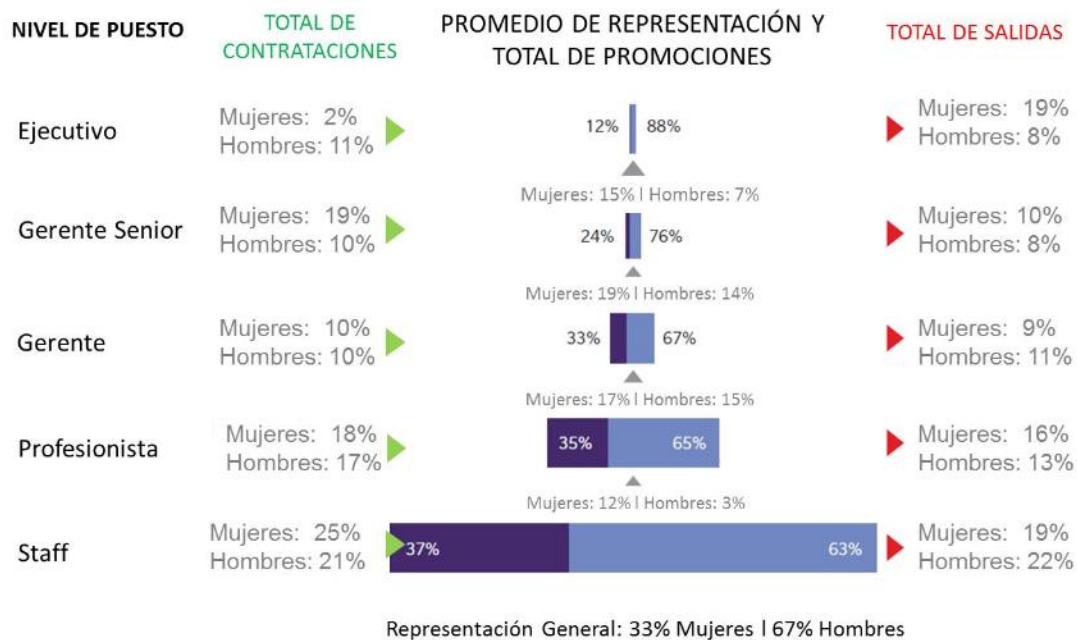


Figura 7. Distribución jerárquica porcentual de las mujeres en la empresa latinoamericana tipo. Fuente: Mercer. (2018) .Cuando las mujeres progresan, los negocios progresan.¹⁵

De mantenerse la situación actual, en 2024, el porcentaje de mujeres en puestos ejecutivos sería del 39% (39% mujeres-61% varones); el cual podría incrementarse hasta un 53% si se trabajara simultáneamente sobre 3 variables: tasa de contratación, tasa de retención y tasa de promoción de mujeres (Mercer, 2018).

3.3 Distribución por sector de actividad económica-Trabajo remunerado y no remunerado

¹⁵ Descargado noviembre 20, 2017 de https://www.latam.mercer.com/newsroom/cuando_las_mujeres_progresan_los_negocios_progresan.html Página 40 de 204



En un análisis de 142 países, la OIT indica que el sector de los servicios es actualmente el principal empleador para las mujeres, involucrando al 61% de la población activa de mujeres vs el 42.6% de los varones¹⁶ (OIT, 2016).

El mismo informe indica además la “segregación horizontal” de las mujeres:

En los países de altos ingresos: Las mujeres se emplean fundamentalmente en el sector de la salud y la educación (30.6%).

En los países de ingreso medio alto: El mayor rubro de empleo los constituye el comercio mayorista y minorista (33.9%), seguido por el sector manufactura (12.4%).

En países de bajos ingresos: El principal empleador es el sector agrícola.

Y en materia de educación:

A nivel de estudios superiores, las mujeres están sobrerrepresentadas en las ciencias sociales, estudios empresariales y el derecho, y con baja representación en las ciencias- y cuando las mujeres eligen las ciencias, optan por las ciencias de la vida-.

En la decisión del campo de estudio y trabajo influye fuertemente la cultura y la sociedad:

Los empleos que requieren manejo de relaciones interpersonales o tareas de prestación de cuidados-una prolongación de la división de roles en la familia tradicional- se consideran trabajos femeninos y están predominantemente desempeñados por mujeres.

Por otra parte, los trabajos masculinos son los que requieren más uso de la racionalidad, y son predominantemente desarrollados por varones: Ingeniería, tecnologías de la información, etc. Los varones están sobrerrepresentados en trabajos bien remunerados y de alto rango (poder ejecutivo, legislativo, personal directivo) (OIT, 2016).

¹⁶ En 2015 el 50.1% de la población mundial trabajaba en el sector de los servicios.



Si se consideran 3 áreas básicas de empleo: Servicios, Industria y Agricultura, puede observarse a continuación que, a excepción de Asia Oriental (donde se da la situación inversa), en todas las regiones la proporción de empleo femenino en la industria es inferior a la proporción de empleo masculino (Figura N° 8):

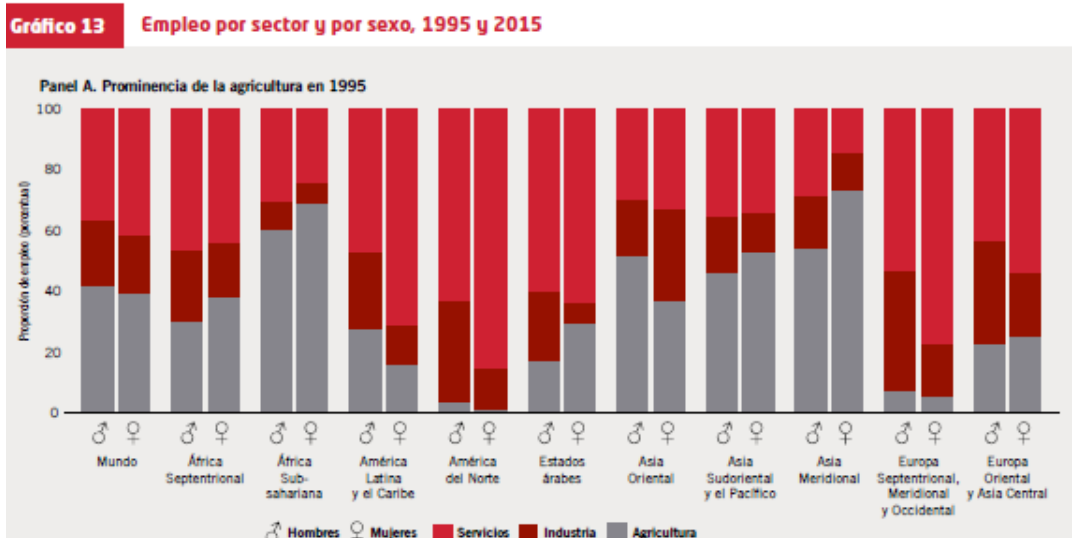


Figura 8. Empleo por sector y género 1995-2015. Fuente: OIT. (2016). Las mujeres en el trabajo. Tendencias 2016.¹⁷

La brecha salarial en el mundo es del 23%, significando que las mujeres ganan un 77% del ingreso de los varones, de continuar la situación actual, la igualdad en la remuneración entre varones y mujeres no se podría alcanzar antes del 2086 (OIT, 2016).

La OIT define al trabajo no remunerado como “aquel que produce bienes y servicios para el autoconsumo o uso final propio: la recolección de leña y de combustible, la búsqueda de agua, la cocina, la limpieza y el cuidado de niños, ancianos y otras personas a cargo”. Es decir, las labores de cuidado y tareas domésticas.

¹⁷ Descargado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_483214.pdf
Página 42 de 204

Tanto en países de altos ingresos como de bajos ingresos, las mujeres dedican más tiempo que los varones al trabajo no remunerado (Figura N° 9). La consecuencia de esto es que, las mujeres empleadas tienen jornadas de trabajo (= trabajo remunerado + trabajo no remunerado) más largas que los varones empleados (OIT, 2016).

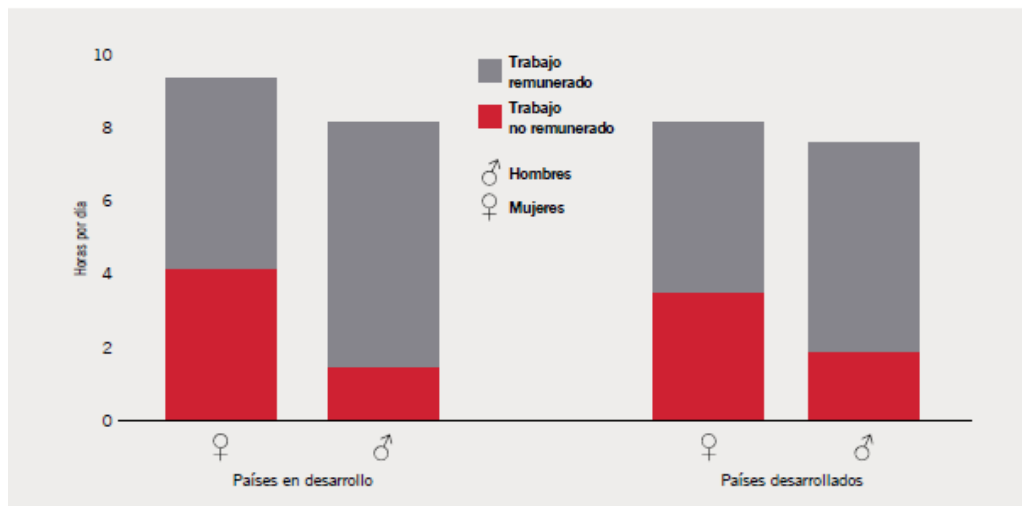


Figura 9. Distribución de trabajo remunerado y no remunerado por género. Fuente: OIT. (2016). Las mujeres en el trabajo. Tendencias 2016.¹⁸

En los países desarrollados, las mujeres destinan una media diaria de 4 horas y 20 minutos al trabajo de cuidado no remunerado, y los varones, 2 horas y 16 minutos.

En los países en desarrollo, las mujeres le dedican 4 horas y 30 minutos diarios a esta actividad, frente a 1 hora y 20 minutos de los varones.

Estas diferencias de género se deben, por un lado, a la falta de servicios e infraestructuras que permitan reducir las tareas domésticas y de cuidado no remuneradas, y por otro, a las normas sociales y de género, según las cuales se considera a las mujeres las principales proveedoras de atención primaria.

¹⁸ Descargado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_483214.pdf
 Página 43 de 204

En particular, en los países de ingresos más bajos, la falta de acceso a la red de abastecimiento de agua, el saneamiento, la electricidad, las carreteras, los transportes seguros, los servicios de salud y otros servicios de asistencia social son claves para explicar la cantidad de tiempo que las mujeres dedican al trabajo no remunerado (OIT, 2016).

De la misma forma, se justifica el menor tiempo que le dedican al trabajo no remunerado las mujeres en los países desarrollados: Por el menor tamaño de las familias, la creciente capacidad económica de las mujeres para externalizar el trabajo doméstico y la utilización de infraestructuras y tecnologías que permiten, por ejemplo, obtener agua o realizar tareas domésticas con mayor rapidez. Este fenómeno se debe también, en menor medida, al aumento del tiempo que los varones dedican al cuidado de sus hijos (Naciones Unidas, 2015).

3.4 Participación de la mujer en el mercado laboral Argentino

En 2015, la tasa de actividad femenina (el porcentaje de las que trabajan o buscan hacerlo sobre el total) se ubicó en 66,6% en la Argentina (Figura N° 10), si se considera a la población de entre 25 y 54 años¹⁹., esto es, una brecha en la tasa de actividad en relación al varón de 27,7 pp (Stang, 2016).

La brecha de género también se evidencia en otros indicadores relacionados con el mundo del trabajo: La tasa de desocupación (1.2 pp²⁰), la tasa de sub desocupación (18.4 pp), tasa de empleo no registrado (4.8 pp) (Sucarrat, Corradi Bracco, Argoitia & Giordano, 2017).

Significando que, las mujeres son afectadas en mayor medida que los varones por la desocupación, la sub desocupación y el empleo en negro.

²⁰ pp=puntos porcentuales
Página 44 de 204

TASA DE PARTICIPACIÓN EN EL MUNDO DEL TRABAJO

Porcentaje de personas de entre 25 y 54 años ● Hombres ● Mujeres

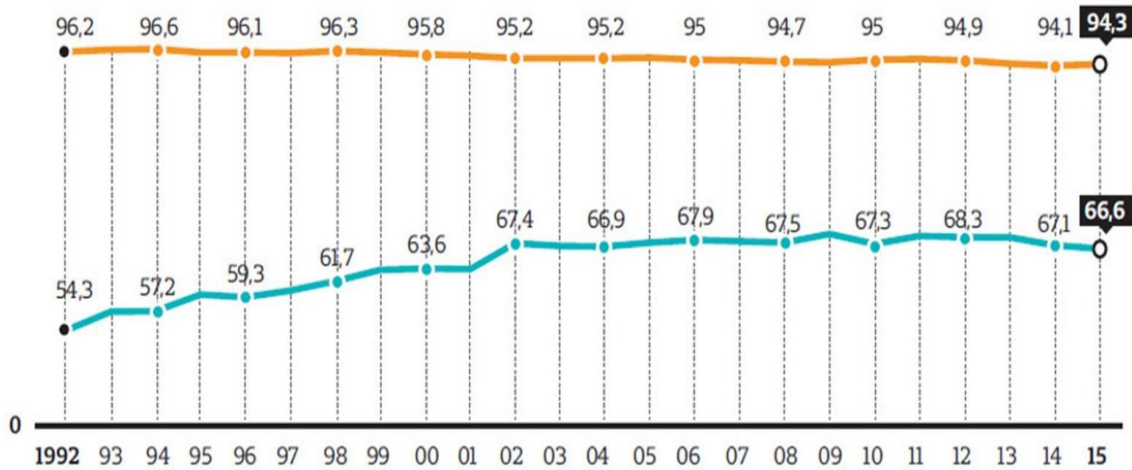


Figura 10. Tasa de participación en el mundo del trabajo-Argentina. Fuente: La nación. (2016). El índice de mujeres que trabajan, estancado desde 2002²¹.

El mismo artículo indica además, que la participación de las mujeres en el mundo del trabajo se ve influenciada por su nivel educativo y por su estado civil., siendo más favorecidas las mujeres solteras (Figura N° 11) y con mayores niveles educativos.

²¹ Descargado noviembre 5, 2017 de <http://www.lanacion.com.ar/1877080-el-indice-de-mujeres-que-trabajan-estancado-desde-2002>.



Por estado civil

Porcentaje de mujeres de entre 25 - 54 años ● Casadas o unidas ● Solteras

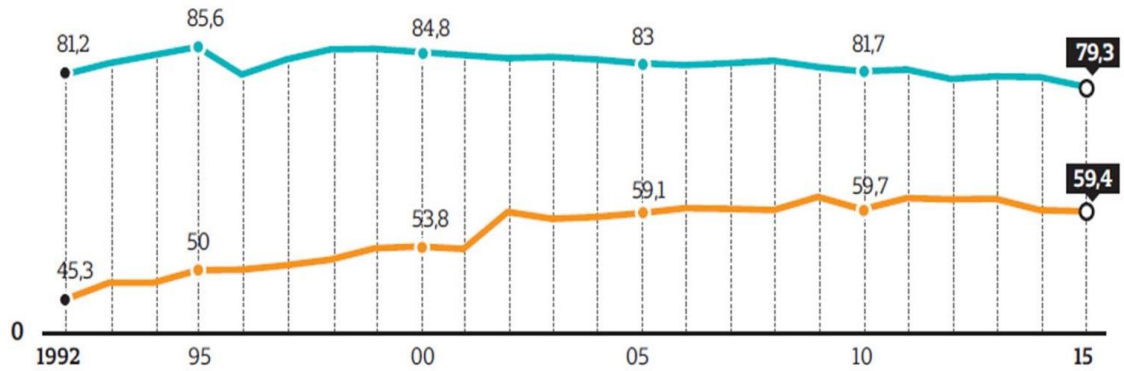


Figura 11. Tasa de participación en el mundo del trabajo de las mujeres por estado civil-Argentina.

Fuente: La nación. (2016). El índice de mujeres que trabajan, estancado desde 2002²².

La participación laboral de la mujer en el mercado laboral es ligeramente superior a la de la media de Latinoamérica (ver Figura N° 12, a continuación):

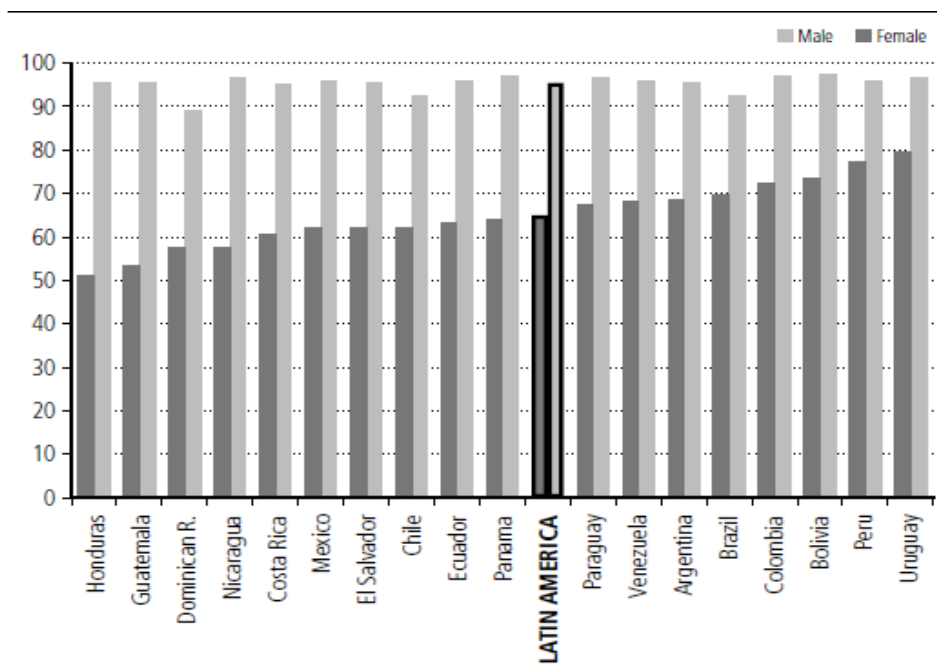


Figura 12. Tasa de participación femenina en América Latina. Fuente: Toledo (2017)

²² Descargado noviembre 5, 2017 de <http://www.lanacion.com.ar/1877080-el-indice-de-mujeres-que-trabajan-estancado-desde-2002>.



En nuestro país, las mujeres ganan en promedio un 27,2% menos que los varones (Toledo, 2017).

La “brecha salarial de género” se acrecienta hasta un 65% menos en provincias tales como Misiones, Salta y Chubut (Toledo, 2017).

La *guía de género para empresas hacia la paridad* señala que, en la Argentina la participación de la mujer en puestos de dirección es del 34%. Esta proporción de mujeres directivas es superada por la de mujeres en jefaturas intermedias de áreas administrativas, pero sigue siendo mayor que la de mujeres en jefaturas en áreas productivas (Sucarrat *et al.*, 2017).

El mismo documento detalla que, en Argentina, las mujeres representan un 7.1% en los boards de dirección (junta de accionistas)-la media en Latinoamérica es del 8%-un 21.7% en el top management team (alta dirección) y un 4.4% de los CEOs (aunque entre las empresas que cotizan en bolsa relevadas por el Credit Suisse, no hay mujeres en esas posiciones) (Sucarrat *et al.*, 2017).

En términos generales, las mujeres argentinas realizan el 76% de las tareas domésticas (Toledo, 2017).

Las mujeres dedican en promedio 3 horas diarias más que los varones al trabajo no remunerado, esta desigual distribución por género evidencia la persistencia de modelos culturales y estereotipos independientemente de la edad, clase social y nivel educativo (INDEC, 2013).

Esta distribución desigual del trabajo no remunerado, pone a las mujeres en inferioridad de condiciones a la hora de competir en el mercado laboral con sus pares varones (menor disponibilidad horaria, mayor cansancio para enfrentar la actividad laboral).



Por otra parte, el 18% de los trabajadores varones y el 40% de las trabajadoras mujeres tienen un Jefe mujer, ligeramente inferior al promedio global que es del 21% y 45% respectivamente²³.

3.5 Conclusiones

Tanto a nivel global, como en el caso particular de la Argentina, la proporción de las mujeres en las organizaciones disminuye a medida que se escala en la pirámide organizacional.

De igual manera, las mujeres son afectadas en mayor medida que los varones por la desocupación, la sub desocupación y el empleo en negro.

En nuestro país, en línea con la situación global, las mujeres dedican más tiempo que los varones al trabajo no remunerado, significando que, las mujeres empleadas tienen jornadas de trabajo (= trabajo remunerado + trabajo no remunerado) más largas que los varones empleados. No obstante, el impacto del trabajo no remunerado resulta mayor en los países desarrollados que en los en vías de desarrollo/ no desarrollados, esto es debido a que, en estos la falta de acceso a la red de abastecimiento de agua, electricidad, carreteras, y otros servicios de asistencia social impactan negativamente sobre la mujer, significando un mayor número de tareas domésticas y/o “de cuidado” y por lo tanto, una mayor cantidad de tiempo dedicado al trabajo no remunerado.

Las mujeres son afectadas por la segregación horizontal, siendo el sector de servicios el principal empleador para las mujeres; adicionalmente, en países de altos ingresos, el empleo de la mujer se da predominantemente en salud y educación; en países de ingreso medio, en el comercio y la manufactura, mientras que en países de bajos ingresos ocurre predominantemente en el sector agrícola

²³ Randstad Workmonitor 2017. El Workmonitor es un relevamiento trimestral, que realiza Randstad en 33 países del mundo entre Europa, Asia y América, sobre las expectativas, estados de ánimo y comportamientos de los trabajadores. En Argentina la muestra estuvo compuesta por 405 casos.
Página 48 de 204



La segregación también ocurre en los estudios superiores, las mujeres están sobrerrepresentadas en las ciencias sociales, estudios empresariales y el derecho, y con baja representación en las ciencias- y cuando las mujeres eligen las ciencias, optan por las ciencias de la vida-.

Ambas, la decisión del campo de estudio y trabajo son influidas fuertemente la cultura y la sociedad.

Por último, y en relación al acceso de las mujeres a los puestos de decisión, la consultora Mercer (2014) indica en su informe "When women thrive, business thrive que, de mantenerse las actuales *tasas de reclutamiento, promoción y desvinculación de mujeres*, se espera que en 2024 la representación de las mismas en puestos ejecutivos sea de solo el 36%, mientras que por el contrario, si se tomaran medidas para modificar la tasa de contratación, tasa de retención y tasa de promoción de mujeres equiparándolas a los valores existentes para el género masculino, la representación de las mismas podría alcanzar al 45%.



CAPÍTULO IV: MEDIDAS QUE IMPULSAN LA DIVERSIDAD DE GÉNERO Y EL ACCESO A POSICIONES DE LIDERAZGO POR PARTE DE LA MUJER

Se detallan las acciones e iniciativas que pueden tomar las empresas a fin de promover la diversidad de género dentro de sus organizaciones (por ejemplo trabajo flexible, home office, licencias parentales).

También se aborda el tema de las acciones tendientes a lograr una mayor representación de las mujeres en puestos de decisión, en particular el mentoreo y el sponsoreo, significando este último un rol más activo por parte de la organización en el avance profesional de las mujeres.

4.1 A nivel empresa

4.1.1 Participación activa de los líderes senior: Favorece la representación presente y futura de las mujeres en todos los niveles de la organización. No obstante, solo el 56% de las organizaciones indicó que sus ejecutivos senior participan en programas de diversidad e inclusión (Mercer, 2014).

4.1.2 Asegurar la representación de las mujeres en “in line roles” (“P&L” Pérdidas y ganancias²⁴) en la misma proporción en la que se encuentran representadas en “staff roles” (roles soporte: finanzas, recursos humanos y marketing), dado que las posiciones que ocupen en una empresa tienen

²⁴D. Quinn Mills en *iLeadership: How to Lead, How to Live* (2017) considera la manufactura y las ventas (y ocasionalmente también el marketing como posiciones “in line” (en la línea de batalla), mientras que legales, RRHH, Logística, Compras y Planeamiento son posiciones “staff” (de soporte)

Explica que un gerente en una posición “in line” es mucho más “accountable” que alguien en una posición de soporte, porque el trabajo del primero afecta directamente las ganancias de la compañía, un gerente en una posición “in line” tiene oportunidades de aprendizaje que no ocurren en posiciones “staff” y por lo tanto es una experiencia normalmente requerida para poder ser promovido a posiciones de mayor autoridad dentro de una empresa.



impacto tanto en su compromiso como en sus posibilidades de crecimiento futuro (Mercer, 2014).

4.1.3 Acciones de sensibilización, concientización e información para toda la empresa y las personas líderes en cuestiones de género:

...”En relación con dificultades de acceso y desarrollo para las mujeres, sobre la igualdad de oportunidades y los sesgos inconscientes, de modo de crear conciencia sobre el tema, generar compromiso y actuar sobre las barreras subjetivas que impactan en el acceso a posiciones de liderazgo. También se deben plantear las formas de detectar los sesgos de cada persona, así como alternativas para “romper” con los estereotipos y los roles de género” (Sucarrat *et al.*, 2017, pp. 75-56).

Annis y Gray (2013) se refieren a desarrollar la Inteligencia de Género “Growing in Gender Intelligence”, es decir, reconocer que el género es una función de ambos la naturaleza y la educación/crianza, primero informada por la naturaleza, luego formalizada por la sociedad y la cultura. Es el entendimiento y la apreciación de nuestras diferencias, en vez de negarlas, o suprimirlas o aprender nuevos comportamientos que no son auténticos para nosotros. La inteligencia de género permite a varones y mujeres entender, recíprocamente, la forma de pensar y actuar, exponiendo y eliminando los puntos ciegos y llevando la conversación a otro nivel.

El libro postula, que en el ambiente laboral se dan malentendidos/no entendimientos por parte de varones y mujeres, debido a las diferencias entre ambos, que tienen impacto significativo para la organización incluyendo el que las mujeres no se sientan apreciadas (que, según los autores, constituye la causa número 1 por la que las mujeres dejan las organizaciones).

4.1.4 Programas y beneficios relativos a la diversidad o a las cuestiones de género:

Mercer enfatiza que mucho más que la existencia del programa en sí, lo realmente crítico es la forma en la que el mismo es implementado y para quiénes esté disponible.



“Es importante observar que, para evitar profundizar los roles de género y la desigual distribución de tareas domésticas y de cuidado, así como también una aplicación indiscriminada de estas medidas, es necesario definir un conjunto de políticas y prácticas que se ajusten tanto a las necesidades de la organización como a su público interno.

Asimismo, cabe resaltar que estas prácticas y políticas se adaptan mejor a aquellas áreas que brindan servicios internos, más que a aquellas que, en general, requieren estar presentes en el puesto de trabajo durante un período de tiempo determinado, como tampoco a áreas productivas con horario continuado” (Sucarrat *et al.*, 2017, p. 76).

4.1.4.1 Licencias por maternidad y trabajo flexible: Su disponibilidad se asocia con una mayor presencia de mujeres en las organizaciones, pero si son inadecuadamente manejados pueden significar una menor cantidad de mujeres en puestos ejecutivos a futuro, fundamentalmente porque pueden llevar a una discriminación estadística de las mujeres como grupo, anticipando que las mismas tomaran ventaja de las mismas en el futuro. Si por el contrario dichos programas están disponibles para ambos géneros y se alienta el uso por parte de varones y mujeres por igual, la resultante es mayor número de mujeres en puestos ejecutivos en el futuro de esa organización²⁵.

Es por esto que la “Guía de género para empresas hacia la diversidad” habla de políticas de corresponsabilidad²⁶, para superar el foco sobre la maternidad, que reproduce los roles de género. Se trata de medidas que apuntan a un reparto equitativo entre varones y mujeres de las tareas domésticas, de cuidado y las responsabilidades familiares. Se pueden clasificar en 3 tipos:

²⁵ La sociedad ha atravesado transformaciones socioculturales que generaron una diversificación en las demandas. Ante esto, para que estos programas tengan realmente éxito, es necesario considerar la diversidad en las composiciones familiares (nuclear tradicional, con jefatura femenina, ensambladas, monoparentales, etc.), independiente de la orientación sexual o identidad de género de quienes las componen (parejas de mujeres lesbianas, varones gays o integradas por personas trans).

²⁶ Sucarrat, M. Bracco, C. Argoitia, J. Giordano, N. (2017). Guía de género para las empresas: hacia la paridad. R.E.D Red de Empresas por la diversidad. Descargado de http://www.utdt.edu/listado_contenidos.php?id_item_menu=21543



- Las que apuntan a reforzar el rol de la paternidad: Por ejemplo, extensión y obligatoriedad de la licencia.
- Las que apuntan a proteger el rol productivo de las personas gestantes, facilitar su reintegración laboral finalizada la licencia y asegurar un desarrollo continuado de sus carreras: Por ejemplo, extensión de licencias, programas de "soft-landing", salas de lactancia, etc.
- Las que apuntan a un foco en parentalidades responsables, dirigidas indistintamente a personas gestantes y no gestantes: Por ejemplo, charlas sobre crianza, *coaching*, guarderías o salas maternas, incorporar licencias para casos de adopción o tratamientos con técnicas de reproducción médicamente asistida, excedencias para cuidado de familiares o personas dependientes, etc.

Las modalidades laborales flexibles pueden ser en los horarios ("part-time", horarios libres, semanas laborales comprimidas, viernes flexible, etc.) y/o en los espacios de trabajo (reuniones virtuales, teletrabajo, trabajo compartido, etc.).

Las prácticas de flexibilidad deben permitir a cualquier persona empleada, sea o no progenitor, compatibilizar sus intereses, obligaciones y necesidades entre los diferentes espacios de vida: Personal, doméstico-familiar y laboral. Permiten pensar un modo de organización en el que las personas pueden articular de forma simultánea su desarrollo profesional, sus responsabilidades familiares y sus espacios de ocio o desarrollo personal.

En este sentido, Tulshyan (2015) en *The diversity of advantage* en el Capítulo 3 *Give your employees flexibility without shame*, indica que la razón N° 1 por la que las mujeres con mayor potencial dejan sus trabajos, no es la compensación, sino la falta de flexibilidad, el inconveniente radica no en las largas horas de trabajo, sino en la capacidad de tener control sobre el cronograma, lo que resulta clave para las mujeres que deben balancear tantas actividades. Indica además que en la actualidad la flexibilidad horaria se ha convertido en un requerimiento de los "millennials", independientemente del



género, en este sentido la flexibilidad resulta una herramienta de retención, además de que en muchos estudios se ha comprobado que aumenta la productividad. Debe ser “gender-neutral”, “top-down” y debe presentarse como una norma y no como la excepción, a fin de evitar la penalización para quienes toman esta opción limitando las oportunidades de carrera dentro de la empresa.

4.1.5 Programas de gestión de talento: Annis y Gray (2013) describen el mentoreo como la situación donde un empleado “senior” de la compañía toma a un empleado “junior” bajo su ala y le da visibilidad, recomienda para oportunidades, explica las reglas no escritas del negocio y aconseja.

Annis y Gray (2013) señalan, que esto es posible entre varones, pero no entre mujeres, porque no hay suficientes mujeres en posición “senior”. El mentoreo de varones “senior” hacia mujeres “junior” no suele darse espontáneamente por un número de razones: Es más sencillo que un hombre se sienta cómodo/identificado con otro hombre, temores de que se malinterprete su conducta, de ser acusado de acoso sexual, etc. Como consecuencia, las mujeres jóvenes en búsqueda de progresar en sus carreras suelen hacerlo por sí mismas, quedando en desventaja con respecto a los varones jóvenes que reciben apoyo de otros varones “senior”.

Tulshyan (2015) en *The diversity of advantage* Capítulo 6: *Overcoming the old boys Club-Women’s networks and sponsorship*, hace una diferencia entre los mentores informales describiéndolos como una escucha casual, sin nivel de influencia en la carrera de la mujer y su promoción, vs los programas de esponsorio “sponsorship program”. Enfatiza que el esponsorio busca solucionar el hecho de la exclusión de las mujeres de las redes de poder, ampliando las redes y dándoles acceso al “old boy’s club”. El sponsor actúa como un acelerador de carrera, aumentando su visibilidad y el acceso a asignaciones claves. La empleada se siente valorada y apoyada, y genera un sentido de deuda y compromiso con la organización. Indica que también, significa un beneficio para el espónsor en desarrollo de “skills” de liderazgo y



aprendizaje de todos los niveles de la organización, que también puede utilizar en su propia carrera. Recomienda que la relación no sea forzada, deba haber una cierta química entre espónsor y esponsoreado. Una buena iniciativa es organizar desayunos mensuales entre los líderes y las potenciales esponsoreadas.

Otras iniciativas que también pueden favorecer el avance de las mujeres dentro de las organizaciones son:

- Desarrollar programas de capacitación específicos del negocio.
- Desayunos con mujeres con potencial y la alta dirección de la empresa (visibiliza y aumenta la exposición femenina).
- Generar redes de mujeres.
- Programas de rotación entre áreas.
- Mapeo de talentos.

4.2 A nivel fuera de la empresa (OIT, 2016):

- Educación contra los estereotipos dirigida a varones y mujeres. Alentar a los niños y niñas y adolescentes a que rompan con los estereotipos de género por medio de la educación y la sensibilización.
- Ofrecer a mujeres y los varones formación para incorporarse a campos laborales sin tener en cuenta estereotipos de género.
- Medidas para eliminar el trato desigual basado en la maternidad y las responsabilidades familiares.
- Promover modalidades de trabajo flexible favorables a la vida familiar.



- Asegurar infraestructuras básicas; en particular, en las zonas rurales.
- Eliminar la brecha salarial.
- Certificaciones en equidad de género para el sector privado.

4.3 Conclusiones

Las empresas pueden adoptar diversas iniciativas a fin de promover la diversidad de género dentro de sus organizaciones incluyendo ofrecer la posibilidad de realizar trabajo flexible, home office, licencias parentales, etc. En este sentido, resulta de particular importancia mucho más que la existencia del programa en sí forma en la que son implementadas y para quiénes están disponible, fundamentalmente porque pueden llevar a una discriminación estadística de las mujeres como grupo, anticipando que las mismas tomaran ventaja de las mismas en el futuro, es por esto que deben estar disponibles para ambos géneros alentarse el uso por parte de varones y mujeres por igual.

Resulta además de gran importancia realizar acciones de sensibilización, concientización e información para toda la empresa y las personas líderes en cuestiones de género:

...” de modo de crear conciencia sobre el tema, generar compromiso y actuar sobre las barreras subjetivas que impactan en el acceso a posiciones de liderazgo. También se deben plantear las formas de detectar los sesgos de cada persona, así como alternativas para “romper” con los estereotipos y los roles de género” (Sucarrat *et al.*, 2017, p. 76).

Por otra parte, resulta necesario, no solo promover la diversidad de género sino además favorecer la representación de mujeres en puestos de decisión a través de acciones de mentoreo y sponsoreo, ambos buscan solucionar el hecho de la exclusión de las mujeres de las redes de poder, ampliando las redes y dándoles acceso al “old boy’s club”. En particular, en el caso del sponsoreo, el sponsor actúa como un acelerador de carrera, aumentando su



visibilidad y el acceso a asignaciones claves. La empleada se siente valorada y apoyada, y genera un sentido de deuda y compromiso con la organización.

También es posible identificar medidas fuera del ámbito empresarial, a nivel social, ya sea realizadas por las mismas empresas, producto de la responsabilidad social empresaria, ONGs o bien el mismo estado (educación contra los estereotipos dirigidas a varones y mujeres, alentar a los niños y niñas y adolescentes a que rompan con los estereotipos de género por medio de la educación y la sensibilización, eliminar la brecha salarial, certificaciones en equidad de género, etc.)



CAPÍTULO V: CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO “FEMENINO”

En materia de “skills” de liderazgo, según el informe de Mercer (2014) *Cuando las mujeres progresan, los negocios progresan*, las mujeres superan a los varones en:

- Flexibilidad y capacidad de adaptación.
- Gestión de equipos inclusiva.
- Inteligencia emocional.

Shambough, R. (2008) en *It is a sticky floor*, destaca las mismas características y le añade:

- Creatividad.
- Habilidad para coordinar múltiples ideas.

Ambos autores, coinciden en que estos son los rasgos que las escuelas de negocios y consultoras destacan como requeridos por las organizaciones en la actualidad.

El informe de Gallup (2015), *State of the American Manager, Analytics and advice for leaders*, destaca además que:

Las mujeres gerentes son en general más comprometidas que los varones managers, y su mayor nivel de compromiso genera a su vez grupos más comprometidos y con mejor desempeño. Las mujeres muestran más

compromiso con el desarrollo de sus empleados a su vez que tienden a dar más feedback positivo que hace que sus equipos se sientan valorados.

Por otra parte, un estudio publicado por la consultora Zenger Folkman²⁷ apunta a otros “skills” diferentes a los mencionados anteriormente, como puntos fuertes de las mujeres en el trabajo:

- Tomar iniciativa
- Integridad
- Orientación a los resultados

También indica que las mujeres superan a los varones en casi todas las habilidades (ver Anexo 1), en contraposición al de Mercer que acota el número de “skills” en los que las mujeres superan a los varones, y que a su vez podría decirse que tiene una visión más tradicional, en cuanto a aquellos en los que las mujeres tienen más puntaje.

Según el mismo estudio, las mujeres son consideradas líderes más efectivas que los varones (54,5% efectividad para las mujeres vs 51,8% efectividad para los varones). Aunque aclara que, la visión respecto de su efectividad varía según el grupo etario, inicialmente son considerados con igual efectividad, pero a partir de los 40 años, las mujeres aventajan a los varones. Posiblemente porque las mujeres mantienen a lo largo de toda su vida el hábito de solicitar “feedback” y tomar medidas para mejorar, y en los varones esta práctica decae a medida que envejecen.

No obstante lo antedicho, recientemente (2015²⁸) la consultora Gallup publicó una nueva edición de una encuesta que había realizado en 1953 en USA, en relación a si los empleados prefieren trabajar para un jefe hombre o mujer.

²⁷ El estudio fue realizado durante más de una década y requirió el feedback de más de 45.000 líderes en todo el mundo. Sherwin, B. (2014, Enero 24) Why Women Are More Effective Leaders Than Men. Business Insider. Descargado de <http://www.businessinsider.com/study-women-are-better-leaders-2014-1>
Página 59 de 204



Ante la pregunta “Si Ud. fuera a ingresar a un nuevo trabajo y tuviese la posibilidad de elegir un jefe ¿Preferiría trabajar para un hombre o una mujer? Se obtuvo la siguiente respuesta porcentual:

Tabla 1

Comparativa resultados encuesta Gallup 1953-2014

Respuesta	1953	2014
preferirían trabajar para un hombre	66%	33%
preferirían trabajar para una mujer	5%	20%
indistinto	25%	46%

Nota: Elaboración propia en base a datos publicados por Gallup (2015) en State of the American Manager, Analytics and advice for leaders.

Comentarios adicionales al respecto:

Aquellos que actualmente tienen una jefa mujer tienen más chances de preferir una jefa mujer²⁹.

Las mujeres tienen más probabilidades de preferir una jefa mujer aun cuando ambos géneros continúan prefiriendo un jefe hombre.

Es decir que a pesar de todo lo antedicho, si bien la tendencia ha disminuido, todavía la tendencia de los empleados sigue siendo preferir jefes varones.

5.1 Nuevos estilos de liderazgo

La *Guía de género para las empresas: Hacia la paridad*³⁰ indica que los “estereotipos culturales funcionan como clasificadores de actitudes y aspectos de ciertos grupos humanos como imágenes simplificadoras y exageradas que

²⁸ Gallup (2015). State of the American Manager, Analytics and advice for leaders.

²⁹ Alrededor de 1 cada 3 estadounidenses trabaja para una Jefa.

³⁰ Sucarrat, M. J.; Corradi Bracco, C.; Argoitia, J. M.; Giordano, N. (2017). Guía de género para las empresas: Hacia la paridad. R.E.D. de Empresas por la diversidad. Descargado de http://www.utdt.edu/listado_contenidos.php?id_item_menu=21543



se atribuyen a todo un colectivo humano. Son definiciones sobre simplificadas basadas en convencionalismos que no toman en cuenta las características, capacidades y sentimientos de manera individual. No se puede generalizar que 'las mujeres son más empáticas y tienen mejores capacidades para la comunicación' o que 'todos los varones tienen actitudes de liderazgo. Es tal la fuerza con la que funcionan estas aseveraciones que al incorporarlas se invisibilizan las diversidades y las diferencias entre las personas". Estos estereotipos "son internalizados tanto por varones como por mujeres y están presentes en las personas que intervienen en el proceso de reclutamiento, selección y desarrollo" llevando a que "tomen decisiones fundamentadas en suposiciones acerca de las habilidades y capacidades sobre la base de su género, así como en expectativas influenciadas por los roles de género tradicionales" (Sucarrat *et al.*, 2017, p. 32).

Indica que el liderazgo ha sido tradicionalmente percibido como un área de dominio masculino y en base a esto se han desarrollado los modelos y estilos de liderazgo sostenidos como efectivos, "a los cuales se han alineado tanto varones como mujeres, pero que en la actualidad se están reformulando. La paridad entre géneros exige las mismas oportunidades de crecimiento laboral y desarrollo de ambiciones, intereses y talentos personales, los cuales se ven obstaculizados cuando se definen y requieren perfiles en sobre la base de los parámetros del modelo "masculino"" (Sucarrat *et al.*, 2017, p. 89).

"Este cambio implica una redefinición de las cualidades consideradas necesarias para acceder a posiciones de alto nivel" (Sucarrat *et al.*, 2017, p. 89).

5.2 Conclusiones

En materia de liderazgo "femenino" fue posible identificar diferentes enfoques, algunos más cercanos al enfoque tradicional del "rol femenino": Mercer (2014) indica como "puntos fuertes" para las mujeres en las organizaciones a rasgos tales como "La Gestión de equipos inclusiva" y la "Inteligencia Emocional", el



informe de Gallup (2015) "State of the American Manager, Analytics and advice for leaders", se mantiene en la misma línea de pensamiento, cuando habla de que las mujeres muestran mayor compromiso con el desarrollo de sus empleados.

La consultora Zenger Folkman adopta una visión más alejada del estereotipo "femenino" cuando, destaca como puntos fuertes de las mujeres en el trabajo "tomar Iniciativa" y la "orientación a los resultados".

En este sentido cabe destacar lo que indica Sucarrat et al (2017, p. 32) "los estereotipos culturales funcionan como clasificadores de actitudes y aspectos de ciertos grupos humanos como imágenes simplificadoras y exageradas que se atribuyen a todo un colectivo humano. Son definiciones sobre simplificadas basadas en convencionalismos que no toman en cuenta las características, capacidades y sentimientos de manera individual. No se puede generalizar que 'las mujeres son más empáticas y tienen mejores capacidades para la comunicación' o que 'todos los varones tienen actitudes de liderazgo'".

A la vista de este enfoque, más moderno, resulta inadecuado referirse a un tipo de liderazgo "femenino", pues al fin y al cabo lo que se hace es recurrir a estereotipos culturales, que finalmente invisibilizan a las personas, sean hombres o mujeres.

CAPÍTULO VI: PARTICULARIDADES DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA.

De los sectores industriales, la industria farmacéutica, a nivel global, constituye el sector con más inversión en Investigación y Desarrollo, aún por encima del sector aeroespacial y las industrias militares y de defensa.

A su vez, como indica IFPMA (2017), la fuerza económica a nivel global que posee este sector, resulta ser de un tamaño equiparable al del GDP de la Argentina (USD 452,8 mil millones).

En Argentina, la industria farmacéutica constituye el 6% del valor agregado bruto de la industria y el 1% del PBI nacional (KPMG, 2017). El 60% de las empresas farmacéuticas que se desempeñan en nuestro país son de origen nacional, el 40% de origen extranjero (mayoritariamente europeo o americano). El mercado farmacéutico nacional se caracteriza por estar altamente concentrado: los primeros 20 laboratorios representaron el 60% de la facturación del sector en 2015, en tanto que los 10 primeros contribuyeron con más de la mitad de ese porcentaje, de la misma forma, el 60% del personal de la industria está ocupado en empresas de capitales nacionales KPMG (2017).

La industria farmacéutica tanto a nivel nacional como global, la industria farmacéutica no solo provee empleo de calidad sino que también contribuye a la diseminación del conocimiento entre los trabajadores, en cuanto los entrena y expone a nuevas tecnologías, características del sector.

6.1 El mercado farmacéutico global

El Quintiles IMS Institute predice que el mercado farmacéutico alcanzará cerca de USD 1.485 mil millones para 2021, un incremento de USD 350-380 mil millones desde los USD 1.105 mil millones registrados en 2016. El crecimiento proviene, fundamentalmente, del crecimiento del mercado en países emergentes y de las nuevas tendencias demográficas en los países



desarrollados debidos al envejecimiento de la población. Se prevé que el gasto global en *medicamentos originales* (“branded products”) se incremente a USD 815-832 mil millones en 2021, mientras que el crecimiento del gasto en *medicamentos genéricos* alcanzaría a USD 495-505 mil millones para 2021³¹.

Las actividades de la industria farmacéutica tienen un efecto positivo en la economía. La huella económica (“economic footprint”) es más visible en la forma de inversiones en manufactura y R&D, pero también tiene otros efectos socioeconómicos positivos, tales como, el avance en la investigación académica, amén de estimular la creación de otras compañías que les dan soporte en sus actividades (IFPMA, 2017).

Globalmente, el valor de la producción de la industria farmacéutica significó USD 997 mil millones en 2014 (= 3.8% del GDP por manufactura en el mundo). La fuerza económica de este sector a nivel global es equiparable al GDP de Argentina (USD 452,8 mil millones) (IFPMA, 2017).

Si bien los *medicamentos originales* significaron 2/3 del consumo global en productos farmacéuticos en 2010, el crecimiento global de la industria en los últimos años, y en el futuro próximo será debido fundamentalmente, a la expansión en los países emergentes líderes y gracias a la venta de *genéricos* (IFPMA, 2017).

De todos los sectores industriales, es el sector con mayor inversión en R&D, aun en épocas de crisis, si se la compara con otras industrias de alta tecnología, la industria farmacéutica invierte, 5.5 veces más en R&D que la aeroespacial y las industrias militares-defensa, 5 veces más que la industria química y 1.8 veces más que la de software (IFPMA, 2017).

Europa ha sido tradicionalmente el mayor exportador de farmacéuticos del mundo, otros países tales como China India Singapur e Israel muestran un rol significativo, estos últimos cobran relevancia para países de bajos ingresos- medicamentos genéricos (en 2009 los países de bajos ingresos importaron el

³¹ Fuente: IFPMA (International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations). (2017). The Pharmaceutical Industry and Global Health: Facts and Figures Issue 2017.



30% de sus medicamentos genéricos de India; los países de ingreso medio-bajo tienen en China un proveedor significativo de APIs (20% de sus importaciones de APIs provienen de este país) puntuación (IFPMA, 2017).

6.2 El empleo generado por la industria farmacéutica global

La industria farmacéutica contribuye al empleo tanto en los países desarrollados como en vías de desarrollo: en 2014, empleó 5.1 millones de personas a nivel global (*ver Anexo 2*), un incremento de casi 1.5 millones con respecto a 2006. En EEUU, cada trabajo en la industria biofarmacéutica genera 5.21 trabajos fuera del sector farmacéutico: en construcción, guarderías, comercio, contaduría (IFPMA, 2017).

La industria farmacéutica no solo provee “high skilled jobs” (empleo de calidad) sino que también contribuye a la diseminación del conocimiento en los trabajadores, los empleados que trabajan para compañías farmacéuticas frecuentemente reciben entrenamiento calificado, amén de estar expuestos a nuevas tecnologías y procesos; este conocimiento pasa a ser un capital del empleado, aun cuando el mismo luego cambie de empresa (IFPMA, 2017).

6.3 El empleo generado por la industria farmacéutica argentina

“La industria farmacéutica constituye el 6% del valor agregado bruto de la industria y el 1% del PBI nacional” (KPMG, 2017, p. 3).

Como indica la Tabla N° 2, la facturación del sector en 2015 superó los \$46.000 millones (PSL) (KPMG, 2017)-

Tabla 2

Facturación a PSL y unidades vendidas en argentina en periodo 2005-2015 (en millones de pesos, dólares y unidades)



AÑO	FACTURACIÓN (US\$)	FACTURACIÓN (\$)	FACTURACIÓN (\$ '05)	UNIDADES VENDIDAS
2005	1.899	5.520	5.520	384
2006	2.067	6.320	5.752	400
2007	2.451	7.597	6.211	432
2008	3.060	9.632	7.352	511
2009	3.163	11.673	7.654	532
2010	3.642	14.200	8.446	587
2011	4.350	17.901	9.338	649
2012	5.013	22.759	9.741	677
2013	5.029	27.457	10.172	707
2014	4.452	36.064	9.913	689
2015	5.022	46.202	10.417	724

Fuente: Fuente: KPMG. (2017). Industria Farmacéutica Argentina³².

En el período 2005-2015, se observa un incremento en la cantidad de unidades vendidas de entre 80-90%, y una variación de precios de más del 300%, ambos impactando la facturación nominal del sector (Figura N° 13). Actualmente, alrededor de un 70% de lo que factura el sector en Argentina es fabricado en Argentina. El 30% restante es manufacturado en el exterior³³ (KPMG, 2017).

³² Descargado diciembre 10, 2017 de <http://www.pharmabiz.net/wp-content/uploads/2017/01/KPMGinforme2017.pdf>

³³ Por las características del bien, sujeto a rígidos requerimientos y controles, a pesar de ser manufacturados fuera de las fronteras de argentina, generan también un importante nivel de ocupación nacional. El ANMAT requiere que aun los laboratorios que no poseen manufactura en el país cuenten con un laboratorio de control de calidad propio y repitan los mismos análisis que se le realizaron al producto en origen, amén de un departamento de Aseguramiento de la Calidad y otros requisitos.

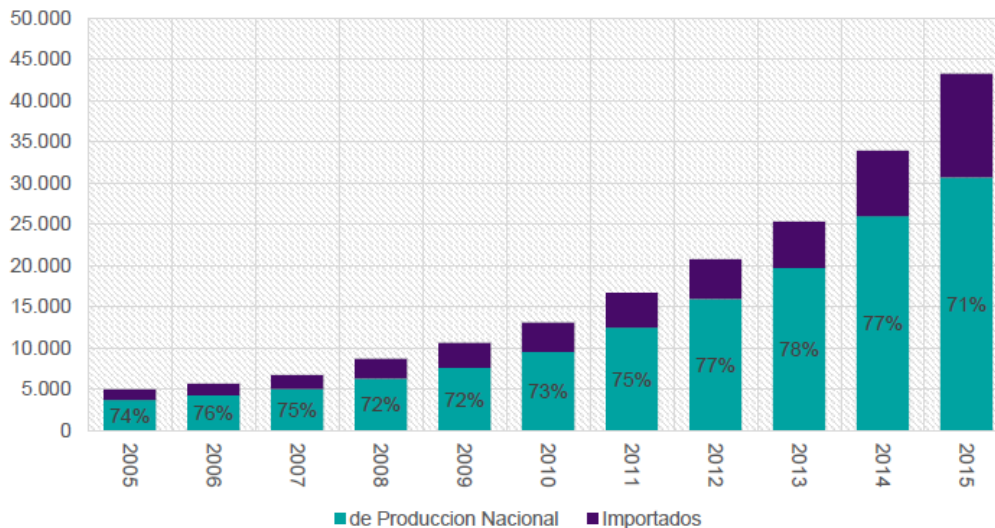


Figura 13. Evolución de la facturación del sector farmacéutico argentino 2005-2015. Fuente: KPMG. (2017). Industria Farmacéutica Argentina.³⁴

El sector está compuesto por 230 laboratorios (con 190 plantas de manufactura). Cerca del 60% son de capitales nacionales y el 40% son de capitales extranjeros (KPMG, 2017).

A nivel de facturación, en 2005 el 50% de la facturación correspondía a los laboratorios de capital nacional, y en 2015, este porcentaje había ascendido al 60% de la facturación (KPMG, 2017).

Esta es una característica distintiva de la industria farmacéutica local, a diferencia de otros países de la región, y obedece a diferentes políticas aplicadas en el país, entre ellas la ley de genéricos de 2002 (KPMG, 2017).

El mercado farmacéutico se encuentra altamente concentrado. “Los primeros 20 laboratorios representaron el 60% de la facturación del sector en 2015, en tanto que los 10 primeros contribuyeron con más de la mitad de ese porcentaje”. El 60% del personal de la industria está ocupado en empresas de capitales nacionales (KPMG, 2017, p. 7).

³⁴ Descargado diciembre 10, 2017 de <http://www.pharmabiz.net/wp-content/uploads/2017/01/KPMGinforme2017.pdf>



La industria farmacéutica emplea a 41000 personas de manera directa y, cerca del 30% de ese valor corresponde a los 20 laboratorios de mayor facturación, a esto se le suman 120.000 puestos indirectamente generados, fundamentalmente en distribución y comercialización. La industria no solo genera empleo altamente calificado, sino que su demanda se ha incrementado de manera sostenida en los últimos años aumentando de 31000 a 41000 personas (31%) en el período 2005-2015 (FPMA, 2017).

Se estima que las ventas locales mostrarán un crecimiento hacia 2021 del orden del 22% en dólares, pasando de los U\$S 4.700 millones alcanzados en 2015 a superar los U\$S 5.700 millones para 2021 (FPMA, 2017).



CUERPO EMPÍRICO

CAPÍTULO VII: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Tipo de estudio: Descriptivo

Tipo de diseño: No experimental. Se trata de describir una realidad social que ocurre en el seno de empresas a nivel nacional y global.

7.1 Fuentes y procesamiento de la información:

a) Instrumentos primarios:

- i) Información web de las empresas bajo estudio.
- ii) Entrevistas personales/vía-email a mujeres.
- iii) Encuestas online a varones y mujeres.

b) Instrumentos secundarios:

- i) Lupano Perugini, M. Castro Solano, A. (2013). Estereotipos de género, sexo del líder y del seguidor: su influencia en las actitudes hacia mujeres líderes. Estudio realizado con población argentina. UCA35.
- ii) Gallup. (2015). State of the American Manager, Analytics and advice for leaders.

³⁵Descargado de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/estereotipos-genero-sexo-lider-seguidor.pdf>.



- iii) Riffkin, R. (2014, Octubre 14). Americans Still Prefer a Male Boss to a Female Boss. Descargado de <http://news.gallup.com/poll/178484/americans-prefer-male-boss-female-boss.aspx>.
- iv) Sherwin, B. (2014, Ene 24) Why Women Are More Effective Leaders Than Men. Business Insider. Descargado de <http://www.businessinsider.com/study-women-are-better-leaders-2014-1>.
- v) Mercer. (2014). Gender-Diversity-When-women-thrive-businesses-thrive.
- vi) Mc Kinsey and Company. (2017). Women in the workplace 2017.
- vii) Williams, J., Dempsey, R. (2014). What works for women at work.

7.1.1 Información web de las empresas bajo estudio

Se buscó obtener información relevante a fin de responder estas preguntas:

- ¿Cómo comparan en representación femenina en posiciones de primera línea las principales farmacéuticas globales en comparación con la media global?
- ¿Cuáles son las políticas más comunes implementadas por las farmacéuticas líderes globales para promover la igualdad de género?
¿Qué iniciativas tendientes a promover a las mujeres a posiciones de liderazgo dentro de la organización existen?
- ¿Cuáles son las políticas más comunes en la industria farmacéutica argentina para promover la igualdad de género?

En este sentido, y a fin de evaluar la situación de las mujeres en las principales empresas farmacéuticas americanas, se tomó como referencia al índice del S&P500. El índice del S&P500 incluye a la mayoría de las empresas más grandes que operan en las bolsas americanas de NYSE o NASDAQ (con casa matriz en USA), por lo tanto puede inferirse que es un buen indicador de la situación de la mujer en las principales empresas farmacéuticas de origen Americano. Este listado de 500 empresas incluye a 16 empresas farmacéuticas (*ver Anexo 3*).

Se analizó la composición porcentual de mujeres de dichas empresas para las categorías CEO, "board" (miembro del consejo directivo), ejecutivo "senior" (incluye "VP", "Sr VP", "Executive VP" y otras equivalentes)³⁶ y se comparó con los datos publicados por Catalyst para la totalidad de las empresas del S&P. También, se evaluó la distribución de las ejecutivas "senior" dentro de la industria en relación a puestos tipo "staff" o "in line".

Se analizaron también, las 10 empresas farmacéuticas más importantes del mundo -por ingresos en el período 2016-2017, crecimiento anual de los ingresos, gastos en R&D- (*ver Anexo 5*).

Cabe destacar que como indica Christel, M.³⁷ en *Pharm Exec's Top 50 Companies 2017*, dicho listado permanece bastante estable a lo largo de los años y por lo tanto constituye un buen indicador para analizar.

Adicionalmente, 5 de las 10 empresas de este ranking son a su vez empresas del S&P500 Index.

Se evaluó estas empresas en cuanto a las iniciativas/ acciones identificadas que realizan para promover la retención y desarrollo laboral de la mujer³⁸ (*ver Anexo 6*)

³⁶ Basada en la información publicada en sus páginas web oficiales

³⁷ Christel, M (2017, Jun 28). *Pharm Exec's Top 50 Companies 2017*. Pharmaceutical Executive. Volume 37, Issue 6. Descargado de <http://www.pharmexec.com/pharm-execs-top-50-companies-2017>

³⁸ En base a la información pública disponible en sus páginas web oficiales



Por último, se abordó el tema de las mujeres CEOs en la industria farmacéutica en particular, tanto en los listados del S&P500 (en comparación con la media general de CEOs mujeres del S&P500 y con la media por sector del mismo índice), como Fortune Global 500 y el listado de las 10 primeras empresas farmacéuticas a nivel global.

Para Argentina, se tomaron las 10 primeras empresas farmacéuticas por nivel de facturación (*ver Anexo 11*) y se evaluaron en cuanto a las iniciativas/ acciones publicadas en sus páginas web oficiales en pos de promover la retención y desarrollo laboral de la mujer.

También, se consideraron otros aspectos tales como la presencia de CEOs mujeres dentro del sector, la brecha salarial, porcentual de mujeres, en base a información publicada en diarios u otros medios reconocidos.

7.1.2 Entrevistas a mujeres vinculadas o desempeñándose en la industria farmacéutica

- a) Se entrevistó a una Head Hunter especialista en búsquedas laborales para la industria farmacéutica, a fin de conocer su visión sobre cuáles son los beneficios más comunes que suelen darse para la retención de la mujer, y su desarrollo profesional, y conocer además su visión sobre cómo ve a la industria farmacéutica en relación a otros sectores de la actividad económica, en cuanto a las posibilidades de las mujeres de acceder a puestos de decisión (mayo 2018)
- b) Se entrevistó además a 3 mujeres desempeñándose en la industria nacional, en puestos de diferente rango (analista, supervisor y gerente), así también como 1 mujer desempeñándose en una empresa americana y otra 1 en una empresa europea; cubriendo un rango etario de 30 a 55 años, a fin de obtener:



- Su visión de cuales creen que son las principales dificultades que atraviesan las mujeres en la industria farmacéutica.
- Cuáles son las iniciativas que actualmente se dan en la industria Farmacéutica que consideran favorables a la retención y desarrollo profesional de la mujer.
- Qué iniciativas consideran que faltan.
- La maternidad y el impacto potencial en su carrera.

7.1.3 Encuestas online a varones y mujeres

Se desarrolló una encuesta de 20 preguntas en la plataforma especializada Survey monkey (<https://es.surveymonkey.com/>) (ver Anexo 13).

Durante los meses de abril y mayo de 2018, la encuesta se distribuyó directamente, vía e-mail y WhatsApp a varones y mujeres que se desempeñan en distintas jerarquías y áreas (Comercial, Logística, Regulatorios, Calidad, Producción, Compras, etc.) de diferentes laboratorios farmacéuticos de Argentina de origen nacional, americano y europeo; solicitándoles su participación y difusión; también fueron utilizados LinkedIn y Facebook para su divulgación a grupos específicos vinculados a la industria farmacéutica argentina, obteniéndose un total de 54 encuestados (28 mujeres y 26 varones).

A fin de evitar posibles sesgos en su respuesta motivados por miedo, impacto a su reputación, presiones corporativas, etc., los encuestados respondieron de manera absolutamente anónima, no les fue requerido nombre, e-mail u otros datos de contacto o identificadorio.

I) Considerando su objetivo, la encuesta consta de dos tipos de preguntas:




- **Preguntas orientadas a determinar el perfil demográfico del entrevistado** (sexo, grupo de edad, origen de laboratorio en el que se desempeña actualmente-nacional, americano, europeo-puesto que ocupa, si posee reportes o no, etc.).
- **Preguntas orientadas a obtener información relativa a puntos de interés:**
 - Si las personas en la industria farmacéutica pudiesen elegir el género del jefe para el que trabajan, ¿cuál sería su elección? ¿Cuáles son las principales razones para la misma? Preguntas 7, 8, 10 y 11.
 - ¿Cómo comparan mujeres y varones, dentro de la industria farmacéutica argentina, en materia de la efectividad de su liderazgo? Preguntas 12, 13 y 14.
 - ¿Con que características más frecuentemente, se definen a sí mismos, varones y mujeres dentro del ámbito laboral de la industria farmacéutica argentina? ¿En qué medida las actitudes hacia las mujeres líderes son influenciadas por los estereotipos de género? Preguntas 13, 14, 15, 16 y 17.
 - Cuál es el grado de identificación de las mujeres dentro de la industria farmacéutica argentina con las líderes mujeres? ¿Cómo compara con la que presentan los varones respecto de los líderes varones? Pregunta 2 (en sus dos variantes, según el sexo declarado por el encuestado).
 - ¿Cuál es la percepción de varones y mujeres de la importancia de la diversidad de género dentro de la industria farmacéutica argentina?
Pregunta 18.



- ¿Cuáles son las iniciativas de incentivo a la diversidad de género más comunes dentro de la industria farmacéutica argentina? Pregunta 19, 20 y 21.

II) Considerando la forma de respuesta, la encuesta consta de preguntas con:


- Casillas de verificación: Puede seleccionarse más de 1 opción como parte de la respuesta. Ejemplo:

11. Su elección anterior se debe a que cuando trabaja con un Jefe del sexo elegido (marque todas las afirmaciones que considere ciertas): 

- Considera que tiene más posibilidades de lograr un mayor balance trabajo-vida personal
- Su opinión es escuchada
- Cree que va a tener más posibilidades de aprendizaje
- Se siente más cómodo trabajando con alguien de su mismo sexo
- Se siente más motivado
- Se siente más cómodo trabajando con alguien del sexo opuesto
- Considera que va a tener más posibilidades de lograr una promoción

- Opción múltiple: Puede seleccionarse solo 1 opción. Ejemplo:



* 7. Su Jefe actual es 

Hombre

Mujer

- Matriz de menús descendentes:

Dónde, para cada afirmación, debe elegirse una opción de una escala, ya sea de ponderación numérica, o bien calificativa, indicando el grado de acuerdo/ desacuerdo.



Ejemplo menús descendentes con ponderación numérica:

* 14. Por favor, en base a su experiencia, pondere con un puntaje de 1 a 5, el desempeño de los LIDERES HOMBRES dentro de la industria farmacéutica, en relación a las siguientes competencias de liderazgo

Nota:

1= malo, 2= regular, 3= bueno, 4= muy bueno, 5= sobresaliente



	Evaluación
Tomar iniciativa	2
Alta integridad y honestidad	1
Orientado al logro de resultados	2
Desarrolla a sus colaboradores	3
Inspira y motiva	4
Promueve la colaboración y el trabajo en equipo	5
Innova y lidera el cambio	1
Analiza y soluciona problemas	2
Excelente comunicador	1
Con experiencia técnica y profesional	1
Posee visión estratégica	1
Construye relaciones	2
	1

Ejemplo menús descendentes con calificación de grado de acuerdo/desacuerdo:



* 16. CLAUDIO es Gerente. Su sector tiene siempre los mejores resultados de la empresa y recibe los bonos más altos. Muy competitivo, estratégico, comprometido, requiere un alto compromiso de su personal (trabajo de horas extras, fines de semana, si es necesario), lidera con el ejemplo, va a trabajar aún con fiebre. Al momento del cumplimiento de los objetivos propuestos "no quiere escuchar excusas". Los lunes organiza reuniones de 30' con su equipo para chequear el avance de los objetivos. Rara vez va a almorzar. En su trato es formal. Es impaciente y se enoja con frecuencia, en particular cuando no recibe respuesta en forma inmediata o ve que sus reportes "improvisan".

Respuestas

Me sentiría a gusto con CLAUDIO como jefe	Totalmente en Desacuerdo
Pienso que CLAUDIO es un líder efectivo	Totalmente en Desacuerdo
Si fuera subordinado, cumpliría las órdenes de CLAUDIO	Bastante en Desacuerdo

Un poco en Desacuerdo
De Acuerdo
Bastante de Acuerdo
Muy de Acuerdo
Absolutamente de Acuerdo

Aceptar

III) El 80% de las preguntas son de tipo obligatorio (incluye las relativas a la demografía y las que aportan información clave para responder las preguntas descritas anteriormente). Un 20% es de tipo opcional (que aportan información adicional al tema).

IV) En base a lo descrito en *Estereotipos de género, sexo del líder y del seguidor: su influencia en las actitudes hacia mujeres líderes*, para las preguntas 16 y 17 se varió aleatoriamente el género de los gerentes descritos (únicamente): Rubén y Claudio a Silvina y Claudia.

7.2 Resultados de la metodología

Las principales dificultades mencionadas por las entrevistadas para el desarrollo profesional coinciden con las descritas en el *Capítulo II Problemáticas más comunes de la mujer en el ámbito laboral* del contexto teórico:



- Subestimación de sus opiniones por el solo hecho de ser mujer-desautorización-“machismo” - Preconceptos relativos a la maternidad y a su compromiso laboral que se aplican a las mujeres. Todas las entrevistadas, ya sea que hubieran tenido hijos o no, estuvieron de acuerdo en que la maternidad afecta negativamente sus carreras.
- En puestos de jefatura o gerencia se prefiere a un hombre aun cuando este menos calificado o tenga menos experiencia (posiblemente consecuencia de los dos puntos anteriores) *Las mujeres son promovidas a tasas inferiores que los varones.*
- Dificultad en la compatibilización de la carrera con las obligaciones familiares.

No se mencionaron durante las entrevistas las siguientes temáticas: “Cómo comportarse en el ámbito laboral: en forma femenina o en forma masculina *“the tightrope”*³⁹ y el *“gender pay gap”*.”

Tampoco, posiblemente porque no sean tan conscientes de ello, al no ser tan evidentes en una primera aproximación al tema:

- La educación en términos de conductas y comportamientos que reciben las mujeres de pequeñas y que no las prepara/es contraproducente para el ámbito laboral (Shambough, 2008).
- Falta de redes que puedan favorecer el desarrollo profesional y el avance en su carrera “networking”.
- La desigual percepción de la problemática de género por parte de varones y mujeres dentro de las organizaciones.

Este último punto, surgió con posterioridad durante las encuestas realizadas. En este sentido, que una problemática no sea mencionada no

³⁹ Williams, J.,Dempsey, R. (2014). What works for women at work.



significa que no exista dentro del sector, solo que no se encuentra “top of mind”, ya sea por existir otra con más impacto o bien por requerir cierta introspección para detectarla.

Las entrevistadas coincidieron en mencionar como el principal beneficio ofrecido por las compañías farmacéuticas al home-office, en coincidencia con el resultado posterior de las encuestas y con lo observado previamente en la revisión de los beneficios promocionados en las páginas web oficiales de las principales farmacéuticas a nivel internacional.

En este sentido, resulta altamente positivo que la iniciativa que más frecuentemente se da en la industria sea dirigida por igual a ambos géneros (trabajo flexible), dado que como indica Tulshyan (2015) en *The diversity of advantage* en el capítulo 3 *Give your employees flexibility without shame* “la razón N° 1 por la que las mujeres con mayor potencial dejan sus trabajos no es la compensación sino la falta de flexibilidad”...”no solo resulta una herramienta de retención, además de que en muchos estudios se ha comprobado que aumenta la productividad”.

También, se aplaude la forma de implementación, dirigida a ambos sexos...”Debe ser gender-neutral, presentarse como una norma y no como la excepción, a fin de evitar la penalización para quienes toman esta opción limitando las oportunidades de carrera dentro de la empresa”.

En relación a las otras iniciativas descritas en Capítulo III: Medidas que impulsan la diversidad de Género y el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo dentro de las organizaciones; las empresas farmacéuticas en general cuentan con licencias parentales y en menor medida algunas iniciativas de mentoreo (la aplicación y conocimiento en Argentina es considerablemente menor que a nivel global).

Las empresas optan por los “ERGs” (Employee Resource Groups), grupos de participación voluntaria, que permiten conectar a empleados dentro de la organización, en búsqueda de mentoreo informal. En la visión de la autora,



aparenta ser una iniciativa sencilla y poco costosa que adoptan las organizaciones para enfrentar una de los mayores limitantes al crecimiento profesional de las mujeres (y otras minorías sociales) que es la falta de redes, “networking”. Muestra definitivamente una toma de conciencia del problema, pero definitivamente, no se puede considerar como sustituto de un programa formal de mentoreo (menos aun de los programas de esponsorio).

El 62% de los encuestados considera que la diversidad de género es muy importante/primera prioridad para su compañía.

Pero, al desgregar los números por sexo de los encuestados, se observa una ponderación más optimista para los varones por sobre las mujeres (69% vs 54%) sobre la importancia del tema dentro de sus empresas.

Esto guarda relación con lo señalado en el estudio de Mc Kinsey & Company (2017). *Women in the workplace*:

La desigual percepción de la problemática de género por parte de varones y mujeres dentro de las organizaciones: los varones consideran que es un problema mucho menor, que las mujeres, entonces es probable que reciban menos atención y menor cantidad de recursos y por lo tanto se vuelva más lenta/difícil su resolución.

Al ser consultados los encuestados si prefieren tener jefes varones o mujeres, un 70% de los trabajadores del sector indico que les resulta indistinto el sexo de su jefe (un 89%). Aquellos que eligieron, se volcaron por trabajar para una mujer (22% vs 9%).

En este sentido, el resultado es diferente al de la encuesta de Gallup realizada 4 años antes en USA, donde la preferencia había sido trabajar para un jefe hombre. Dicha encuesta también mostraba un número elevado de trabajadores a los que les resultaba indistinto el sexo de su jefe (46%) y una tendencia a que este porcentaje aumentase con los años al igual que el porcentaje de personas que prefieren trabajar para mujeres (1953 5% vs



2014 20%). El resultado obtenido podría explicarse en alguna proporción por esta tendencia, amén de estar focalizado en un país diferente y una industria particular.

Aunque, el principal argumento para explicar este resultado podría radicar en otro punto levantado en la encuesta de Gallup, que indica que aquellos que actualmente tienen una jefa mujer tienen más chance de preferir una jefa mujer y que, al momento de la encuesta de Gallup la proporción de Americanos con una jefa mujer era de 1 en 3; según la información recabada, 1 de cada 2 empleados dentro de la industria farmacéutica, trabaja para una Jefa, al ser mayor la proporción de empleados con jefas mujeres, su preferencia por este género aumentaría.

Otros factores que también podrían contribuir a explicar el resultado obtenido son:

- El momento histórico particular en el que fue realizada la encuesta, en pleno debate por la ley de aborto, que de alguna forma pone en consideración a través de los medios/lleva a la atención de la población en general diferentes temáticas relativas a la diversidad.
- El alto porcentaje de egresados de carreras de la salud que se desempeñan en el sector (en particular farmacéuticos). Por ser egresados de carreras con alta tasa de feminización, los encuestados (hombres y mujeres) tendrían mayores lazos profesionales y personales con las mujeres, lo que conllevaría a un mayor sentimiento de comodidad con el género que el de los egresados de carreras tradicionalmente seguidas por varones.

Los argumentos principales esgrimidos por los empleados para preferir jefas mujeres fueron:



Lograr más posibilidades de lograr un mayor balance trabajo-vida personal, posiblemente asociándolo a la visión de que la mujer suele tener un mayor interés en este aspecto y de que lo priorizaría tanto para ella misma como para sus reportes; tener más posibilidades de aprendizaje (en línea con lo que describe el informe de Gallup (2015). *State of the American Manager, Analytics and advice for leaders*, que indica que Las mujeres muestran más compromiso con el desarrollo de sus empleados); que su opinión es escuchada -de acuerdo a lo que indica el informe de Mercer que las mujeres superan a los varones en: Gestión de Equipos inclusiva (Mercer, 2014) *Cuando las mujeres progresan, los negocios progresan-*.

Adicionalmente, las mujeres fueron consideradas líderes más efectivas que los varones por los entrevistados; obteniendo un puntaje más elevado que los varones en 4 de 5 competencias seleccionadas previamente como requeridas para el líder por los mismos encuestados (en línea con el obtenido por la consultora Zenger Folkman)⁴⁰.

No obstante lo antedicho, se observó el mismo fenómeno descrito por Lupano Perugini y Castro Solano (2013) en *Estereotipos de género, sexo del líder y del seguidor*: la influencia de los estereotipos de género en las actitudes hacia mujeres líderes, en cuanto a que las mujeres jefas que exhiben atributos solamente de tipo agéntico (tradicionalmente asociados con el estereotipo de género masculino) son calificadas más negativamente que sus pares masculinos.

⁴⁰ Sherwin, B. (2014, Ene 24) Why Women Are More Effective Leaders Than Men. Business Insider. Descargado de <http://www.businessinsider.com/study-women-are-better-leaders-2014-1>)
Página 83 de 204



CAPÍTULO VIII: INFORMACIÓN WEB DE LAS EMPRESAS BAJO ESTUDIO

8.1 Panorama de las mujeres en la industria farmacéutica global Comparativa con respecto a las mujeres en el mercado laboral global

8.1.1 Mujeres en la Industria Farmacéutica de las empresas de origen americano

Se concluyó que:

- Las mujeres en las empresas farmacéuticas del S&P 500 presentan porcentajes levemente superiores a los de la media de las empresas del S&P500 Index: 28% de mujeres en puestos ejecutivos vs 26.5% S&P500 Index, 26% de mujeres miembros del consejo directivo vs 21.2% del S&P500 Index (*Anexo 3.Tabla 34.Porcentaje de mujeres en posiciones "top" en las Compañías Farmacéuticas del S&P500 Index*).
- Por otra parte, el porcentaje de mujeres en puestos ejecutivos resulta ligeramente inferior al calculado por el S&P500 Index para las mujeres en las empresas de manufactura de bienes no durables -29.8%- (Figura N° 14), sector del que la industria farmacéutica forma parte al igual que otras industrias tales como la petrolera y la química.



Figura 14. Distribución de mujeres en empresas de manufactura de bienes no durables del S&P500.

Fuente: Catalyst. (2018). Women in S&P 500 Manufacturing – Non-Durable Goods ⁴¹

- A semejanza de lo que muestra el S&P500 Index global, el porcentaje de mujeres en puestos de “senior management” es superior al porcentaje de mujeres ocupando posiciones de miembros del consejo directivo.
- Por otra, con una mujer CEO, la industria farmacéutica se encuentra ligeramente por encima de la media, tanto del S&P500 Index global, como del S&P500 para Manufactura de bienes no durables, en relación a las mujeres en puestos de CEO: 6.2% vs S&P500 Index global 5.2% y 4,8% S&P500 Index global Manufactura de bienes no durables.

El estudio de McKinsey, en conjunto con LeanIn.Org, *Women in the Workplace 2017*, también pone el énfasis en las industrias americanas. Es interesante ver, por comparación, para la industria farmacéutica en relación con otros sectores

⁴¹ Descargado junio 20, 2018 de <http://www.catalyst.org/knowledge/women-sp-500-manufacturing-non-durable-goods>



de la actividad económica, la situación y los perfiles de distribución en los diferentes niveles de las organizaciones.

Del mismo se concluye que, la cantidad de mujeres que ingresan a la industria farmacéutica es definitivamente superior a las que ingresan a otras áreas, tales como la industria automotriz, las telecomunicaciones y la tecnología (todas actividades tradicionalmente consideradas masculinas); si bien sus productos van dirigidos al ámbito de la salud, el porcentaje de mujeres en la industria farmacéutica es marcadamente inferior al del sector de servicios de salud en USA. Posiblemente, en la industria farmacéutica se de una relación de compromiso entre las actividades tradicionalmente femeninas y las tradicionalmente masculinas: por un lado, las ciencias exactas y la actividad manufacturera -ambos campos considerados masculinos- con el ámbito de la "Salud"-más cercana al rol de cuidado de la mujer, sector en el que el número de mujeres ha crecido de manera significativa – (Ver Anexo 4).

8.1.2 Mujeres en las 10 primeras Compañías Farmacéutica a nivel global⁴²

Dentro de las 10 primeras farmacéuticas mundiales se encuentran empresas de origen tanto americano como europeo.

Una de las empresas, GSK (de origen europeo Inglaterra), es liderada por una mujer.

Todas estas empresas poseen manifestaciones de no discriminación por motivo de sexo ya sea como parte de su código de conducta o ética, sus valores u otros documentos equivalentes.

⁴² Las conclusiones explicitadas en este punto son basadas exclusivamente en la información publicada por las empresas en sus páginas web oficiales. Dado que se reconoce que es muy posible que las empresas hayan implementado otras iniciativas, adicionales a las observadas, aun cuando no las hayan publicitado en sus páginas web, se consideran los porcentajes hallados en el presente análisis como una línea de base para la discusión de la situación de la mujer en las principales farmacéuticas a nivel mundial, asumiéndose que los resultados son como mínimo los descriptos, pero posiblemente superiores y que la descripción realizada no es exhaustiva, es por esto que se optó por el uso de expresiones potenciales al redactar el mismo.



Una iniciativa común a prácticamente todas las empresas, son los “*ERGs*” (*Employee Resource Groups*). Si bien, no es una iniciativa exclusiva para mujeres, sino más amplia destinada a las minorías sociales en general, cada organización suele tener uno particular para mujeres, ejemplo WISE: Women Inspiring Sanofi Excellence-Employee Resource group, WLA (Women Leaders in action para Abbvie).

En este sentido, al menos un 40% de las empresas posee programas de mentoreo en general, y en particular, J&J y Sanofi muestran programas de mentoreo dirigidos exclusivamente a la mujer, en estas dos empresas, se identificaron, además, varias otras iniciativas focalizadas en la mujer.

Al menos un 40% de las empresas antedichas, tienen programas de trabajo flexible (sin distinción de sexo) y un 30% licencias parentales (sin distinción de género).

En líneas generales, el enfoque de estas empresas es dirigido a la promoción de la diversidad (entendida como diversidad de género, raza, religión, orientación sexual, etc.), y en este sentido se aplican varias iniciativas de las que pueden beneficiarse las mujeres también. Otras iniciativas como el trabajo flexible, bastante frecuentes también van dirigidas a toda la población corporativa.

8.1.3 Distribución por sectores de las mujeres en la industria farmacéutica

Se analizaron las posiciones de las 41 mujeres en puestos de “Senior Management” correspondientes a las compañías farmacéuticas que forman parte del S&P500 Index (*ver Anexo 7*).

Se observó que:

- Al igual que en el resto del mundo laboral, se nota un predominio en los puestos tipo “staff” vs “in line” (63% vs 37%).

- El mayor porcentaje de mujeres que ocupa puestos ejecutivos senior lo hace dentro de las áreas staff de “Calidad/Compliance/Legales” (22%).

8.1.4 CEOs mujeres en la industria farmacéutica

Dentro del grupo de las empresas farmacéuticas del S&P500 existe una empresa liderada por una CEO mujer, Mylan Heather Bresch (6.25% de las empresas farmacéuticas del S&P500 son lideradas por una mujer), en comparación con las 26 mujeres CEOs del listado (5.2% de las empresas del S&P500 son lideradas por una mujer). Porcentualmente, las farmacéuticas americanas están por encima de la media de CEOs mujeres en las empresas del S&P500 6.25% vs 5.2%.

En cambio, si se analiza la composición porcentual por sectores del grupo de 26 mujeres CEOs del S&P500, el sector farmacéutico se encuentra dentro del menos representado en materia de CEOs mujeres, detrás de Energía, Retailer, Alimentos y Bebidas y aun software (ver Anexo 8).

Si se considera la lista de Fortune Global 500⁴³, que cubre a las primeras 500 empresas en todo el mundo, medidas por ingresos, únicamente encontramos una CEO mujer, Emma Walmsley de GSK. Dado que en el listado solo existen 12 empresas farmacéuticas, esto significa un 8.3 % de CEOs mujeres en empresas farmacéuticas del listado de Fortune Global 500 (ver Anexo 9), en comparación con el 4.6% de mujeres CEOs mujeres del listado total.

De la misma forma, si se toman las 10 primera empresas farmacéuticas a nivel global, puede hallarse una CEO mujer, nuevamente Emma Walmsley, de GSK, en funciones desde el año 2016 (10% de mujeres CEO respecto de las primeras 10 empresas farmacéuticas a nivel global).

⁴³ El listado incluye a las 500 compañías más grandes del mundo, las cuales generaron \$27.7 trillones de ingresos \$1.5 trillones en ganancias en 2016. En total, emplean 67 millones de personas a lo largo del mundo, estando representadas en 34 países.



8.1.5 ¿Por qué hay tan pocas mujeres en puestos ejecutivos en la industria farmacéutica?

El caso de la encuesta realizada por Biospace⁴⁴ entre miembros de la industria farmacéutica, en relación a quien sería el próximo CEO de Sanofi, en la cual 86% de los encuestados respondieron que iba a ser hombre (habiendo mujeres dentro de las candidatas) muestra que, dentro de los motivos por los cuales las mujeres no ocupan puestos jerárquicos sigue habiendo un fuerte componente cultural y de percepción.

La encuesta contó con 411 participantes, el 76% de USA, el resto distribuidos en Japón, Alemania, Francia, Canadá, Suiza, Singapur, Suecia, Austria, Turquía, Dinamarca, Australia, Rumania, Vietnam, Sudáfrica, Filipinas, Tailandia, España, Aruba, Grecia, Irlanda, Japón, Países Bajos y UK.

Si bien el artículo no profundiza en los motivos de este resultado, es posible que en la respuesta hayan tenido importancia los conceptos descritos por Sherwin (2014) en su artículo *Why Women Vanish As They Move Up The Career Ladder*⁴⁵:

- No creen en su éxito en el rol: Porque No ven/ven pocas mujeres en esas posiciones lo que resulta un mensaje negativo en cuanto a sus expectativas.
- No pueden tener el rol: Al ser las mujeres diferentes, dado que los “senior managers” son varones, se entiende que el estilo apropiado y necesario de liderazgo debiera ser el mismo que el de un hombre, por lo tanto el liderazgo de las mujeres resulta siempre inapropiado.

⁴⁴ McDermid, R. (2015, Febrero 16). Biospace. Poll Finds Massive Support for French, Male CEO At Sanofi <https://www.biospace.com/article/poll-finds-massive-support-for-french-male-ceo-at-sanofi/>

⁴⁵ . Descargado de <http://www.businessinsider.com/women-and-career-advancement-leadership-2014-1>



En la misma línea, Moss, C. Racusin, J. Dovidio, F. Brescoll, V. Graham, M. Handelsman, J. realizaron en 2012 un experimento ⁴⁶que demostró que los sesgos contrarios a las mujeres se dan también en los ambientes científicos (la industria farmacéutica alberga dentro de su staff una alta proporción de científicos/egresados de carreras relacionadas con las llamadas ciencias duras).

Welch (2015) en su artículo⁴⁷ *What is the reason for uneven gender roles in pharma leadership?* Concluye en que el principal motivo no es la formación académica, dado que en muchos casos la mujer prácticamente ha equiparado al hombre, o bien lo ha superado en formación, sino en que la principal falencia que atenta contra el crecimiento femenino es la debilidad de su networking. El networking no ocurre entre varones y mujeres. En este sentido destaca la importancia de la existencia de mentores de ambos géneros para las mujeres.

Elvidge (2010), en su artículo *Women in Biopharma Analyzing the Glass Ceiling*⁴⁸, coincide en la falta de networking y mentoreo para las mujeres como los principales factores relacionados a la existencia de tan pocas mujeres en puestos jerárquicos y comenta que, por esta razón, las mujeres tienen más chances de crecimiento en empresas pequeñas: Las empresas pequeñas debido a su poca estructura, se ven beneficiadas por las habilidades de “multitasking” femeninas y se focalizan en el desempeño y el CV, más que en las relaciones, el networking y la “política corporativa”, aspectos en los cuales las mujeres suelen fracasar en las grandes empresas por razón de su género y las circunstancias inherentes al mismo.

⁴⁶ Science faculty’s subtle gender biases favor male students: Este experimento se trataba de la búsqueda de una persona para el puesto de gerente de laboratorio, para lo cual se generaron CVs idénticos (=postulantes igualmente calificados) a los que aleatoriamente se les asignó sexo femenino o masculino, el resultado fue que aquellos CVs con sexo masculino fueron considerados más competentes y empleables, además de que recibieron una oferta de un mayor salario inicial así también como mentoreo; esto fue independiente de quienes efectuaran la evaluación fueran hombres o mujeres

⁴⁷ Welch, A. R (2015, Marzo 27). ¿What is the reason for uneven gender roles in pharma leadership?. Pharmaceutical Online. Descargado de <https://www.pharmaceuticalonline.com/doc/what-is-the-reason-for-uneven-gender-roles-in-pharma-leadership-0001>

⁴⁸ Elvidge, S. (2010, Enero 22). Pharmaceutical Online. Women In Biopharma: Analyzing The Glass Ceiling. Descargado de <https://www.pharmaceuticalonline.com/doc/women-in-biopharma-analyzing-the-glass-0001>

8.1.6 Brecha salarial de género en la industria farmacéutica global

Segun Kaufman (2016) en *To Fix Pay Gap For Women And Minorities*, en USA, la industria farmacéutica posee uno de los gaps más pequeños (3%), aventajando aun a aquellas industrias con mucho mayor porcentaje de mujeres en puestos de CEO (Figura N° 15).

No obstante, no es posible concluir que la misma situación se da en otras partes del mundo, basta con mencionar el caso de Emma Walmsley, la primer CEO mujer de GSK (multinacional de origen europeo) que acordó recibir un paquete de compensación 25% inferior al de su CEO (hombre) predecesor (Reuters, 2017).

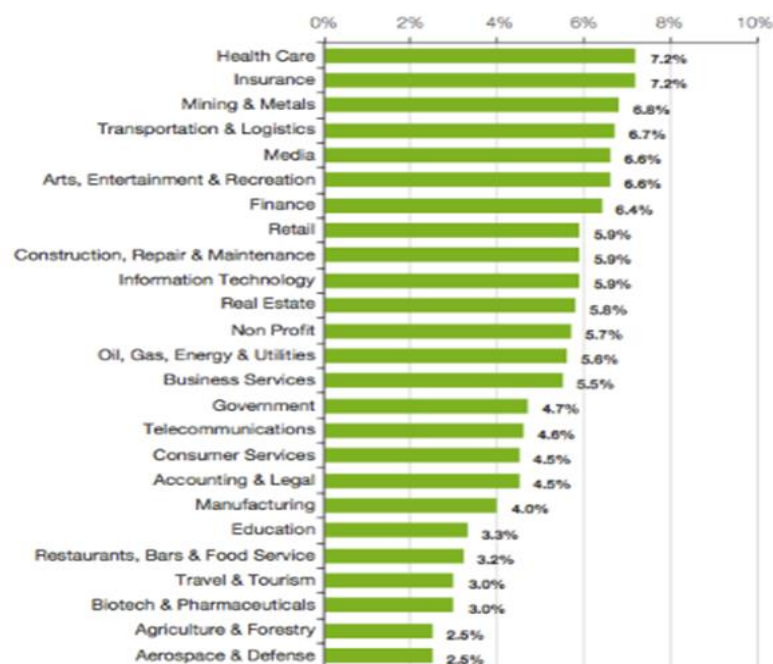


Figura 15. Brecha salarial por rubros de actividad en USA. Fuente: Kauffman. (2016). Wall Street Journal Vows To Fix Pay Gap For Women And Minorities. Huffington Post⁴⁹

⁴⁹ Descargado febrero 21, 2018 de https://www.huffingtonpost.com/entry/wall-street-journal-pay-gap_us_56f44629e4b0143a9b47bc4d.



8.1.7 El liderazgo de España en materia de diversidad de género en la industria farmacéutica

Desde hace varios años la industria farmacéutica española viene mostrando considerable liderazgo en materia de igualdad de género:

La participación de las mujeres en el sector fue del 48,7% en el año 2000, liderando, con esta proporción en materia de proporción de mujeres trabajadores, todos los sectores de manufactura de alta, media-alta y tecnología de punta.⁵⁰ (*Anexo 10.*)

En materia de participación femenina, supera a otros países hispanos tales como México, que posee una proporción de mujeres trabajadoras en la industria farmacéutica del 46.4%- la industria farmacéutica también es líder en México en cuanto a la proporción de mujeres trabajadoras ocupadas, superando a la media de ocupación de las industrias manufactureras en el país (36.0%) y aun a la media nacional de empleo de mujeres (41.1%)⁵¹- y decididamente a Colombia con el 27% de mujeres en el sector⁵².

La industria farmacéutica española, también es líder en equidad salarial con una diferencia media del 10%, la más baja de todos los sectores industriales españoles, se menciona además, que las mujeres representan un 57% de las nuevas contrataciones, de las cuales un 59% se trata de profesionales con título universitario (vs al 42% de la media de contratación nacional)⁵³.

8.2 Panorama de las mujeres en la industria farmacéutica argentina

⁵⁰ INE. (2003). Boletín informativo del instituto nacional de estadística-Mujer y ciencia 8 de marzo. Descargado de http://www.uab.cat/Document/839/105/MujerCiencia_INE,0.pdf

⁵¹ INEGI. (2014). Censos Económicos 2014. Industria Farmacéutica. Descargado de <http://www.inegi.org.mx/>

⁵² Universidad de los Andes. (2013). Estudio sobre la situación actual de las mujeres en las empresas más grandes de Colombia

⁵³ EUROPA PRESS. (2016, junio 22). El empleo de la industria farmacéutica en España crece un 1,1% en 2016. Descargado de <http://www.infosalus.com/farmacia/noticia-empleo-industria-farmaceutica-espana-crece-11-2016-20170622145515.html>



8.2.1 Políticas favorables a la diversidad de género en la industria farmacéutica argentina

En este aspecto, resulta evidente la clara diferenciación entre las empresas de origen europeo o americano y las de origen nacional⁵⁴. Las primeras promocionan en sus páginas web oficiales una gran variedad de información, haciendo de la diversidad de género una herramienta de atracción para los RRHH y los inversionistas; mientras que las segundas prácticamente no hablan al respecto.

Nuevamente, no es posible afirmar que las mismas no existan dentro de sus organizaciones, pero, con la excepción del laboratorio Elea que incluye dentro de sus valores a la “diversidad” y promociona los beneficios del “life-balance”, “reconocimiento de gastos de guardería” y “salones para la lactancia”, y Gador, que promociona la inauguración de un lactario para trabajadoras, no se encontraron en general evidencias públicas de su existencia.

Entre las empresas de origen europeo y americano, la iniciativa más común es el “horario flexible” (80% de las empresas), seguida por la licencia paternal (60% de las empresas).

En particular, se destaca el compromiso público de la empresa Bayer en incrementar el porcentaje de mujeres en la alta dirección y su paquete de medidas para madres que le valió el reconocimiento de Mejor Compañía para Madres que Trabajan en 2013 y el de Roche, en buscar aumentar la proporción de trabajadoras mujeres en su organización, y el amplio paquete de iniciativas relacionadas a la maternidad y paternidad en general (regreso gradual de las madres al trabajo, licencia por paternidad extendida, lactario, programa primera experiencia laboral para hijos de empleados, etc.).

Novartis, por su parte, exhibe varias certificaciones en materia de diversidad:

⁵⁴ Dentro de las primeras 10 compañías farmacéuticas se encuentran 5 empresas de origen nacional y 5 empresas de origen extranjero (americanas y europeas)



6° puesto dentro del top 100 del índice "Global Diversity & Inclusion" de Thomson Reuters, Certificación de Work & Life Balance otorgada por el Instituto Europeo de Capital Social (EISC) 2012 – 2015 (siendo la 1° compañía farmacéutica local en recibir dicha certificación y habiendo recertificado la misma hasta 2019).

Pfizer, por su parte destaca su compromiso con la diversidad de género, no solo a nivel intraempresa, sino su Responsabilidad Social Empresaria en este sentido. En conjunto con la organización aliada Pro Mujer; es la única de las empresas del "top ten" en referirse al mentoreo (dirigido a minorías sociales en general) a través de los ERGs descriptos con anterioridad al realizar el análisis de las farmacéuticas a nivel global.

8.2.2 Brecha salarial de género

La brecha salarial para la industria farmacéutica argentina es del 8% para posiciones de Analista y Gerente y del 12% para posiciones de Director. Es superior a la del sector de consumo masivo, que oscila entre el 4%-5% según el puesto que se considere, pero inferior a otros sectores como el bancario (donde en el puesto de director se alcanza al 33%), y en líneas generales, es semejante al sector de energético y de retail⁵⁵; de esta forma ubicándose, por comparación, en la media.

8.2.3 Porcentaje de Mujeres empleadas por el sector

El porcentaje de mujeres empleadas a nivel inicial por el sector (puesto de analista) es del 43% semejante a la industria del consumo y bancos para la misma posición. Cuando se compara el porcentual de mujeres en puestos de gerente, la industria farmacéutica con un 39% de gerentes mujeres, supera a todos los sectores con los que fue comparada, aun el sector de consumo y

⁵⁵ Casas J. (2016, Mayo 12). Empresas sin igualdad de género: pocas mujeres y sueldos menores. El cronista. Descargado de <https://www.cronista.com/negocios/Empresas-sin-igualdad-de-genero-pocas-mujeres-y-sueldos-menores-20160512-0035.html>

retail (ambos con 34%); esta tendencia se mantiene también en los puestos de Director donde, nuevamente con un 29% la industria farmacéutica supera a los demás sectores (retail 20% y consumo 16%)⁵⁶.

En base a los números, podría intuirse que la industria farmacéutica presente para las mujeres mejores posibilidades de desarrollar una carrera profesional que la mayoría de los sectores, posiblemente con tasas de promoción a puestos de decisión mayores que otros sectores (ejemplo Retail donde de una proporción inicial del 60% de mujeres solo un 30% llegan al puesto de director).

8.2.4 CEOs mujeres en la industria farmacéutica argentina:

Si se evalúan el ranking de los 20 primeros laboratorios no se encontraran CEOs mujeres.

No obstante, como muestra la Figura N° 16, pueden encontrarse CEOs mujeres en laboratorios de importancia nacional-aunque ya fuera del top 20-. En este sentido, posiblemente gracias a políticas de diversidad más activa, todos los laboratorios que poseen CEOs mujeres son de origen extranjero (no nacional).⁵⁷

Mujeres de Farma		
Laboratorio	CEO	Nacionalidad
1 BMS	Florencia Davel	Argentina
2 Shire	María Gabriela Pittis	Argentina
3 Fresenius Medical Care	Gabriela Cannatelli	Argentina
4 Genomma	Betina Cerquetti	Argentina

Figura 16. Mujeres CEO Industria Farmacéutica Argentina. Fuente: Pharmabiz. (2017). Farma: mapa de Género.

⁵⁶ Casas J. (2016, Mayo 12). Empresas sin igualdad de género: pocas mujeres y sueldos menores. El cronista. Descargado de <https://www.cronista.com/negocios/Empresas-sin-igualdad-de-genero-pocas-mujeres-y-sueldos-menores-20160512-0035.html>

⁵⁷ Pharmabiz (2017, Marzo 8). Farma: mapa de género. Pharmabiz. <http://www.pharmabiz.net/farma-mapa-de-genero/>



CAPITULO IX: ENTREVISTAS A MUJERES VINCULADAS O DESEMPEÑÁNDOSE EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA ARGENTINA. RESULTADOS.

Las dificultades señaladas por las encuestadas a la hora de desarrollar una carrera profesional dentro de la industria farmacéutica incluyen (Anexo 12):

- Subestimar sus opiniones por el solo hecho de ser mujer-desautorización-“machismo” (este punto fue levantado por la mayoría de las encuestadas).
- Los preconceptos relativos a la maternidad y a su compromiso laboral que se aplican a las mujeres (se la pena ya sea que tenga hijos o no los tenga, asumiéndose que en algún momento los tendrá).
- En puestos de jefatura o gerencia se prefiere a un hombre aun cuando este menos calificado o tenga menos experiencia (posiblemente consecuencia de los dos puntos anteriores).
- Dificultad en la compatibilización de la carrera con las obligaciones familiares.

Las entrevistadas coincidieron en mencionar como el principal beneficio ofrecido por las compañías farmacéuticas al “home office”, en coincidencia con el resultado posterior de las encuestas.

Paula Gigena (headhunter) menciona además:

..”La licencia por maternidad extendida y a lo que se denomina “soft landing”, que es regresar al trabajo luego de ser madre en escala progresiva, además del home office, por supuesto. El resto de los beneficios no se discriminan por sexo, sino que por el contrario son beneficios idénticos para ambos sexos. Sobre las iniciativas de mentoreo o “coaching” sucede lo mismo, Sobre las



iniciativas de mentoreo o coaching sucede lo mismo, esta herramienta forma parte del desarrollo profesional en un puesto y es independiente del género que te tenga el ocupante, esto tiene que ver con una necesidad puntual de desarrollo y se aplica en virtud de ello”.

Al ser interrogadas sobre qué beneficios estimarían deseables:

- Jornadas de perfeccionamiento dentro del horario laboral, considerando la alta ocupación de la mujer en el seno del hogar en horario post laboral.
- Un cambio en la cultura organizacional, con más apoyo a la diversidad/cambio de paradigma.
- Guarderías in-situ para el primer año de vida.

En relación a la maternidad, la respuesta fue unánime todas aquellas que tuvieron hijos, consideran que la maternidad impacto negativamente sus carreras, aquellas que no los tuvieron aún tienen la convicción que les afectará igualmente. Una de las entrevistadas (madre) tristemente señala :”La entrevista (de trabajo) se termina centrandó en quién, cómo y cuándo cuida a mi hija y no en las habilidades /capacidades que puedo llegar a aportar al puesto que me estaría postulando”.

Por último, al ser interrogada Paula Gigena (Head Hunter), sobre como compara la industria farmacéutica en relación a otros sectores de la actividad económica de nuestro país, y cómo calificaría las posibilidades de las mujeres para acceder a puestos de decisión, de tipo ejecutivo, en el sector, expresó:

“La gran mayoría de las industrias están tendiendo a la igualdad de oportunidades y lo toman como valor de empresa. La industria farmacéutica por su expertise propio y desarrollo de estructuras quizás tenga aún más



institucionalizado este punto. Hay empresas donde existen cupos obligatorios que deben cumplirse por ejemplo 50% de gerentes de sexo femenino para garantizar la igualdad en este punto. Por otro lado y teniendo en cuenta que egresan de la facultad más mujeres que varones, al realizar una búsqueda de personal encontramos mejor cualificación en mujeres que en varones”.

CAPÍTULO X: ENCUESTAS. RESULTADOS.

10.1 Resultados Demográficos

La encuesta fue respondida por 54 personas (26 varones y 28 mujeres) (Figura N° 17).

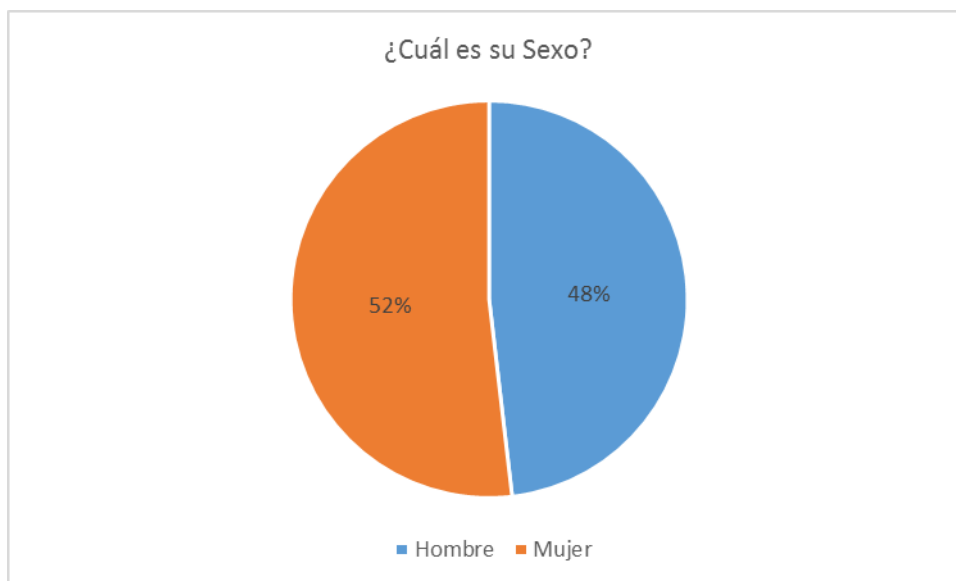


Figura 17. Distribución por género. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018.

Todos los grupos etarios del mundo del trabajo se vieron representados en porcentajes semejantes a los que suelen encontrarse en la compañía farmacéutica tipo (Figura N° 18).

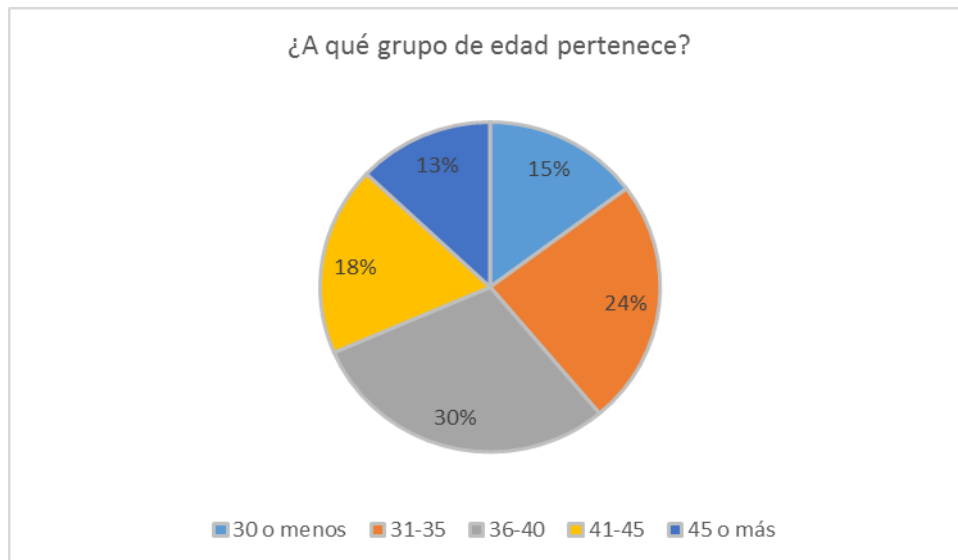


Figura 18. Distribución por grupo etario. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018.

Se recibieron respuestas de personal desempeñándose en laboratorios de origen americano (23%), europeo (21%) y nacional (56%) en una proporción semejante a la composición del mercado laboral actual (Figura N° 19).

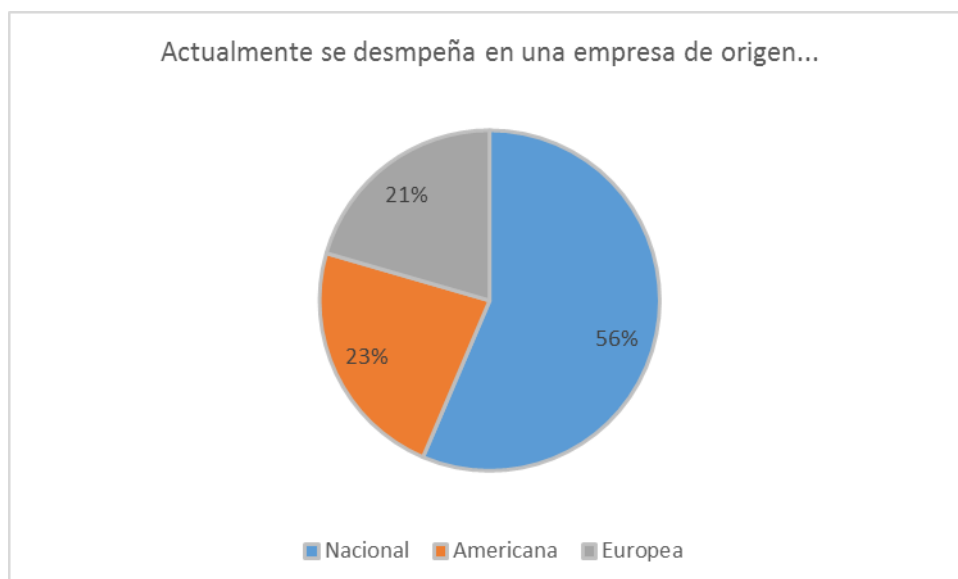


Figura 19. Distribución por origen de la empresa en la que se desempeñan. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018.

Nota: el 60% de los que actualmente se desempeñan en un laboratorio de origen nacional trabajaron antes, en al menos, un laboratorio de origen americano o europeo, un 13% de los encuestados trabajaron en laboratorios de los 3 orígenes.

Un 46% de los encuestados no posee personal a cargo y el 54% posee una estructura de reportes, asegurando de esta forma que en la encuesta ambas visiones estén igualmente representadas (Figura N° 20).

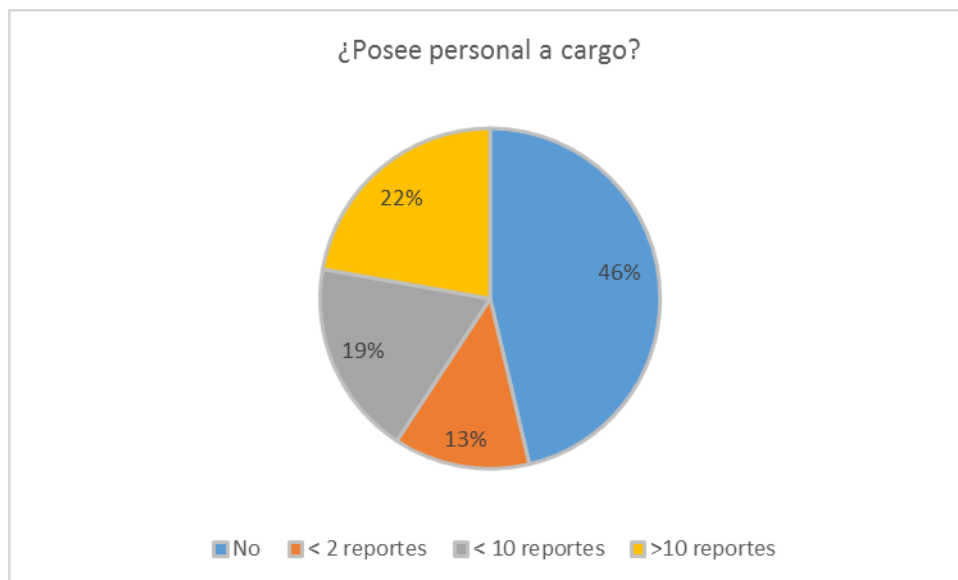


Figura 20. Distribución por estructura de reportes. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018.

El 37% de los entrevistados son analistas (posición “junior”) y el 63% se encuentra en posiciones “semi-senior” (coordinador o supervisor) y “senior” (jefe, gerente o superior) (Figura N° 21).

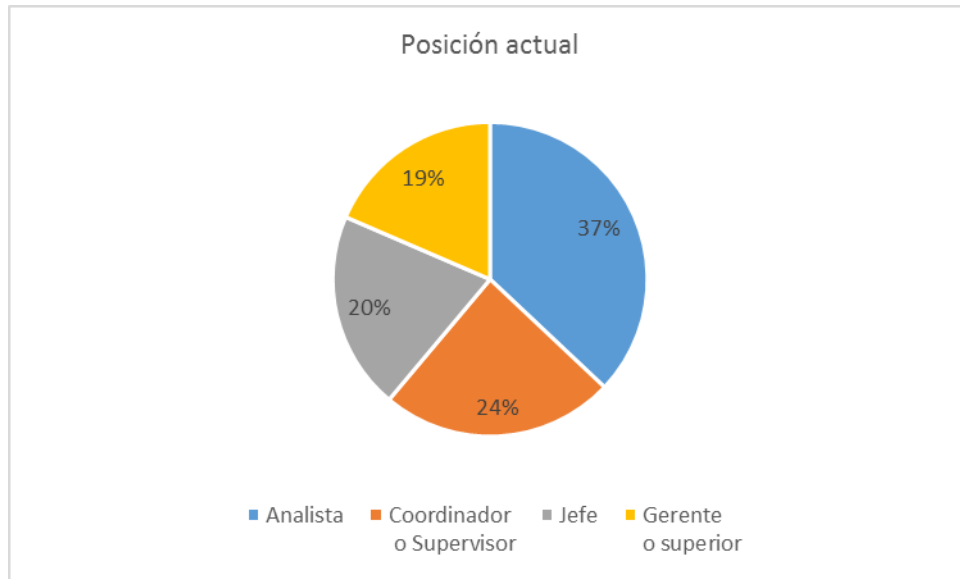


Figura 21. Distribución por posición jerárquica. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018.

10.2 Si las personas en la industria farmacéutica pudiesen elegir el género del jefe para el que trabajan, ¿cuál sería su elección?

La encuesta indica que a la gran mayoría de los trabajadores del sector les resulta indistinto el sexo de su jefe (casi un 70%). Aquellos que eligieron, se volcaron por trabajar para una mujer (Figura N° 22).

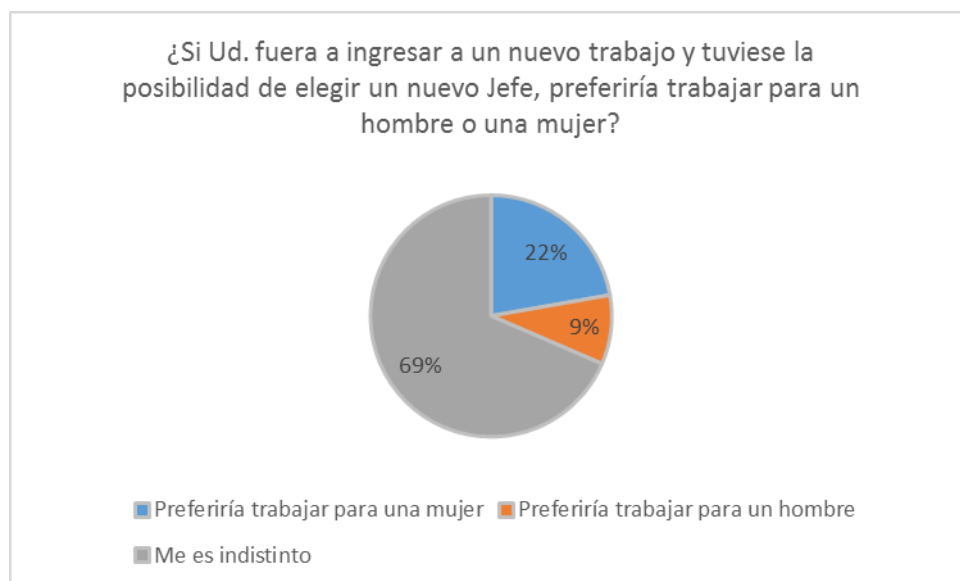


Figura 22. Distribución por elección del género de su jefe. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018.

Según la información recabada, además, 1 de cada 2 empleados dentro de la industria farmacéutica trabajan para una jefa (Figura N° 23), y un 38% de los encuestados tuvo al menos 2 jefas mujeres (Figura N° 24).

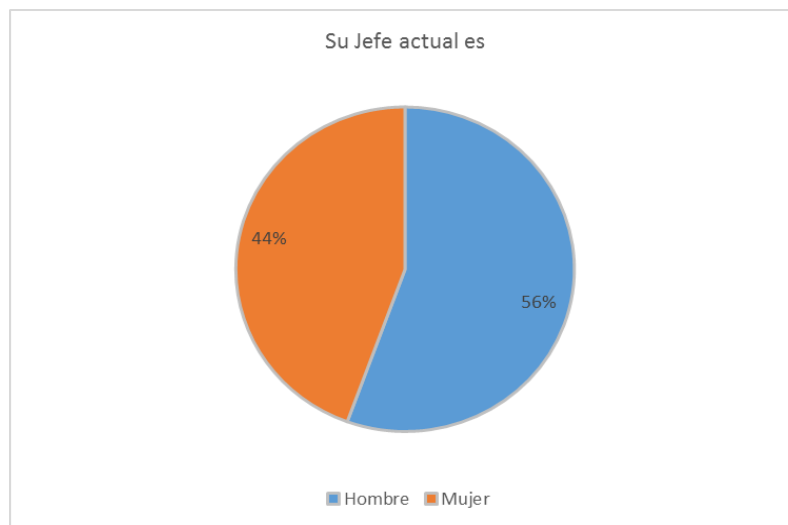


Figura 23. Distribución por género de su jefe actual. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta,

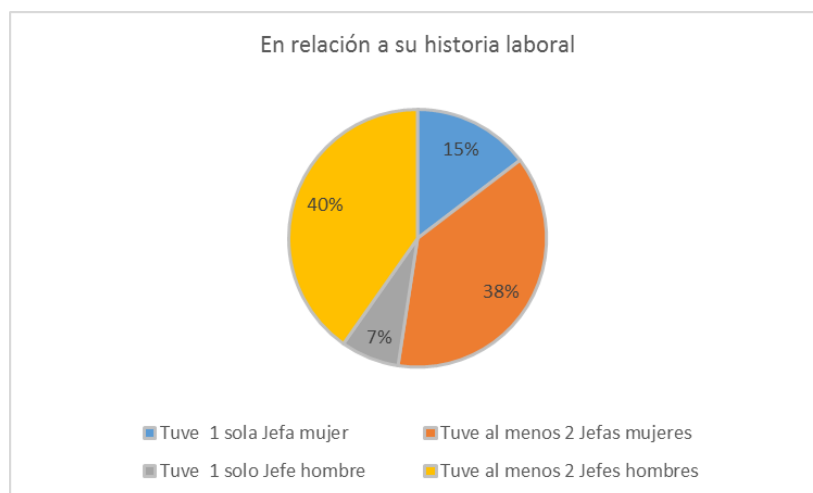


Figura 24. Distribución según el número de jefes varones y mujeres que ha tenido. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018.



10.2.1 ¿Cuáles son las principales razones para la misma?

La **principal motivación** para preferir jefas mujeres, es el presupuesto de que con ellas existen **más posibilidades de lograr un mayor balance trabajo-vida personal**, posiblemente asociándolo a la visión de que la mujer suele tener un mayor interés en este aspecto y de que lo priorizaría tanto para ella misma como para sus reportes. Esta visión es compartida tanto por varones como por mujeres que prefieren tener jefas mujeres (Figura N° 25).

En **segundo lugar** se encuentran:

- **Cree que va a tener más posibilidades de aprendizaje.**
- **Su opinión es escuchada.**

Quando se analiza el **segundo lugar discriminándolo por sexo:**

Su opinión es escuchada: Es compartida tanto por varones como por mujeres que prefieren jefas mujeres.

Cree que va a tener más posibilidades de aprendizaje: Es predominante en las mujeres que prefieren jefas mujeres, mientras que en los hombre ocupa el tercer lugar, siendo reemplazada en el segundo lugar por **Se siente más motivado** (también en línea con el informe de Gallup (2015) *State of the American Manager, Analytics and advice for leaders*, que indica que las mujeres gerentes son en general más comprometidas que los varones gerentes, y su mayor nivel de compromiso genera a su vez grupos más comprometidos y con mejor desempeño).

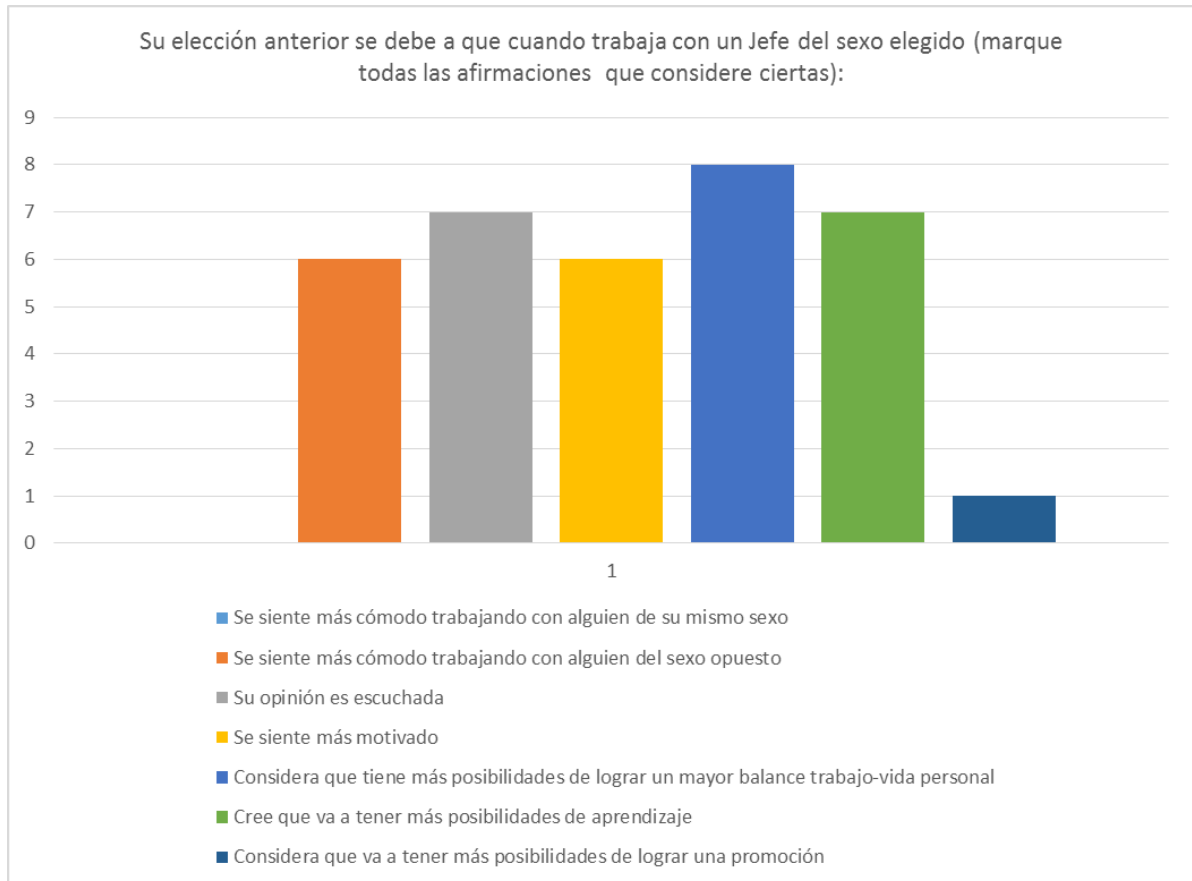


Figura 25. Drivers para la elección de un jefe del género elegido. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018.

10.3 ¿Cómo comparan mujeres y varones dentro de la industria farmacéutica argentina, en materia de la efectividad de su liderazgo?

Al requerírseles a los encuestados que describan las 5 competencias que caracterizan a un líder efectivo, las elegidas fueron (Figura N° 26):

- Desarrolla a sus colaboradores
- Inspira y Motiva
- Promueve la colaboración y el trabajo en equipo
- Excelente comunicador



- Alta integridad y Honestidad

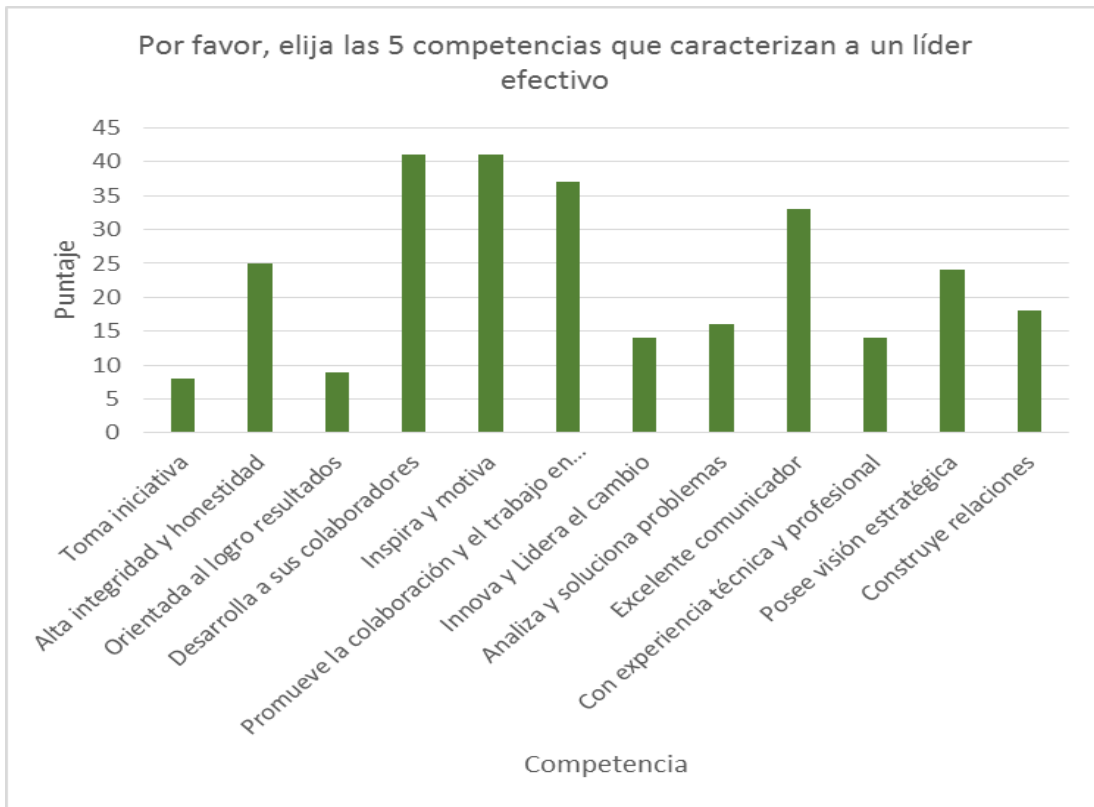


Figura 26. Competencias que caracterizan a un líder efectivo. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018.

Al solicitarles que posteriormente puntuaran a los líderes varones y las líderes mujeres en las mismas competencias el resultado obtenido fue el siguiente (Figura N° 27):

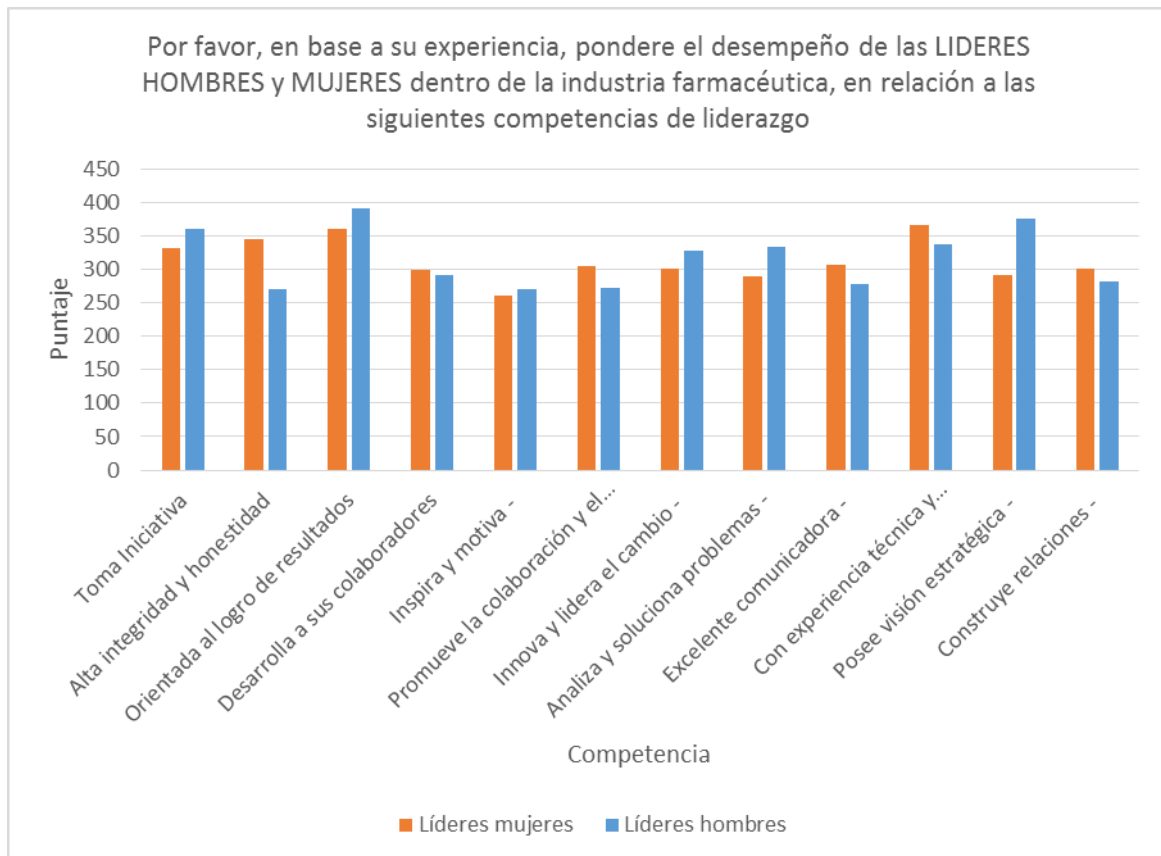


Figura 27. Desempeño de los líderes varones y mujeres en relación a competencias de liderazgo.

Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018.

Las líderes mujeres obtuvieron mayor puntaje en 4 de las 5 competencias identificadas por los encuestados para un líder efectivo:

- Desarrolla a sus colaboradores
- Promueve la colaboración y el trabajo en equipo
- Excelente comunicador
- Alta integridad y Honestidad

Sólo en “Inspira y Motiva”, los líderes varones obtuvieron un puntaje ligeramente superior a las líderes mujeres.



10.4 ¿Con que características más frecuentemente, se definen a sí mismos, varones y mujeres dentro del ámbito laboral de la industria farmacéutica argentina? ¿En qué medida las actitudes hacia las mujeres líderes son influenciadas por los estereotipos de género?

Al pedir a varones y mujeres que describiesen cuales son los adjetivos que mejor los describen en el mundo del trabajo (Figura N° 28), las respuestas de varones y mujeres pusieron en los dos primeros lugares a:

- **Con capacidad de formar buenas relaciones** (primer lugar para Varones y segundo lugar para Mujeres).
- **Con capacidad de tomar buenas decisiones** (primer lugar para Mujeres y segundo lugar para Varones).

En el cuarto y quinto lugar, con valores porcentuales semejantes para ambos sexos se encuentran:

- **Con liderazgo**
- **Comprensivo/a**

Si, se notó una diferencia significativa entre varones y mujeres en el tercer lugar, donde los varones optaron por **Con capacidad de correr riesgos** y las mujeres por **Independiente**.

En el caso particular de **Con capacidad de correr riesgos**, se notó además, una diferencia significativa en el porcentaje de varones y mujeres que se definieron así, el 58% de los varones se describieron “Con capacidad de correr riesgos” mientras que solo el 25% de las mujeres adoptaron este rasgo para definirse a nivel laboral.

Se concluye que, en líneas generales, al momento de describirse a sí mismos, varones y mujeres se perciben con habilidades semejantes dentro del ámbito



laboral, excepción hecha en el punto de “correr riesgos” donde los varones se describen como más proclives que las mujeres.

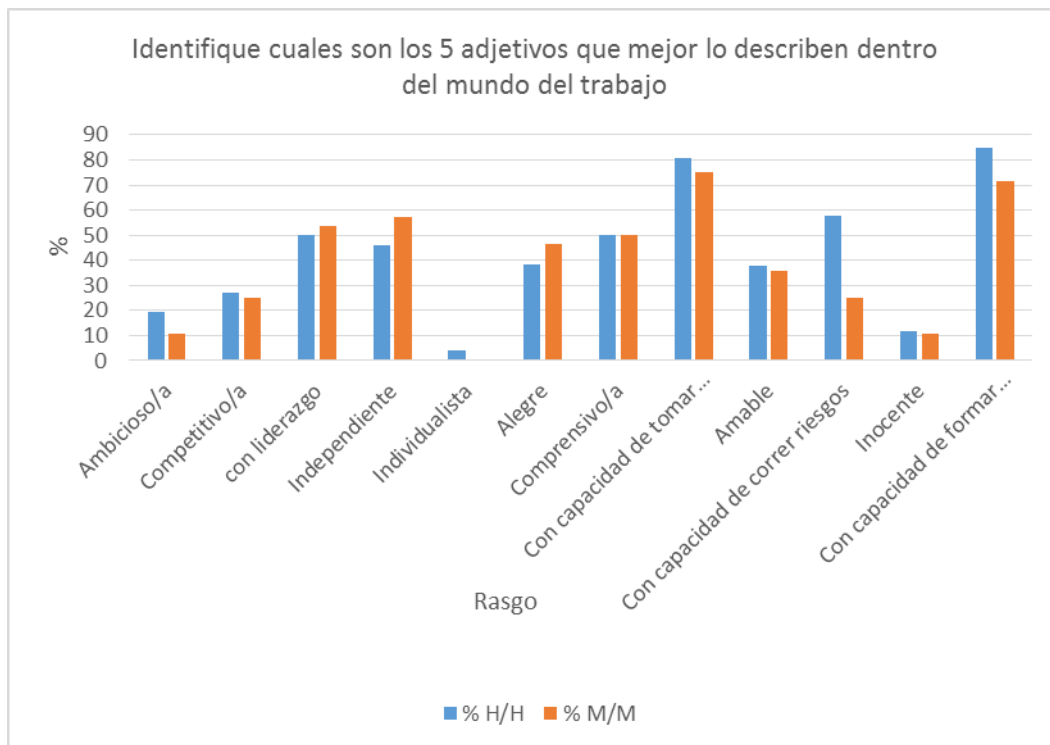


Figura 28. ¿Cómo se describiría en el mundo del trabajo? Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018.

También, basado en el estudio de i) Lupano Perugini y Castro Solano (2013), Estereotipos de género, sexo del líder y del seguidor: su influencia en las actitudes hacia mujeres líderes. Estudio realizado con población argentina. UCA, se enfrentó a los encuestados con dos descripciones de un jefe posible, uno con atributos agenticos y otro con atributos comunales. Aleatoriamente, los encuestados recibieron las descripciones de un set de jefes varones (jefe con atributo agentic+ jefe con atributo comunal) o un set de jefas mujeres (jefa con atributo agentic+ jefa con atributo comunal), siendo la descripción de cada set de jefes idéntica con una única variación, el género del set de jefes recibido.



Se buscó evaluar, si al igual que en el estudio de la UCA, las mujeres jefas con atributos sólo agenticos, eran evaluadas por sus potenciales reportes más negativamente que los varones con atributos agenticos.

Con un rango de puntaje posible entre -3 y +4, siendo -3 totalmente en desacuerdo, -2 bastante en desacuerdo, -1 un poco en desacuerdo, +1 de acuerdo, +2 bastante de acuerdo, +3 muy de acuerdo y +4 absolutamente de acuerdo, se vio que, en promedio, la líder mujer con características agenticas, fue puntuada mucho más negativamente que el líder hombre con idénticas características, para los ítems Pienso que XX es un líder efectivo y Me sentiría a gusto con XX como jefe; la penalización hacia las jefas mujeres fue mayor por parte de los encuestados varones (ver Tabla N° 3).

Tabla 3

Comparativa de respuesta de varones y mujeres ante presuntos líderes femeninos y masculinos con características agenticas y comunales

líder	líder con atributos agenticos	Puntaje		líder con atributos comunales	Puntaje	
		H	M		H	M
Hombre	Pienso que Claudio es un líder efectivo	-0,7	-0,3	Pienso que Ruben es un líder efectivo	1,5	1,9
	Me sentiría a gusto con Claudio como jefe	-0,3	-0,8	Me sentiría a gusto con Rubén como jefe	1,7	3,2
	Si fuera subordinado, cumpliría las órdenes de Claudio	0,1	-0,5	Si fuera subordinado, cumpliría las órdenes Rubén	2,7	3,9
Mujer	Pienso que Claudia es una líder efectiva	-1,5	-1	Pienso que Silvina es una líder efectiva	3,9	1,2
	Me sentiría a gusto con Claudia como jefa	-3	-1,4	Me sentiría a gusto con Silvina como jefa	5	1,5
	Si fuera subordinado, cumpliría las órdenes de Claudia	0,7	-0,1	Si fuera subordinado, cumpliría las órdenes de Silvina	1,7	1,3

Nota: Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018.

Se concluye que, varones y mujeres en la industria farmacéutica penalizan a las líderes mujeres cuando estas muestran atributos exclusivamente agenticos.

10.5 ¿Cuál es el grado de identificación de las mujeres dentro de la industria farmacéutica argentina con las líderes mujeres? ¿Cómo compara con la que presentan los varones respecto de los líderes varones?

El 82% de los varones declararon tener contacto con los líderes varones de su organización (Figura N° 29) y el 80% de las mujeres declararon tener contacto con las líderes mujeres de su organización (Figura N° 30). Esta similitud en el resultado guarda coherencia con los datos recabados en la misma encuesta en la que cerca al 50% de los participantes declara que su jefe actual es de género femenino.

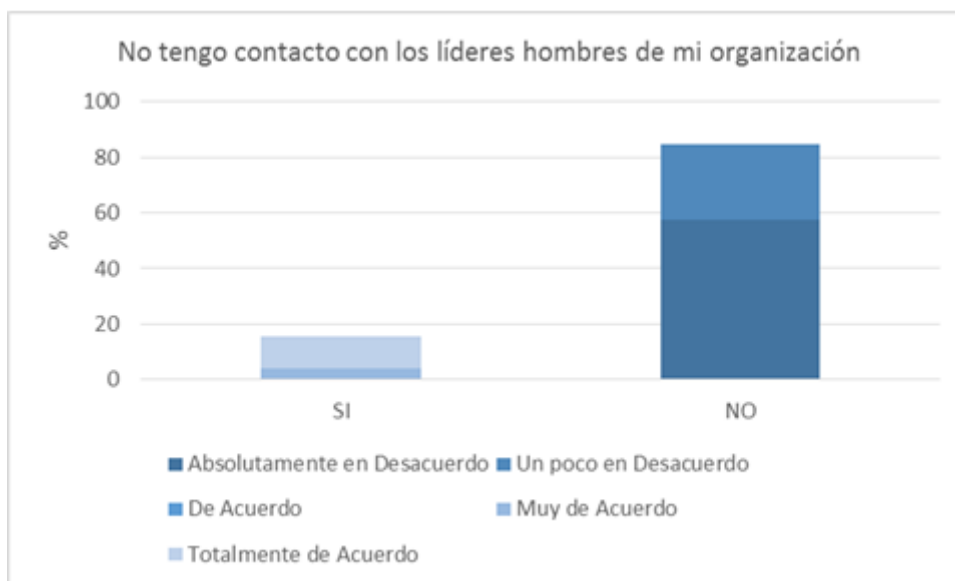


Figura 29. Contacto de los varones trabajadores con los líderes masculinos de su organización.

Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018.



Figura 30. Contacto de las mujeres trabajadoras con las líderes femeninas de su organización. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018.

Según la encuesta, la identificación de las mujeres con las líderes mujeres de su organización, es ligeramente inferior a la de los varones con los líderes varones de su organización. 55% vs 60% (ver Figuras N° 31 y 32).

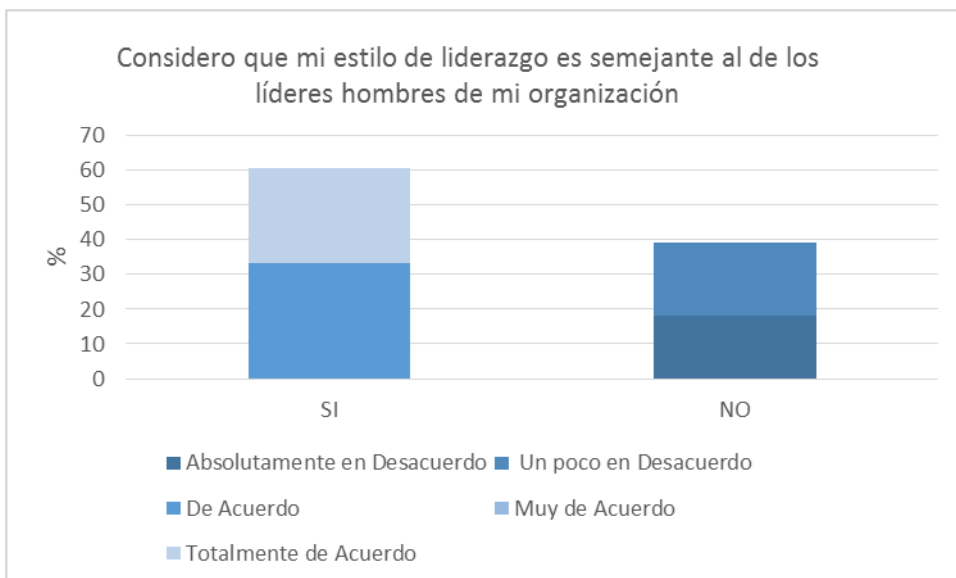


Figura 31. Identificación de los empleados con el estilo de liderazgo de los líderes masculinos de su organización. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018.

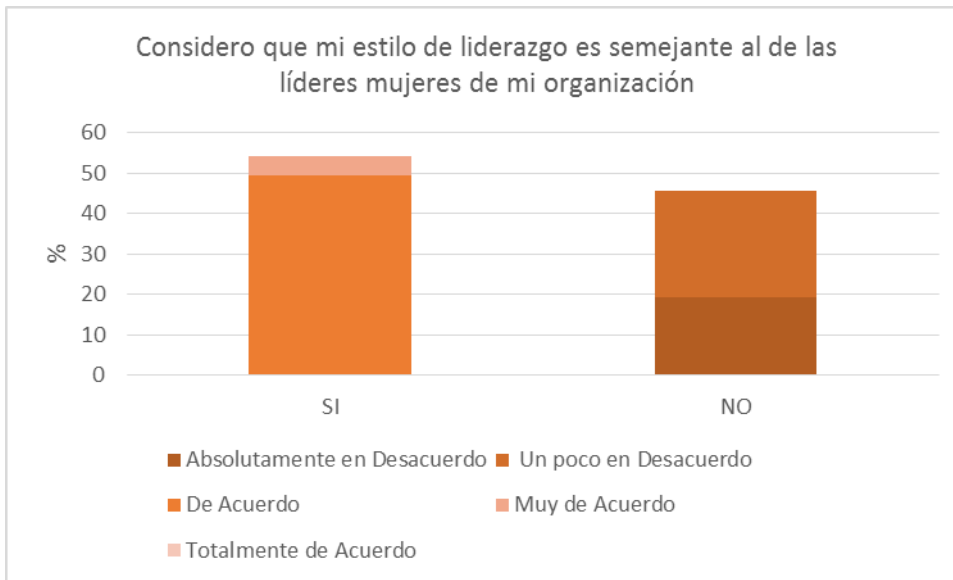


Figura 32. Identificación de las empleadas con el estilo de liderazgo de las líderes femeninas de su organización. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018.

Cabe destacar además, que al ser consultados varones y mujeres, si se identificaban con el estilo de liderazgo de los líderes del sexo opuesto de su organización, hubo resultados significativos en ambos casos: un 30% de los varones se identifica con el estilo de liderazgo de las mujeres líderes de su organización y un 25% de las mujeres se identifica con el estilo de liderazgo de los varones líderes de su organización.

Podría concluirse que un 20% de las mujeres dentro de la industria farmacéutica desarrollaron/están desarrollando un nuevo tipo de liderazgo diferente al que observaron en los varones y mujeres líderes en su organización.

Adicionalmente, al ser encuestadas las mujeres si consideran que las líderes mujeres tienen empatía por la problemática de las mujeres en la organización, el 35% de ellas respondió que no, en línea con lo que se menciona en la bibliografía analizada (Figura N° 33).

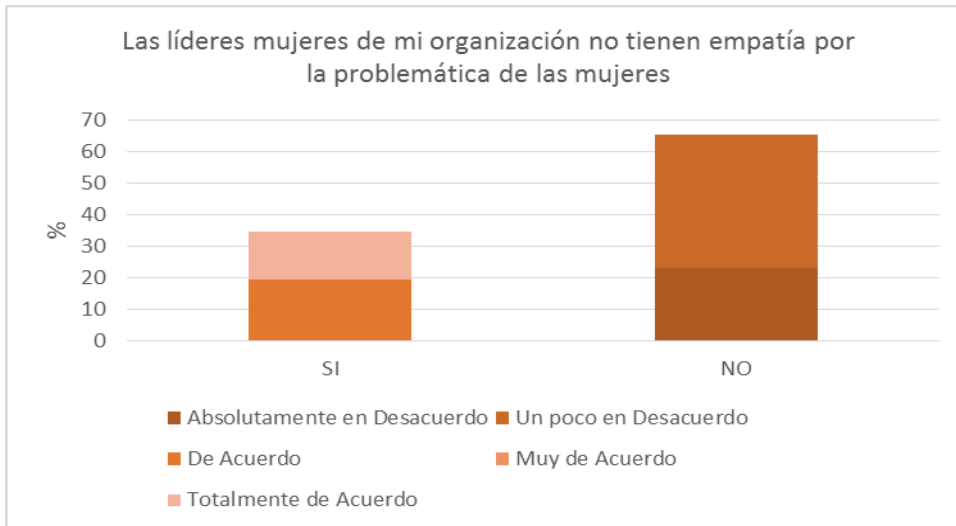


Figura 33. ¿Las mujeres líderes en mi organización tienen empatía por la problemática de las mujeres?

Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018.

Cabe destacar, que también los varones reportaron falta de empatía por sus problemáticas por parte de los líderes varones en la organización, aunque en un porcentaje un poco menor (20%) (Figura N° 34).

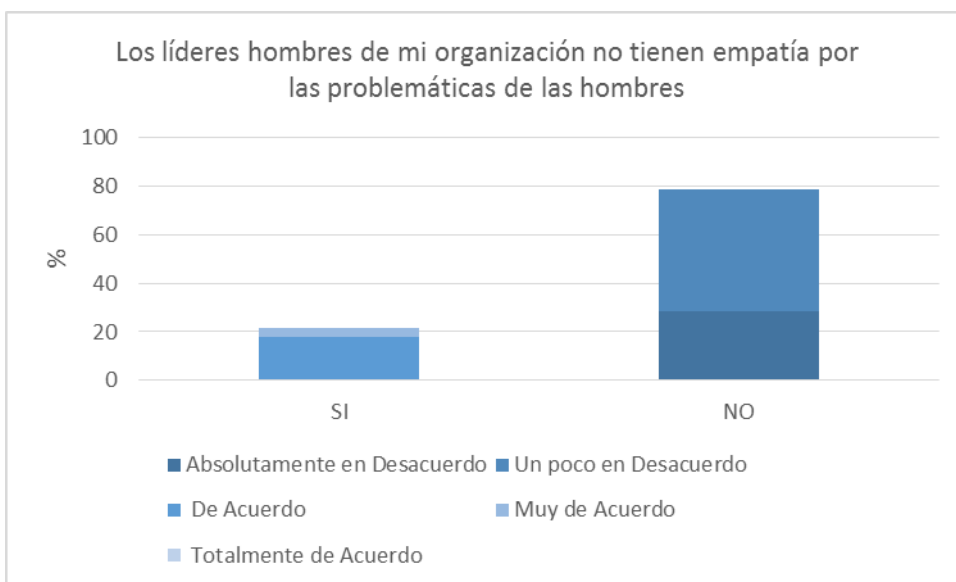


Figura 34. ¿Los varones líderes en mi organización tienen empatía por la problemática de los varones?

Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018.

10.6 ¿Cuál es la percepción de varones y mujeres de la importancia de la diversidad de género dentro de la industria farmacéutica argentina?

El 62% de los encuestados considera que la diversidad de género es muy importante/primería prioridad para su compañía.

Al desgregar los números por sexo de los encuestados, se observa una ponderación más optimista para los varones por sobre las mujeres (69% vs 54%) sobre la importancia del tema dentro de sus empresas (Figura N° 35).

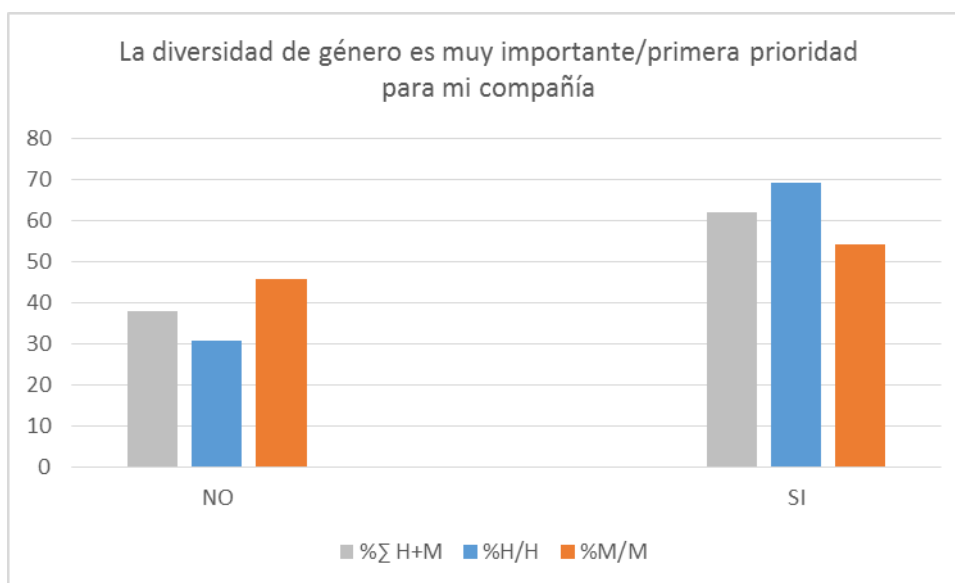


Figura 35. La diversidad de género es muy importante para mi compañía. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018.

Respecto a la existencia de un compromiso a nivel empresa con la igualdad de género públicamente documentado, los mayores porcentajes se observaron en empresas europeas y americanas, siendo el menor porcentaje (30%) para las nacionales; esto coincide con lo observado durante el relevamiento de la información publicada en sus páginas web oficiales, donde empresas americanas y europeas presentan a la diversidad/diversidad de género como



un valor y publicitan las iniciativas en este sentido, mientras que en las empresas nacionales, la información publicada disponible es escasa (Figura N° 36).

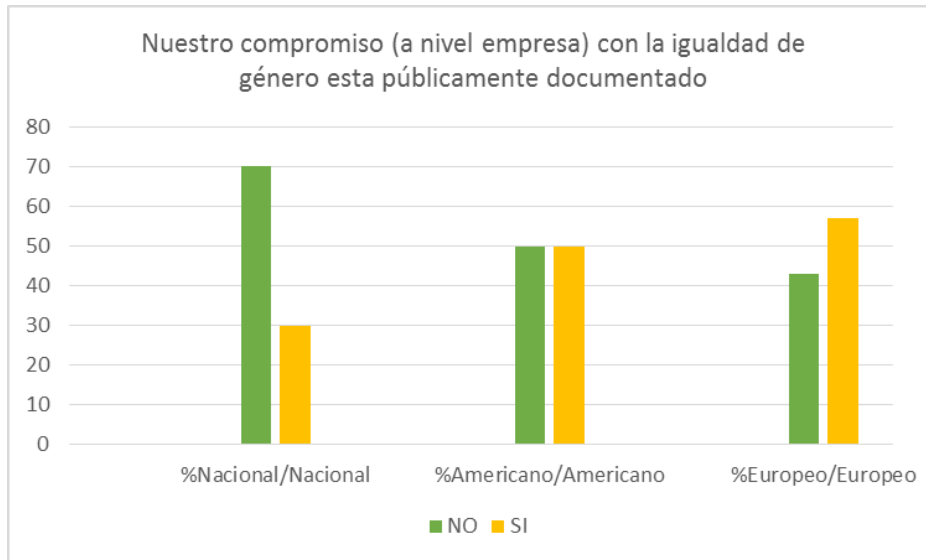


Figura 36. Nuestro compromiso a nivel empresa con la igualdad de género esta públicamente documentado. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018.

Por último, un 84% de los encuestados declaro que la diversidad de género es muy importante para ellos (77% de los varones y 92% de las mujeres encuestadas) (Figura N° 37).

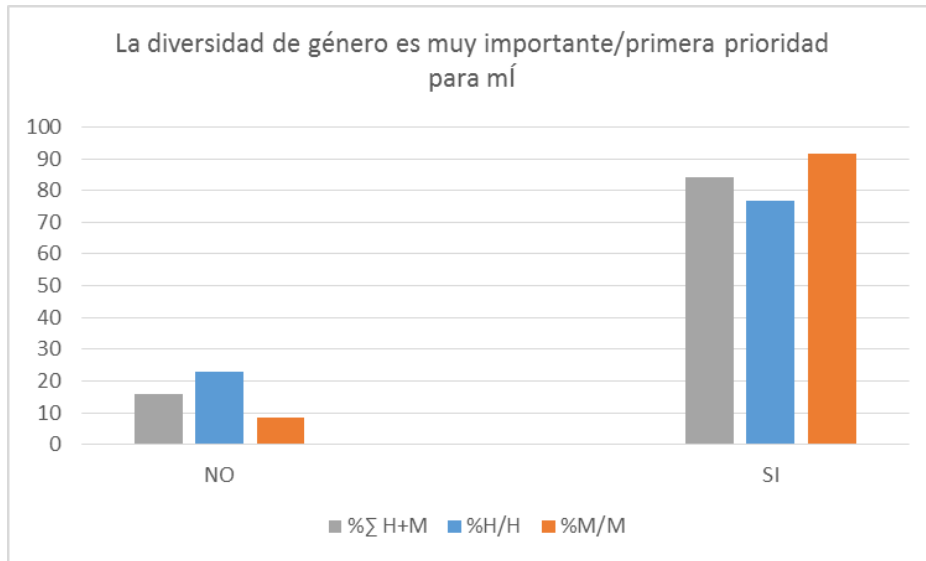


Figura 37. La diversidad de género es muy importante para mí. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018

Adicionalmente, el 37,5% de las mujeres considera que su género jugó un rol en la pérdida de oportunidades de desarrollo, aumentos y promociones (Figura N° 38).

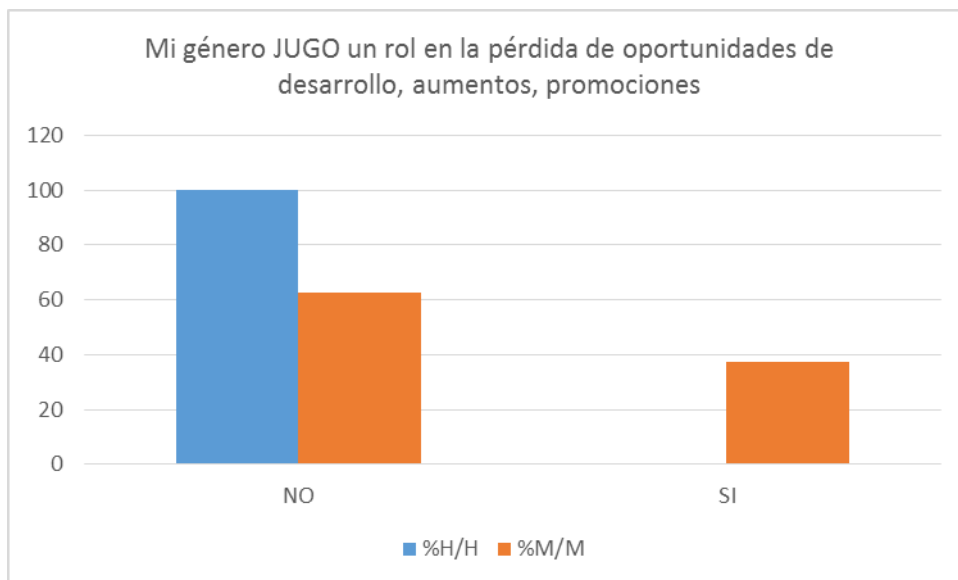


Figura 38. Mi género jugó un rol en la pérdida de oportunidades. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018

Siendo un poco más alta esta percepción en laboratorios de origen nacional (Figura N° 39).

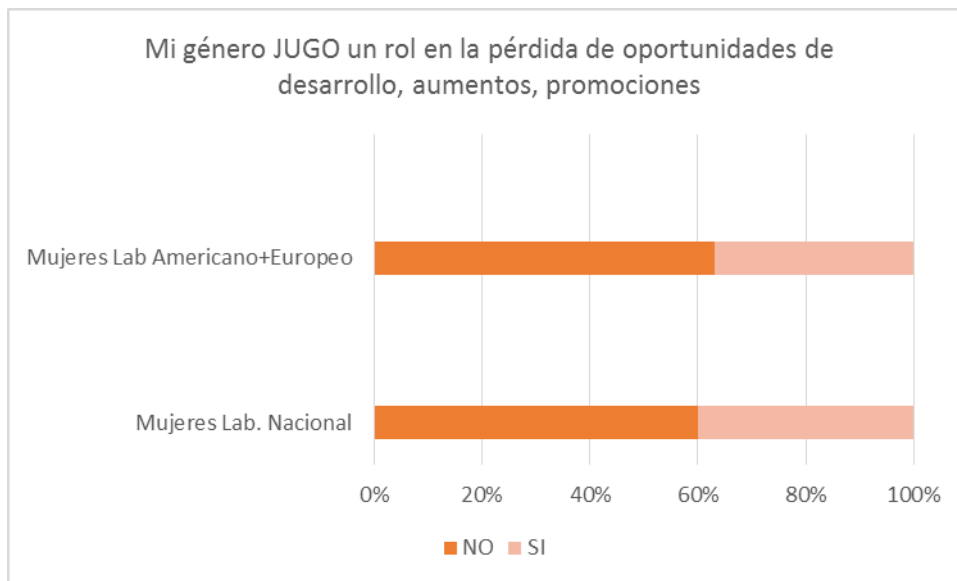


Figura 39. Mi género jugó un rol en la pérdida de oportunidades-distribución por origen de compañía farmacéutica. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018

Por último, se percibe un cierto optimismo por parte de las mujeres respecto de su futuro (Figura N° 40).

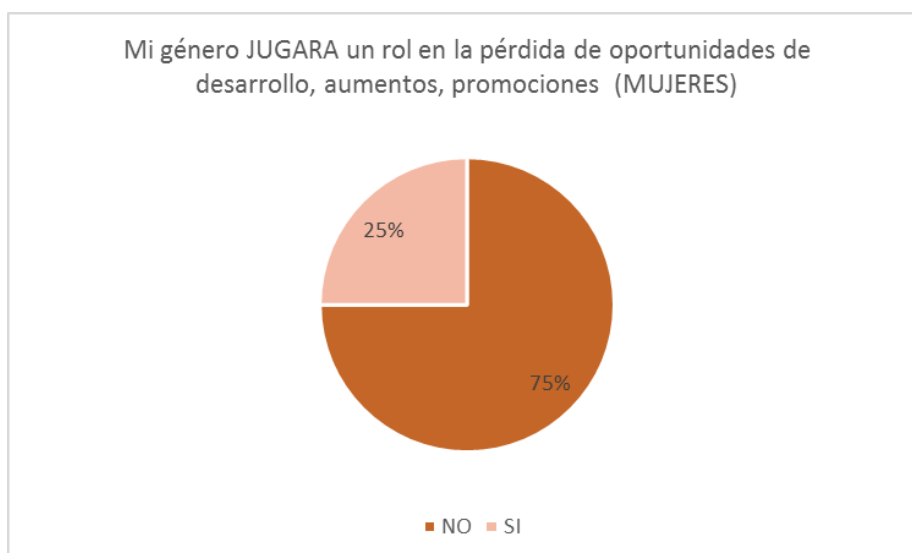


Figura 40. Mi género jugará un rol en la pérdida de oportunidades. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018

Un 25% de las mujeres cree que su género jugará un rol en la pérdida de oportunidades vs un 37.5% que asigna a su género importancia en la pérdida de oportunidades en el pasado.

10.7 ¿Cuáles son las políticas más comunes en la industria farmacéutica argentina para promover la igualdad de género?

El beneficio que ocupa el primer lugar en las empresas farmacéuticas son los programas de trabajo flexible “home office” para ambos sexos, de gran importancia en empresas europeas y americanas (72% y 67% de los encuestados de estas empresas declaran esta iniciativa) (Figura N° 41).

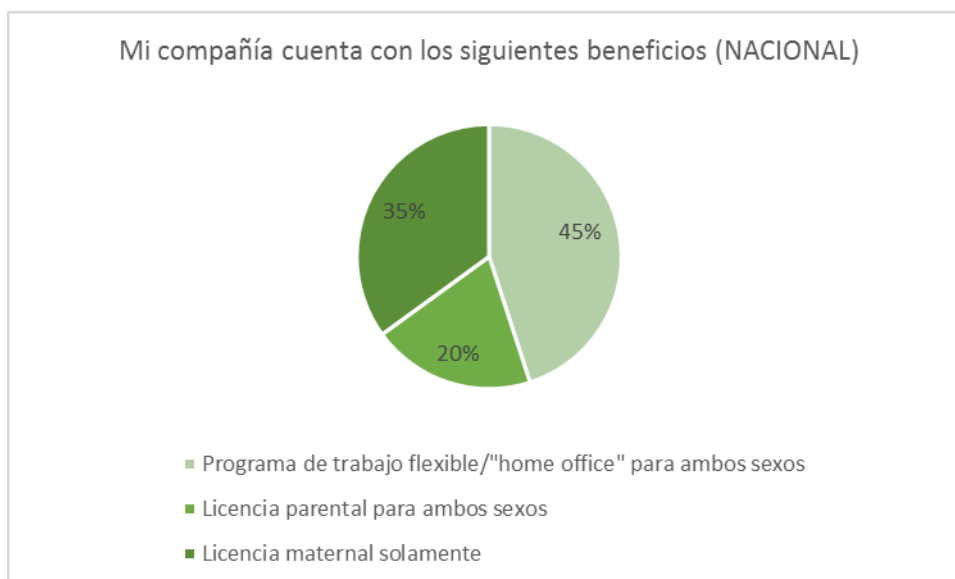


Figura 41. Beneficios en apoyo a la diversidad de género en compañías farmacéuticas de origen nacional. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018

Seguida por la licencia maternal y parental para ambos sexos, que en empresas nacionales se encuentra presente en porcentajes significativos, 35% y 20% respectivamente y en europeas en porcentajes algo menores- 14% para ambos-(Figura N° 42).

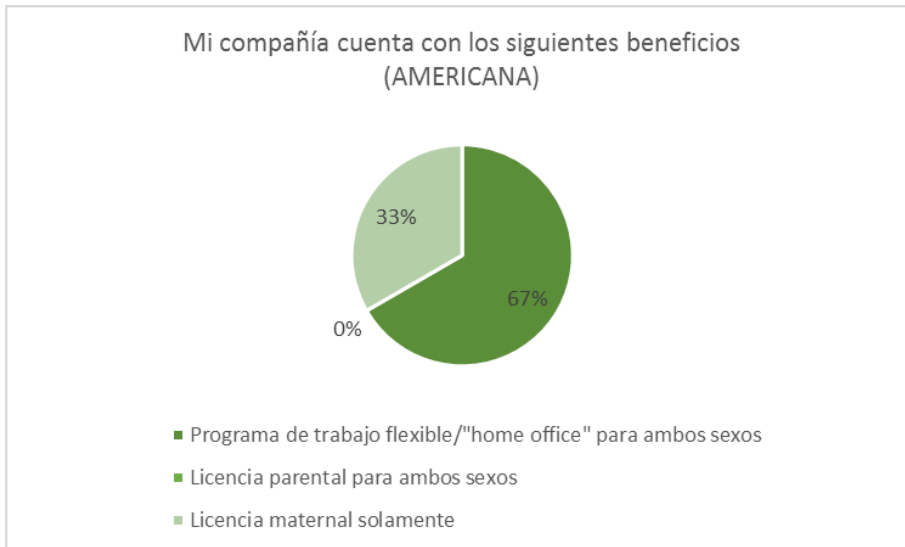


Figura 42. Beneficios en apoyo a la diversidad de género en compañías farmacéuticas de origen americano. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018

Las empresas americanas solo cuentan con licencia maternal (33% de los casos) (Figura N° 43).

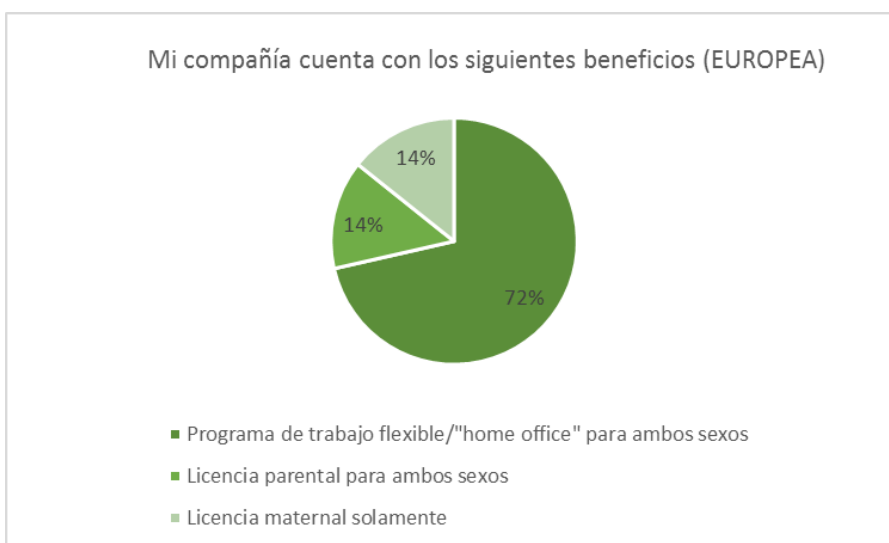


Figura 43. Beneficios en apoyo a la diversidad de género en compañías farmacéuticas de origen europeo. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018

Además de las iniciativas tendientes a promover la diversidad de género, descritas con anterioridad, las farmacéuticas a nivel nacional cuentan, aunque en baja proporción, con programas de mentoreo tendientes a favorecer la promoción de las mujeres a puestos de liderazgo, un 16% de los encuestados declaró participar como mentor o mentoreada de un programa de mentoreo y un poco más 20% conoce de que un programa semejante este siendo aplicado en su empresa (Figura N° 44).

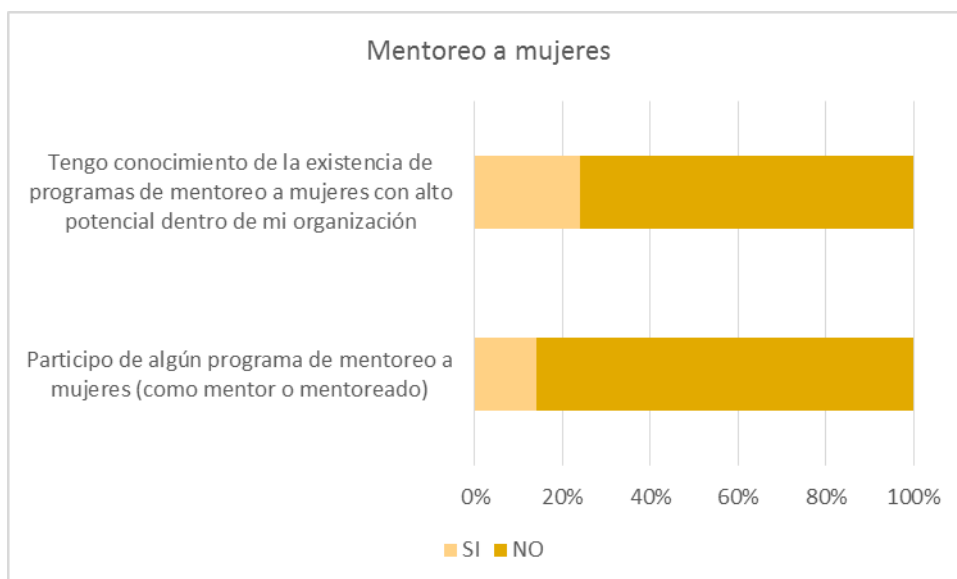


Figura 44. Programas de mentoreo a mujeres dentro de la industria farmacéutica argentina. Elaboración propia, en base a datos de la encuesta, 2018

CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES

Uno de los objetivos de esta tesis fue conocer, como se da la representación femenina en posiciones de primera línea, en las principales farmacéuticas globales, en comparación con la media global.

En este sentido, se observó que, para las posiciones de ejecutivos “senior” y miembros del consejo directivo, las farmacéuticas líderes muestran, en promedio, porcentajes semejantes a las principales empresas multinacionales guardando además la misma relación respecto a un mayor número de ejecutivos “senior” mujeres en comparación con el número de miembros del consejo de la dirección.

Al igual que en el mercado laboral global, se evidencia la segregación horizontal en el sector. Entre las ejecutivas “senior” se observa el predominio en los puestos tipo “staff” vs “in line” (63% vs 37%). Adicionalmente, por las características particulares del sector, el mayor número de los puestos ejecutivos “senior” de mujeres se encuentran dentro de la categoría “Calidad/Compliance/Legales” (22%) en detrimento de otras categorías “staff” tales como RRHH.

Hablar de mujeres CEOs en términos porcentuales resulta engañoso, dado que numéricamente pueden parecer elevados cuando se los compara con las medias mundiales. En este sentido, es preciso destacar que solo existen 2 CEOs mujeres en farmacéuticas de primera línea.

Es claro que tanto empresas americanas como europeas de primera línea han sido capaces de promover a una mujer al puesto de CEO, y que, aparentemente, las europeas se encuentran un poco más avanzadas en este aspecto. Igualmente cierto es que, en materia de CEOs mujeres, la industria farmacéutica se encuentra por detrás de otros jugadores de la economía tales como el retail, el sector de alimentos y bebidas. Resulta alentador observar que, en las búsquedas recientes para cubrir la posición de CEO, dentro de las



10 primeras empresas farmacéuticas a nivel global, se hayan considerado mujeres dentro del grupo de candidatos. Puntualmente, en dos empresas, Johnson & Johnson (Sheri McCoy)⁵⁸ y Sanofi (Karen Linehan). Lamentablemente, dando evidencia de la fuerza del techo de cristal, ninguna de las dos fue elegida. No es por nada que, Denise (DeeDee) Deman⁵⁹, expresó “We are not dealing with a glass ceiling in pharma - glass shatters if you apply force. This ceiling has all the characteristics of cement”.

A nivel nacional, si bien dentro del grupo de las “top 20” farmacéuticas más importantes no se cuenta con CEOs mujeres, existen CEOs mujeres en 4 compañías farmacéuticas de origen americano y europeo.

La industria farmacéutica argentina, en comparación con otros sectores de la actividad económica nacional, es el sector que más mujeres promueve a puestos de Director (29%), incluso superando al “retail” (20%).

A través de esta tesis se buscó también conocer, cuáles son las políticas más comunes implementadas tanto por las farmacéuticas líderes globales como a nivel nacional, para promover la igualdad de género: La principal medida adoptada tanto por las farmacéuticas globales como a nivel nacional es el “home-office”/política de horario flexible (80% a nivel global, 45 al 74% en argentina, según se trate de una empresa de origen nacional o extranjero), sin distinción de género, altamente positiva esta forma de implementación evitando que la medida tenga posibles efectos discriminatorios no buscados hacia la mujer, seguida por la licencia parental (sin distinción de género) en las farmacéuticas líderes a nivel mundial (30%) y la licencia parental (sin distinción

⁵⁸ <http://fortune.com/2012/02/24/why-the-guy-got-the-ceo-job-at-jj/>

⁵⁹ Denise Deman es Chief Executive Officer para Bench [International](#), la mayor y más antigua consultora de mapeo de talento y selección propiedad de una mujer, proveyendo servicios al sector de las ciencias de la vida.

⁵⁹ En la industria farmacéutica, no estamos tratando con un techo de cristal, porque el techo de cristal se le aplica fuerza, el techo tiene todas las características del cemento. Herper, M. (2012, April 13). Guest Post: For Women Execs In Pharma, The Glass Ceiling Is Cement. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/matthewherper/2012/04/13/guest-post-the-drug-industrys-cement-ceiling-for-women-execs/#30bbb7707607>



de género) y/o maternal (sólo para madres) en la industria farmacéutica argentina.

Se observó también la existencia de iniciativas tendientes a promover a las mujeres a posiciones de liderazgo dentro de la industria farmacéutica global:

Fundamentalmente, mentoreo de manera no dirigida, a través de los ERGs (Employee Resource Groups), al menos un 40% de las empresas investigadas lo promociona en sus páginas web corporativas.; sería deseable un rol más activo por parte del área de RRHH sobre este punto en particular, considerando que la falta de redes “networking” ha sido señalada por múltiples autores, como la principal causa de entorpecimiento del avance de las mujeres en su carrera profesional.

También la industria farmacéutica a nivel nacional posee iniciativas de mentoreo, aunque la aplicación y conocimiento en Argentina es considerablemente menor que a nivel global: un 20% de los encuestados conoce de la existencia de programas de mentoreo y un 16% participa o participó como mentor o mentoreado de una iniciativa de ese tipo.

Por otra parte, no se encontró información en relación a la existencia de programas de “sponsorship”, que significan un compromiso mucho mayor con el desarrollo de carrera que el simple mentoreo (posiblemente porque no existan, o bien porque se los decide mantener en la confidencialidad de la organización).

Es claro que, en general, las iniciativas tendientes a la promoción de las mujeres a posiciones de liderazgo dentro de la industria farmacéutica resultan pobres e insuficientes, poniéndose en evidencia no solo por la poca evidencia que se encontró de las mismas sino también por el bajo número de mujeres CEOs.

En materia de liderazgo, varones y mujeres se perciben a sí mismos con características de liderazgo semejantes, siendo la mayor diferencia encontrada en el grupo encuestado la “capacidad de correr riesgos”, significativamente



mayor en los varones. Esto provee evidencia de que los estereotipos de género no reflejan las verdaderas cualidades de los individuos.

No obstante lo cual, los sesgos de género se mantienen, de manera inconsciente, al evaluar los empleados encuestados, el comportamiento de las jefas mujeres, penalizándolas cuando exhiben un comportamiento 100% agéntico, es decir cuando muestran características de comportamiento tradicionalmente asociadas al género masculino. Aportando evidencia de que, también dentro de la industria farmacéutica argentina, las actitudes hacia las mujeres líderes son efectivamente influenciadas por los estereotipos de género.

En contraposición, en la misma encuesta del punto anterior (realizada a 54 trabajadores de la industria farmacéutica argentina- varones y mujeres, de diferente rango etario y jerarquía, desempeñándose en empresas de origen nacional o extranjero-), al solicitárseles que evaluaran cuales son las competencias que caracterizan a un líder efectivo y luego puntuaran a líderes varones y líderes mujeres en dichas competencias, resultó que, para 4 de las 5 competencias que fueron definidas por los encuestados como más valiosas en un líder, las líderes mujeres obtuvieron una mayor puntuación que los líderes varones: indicando entonces que las mujeres dentro de la industria farmacéutica argentina son percibidas como líderes más efectivas que los varones. Las mujeres líderes obtuvieron mayor puntaje que sus pares varones en los ítems: “Desarrolla a sus colaboradores”, “Promueve la colaboración y el trabajo en equipo”, “Excelente comunicador” y “Alta integridad y Honestidad”. Sólo en “Inspira y Motiva” los líderes hombres superaron ligeramente a las mujeres.

En relación a l planteo de Si las personas en la industria farmacéutica pudiesen elegir el género del jefe para el que trabajan, ¿cuál sería su elección? la misma encuesta indicó que:

El 44% de los empleados actualmente tiene una jefa mujer y el 69% declaró no tener preferencias a la hora de optar por cual quisieran que fuese el género de



su jefe. Una minoría optó por un género específico y prefirió tener una jefa mujer. 22% de los encuestados se mostraron en favor de una jefa mujer vs 9% que prefirieron un jefe hombre, argumentando que con un jefe de ese género tendrían mayores chances de logra un mayor balance trabajo-vida personal, más posibilidades de aprendizaje y que su opinión sea escuchada.

Este resultado difiere con respecto al obtenido por la consultora Gallup en 2014 en USA. En capítulos anteriores se teorizó sobre las posibles causas, pudiendo argumentarse entre otras: la tendencia previa ya evidenciada en la encuesta de Gallup, el fenómeno de que quienes tuvieron al menos una jefa mujer, tengan más posibilidades de elegir tener una jefa mujer cuando se les plantea la opción (vinculándolo mayor número de encuestados que tuvieron al menos una jefa mujer en relación con los encuestados del estudio de Gallup), la alta tasa de feminización de la industria farmacéutica, el momento histórico en el que fue realizada la encuesta, etc.

Posiblemente debido a la alta proporción de jefas mujeres, la identificación de las mujeres dentro de la industria farmacéutica argentina con las líderes mujeres es bastante semejante a la de los varones con sus líderes varones (respectivamente, 55% y 60%). También se nota un importante porcentaje de identificación por parte de varones y mujeres con el estilo de liderazgo de los líderes del sexo opuesto (respectivamente 30% y 25%).

Podría concluirse también, que un 20% de las mujeres dentro de la industria farmacéutica desarrollaron/están desarrollando un nuevo tipo de liderazgo diferente al que observaron en los varones y mujeres líderes de su organización.

El 62% de los encuestados considera que la diversidad de género es muy importante/primera prioridad para su compañía.

Al desagregar los números por género de los encuestados, se observa una ponderación más optimista para los varones por sobre las mujeres (69% vs 54%) respecto de la importancia que se le da al tema de la diversidad dentro de



su organización. Este efecto de “brecha en la percepción del problema de la diversidad” ya había sido observado en otros trabajos, por ejemplo el informe de 2017 para los EEUU de la consultora Mc Kingsey, *Women in the Workplace*.

Por último, un 84% de los encuestados declaró que, personalmente, la existencia de diversidad de género en sus organizaciones es muy importante para ellos (el 77% de los varones y el 92% de las mujeres encuestadas).

El 37,5% de las mujeres considera que su género jugó un rol en la pérdida de oportunidades de desarrollo profesional/promociones pero mantiene una perspectiva optimista de cara al futuro (solo el 25% de las encuestadas estimó que su género jugará un rol en la pérdida de oportunidades a futuro).

Recomendaciones finales a la industria farmacéutica:

La desigualdad en la percepción de la problemática de género-menor por parte de los varones-siendo que la mayor parte de los puestos de la alta dirección están ocupados por varones hacen que sea altamente probable que el tema reciba muchos menos atención y menor cantidad de recursos le sean destinados, volviendo así más lenta/difícil su resolución. Esto plantea necesariamente un punto sobre el que trabajar con medidas de sensibilización y concientización dentro de las empresas.

La maternidad es un factor en el que todas las entrevistadas ya sea que hubieran tenido hijos o no, estuvieron de acuerdo en que afecta negativamente sus carreras; si bien en este trabajo se vio que existen iniciativas para apoyar a la mujer en este sentido, es claro que no han sido suficientes y que es necesario seguir profundizando su implementación, amén de la sensibilización y concientización dentro de las empresas sobre este tema en particular, es necesario implementar más iniciativas en este sentido: en Argentina, en particular, la licencia parental que es bastante menos frecuente que a licencia por maternidad, otros requerimientos que surgieron por parte de las entrevistadas fueron: “Jornadas de perfeccionamiento dentro del horario laboral” y “Guarderías in-situ para el primer año de vida”.



Por último, a fin de asegurar una mayor presencia de las mujeres en los puestos de decisión, es necesario incrementar las iniciativas de mentoreo a mujeres y mejor aún de esponsorio a mujeres, en tanto este significa un compromiso real y activo por parte de las organizaciones para solucionar el hecho de la exclusión de las mujeres de las redes de poder, ampliando las redes y permitiéndoles una mayor exposición interna y externa, que luego favorecerá su acceso, a posiciones de liderazgo dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Abbott. Board of directors and committees. Descargado marzo 30, 2018 de <http://www.abbott.com/investors/governance/board-of-directors-and-committees.html>

Abbvie. Our Company. Descargado marzo 29, 2018 de <https://www.abbvie.com/our-company/leadership.html>

Abrams, L. (2002). The making of modern woman: Europe 1789-1918.

Akbari, A. (2015, enero 20). Why Women Don't Want a Female Boss. Descargado enero 24, 2018 de <https://www.dailyworth.com/posts/3253-why-women-don-t-want-a-female-boss>

Alexion. Alexion Leadership. Descargado marzo 30, 2018 de <http://www.alexion.com/about-alexion-pharmaceuticals/alexion-leadership>

Allergan. Investors. Descargado marzo 29, 2018 de <https://www.allergan.com/investors/corporate-governance>

Amgen. Leadership. Descargado marzo 30, 2018 de <http://www.amgen.com/about/leadership/>

Annis, B., Gray, J. (2013). Work with me.

Athitakis, M. (2013, julio 29) Are Women and Minority Leaders Set Up to Fail?. Descargado enero 24, 2018 de <https://associationsnow.com/2013/07/are-women-and-minority-leaders-set-up-to-fail/>

Bates, L. (2015, nov 10). Ten things you should know about the gender pay gap. The Guardian. Descargado enero 24, 2018 de <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2015/nov/10/ten-things-you-should-know-about-the-gender-pay-gap>

Baxter. Leadership. Descargado marzo 29, 2018 de <http://www.baxter.com/inside-baxter/about/leadership.page?scroll=tab-navigation>

Bayer. RRHH en Bayer. Descargado marzo 29, 2018 de <http://www.bayer.com.ar/bayer-ag/rrhh-en-bayer.html>

Biogen. Leadership. Descargado marzo 29, 2018 de https://www.biogen.com/en_us/about-biogen/leadership/leadership-detail.sandrock_alfred.html

BMS. About us. Descargado marzo 29, 2018 de <https://www.bms.com/about-us/leadership/board-of-directors.html>

Cadena A., & Madgavkar A. (2015, December 1). Greater women's equality in Latin America would unlock \$1 trillion. Mc Kinsey Global Institute. Descargado enero 5, 2018 de <https://www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/greater-womens-equality-in-latin-america-would-unlock-1-trillion>

CAF Development Bank of Latin America. (2016, June 02). The economic and social benefits of gender equity.CAF. Descargado enero 24, 2018 de <https://www.caf.com/en/currently/news/2016/06/the-economic-and-social-benefits-of-gender-equity/?parent=16108>

Casas J. (2016, mayo 12). Empresas sin igualdad de género: pocas mujeres y sueldos menores. El cronista. Descargado abril 6, 2018 de <https://www.cronista.com/negocios/Empresas-sin-igualdad-de-genero-pocas-mujeres-y-sueldos-menores-20160512-0035.html>

Catalyst. (2018, February 2). Women CEOs of the S&P 500. Descargado febrero 6, 2018 de <http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-sp-500>

Catalyst. (2018, February 5). Women in S&P 500 Companies. Descargado febrero 6, 2018 de <http://www.catalyst.org/knowledge/women-sp-500-companies>

Catalyst. (2018, June 17). Women in S&P 500 Manufacturing – Non-Durable Goods. Descargado junio 20, 2018 de <http://www.catalyst.org/knowledge/women-sp-500-manufacturing-non-durable-goods>

Catalyst. Women CEOs SP 500. Descargado marzo 29, 2018 de <http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-sp-500>

Celgene. Leadership. Descargado marzo 29, 2018 de <http://www.celgene.com/about/leadership/board-of-directors/>

CEPAL. (2015) Informe regional sobre el examen y la evaluación de la Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing y el documento final del vigesimotercer período extraordinario de sesiones de la Asamblea General (2000) en los países de América Latina y el Caribe. CEPAL. Descargado junio 22, 2018 de https://www.cepal.org/mujer/noticias/paginas/4/53234/14-20867_Informe_regional_Beijing_WEB.pdf

Christel, M. (2017, June) Pharm Exec's Top 50 Companies 2017. Descargado enero 10, 2018 de <http://www.pharmexec.com/pharm-execs-top-50-companies-2017>

EIGE. (2017). Economic Benefits of gender equality in the European Union.

Elea. Capital Humano. Descargado marzo 29, 2018 de <http://www.elea.com/capital-humano/beneficios/>

Elli Lilly. Who we are. J&J. Empowering women. Descargado marzo 29, 2018 de <https://www.lilly.com/who-we-are/governance/board-of-directors>

Elvidge, S. (2010, January 22). Pharmaceutical Online. Women in Biopharma: Analyzing The Glass Ceiling. Descargado enero 10, 2018 de <https://www.pharmaceuticalonline.com/doc/women-in-biopharma-analyzing-the-glass-0001>

England, P. Allison, P. (2009, December 1). Occupational Feminization and Pay: Assessing Causal Dynamics Using 1950–2000 U.S. Census Data

EUROPA PRESS. (2016, junio 22). El empleo de la industria farmacéutica en España crece un 1,1% en 2016. Descargado enero 10, 2018 de <http://www.infosalus.com/farmacia/noticia-empleo-industria-farmaceutica-espana-crece-11-2016-20170622145515.html>

European Institute for Gender Equality (EIGE). (2017). Economic Benefits of Gender Equality in the European Union



Evans, S.J. (2014, October 17). Women dislike having a female boss in the workplace more than men do, study finds. Daily mail. Descargado enero 6, 2018 de <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2797279/women-dislike-having-female-boss-workplace-men-study-finds.html>

Everett, C. (2016, February 22). Top 10 Largest Pharmaceutical Drug Companies in the World. Descargado febrero 10, 2018 de <https://www.tharawat-magazine.com/facts/10-largest-pharmaceutical-drug-companies-world/#gs.YuGVL9o>

Fetterolf, J. (2017, March 7). In many countries, at least four-in-ten in the labor force are women. Pew Research center. Descargado febrero 10, 2018 de <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/03/07/in-many-countries-at-least-four-in-ten-in-the-labor-force-are-women/>

Fortune. Global 500. Descargado marzo 30, 2018 de <http://fortune.com/global500/walmart/>

FPMA (International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations). (2017). The Pharmaceutical Industry and Global Health: Facts and Figures Issue 2017.

Gador. Recursos Humanos. Descargado marzo 29, 2018 de <http://www.gador.com.ar/corporacion/recursos-humanos>

Gallup. (2015). State of the American Manager, Analytics and advice for leaders

Gasparini, L. Marchionni, M. (2015) Bridging gender gaps?

Gilead. Senior Management. Descargado marzo 29, 2018 de <http://www.gilead.com/about/senior-management/board-of-directors>

Grupo Bagó. RRHH. Descargado marzo 29, 2018 de <http://www.grupobago.com/>

GSK. Trabajar en GSK. Descargado marzo 30, 2018 de <http://ar.gsk.com/en-gb/carreras/trabajar-en-gsk/>

GSK: paga 25% menos a su CEO mujer. Descargado noviembre 6, 2017 de <http://www.pharmabiz.net/gsk-paga-25-menos-a-su-ceo-mujer/>

Herper, M. (2012, April 13). Guest Post: For Women Execs In Pharma, The Glass Ceiling Is Cement. Forbes. Descargado abril 4, 2018 de <https://www.forbes.com/sites/matthewherper/2012/04/13/guest-post-the-drug-industrys-cement-ceiling-for-women-execs/#5de014fb7607>

Huang, G. (2016, June 2). Why Some Women Still Prefer Male Bosses And What We Should Do About It. Forbes. Descargado enero 11, 2018 de <https://www.forbes.com/sites/georgenehuang/2016/06/02/why-some-women-still-prefer-male-bosses-and-what-we-should-do-about-it/2/#78c231c4527f>

IFPMA (International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations). (2011). The Pharmaceutical Industry and Global Health: Facts and Figures Issue 2011.

Ihea Hub. (2018, March 6). Top 10 Pharmaceutical Companies 2018. Descargado abril 21, 2018 de <https://igeahub.com/2018/03/06/top-10-pharmaceutical-companies-2018/>

INDEC. (2013). Encuesta sobre Trabajo No Remunerado y uso del tiempo

INDEC. (2017, septiembre). Informes técnicos vol 1 n°173. Trabajos e Ingresos vol 1 n°7. Mercado de trabajo indicadores socioeconómicos (EPH) Segundo trimestre de 2017. Descargado abril 21, 2018 de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/indicadores_eph_2trim17.pdf

INE. (2003). Boletín informativo del instituto nacional de estadística-Mujer y ciencia 8 de marzo. Descargado abril 21, 2018 de http://www.uab.cat/Document/839/105/MujerCiencia_INE,0.pdf

INEGI. (2014). Censos Económicos 2014. Industria Farmacéutica. Descargado abril 21, 2018 de <http://www.inegi.org.mx/>

"Inter-American Development Bank. Nuevo Siglo, Viejas Disparidades:

Brechas de ingresos por género y etnicidad en América Latina y el Caribe.

Descargado abril 21, 2018 de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=37204140>"

International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations. (2017). The pharmaceutical industry and Global Health (Facts and Figures 2017). Descargado de <http://www.ifpma.org/>

J&J. Empowering women. Descargado marzo 29, 2018 de <https://www.jnj.com/empowering-women>

J&J. Leadership. Descargado marzo 29, 2018 de <https://www.jnj.com/leadership/our-leadership-team#board>

Kaufman, A. Peck, E. (2016, Marzo 24). Wall Street Journal Vows To Fix Pay Gap For Women And Minorities. Huffington Post. Descargado febrero 21, 2018 de https://www.huffingtonpost.com/entry/wall-street-journal-pay-gap_us_56f44629e4b0143a9b47bc4d

KPMG. (2017). Industria Farmacéutica Argentina. Situación y perspectivas. Descargado diciembre 10, 2017 de <http://www.pharmabiz.net/wp-content/uploads/2017/01/KPMGinforme2017.pdf>

Lebowitz, S. (2015, April). Business Insider. Here's why you should worry if a woman just got promoted to a top position at your company. Descargado febrero 21, 2018 de <http://www.businessinsider.com/new-study-on-women-and-leadership-2015-4>

"Lupano Perugini, M. Castro Solano, A. (2013) Estereotipos de género, sexo del líder y del seguidor: Su influencia en las actitudes hacia mujeres líderes. Estudio realizado con población argentina. UCA. Descargado de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/estereotipos-genero-sexo-lider-seguidor.pdf>"

Mc Kinsey and Company y LeanIn. Org. (2017). Women in the workplace 2017. Descargado octubre 23, de 2017 de <https://www.mckinsey.com/>.

McDermid, R. (2015, February 16). Biospace. Poll Finds Massive Support for French, Male CEO At Sanofi. Descargado febrero 21, 2018 de <https://www.biospace.com/article/poll-finds-massive-support-for-french-male-ceo-at-sanofi-/>

Mercado. (2016, enero 27).Mercer explica por qué las mujeres abandonan en los niveles altos. Descargado febrero 21, 2018 de <http://www.mercado.com.ar/notas/8020562>

Mercer. (2014, diciembre 1). “Cuando las mujeres progresan, los negocios progresan”. Descargado de https://www.latam.mercer.com/newsroom/cuando_las_mujeres_progresan_los_negocios_progresan.html

Merck. Leadership. Descargado marzo 29, 2018 de <http://www.merck.com/about/leadership/board-of-directors/home.html>

Miller, C. (2016, Marzo 18). As Women Take Over a Male-Dominated Field, the Pay Drops. Descargado mayo 5, 2018 de https://www.nytimes.com/2016/03/20/upshot/as-women-take-over-a-male-dominated-field-the-pay-drops.html?_r=1

"Mills, Q. (2007). What are advantages and disadvantages of line and staff management positions? .Leadership: How to Lead, How to Live

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social-Presidencia de la Nacion. (2017). Las mujeres en el mundo del trabajo.

Moss, C. Racusin, J. Dovidio, F. Brescoll, V. Graham, M. Handelsman, J. (2012, Octubre). Science faculty’s subtle gender biases favor male students

MSCI.(2015, Noviembre). Women on boards.

Mutari, E., & Figart, D. (2013). Women and the economy.



Mylan. Human Resources. Descargado marzo 29, 2018 de <http://www.mylan.com/>

Noland, M. Moran, T. Kotchswar, B. (2016, February) Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey

Ñopo, H. (2012) "Nuevo Siglo, Viejas Disparidades: Brechas de ingresos por género y etnicidad en América Latina". Descargado abril 7, 2018 de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=37210240>

Novartis. Trabajá con nosotros. J&J. Empowering women. Descargado marzo 29, 2018 de <https://www.novartis.com.ar/trabaja-con-nosotros/nuestra-propuesta-de-valor-integral>

OIG. (2017, marzo 8). Mujeres: las más perjudicadas por el desempleo. CEPAL. Descargado junio 22, 2018 de https://oig.cepal.org/sites/default/files/ndeg22_desempleo_esp.pdf

OIT. (2016). Las mujeres en el trabajo. Tendencias 2016. Descargado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_483214.pdf

PayScale Survey. (2016). Descargado abril 7, 2018 de www.payscale.com.

Peker, L. (2010, Marzo 26). Mapa de las mujeres en la Argentina. Página 12. Descargado abril 7, 2018 de <https://www.página12.com.ar/diario/suplementos/las12/13-5602-2010-03-27.html>

Pfizer. Career. Descargado marzo 29, 2018 de <http://www.pfizer.com.ar/career>

Pfizer. Leadership. J&J. Empowering women. Descargado marzo 29, 2018 de <https://www.pfizer.com/people/leadership/board-of-directors>

Pfizer. Palabra de Mujer. Descargado marzo 29, 2018 de <http://www.pfizer.com.ar/en/research/palabra-de-mujer>

Pharmabiz. "Nueva head" para Bayer Pharma". Descargado abril 7, 2018 de <http://www.pharmabiz.net/nueva-head-para-bayer-pharma/>



Pharmabiz (2017, marzo 8). Farma: mapa de género. Descargado diciembre 20, 2017 de <http://www.pharmabiz.net/farma-mapa-de-genero/>

Pharmabiz. (2017, enero 17). En farma, ¿mujeres al frente?. Descargado diciembre 20, 2017 de <http://www.pharmabiz.net/en-farma-mujeres-al-frente/>

Pharmabiz. (2017, septiembre 11). Pfizer y GSK, en evento Forbes. Descargado noviembre 17, 2017 de <http://www.pharmabiz.net/pfizer-y-gsk-en-evento-forbes/>

Pharmabiz. (2017, septiembre 12). Ejecutivas en las redes. Descargado noviembre 17, 2017 de <http://www.pharmabiz.net/b-i-ejecutivas-en-las-redes/>

Piras, C. (2018, febrero 15). Mujeres en la ciencia: pasado, presente y futuro. Descargado marzo 5, 2018 de <http://www.wim-network.org/2018/02/mujeres-en-la-ciencia-pasado-presente-y-futuro/>

Pozzo, E. (2017, noviembre 29). De qué trabajan las mujeres argentinas. El cronista. Descargado marzo 5, 2018 de <https://www.cronista.com/economiapolitica/De-que-trabajan-las-mujeres-argentinas-20171129-0093.html>

Quintian, C. Cano, M. (2017, enero) Industria Farmacéutica Argentina. Descargado diciembre 10, 2017 de <http://www.pharmabiz.net/wp-content/uploads/2017/01/KPMGinforme2017.pdf>

Randstad. (2016, septiembre 22). Mujeres en posiciones gerenciales, una asignatura pendiente en argentina. Descargado marzo 17, 2018 de <https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/sala-de-prensa/sala-de-prensa/mujeres-en-posiciones-gerenciales-una-asignatura-pendiente-en-argentina/>

Reuters. (2017, March 15). New GlaxoSmithKline CEO to Get Paid 25% Less Than Her (Male) Predecessor. Fortune. Descargado marzo 17, 2018 de <http://fortune.com/2017/03/15/glaxosmithkline-ceo-emma-walmsley-pay-package/>



Raffo. Institucional. Descargado marzo 29, 2018 de http://www.raffo.com.ar/institucional_#laboratorios-raffo

Regeneron. Leadership. J&J. Empowering women. Descargado marzo 29, 2018 de <https://www.regeneron.com/leadership>

Riffkin, R. (2014, octubre 14). Americans Still Prefer a Male Boss to a Female Boss. Descargado diciembre 5, 2017 de <http://news.gallup.com/poll/178484/americans-prefer-male-boss-female-boss.aspx>

Roche. About us. Descargado J&J. Empowering women. Descargado marzo 29, 2018 de <https://www.roche.com/>

Roche. Colaboradores. Descargado marzo 29, 2018 de http://www.roche.com.ar/home/sobre_roche/colaboradores.html

Roemmers. RRHH. J&J. Empowering women. Descargado marzo 5, 2018 de <https://www.roemmers.com.ar/es/compania/rrhh>

Sandberg, S. (2013). Lean in.

Sanofi. Careers. Descargado marzo 5, 2018 de <https://www.sanofi.com/en/careers/>

Sanofi. Governance. Descargado marzo 5, 2018 de <https://www.sanofi.com/en/about-us/governance/board-of-directors/>

Sellers, P. (2012, February 24). Why the guy got the ceo job at J&J. Fortune. Descargado diciembre 7, 2017 de <http://fortune.com/2012/02/24/why-the-guy-got-the-ceo-job-at-jj/>

Shambough, R. (2008). It is a sticky floor

Sherwin, B. (2014, January 24) Why Women Are More Effective Leaders Than Men. Business Insider. Descargado noviembre 5, 2017 de <http://www.businessinsider.com/study-women-are-better-leaders-2014-1>

Sherwin, B. (2014, January 17). Why Women Vanish As They Move Up The Career Ladder. Descargado noviembre 5, 2017 de

<http://www.businessinsider.com/women-and-career-advancement-leadership-2014-1>

Slickcharts. SP500. Descargado marzo 5, 2018 de <https://www.slickcharts.com/sp500>

Stang, S. (2016, marzo 6). El índice de mujeres que trabajan, estancado desde 2002. La nación. Descargado noviembre 5, 2017 de <http://www.lanacion.com.ar/1877080-el-indice-de-mujeres-que-trabajan-estancado-desde-2002>

Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2010, septiembre 23). Women in management. Descargado noviembre 5, 2017 de <http://www.wim-network.org/2010/09/argentina-estadisticas-de-genero/>

Sucarrat, M. Bracco, C. Argoitia, J. Giordano, N. (2017). Guía de género para las empresas: hacia la paridad. R.E.D Red de Empresas por la diversidad. Descargado abril 28, 2018 de http://www.utdt.edu/listado_contenidos.php?id_item_menu=21543

TMP Worldwide. (2009). Women in the pharmaceutical industry. TMP Worldwide. Descargado abril 7, 2018 de <https://dc.tmp.com/articles/?nid=456>

Toledo, C (2017, marzo 17). Desigualdad laboral: en Argentina las mujeres trabajan más y ganan menos. Infonews. Descargado abril 5, 2018 de <http://www.infonews.com/nota/306332/desigualdad-laboral-en-argentina-las-mujeres>

Tulshyan, R. (2015). The diversity of advantage

Un ranquin sobre equidad de género en las empresas. (2017, Julio 17). El espectador. Descargado abril 5, 2018 de <https://www.elespectador.com/economia/un-ranquin-sobre-equidad-de-genero-en-las-empresas-articulo-705233>



United Nations. (2014). Women's Rights are Human Rights. Descargado noviembre 1, 2017 de <http://www.ohchr.org/Documents/Events/WHRD/WomenRightsAreHR.pdf>

Universidad de los Andes. (2013). Estudio sobre la situación actual de las mujeres en las empresas más grandes de Colombia

"Varela, C. Sanofi. Balance de género en la industria farmacéutica: Un ejemplo que contar"

Villanueva, C. Sticco, G. (2017, abril 1). Cinco mitos sobre las mujeres y el trabajo. Descargado abril 5, 2018 de <http://www.forbesargentina.com/las-mujeres-y-el-trabajo/>

Webb, J. (2017, June 30). Glass Ceiling still keeps top jobs for the 75% of men's salary. Forbes. Descargado abril 5, 2018 de <https://www.forbes.com/sites/jwebb/2017/01/30/glass-ceiling-still-keeps-top-jobs-for-the-boys-women-earn-75-of-mens-salary/#76705b192bb2>

Welch, A. R. (2015, February 20). Poll Expected Sanofi CEO To Be Male: What's Up With That? Pharmaceutical Online. Descargado abril 5, 2018 de <https://www.pharmaceuticalonline.com/doc/poll-expected-sanofi-ceo-to-be-male-what-s-up-with-that-0001>

Welch, A. R. (2015, March 27). What is the reason for uneven gender roles in pharma leadership? Pharmaceutical Online. Descargado abril 5, 2018 de <https://www.pharmaceuticalonline.com/doc/what-is-the-reason-for-uneven-gender-roles-in-pharma-leadership-0001>

Welch, A. (2015, February 20). Pharmaceutical online. Poll Expected Sanofi CEO To Be Male: What's Up With That? Descargado abril 5, 2018 de <https://www.pharmaceuticalonline.com/doc/poll-expected-sanofi-ceo-to-be-male-what-s-up-with-that-0001>



Wilcox, I. (2016, April 1). The diversity dearth in Pharma. Pharmexec. Descargado noviembre 1, 2017 de <http://www.pharmexec.com/diversity-dearth-pharma?pageID=2>

Williams, J., Dempsey, R. (2014). What works for women at work

Women CEOs of the S&P 500. (2017, August 4). Catalyst. Descargado octubre 3, 2017 de <http://www.catalyst.org/knowledge/women-sp-500-companies>

ANEXOS

Anexo 1

Tabla 1

Competencias de Liderazgo para varones y mujeres

Leadership Competencies	Male	Female	t	Sig.
Takes Initiative	49.8	56.4	-13.67	0.00
Displays High Integrity and Honesty	49.9	54.7	-9.78	0.00
Drives for Results	50.6	55.2	-9.53	0.00
Practices Self-Development	51.3	56.0	-9.51	0.00
Develops Others	51.1	55.1	-8.14	0.00
Inspires and Motivates Others	51.6	55.1	-7.35	0.00
Builds Relationships	51.2	54.5	-6.70	0.00
Collaboration and Teamwork	52.1	54.5	-4.96	0.00
Champions Change	51.6	54.0	-4.96	0.00
Establishes Stretch Goals	51.7	54.1	-4.77	0.00
Solves Problems and Analyzes Issues	52.0	52.7	-1.38	0.17
Communicates Powerfully and Prolifically	52.9	53.4	-1.14	0.26
Connects the Group to the Outside World	52.3	52.1	0.34	0.73
Innovates	52.6	52.2	0.96	0.34
Technical or Professional Expertise	52.1	51.1	2.10	0.04
Develops Strategic Perspective	53.7	51.2	5.06	0.00

Nota: Fuente (Sherwin, 2014)

Anexo 2

Tabla 1
Cantidad de empleados de la industria farmacéutica por continente

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Asia	2,153	2,197	2,369	2,507	2,662	2,820	3,003	3,176	3,422
Europe	737	741	734	716	728	738	749	795	736
Northern America	310	307	302	283	281	276	271	267	270
Latin America	232	231	239	240	236	242	259	363	466
Africa	199	187	169	156	146	143	142	191	250
Oceania	17	17	17	18	17	18	18	18	22
Worldwide	3,649	3,680	3,829	3,919	4,070	4,237	4,443	4,793	5,067

Nota: expresado en miles
 Nota: Fuente (FPMA, 2017)

Anexo 3

Tabla 1
Listado de empresas farmacéuticas en el S&P500 Index

Puesto	Empresa
7	Johnson & Johnson
18	Pfizer Inc.
32	AbbVie Inc.
33	Merck & Co. Inc.
42	Amgen Inc.
48	Abbott Laboratories
49	Bristol-Myers Squibb Company
52	Gilead Sciences Inc.
69	Eli Lilly and Company
76	Celgene Corporation
96	Biogen Inc.
99	Allergan plc
175	Baxter International Inc.
203	Regeneron Pharmaceuticals Inc.
210	Alexion Pharmaceuticals Inc.
243	Mylan N. V

Nota: Elaboración propia en base a datos de [S&P500](#)

Tabla 2
Listado de CEOs en empresas farmacéuticas en el S&P500 Index

Puesto	Empresa	CEO	Género
7	Johnson & Johnson	Alex Gorsky	M
18	Pfizer Inc.	IAN C. READ	M
32	AbbVie Inc.	Richard A. Gonzalez	M
33	Merck & Co. Inc.	Ken Frazier	M
42	Amgen Inc.	Robert A. Bradway	M
48	Abbott Laboratories	Miles D. White	M
49	Bristol-Myers Squibb Company	Giovanni Caforio, M.D.	M
52	Gilead Sciences Inc.	John C. Martin, PhD	M
69	Eli Lilly and Company	David A. Ricks	M
76	Celgene Corporation	Mark J. Alles	M
96	Biogen Inc.	Michel Vounatsos	M
99	Allergan plc	Brenton L. Saunders	M
175	Baxter International Inc.	José (Joe) E. Almeida Leonard S. Schleifer, MD,	M
203	Regeneron Pharmaceuticals Inc.	PhD	M
210	Alexion Pharmaceuticals Inc.	LUDWIG HANTSON,	M
243	Mylan N. V	Heather Bresch	F

Nota: Elaboración propia en base a datos de [S&P500](http://www.sandp.com) e información publicada en las páginas web oficiales de las empresas farmacéuticas listadas

Nota: M=género masculino F=género femenino



Tabla 3
Composición Consejo Directivo Johnson & Johnson

% Mujeres	Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
	N	Mary C. Beckerle	F	
	N	D. Scott Davis		
	N	Ian E. L. Davis		
	N	Mark B. McClellan		
	F	Anne M. Mulcahy	F	
	M	William D. Perez		
	M	Charles Prince		
	M	A. Eugene Washington		
	M	Ronald A. Williams		
	9		2	22

Nota: Elaboración propia en base a datos de J&J publicada en su página web oficial <https://www.jnj.com/leadership/our-leadership-team#board>

Nota: M=género masculino F=género femenino

Tabla 4
Composición Ejecutivos Senior Johnson & Johnson

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
M	Dominic J. Caruso		
M	Joaquin Duato		
M	Peter Fasolo, Ph.D.		
F	Ashley McEvoy	F	
M	Jorge Mesquita		
F	Sandra E. Peterson	F	
M	Michael Sneed		
M	Paul Stoffels, M.D		
F	Jennifer Taubert	F	
M	Michael Ullmann		
F	Kathryn E. Wengel	F	
11		4	36

Nota: Elaboración propia en base a datos de J&J publicada en su página web oficial <https://www.jnj.com/leadership/our-leadership-team#board>

Nota: M=género masculino F=género femenino



Tabla 5
Composición Consejo Directivo Pfizer

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
M	DENNIS A. AUSIELLO, M.D.		
M	ALBERT BOURLA, DVM, PH.D.		
M	DON CORNWELL		
M	JOSEPH J. ECHEVARRIA		
F	FRANCES D. FERGUSSON, PH.D.	F	
F	HELEN H. HOBBS, M.D.	F	
M	JAMES M. KILTS		
M	DAN R. LITTMAN, M.D., PH.D.		
F	SHANTANU NARAYEN		
M	SUZANNE NORA JOHNSON	F	
M	STEPHEN W. SANGER		
M	JAMES C. SMITH		
13		3	25

Nota: Elaboración propia en base a datos de Pfizer publicada en su página web oficial
<https://www.pfizer.com/people/leadership/board-of-directors>

Nota: M=género masculino F=género femenino



Tabla 6
Composición Ejecutivos Senior Pfizer

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
M	Albert Bourla, DVM, Ph.D.		
M	Frank D'Amelio		
M	Mikael Dolsten, M.D., Ph.D.		
M	Chuck Hill		
F	Angela Hwang	F	
M	Rady Johnson		
M	Doug Lankler		
F	Freda C. Lewis-Hall, M.D., DFAPA	F	
F	Kirsten Lund-Jurgensen, Ph.D.	F	
M	Rod MacKenzie, PhD		
F	Laurie J. Olson	F	
F	Sally Susman	F	
M	John Young		
13		5	38

Nota: Elaboración propia en base a datos de Pfizer publicada en su página web oficial
<https://www.pfizer.com/people/leadership/board-of-directors>

Nota: M=género masculino F=género femenino



Tabla 7
Composición Ejecutivos Senior Abbie Inc

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
F	Laura J. Schumacher	F	
M	William J. Chase		
M	Carlos Alban		
M	Michael E. Severino, M.D.		
M	Henry O. Gosebruch		
M	Timothy J. Richmond		
F	Azita Saleki-Gerhardt, Ph.D.	F	
F	Karen Hale	F	
M	Wulff-Erik Von Borcke		
9		3	33

Nota: Elaboración propia en base a datos de Abbie publicada en su página web oficial <https://www.abbvie.com/our-company/leadership.html>

Nota: M=género masculino F=género femenino

Tabla 8
Composición Consejo Directivo Abbie Inc

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
F	Roxanne S. Austin	F	
M	William H.L. Burnside		
M	Brett J. Hart		
M	Edward M. Liddy		
F	Melody B. Meyer	F	
M	Edward J. Rapp		
M	Glenn F. Tilton		
M	Frederick H. Waddell		
8		2	25

Nota: Elaboración propia en base a datos de Abbie publicada en su página web oficial <https://www.abbvie.com/our-company/leadership.html>

Nota: M=género masculino F=género femenino

**Tabla 9***Composición Consejo Directivo Merck & Co. Inc.*

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
M	Leslie A. Brun		
M	Thomas R. Cech, Ph.D.		
F	Pamela J. Craig	F	
M	Thomas H. Glocer		
F	Rochelle B. Lazarus	F	
M	John H. Noseworthy, M.D.		
M	Carlos E. Represas		
M	Paul B. Rothman, M.D.		
F	Patricia F. Russo	F	
M	Craig B. Thompson, M.D.		
M	Inge G. Thulin		
M	Wendell P. Weeks		
M	Peter C. Wendell		
13		3	23

Nota: Elaboración propia en base a datos de Merck publicada en su página web oficial <http://www.merck.com/about/leadership/board-of-directors/home.html>

Nota: M=género masculino F=género femenino

Tabla 10*Composición Ejecutivos Senior Merck & Co. Inc.*

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
M	Sanat Chattopadhyay		
M	Robert M. Davis		
M	Richard R. DeLuca Jr		
F	Julie L. Gerberding, M.D., M.P.H.	F	
F	Mirian M. Graddick-Weir	F	
M	Roger M. Perlmutter, M.D., Ph.D		
M	Adam H. Schechter		
7		2	29

Nota: Elaboración propia en base a datos de Merck publicada en su página web oficial <http://www.merck.com/about/leadership/board-of-directors/home.html>

Nota: M=género masculino F=género femenino



Tabla 11
Composición Ejecutivos Amgen

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
F	Victoria H. Blatter	F	
F	Suzanne Blaug	F	
F	Judy Gawlik Brown	F	
M	Raymond Deshaies		
M	Paul R. Eisenberg		
M	Steven K. Galson		
M	Jonathan Graham		
F	Laura Hamill	F	
M	Sean E. Harper		
F	Corinne M. Le Goff	F	
M	Anthony C. Hooper		
M	Raymond C. Jordan		
F	Lori Johnston	F	
M	Elliott M. Levy		
M	Robert Maroney		
M	Gilles Marrache		
M	Brian M. McNamee		
M	David W. Meline		
F	Alison Moore	F	
M	Liam Murphy		
M	Mike Nohaile		
M	Joshua J. Ofman		
F	Cynthia M. Patton	F	
M	David A. Piacquad		
F	Annalisa Pizzarello	F	
M	David M. Reese		
M	Esteban Santos		
M	John Tsai		
28		8	29

Nota: Elaboración propia en base a datos de Amgen publicada en su página web oficial

<http://www.amgen.com/about/leadership/>

Nota: M=género masculino F=género femenino



Tabla 12
Composición Consejo Directivo de Amgen

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
M	Wanda M. Austin		
M	David Baltimore		
M	Robert A. Bradway		
M	François de Carbonnel		
M	Robert A. Eckert		
M	Greg C. Garland		
M	Fred Hassan		
F	Rebecca M.	F	
M	Frank C. Herring		
M	Charles M. Holley, Jr.		
M	Tyler Jacks		
F	Ellen J. Kullman	F	
M	Ronald D. Sugar		
M	R. Sanders Williams		
14		2	14

Nota: Elaboración propia en base a datos de Amgen publicada en su página web oficial <http://www.amgen.com/about/leadership/>

Nota: M=género masculino F=género femenino



Tabla 13
Composición Consejo Directivo de Abbott

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
M	ROBERT J. ALPERN, M.D.		
F	ROXANNE S. AUSTIN	F	
F	SALLY E. BLOUNT, PH.D.	F	
M	EDWARD M. LIDDY		
F	NANCY MCKINSTRY	F	
F	PHEBE N. NOVAKOVIC	F	
M	WILLIAM A. OSBORN		
M	SAMUEL C. SCOTT III		
M	DANIEL J. STARKS		
M	JOHN G. STRATTON		
M	GLENN F. TILTON		
11		4	36

Nota: Elaboración propia en base a datos de Abbott publicada en su página web oficial <http://www.abbott.com/investors/governance/board-of-directors-and-committees.html>

Nota: M=género masculino F=género femenino



Tabla 14
Composición Ejecutivos Senior de Abbott

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
M	Hubert L. Allen		
M	Brian J. Blaser		
M	John M. Capek, Ph.D		
M	Robert B. Ford		
M	Stephen R. Fussell		
M	Andrew H. Lane		
M	Daniel Salvadori		
M	Brian B. Yoor		
M	Roger M. Bird		
F	Sharon Bracken	F	
M	Chuck Brynelsen		
M	Jaime Contreras		
M	Denis Gestin		
F	Elaine R. Leavenworth	F	
M	Joseph Manning		
F	Corlis D. Murray	F	
M	Michael J. Pederson		
M	Sean P. Shrimpton		
M	Jared L. Watkin		
M	Alejandro Wellisch		
20		3	15

Nota: Elaboración propia en base a datos de Abbott publicada en su página web oficial
<http://www.abbott.com/investors/governance/board-of-directors-and-committees.html>

Nota: M=género masculino F=género femenino



Tabla 15
Composición Consejo Directivo Bristol-Myers Squibb Company

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
M	Peter J. Arduini		
M	José Baselga, M.D., Ph.D.		
M	Robert J. Bertolini		
M	Matthew W. Emmens		
M	Michael Grobstein		
M	Alan J. Lacy		
M	Dinesh C. Paliwal		
M	Theodore R. Samuels		
F	Vicki L. Sato, Ph.D.	F	
M	Gerald L. Storch		
F	Karen H. Vousden, Ph.D.	F	
11		2	18

Nota: Elaboración propia en base a datos de *Bristol-Myers Squibb* publicada en su página web oficial <https://www.bms.com/about-us/leadership/board-of-directors.html>

Nota: M=género masculino F=género femenino

Tabla 16
Composición Consejo Directivo Bristol-Myers Squibb Company

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
M	Charles Bancroft		
M	John Elicker		
M	Murdo Gordon		
F	Ann Powell Judge	F	
F	Sandra Leung	F	
M	Thomas J. Lynch, Jr., M.D.		
M	Lou Schukler		
M	Paul von Autenried		
7		2	29

Nota: Elaboración propia en base a datos de *Bristol-Myers Squibb* publicada en su página web oficial <https://www.bms.com/about-us/leadership/board-of-directors.html>

Nota: M=género masculino F=género femenino



Tabla 17
Composición Consejo Directivo Gilead Sciences Inc.

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
F	Jacqueline K. Barton, PhD	F	
M	John F. Cogan, PhD		
F	Kelly A. Kramer	F	
M	Kevin E. Lofton		
M	John F. Milligan, PhD		
M	Nicholas G. Moore		
M	George P. Shultz, PhD		
M	Richard J. Whitley, MD		
M	Gayle Edlund Wilson		
M	Per Wold-Olsen		
10		2	20

Nota: Elaboración propia en base a datos de *Gilead Sciences Inc.* publicada en su página web oficial <http://www.gilead.com/about/senior-management/board-of-directors>

Nota: M=género masculino F=género femenino

Tabla 18
Composición Consejo Directivo Gilead Sciences Inc.

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
M	Gregg H. Alton		
M	Norbert W. Bischofberger		
M	Andrew Cheng, MD		
M	William A. Lee, PhD		
M	John McHutchison, MD		
M	Brett A. Pletcher		
M	Alessandro Riva, MD		
M	Martin B. Silverstein, MD		
M	Robin L. Washington		
F	Katie L. Watson	F	
F	Taiyin Yang, PhD	F	
11		2	18

Nota: Elaboración propia en base a datos de *Gilead Sciences Inc.* publicada en su página web oficial <http://www.gilead.com/about/senior-management/board-of-directors>

Nota: M=género masculino F=género femenino

**Tabla 19***Composición Consejo Directivo de Eli Lilly and Company*

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
M	Ralph Alvarez		
F	Katherine Baicker, Ph.D.	F	
F	Carolyn R. Bertozzi, Ph.D.	F	
M	Michael L. Eskew		
M	Erik Fyrwald		
M	R. David Hoover		
M	Jamere Jackson		
M	William G. Kaelin Jr., M.D.		
M	Juan R. Luciano		
F	Ellen R. Marram	F	
M	Marschall S. Runge, M.D., Ph.D.		
F	Kathi P. Seifert	F	
12		4	33

Nota: Elaboración propia en base a datos de *Eli Lilly and Company* publicada en su página web oficial <https://www.lilly.com/who-we-are/governance/board-of-directors>

Nota: M=género masculino F=género femenino

**Tabla 20***Composición Ejecutivos Senior de Eli Lilly and Company*

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
F	Melissa Stapleton Barnes	F	
M	Enrique A. Conterno		
M	Stephen F. Fry		
M	Michael J. Harrington		
M	Jan M. Lundberg, Ph.D		
F	Susan Mahony, Ph.D.	F	
F	Johna L. Norton	F	
M	Myles O'Neill		
M	Leigh Ann Pusey		
F	Aarti Shah, Ph.D.	F	
F	Christi Shaw	F	
M	Jeffrey N. Simmons		
M	Joshua L. Smiley		
M	Alfonso G. Zulueta		
14		5	36

Nota: Elaboración propia en base a datos de *Eli Lilly and Company* publicada en su página web oficial <https://www.lilly.com/who-we-are/governance/board-of-directors>

Nota: M=género masculino F=género femenino

**Tabla 21***Composición Consejo Directivo de Celgene*

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
M	Richard W. Barker, D.Phil., OBE		
M	Michael W. Bonney		
M	Michael D. Casey		
F	Carrie S. Cox	F	
M	Michael A. Friedman, M.D.		
F	Julia A. Haller, M.D.	F	
F	Gilla Kaplan, Ph.D.	F	
M	James J. Loughlin		
M	Ernest Mario, Ph.D.		
M	John H. Weiland		
10		3	30

Corporation

Nota: Elaboración propia en base a datos de *Celgene Corporation* publicada en su página web oficial<http://www.celgene.com/about/leadership/board-of-directors/>

Nota: M=género masculino F=género femenino

Tabla 22*Composición Ejecutivos Senior de Celgene Corporation*

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
M	Peter N. Kellogg		
M	Nadim Ahmed		
F	Terrie Curran	F	
M	Rupert Vessey		
M	Gerald F. Masoudi		
5		1	20

Nota: Elaboración propia en base a datos de *Celgene Corporation* publicada en su página web oficial<http://www.celgene.com/about/leadership/board-of-directors/>

Nota: M=género masculino F=género femenino



Tabla 23
Composición Ejecutivos Senior de Biogen Inc.

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
F	Susan Alexander	F	
M	Jeffrey Capello		
M	Michael Ehlers, M.D., Ph.D.		
F	Ginger Gregory, Ph.D.	F	
M	Chirfi Guindo		
M	Paul McKenzie, Ph.D		
M	Alfred W. Sandrock, Jr., M.D., Ph.D.		
7		2	29

Nota: Elaboración propia en base a datos de *Biogen Inc* publicada en su página web oficial https://www.biogen.com/en_us/about-biogen/leadership/leadership-detail.sandrock_alfred.html
Nota: M=género masculino F=género femenino

Tabla 24
Composición Consejo Directivo de Biogen Inc.

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
M	Alexander J. Denner, Ph.D		
F	Caroline D. Dorsa	F	
F	Nancy L. Leaming	F	
M	Richard C. Mulligan		
M	Robert W. Pangia		
M	Brian S. Posner		
M	Eric K. Rowinsky		
F	The Honorable Lynn Schenk	F	
M	Stephen A. Sherwin		
9		3	33

Nota: Elaboración propia en base a datos de *Biogen Inc* publicada en su página web oficial https://www.biogen.com/en_us/about-biogen/leadership/leadership-detail.sandrock_alfred.html
Nota: M=género masculino F=género femenino

**Tabla 25***Composición Ejecutivos Senior de Allergan plc*

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
M	William Meury		
M	Matt Walsh		
M	A. Robert D. Bailey		
F	Karen L. Ling, Esq.	F	
M	C. David Nicholson, PhD		
M	Alex Kelly		
M	Wayne R. Swanton		
6		1	17

Nota: Elaboración propia en base a datos de *Allergan plc* publicada en su página web oficial <https://www.allergan.com/investors/corporate-governance>

Nota: M=género masculino F=género femenino

Tabla 26*Composición Consejo Directivo de Allergan plc*

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
F	Nesli Basgoz, M.D.	F	
M	Paul M. Bisaro		
M	James H. Bloem		
M	Joseph H. Boccuzi		
M	Christopher W. Bodine		
F	Adriane M. Brown	F	
M	Christopher J. Coughlin		
F	Catherine M. Klema	F	
M	J. McDonnell, M.D.		
M	Patrick J. O'Sullivan		
M	Ronald R. Taylor		
M	Fred G. Weiss		
12		3	25

Nota: Elaboración propia en base a datos de *Allergan plc* publicada en su página web oficial <https://www.allergan.com/investors/corporate-governance>

Nota: M=género masculino F=género femenino



Tabla 27
Composición Consejo Directivo de Baxter International Inc.

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
M	Thomas F. Chen		
M	John D. Forsyth		
M	James R. Gavin III		
M	Peter S. Hellman		
M	Munib Islam		
M	Michael F. Mahoney		
M	Stephen N. Oesterle		
F	Carole J. Shapazian	F	
F	Cathy R. Smith	F	
M	Thomas T. Stallkamp		
M	K. J. Storm		
M	P.L. Stroucken		
12		2	16,7

Nota: Elaboración propia en base a datos de *Baxter* publicada en su página web oficial

<http://www.baxter.com/inside-baxter/about/leadership.page?scroll=tab-navigation>

Nota: M=género masculino F=género femenino

**Tabla 28***Composición Ejecutivos Senior de Baxter International Inc.*

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
M	Giuseppe Accogli		
F	Laura Angelini	F	
M	Scott Bohaboy		
M	Wil Boren		
M	Dennis Crowley		
F	Stacey Eisen	F	
M	Brik Eyre		
M	Robert Felicelli		
M	David Ferguson		
M	Cristiano Franzi		
M	Andrew (Andy) Frye		
F	Caroline Karp	F	
F	Jacqueline Kunzler, Ph.D.	F	
M	Scott Luce		
M	Paul Martin		
M	Sean Martin		
F	Jeanne Mason, Ph.D.	F	
F	Ellen McIntosh	F	
M	Scott Pleau		
M	Sumant Ramachandra, M.D., Ph.D.		
M	Reaz Rasul		
M	David Roman		
M	James (Jay) Saccaro		
F	Clare Trachtman	F	
M	Jorge Vasseur		
25		7	28

Nota: Elaboración propia en base a datos de *Baxter* publicada en su página web oficial

<http://www.baxter.com/inside-baxter/about/leadership.page?scroll=tab-navigation>

Nota: M=género masculino F=género femenino

**Tabla 29***Composición Ejecutivos Senior de Regeneron Pharmaceuticals Inc*

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
M	George D. Yancopoulos, MD, PhD		
M	Ned Braunstein, MD		
M	Thomas Daly, PhD		
M	Joseph J. LaRosa		
F	Beth F. Levine	F	
M	Jay S. Markowitz, MD		
F	Marion McCourt	F	
M	Andrew (Drew) Murphy, PhD		
F	Sally A. Paull	F	
M	Nicholas Papadopoulos, PhD		
M	Neil Stahl, PhD		
M	Daniel Van Plew		
M	David Weinreich, MD, MBA		
13		3	23

Nota: Elaboración propia en base a datos de *Regeneron Pharmaceuticals* publicada en su página web oficial <https://www.regeneron.com/leadership>

Nota: M=género masculino F=género femenino

**Tabla 30***Composición Consejo Directivo de Regeneron Pharmaceuticals Inc*

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
M	P. Roy Vagelos, MD		
M	Charles A. Baker		
F	Bonnie L. Bassler, PhD	F	
M	Michael S. Brown, MD		
M	Tony Coles, MD		
M	Joseph L. Goldstein, MD		
F	Christine A. Poon	F	
M	Arthur F. Ryan		
M	George L. Sing		
M	Marc Tessier-Lavigne, PhD		
M	George D. Yancopoulos, MD, PhD		
F	Huda Y. Zoghbi, MD	F	
12		3	25

Nota: Elaboración propia en base a datos de *Regeneron Pharmaceuticals* publicada en su página web oficial <https://www.regeneron.com/leadership>

Nota: M=género masculino F=género femenino

Tabla 31*Composición Ejecutivos Senior de Alexion Pharmaceuticals Inc.*

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
F	Ellen Chiniara, J.D.	F	
M	Paul Clancy		
F	Indrani Franchini,	F	
M	Brian Goff		
F	Anne-Marie Law	F	
F	Julie O'Neill	F	
M	John Orloff, M.D.		
F	Rana Strellis	F	
8		5	62,5

Nota: Elaboración propia en base a datos de *Alexion Pharmaceuticals Inc.* publicada en su página web oficial <http://www.alexion.com/about-alexion-pharmaceuticals/alexion-leadership>

Nota: M=género masculino F=género femenino



Tabla 32
Composición Consejo Directivo de Alexion Pharmaceuticals Inc.

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
M	David R. Brennan		
M	Felix J. Baker, Ph.D		
F	M. Michele Burns	F	
M	Christopher J. Coughlin		
F	Deborah Dunsire, M.D.	F	
M	Paul A. Friedman, M.D		
M	John T. Mollen		
M	Francois Nader, M.D.		
M	Alvin S. Parven		
M	Judith A. Reinsdorf,	F	
M	Andreas Rummelt		
F	Ann Veneman, J.D.	F	
12		4	33

Nota: Elaboración propia en base a datos de *Alexion Pharmaceuticals Inc.* publicada en su página web oficial <http://www.alexion.com/about-alexion-pharmaceuticals/alexion-leadership>

Nota: M=género masculino F=género femenino

Tabla 33
Composición Consejo Directivo de Mylan N. V

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
F	Wendy Cameron	F	
M	Cindrich Consulting		
M	Robert J. Coury		30
F	JoEllen Lyons Dillon	F	
M	Neil Dimick		
F	Melina Higgins	F	
M	Rajiv Malik		
M	Mark W. Parrish		
M	Randall L. Vanderveen, Ph.D.		
M	Sjoerd S. Vollebregt		
10		3	30

Nota: Elaboración propia en base a datos de *Mylan N. V* publicada en su página web oficial <http://www.mylan.in/en/company/leadership>

Nota: M=género masculino F=género femenino



Tabla 34

Composición Consejo Directivo de Mylan N. V

Total (F+M)	Nombre	Total F	% Mujeres
M	Rajiv Malik		
M	Anthony Mauro		
M	Ken Parks		
M	Daniel M. Gallagher		
4		0	0

Nota: Elaboración propia en base a datos de *Mylan N. V* publicada en su página web oficial

<http://www.mylan.in/en/company/leadership>

Nota: M=género masculino F=género femenino

Tabla 35

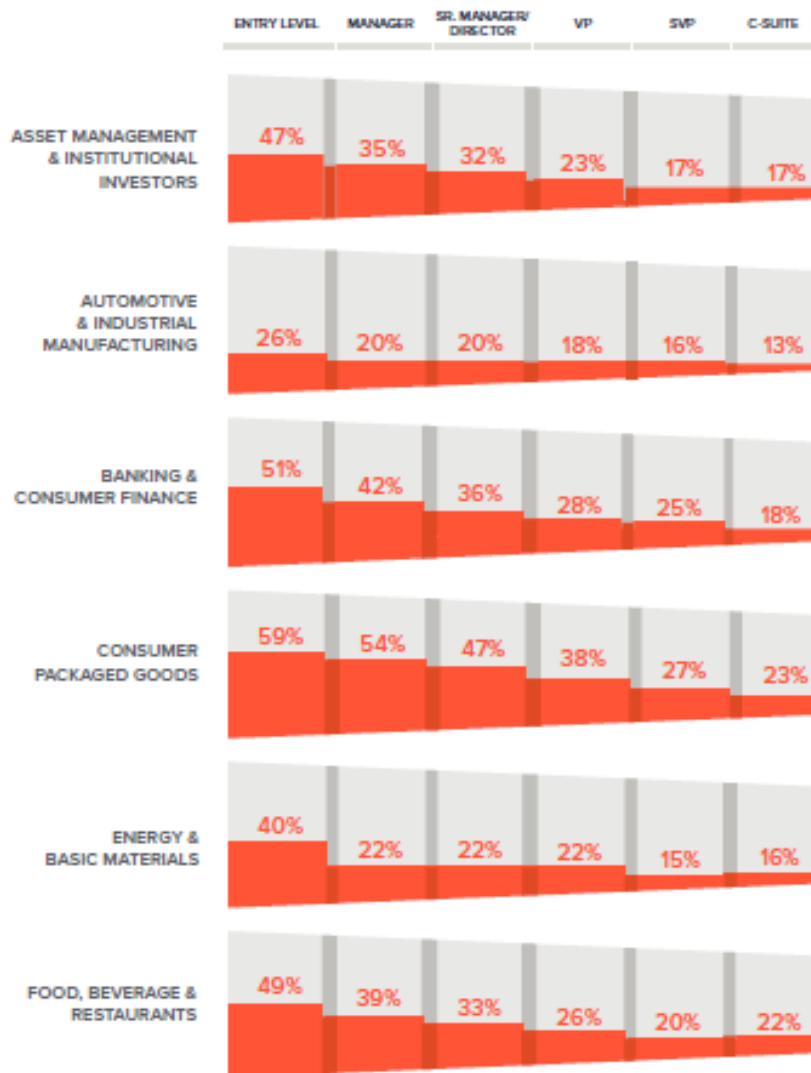
Porcentaje de mujeres en posiciones "top" en las Compañías Farmacéuticas del S&P500 Index

Compañías Farmacéuticas del S&P500 Index	Consejo Directivo (%)	Ejecutivos Senior (%)
Johnson & Johnson	22	36
Pfizer Inc.	25	38
AbbVie Inc.	25	33
Merck & Co. Inc.	23	29
Abbott Laboratories	36	15
Amgen Inc.	14	29
Bristol-Myers Squibb Company	18	29
Gilead Sciences Inc.	20	18
Eli Lilly and Company	33	36
Celgene Corporation	30	20
Biogen Inc.	33	29
Allergan plc	25	16
Baxter International Inc.	17	28
Regeneron Pharmaceuticals Inc.	25	23
Alexion Pharmaceuticals Inc.	33	63
Mylan N.V	30	0
Promedio		
Compañías Farmacéuticas del S&P500 Index	26	28

Nota: Elaboración propia en base a datos disponibles en páginas web oficiales de las Compañías Farmacéuticas descritas



Anexo 4



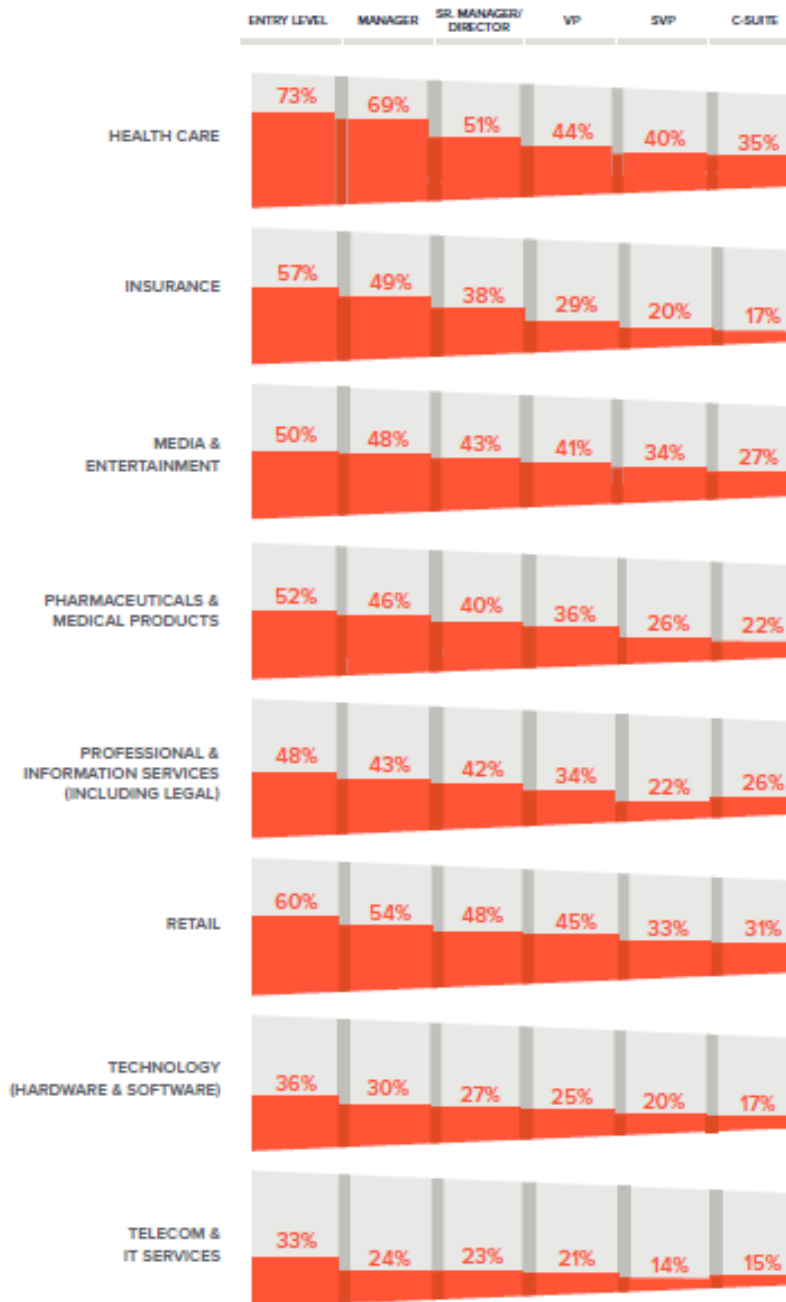


Figura 10. Representación de las mujeres por categoría en las diferentes industrias (Fuente: Mc Kinsey & Company. (2017). Women in the workplace 2017. ⁶⁰

⁶⁰ Descargado octubre 23, de 2017 de <https://www.mckinsey.com/>.
Página 170 de 204



Anexo 5

Tabla 1
Las 10 primeras farmacéuticas a nivel mundial

Rank	Company headquarters [website]	2016 Rx Sales (USD in mln)	2016 R&D spend (USD in mln)	2016 Top- selling Drugs [USD in mln]
1	Pfizer New York, New York [pfizer.com]	\$45,906	\$7,841.0	Prevnar 13 [5,718] Lyrica [4,966] Enbrel [2,909]
2	Novartis Basel, Switzerland [novartis.com]	\$41,554	\$7,916.0	Gleevec [3,323] Gilenya [3,109] Lucentis [1,835]
3	Roche Basel, Switzerland [roche.com]	\$39,552	\$8,717.1	Rituxan [7,410] Avastin [6,885] Herceptin [6,884]
4	Merck & Co. Kenilworth, New Jersey [merck.com]	\$35,563	\$9,760.0	Januvia [3,908] Zetia [2,560] Janumet [2,201]
5	Sanofi Paris, France [sanofi.com]	\$34,174	\$5,722.0	Lantus [6,322] Lovenox [1,810] Plavix [1,708]
6	Johnson & Johnson New Brunswick, New Jersey [jn.com]	\$31,671	\$6,967.0	Remicade [6,184] Stelara [3,232] Xarelto [2,288]
7	Gilead Sciences Foster City, California [gilead.com]	\$29,992	\$3,925.0	Harvoni [9,081] Sovaldi [4,001] Truvada [3,566]
8	GlaxoSmithKline Brentford, England [gsk.com]	\$27,775	\$4,696.6	Advair [4,720] Triumeq [2,350] Tivicay [1,291]
9	AbbVie North Chicago, Illinois [abbvie.com]	\$25,299	\$4,152.0	Humira [16,078] Imbruvica [1,580] Viekira Pak [1,522]
10	Amgen Thousand Oaks, California [amgen.com]	\$21,892	\$3,755.0	Enbrel [5,965] Neulasta [4,648] Aranesp [2,093]

Source: EvaluatePharma® May 2017, Evaluate Ltd, www.evaluate.com

How the listings were compiled: 2016 R&D Spend and 2016 Rx Sales analyses were provided by life science market intelligence firm Evaluate Ltd via its EvaluatePharma® service, www.evaluate.com. Pharm Exec would like to thank EvaluatePharma for assisting in the development of this year's Pharma 50 listing. EvaluatePharma takes sales estimates from leading equity analysts to create a consensus sales forecast, currently to 2022. Evaluate's Sales and R&D Spend figures represent the fiscal year that ended in 2016. For most American and European companies, that means the year ending December 31, 2016. For many Japanese companies, the fiscal year ending March 31, 2017, was used. Historic averages were used in the conversion of companies' native currency to USD.

Fuente: Christel, M. (2017, Jun 28). Pharm Exec's Top 50 Companies 2017. Pharmaceutical Executive. Volume 37, Issue 6. Descargado de <http://www.pharmexec.com/pharm-execs-top-50-companies-2017>



Anexo 6

Tabla 1
Iniciativas de promoción de la mujer en las primeras 10 farmacéuticas a nivel mundial

Empresa	Gestion de Talento		Beneficios			Politica, Valores, Codigo de ética explicito contra discriminacion por sexo	Iniciativas sociales de empoderamiento de la mujer	Certificaciones /Reconocimientos			Oficina/Comité para la igualdad de genero
	Mentoreo	Programas de Desarrollo para mujeres	Licencia paternal	Horario Flexible /Equilibrio trabajo-vida persona	Otros			Igualdad de genero	Aineadas a la igualdad de genero	Networking (redes)	
J&J	SI	SI	SI			SI	SI(iii)				
Novartis						SI			SI(iv)		SI(v)
Roche			SI	SI	SI(ii)	SI					
Pfizer	SI (i)					SI				SI (j)	
Sanofi	SI	SI		SI		SI		SI	SI(iv)	SI	SI
Merck& Co				SI		SI				SI	SI
Abbie	SI (i)		SI	SI		SI		SI		SI	
Amgen						SI			SI(iv)	SI	

Nota: elaboración propia en base a la información pública y disponible en las páginas web oficiales de las empresas descritas



Nota: “SI” indica la existencia de la iniciativa (basado en lo que la empresa publica en su página web), la no publicación de una iniciativa en su página web no implica necesariamente que la misma no exista, por este motivo, en aquellos casos donde no fue posible encontrar evidencia pública de la iniciativa, el campo se dejó sin completar.

Nota:

- (i) Dirigido al público en general
- (ii) Jardín de infantes
- (iii) Programa lanzado en 2016 (en conjunto con otras entidades sin fines de lucro) para incentivar a niñas a las asignaturas STEM -espera haber impactado un millón de niñas entre los 5 y los 8 años para el 2020- Programa lanzado en 2017 de premios y mentoreo para mujeres que trabajan como asistentes de profesotres en asignaturas STEM-Programa lanzado en 1992 en 16 países destinado a elevar el numero de estudiantes mujeres que obtienen títulos de grado en STEM*Programa lanzado en 2007 de mentoreo a estudiantes con PhD/posgraduados
- (iv) Certificaciones en Diversidad
- (v) Inclusión y Diversidad



Anexo 7

Tabla 1

Distribución de las ejecutivas Senior de las empresas farmacéuticas S&P500 en posiciones "staff"/"in line"

Nombre	Posicion	In-line/ Staff	Categoria
Sharon Bracken	Senior Vice President, Rapid Diagnostics	in-line	Unidad de Negocios
Elaine R. Leavenworth	Senior Vice President, Chief Marketing and External Affairs Officer	in-line	Comercial
Corlis D. Murray	Senior Vice President, Quality Assurance, Regulatory and Engineering Services	staff	Calidad/"Compliance"/Legales
Kathryn E. Wengel	Worldwide Vice President, Johnson & Johnson Supply Chain	staff	Cadena de Suministro
Angela Hwang	Group President, Pfizer Essential Health	in-line	Unidad de Negocios
Freda C. Lewis-Hall,	Executive Vice President and Chief Medical Officer	staff	Otro
Kirsten Lund-Jurgensen	Executive Vice President and President, Pfizer Global Supply	staff	Cadena de Suministro
Laurie J. Olson	Executive Vice President, Strategy & Commercial Operations	in-line	Comercial
Sally Susman	Executive Vice President, Corporate Affairs	staff	Calidad/"Compliance"/Legales
Laura J. Schumacher	Executive Vice President, External Affairs, General Counsel and Corporate Secretary	staff	Finanzas
Azita Saleki-Gerhardt	Azita Saleki-Gerhardt is Senior Vice President, Operations	in-line	Manufactura/Operaciones
Karen Hale	Vice President, Chief Ethics and Compliance Officer	staff	Calidad/"Compliance"/Legales
Julie L. Gerberding,	Exec VP& Chief Patient Officer,Strategic Communications, GPP and Population Health	staff	Comunicaciones
Mirian M. Graddick-Weir	Executive Vice President, Human Resources	staff	Recursos Humanos
Victoria H. Blatter	Senior Vice President, U.S. Government Affairs	staff	Comunicaciones
Suzanne Blaug	Senior Vice President, Global Business Solutions and Finance	staff	Finanzas
Judy Gawlik Brown	Senior Vice President, Global Marketing and Commercial Development	in-line	Comercial
Laura Hamill	Senior Vice President, U.S. Commercial Operations	in-line	Manufactura/Operaciones
Corinne M. Le Goff	Senior Vice President, Regional General Manager	staff	Otro
Lori Johnston	Senior Vice President, Human Resources	staff	Recursos Humanos
Alison Moore	Senior Vice President, Process Development	staff	Manufactura/Operaciones
Cynthia M. Patton	Senior Vice President and Chief Compliance Officer	staff	Calidad/"Compliance"/Legales
Annalisa Pizzarello	Senior Vice President, Results Delivery Office	staff	Calidad/"Compliance"/Legales
Ann Powell Judge	Senior Vice President, Chief Human Resources Officer	staff	Recursos Humanos
Sandra Leung	Executive Vice President, General Counsel	staff	Calidad/"Compliance"/Legales
Kelly A. Kramer	Executive Vice President and Chief Financial Officer, Cisco Systems, Inc	staff	Finanzas
Robin L. Washington	Executive Vice President and Chief Financial Office	staff	Finanzas
Taiyin Yang,	Executive Vice President, Pharmaceutical Development and Manufacturing	in-line	Manufactura/Operaciones
Melissa Stapleton Barnes	Senior VP, Enterprise Risk Management, and Chief Ethics and Compliance Officer	staff	Calidad/"Compliance"/Legales
Susan Mahony,	Senior Vice President and President, Lilly Oncology	in-line	Unidad de Negocios
Johna L. Norton	Senior Vice President, Global Quality	in-line	Calidad/"Compliance"/Legales
Leigh Ann Pusey	Senior Vice President, Corporate Affairs and Communications	in-line	Comunicaciones
Aarti Shah,	Senior Vice President, Information Technology, and Chief Information Officer	in-line	IT
Christi Shaw	Senior Vice President and President, Lilly Bio-Medicines	staff	Unidad de Negocios
Terrie Curran	President, Inflammation and Immunology	staff	Unidad de Negocios
Susan Alexander	Executive Vice President, Chief Legal, Corporate Services and Secretary	in-line	Calidad/"Compliance"/Legales
Ginger Gregory	Executive Vice President and Chief Human Resources Officer	staff	Recursos Humanos
Cathy R. Smith	Executive Vice President and Chief Financial Officer, Target Corporation	staff	Finanzas
Clare Trachtman	Vice President, Investor Relations	in-line	Comercial
Marion McCourt	Senior Vice President, Commercial	in-line	Comercial
Rana Strellis	Senior Vice President, Global Communications and Culture	staff	Comunicaciones

Nota: elaboración propia en base a la información pública y disponible en las páginas web oficiales de las empresas descriptas

**Tabla 2**

Distribución de las ejecutivas Senior de las empresas farmacéuticas S&P500 de acuerdo al área que lideran

Area	%
Unidad de Negocios	12%
Comercial	12%
Comunicaciones	10%
Finanzas	12%
Recursos Humanos	10%
IT	2%
Manufactura/Operaciones	10%
Otro	5%
Calidad/"Compliance"/Legales	22%
Cadena de Suministro	5%

Nota: elaboración propia en base a la información pública y disponible en las páginas web oficiales de las empresas descritas

Anexo 8
Tabla 1
Distribución de las mujeres CEOs del S&P500 por rubro de Actividad

Nombre	Empresa	
	Nombre	Rubro de Actividad
Mary T. Barra,	General Motors Co. (GM)	Automotriz
Heather Bresch,	Mylan N.V.	Farmacéutica
Gail Boudreaux,	Anthem Inc.	Servicios de salud
Michele Buck,	The Hershey Company	Alimentos y bebidas
Debra A. Cafaro,	Ventas, Inc.	Negocios inmobiliarios
Safra A. Catz,	Oracle Corp. (co-CEO)	Software
Mary Dillon,	Ulta Beauty	Retailer
Adena Friedman,	Nasdaq	Finanzas
Margaret Georgiadis,	Mattel, Inc.	Juguetes
Lynn J. Good,	Duke Energy Corp.	Energía
Shira Goodman,	Staples, Inc.	Retailer
Tricia Griffith,	The Progressive Corp.	Seguros
Marillyn A. Hewson,	Lockheed Martin Corp.	Defensa
Vicki Hollub,	Occidental Petroleum Corp.	Energía
Margaret Keane,	Synchrony Financial	Servicios financieros
Patricia Kampling,	Alliant Energy Corp.	Energía
Beth E. Mooney,	KeyCorp	Finanzas
Denise M. Morrison,	Campbell Soup Co.	Alimentos y bebidas
Indra K. Nooyi,	PepsiCo, Inc.	Alimentos y bebidas
Phebe N. Novakovic,	General Dynamics Corp.	Defensa
Patricia K. Poppe,	CMS Energy	Energía
Debra L. Reed,	Sempra Energy Corp.	Energía
Barbara Rentler,	Ross Stores, Inc.	Retailer
Virginia M. Rometty,	International Business Machi	Software
Susan N. Story,	American Water Works Comp	Agua
Geisha Williams,	PG&E Corp.	Consumo masivo

Nota: elaboración propia en base a la información publicada en <http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-sp-500>

**Tabla 2***Distribución porcentual de las mujeres CEOs del S&P500 por rubro de Actividad*

Rubro de Actividad	Cantidad mujeres CEO	% Mujeres CEO
Agua	1	4
Alimentos y bebidas	3	12
Automotriz	1	4
Consumo Masivo	1	4
Defensa	2	8
Energía	5	19
Farmacéutica	1	4
Finanzas	2	8
Juguetes	1	4
Retailer	3	12
Negocios Inmobiliari	1	4
Seguros	1	4
Servicios de salud	1	4
Servicios financieros	1	4
Software-Hardware	2	8

Nota: elaboración propia en base a la información publicada en <http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-sp-500>

Anexo 9

Tabla 1
Empresas farmacéuticas de Fortune 500 con discriminación del género de sus CEOs

Puesto	Empresa	País (de Origen)	CEO	Sexo
97	Johnson & Johnson	USA	Alex Gorsky	H
169	Roche Group	Suiza	Severin Schwan	H
173	Pfizer	USA	Ian C. Read	H
174	Bayer	Alemania	Werner Baumann	H
186	Novartis	Suiza	Vasant Narasimhan	H
240	Sanofi	Francia	Olivier Brandicourt	H
255	Merck	USA	Ken Frazier	H
273	GlaxoSmithKline	G. Bretaña	Emma Walmsley	M
358	Gilead Sciences	USA	John C. Martin, PhD	H
429	AbbVie	USA	Richard A. Gonzalez	H
470	AstraZeneca	G. Bretaña	Pascal Soriot	H
496	Teva Pharmaceutical Industries	Israel	Kåre Schultz	H

Nota: elaboración propia en base a la información publicada en

Nota: H=hombre, M=mujer

Anexo 10
Trabajadores en el sector de alta tecnología por rama de actividad (miles de personas y porcentaje)

CNAE	Sectores	Personas ocupadas		
		Total	Mujeres	Porcentaje
	Sectores manufactureros de tecnología alta	160,1	57,8	36,1
244	Industria farmacéutica	48,7	23,7	48,7
30	Maquinaria de oficina y material informático	24,1	8,4	34,9
321	Componentes electrónicos	22,8	7,9	34,6
32-321	Aparatos de radio, TV y comunicaciones	24,2	8,3	34,3
33	Instrumentos médicos, de precisión, óptica y relojería	26,8	6,9	25,7
353	Construcción aeronáutica y espacial	13,5	2,6	19,3
	Sectores manufactureros de tecnología media-alta	681,7	111,4	16,3
24-244	Industria química excepto industria farmacéutica	112,3	27,9	24,8
29	Maquinaria y equipos	199,4	26,3	13,2
31	Maquinaria y aparatos eléctricos	88,5	25,1	28,4
34	Industria automóvil	229,2	28,4	12,4
35-353	Otro material de transporte	52,3	3,7	7,1
	Servicios de alta tecnología o de punta	365,7	129,0	35,3
64	Correos y telecomunicaciones	232,0	87,5	37,7
72	Actividades informáticas	111,8	32,9	29,4
73	Investigación y desarrollo	21,9	8,6	39,3
	Total sectores de Alta y Media-Alta Tecnología	1.207,5	298,2	24,7
	Total ocupados	15.369,8	5.633,0	36,6

Fuente: Encuesta de Población Activa (medias anuales) 2000
 CNAE: Clasificación Nacional de Actividades Económicas

Nota: INE. (2003). Boletín informativo del instituto nacional de estadística-Mujer y ciencia 8 de marzo.
 Descargado de http://www.uab.cat/Document/839/105/MujerCiencia_INE,0.pdf

Anexo 11

Tabla N° 2
Ranking de laboratorios 2015: facturación, empleados y origen del capital.
(En millones de pesos, en porcentajes y en miles de personas)

N°	EMPRESA	ORIGEN DEL CAPITAL	FACTURACIÓN (\$)	PARTICIPACIÓN	EMPLEADOS
			<i>en millones</i>	%	<i>en unidades</i>
1	Bayer	Alemania	7153	7.7%	1260
2	Roemmers	Argentina	4399	4.7%	1360
3	Productos Roche	Francia	4100	4.4%	400
4	Laboratorios Bagó	Argentina	3800	4.1%	1388
5	Gador	Argentina	3345	3.6%	500
6	Pfizer	Alemania	3100	3.3%	600
7	Novartis Argentina	Suiza	3050	3.3%	465
8	Laboratorios Raffo	Argentina	2870	3.1%	1550
9	Laboratorios Elea	Argentina	2847	3.1%	848
10	Glaxo SmithKline Argentina (GSK)	Reino Unido	2550	2.7%	-
11	Laboratorios Abbott	EEUU	2273	2.4%	-
12	Laboratorios Casasco	Argentina	1917	2.1%	700
13	Sanofi Aventis	Francia	1700	1.8%	500
14	Abbvie	EEUU	1646	1.8%	-
15	Novo Nordisk Pharma Argentina	Dinamarca	1550	1.7%	-
16	Merck, Sharp & Dohme (MSD)	EEUU	1350	1.4%	-
17	Biogénesis-Bagó	Argentina	1312	1.4%	650
18	Boehringer Ingelheim	Alemania	1300	1.4%	380
19	Ivax Argentina	EEUU	1250	1.3%	540
20	Merck Química Argentina	Alemania	1150	1.2%	-

Fuente: elaboración en base a estadísticas públicas y Ranking MERCADO.

Nota: Quintian, C. Cano, M. . (2017, enero)Industria Farmacéutica Argentina. Descagado de <http://www.pharmabiz.net/wp-content/uploads/2017/01/KPMGinforme2017.pdf>



Anexo 12

V. Fumagalli Gerente Comercio Exterior-Empresa Americana-Edad: 55 años

Tipo de entrevista: presencial

1) En tu experiencia, ¿cuáles son las principales dificultades que enfrenta una mujer a la hora de desarrollar una carrera en la industria farmacéutica?

En caso de mujeres casadas y con hijos. Si bien la mujer avanza profesionalmente, sigue manteniendo responsabilidades familiares centrales. Organización de la familia. Lo que hace que el trabajo no flexible no permita su crecimiento dentro de una empresa.

2) ¿Qué iniciativas consideras que actualmente se dan en la industria Farmacéutica que son favorables a la retención y desarrollo profesional de la mujer?

Parte de la industria y en algunos sectores acotados, han avanzado en la posibilidad de trabajo flexible: horario flexible, home office. Aún falta ampliar este concepto a mayor población empleada para permitir mantener la importancia del rol de la mujer en la atención de la vida familiar y la crianza de sus hijos. También hay empresas que aumentan los derechos como por ejemplo sumar horas de lactancia o reducción de horario laboral durante el embarazo.

3) ¿Qué iniciativas consideras que faltan?

Debido a la alta ocupación de la mujer en su seno familiar pos horario laboral, faltarían jornadas de perfeccionamiento dentro del horario laboral para mejorar su perfil y poder apostar al crecimiento dentro de la empresa. Este punto aplica a cualquier persona ya que fuera del horario de trabajo es de vital importancia que existan momentos recreativos, de ejercicio físico, y sería mejor que el



perfeccionamiento se pueda incluir dentro de horario laboral orientado a los objetivos de la empresa para permitir el crecimiento profesional de sus empleados. También se puede pensar en incluir algunas pocas horas en ejercicio físico/o actividades relajantes dentro de la jornada laboral.

4) ¿Consideras que la maternidad hizo que perdieras/hará que pierdas posibilidades de crecimiento profesional/demoró tu carrera?

Si. La reducción de puestos de trabajo y muchas tareas en una misma persona, las exigencias para mantenerse laboralmente competitivo, el trabajo no flexible, no permiten que se pueda abordar otros desafíos debido a la carga emocional y de trabajo que conlleva una maternidad.

N. Gutiérrez Analista-Empresa Nacional-Edad: 30 años

Tipo de entrevista: e-mail

1) En tu experiencia, ¿cuáles son las principales dificultades que enfrenta una mujer a la hora de desarrollar una carrera en la industria farmacéutica?

Una de las dificultades q enfrentamos y me parece según mi experiencia (porque me pasa seguido) es que te subestiman por ser mujer nada más... no escuchan tus opiniones aunque estés diciendo lo mismo q un compañero (hombre), y también una de las dificultades es la posibilidad de ser madre... por más que tengas hijos o no... La mujer puede embarazarse y eso hace que no se la tenga en cuenta para una carrera profesional.

2) ¿Qué iniciativas consideras que actualmente se dan en la industria Farmacéutica que son favorables a la retención y desarrollo profesional de la mujer?



Ninguna... por lo menos en las empresas en las trabajé, algunas se jactan de retener personal profesional para el crecimiento de la empresa y no es así y otras directamente sos un número, he visto profesionales mujeres muy capacitadas siendo despedidas de un día para el otro.

3) ¿Qué iniciativas consideras que faltan?

No sabría decirte

4) ¿Consideras que la maternidad hizo que perdieras/hará que pierdas posibilidades de crecimiento profesional/demoró tu carrera?

Si, primero es la demora por poder tener un título universitario, por cuestiones de tiempo uno deja de lado sus estudios. Sobre todo me pasa en entrevistas de trabajo que la entrevista se termina centrandose en quién, cómo y cuándo cuida a mi hija y no en las habilidades /capacidades que puedo llegar a aportar al puesto que me estaría postulando.

A. Werbach Supervisora Calidad -Empresa Nacional-Edad: 40 años

Tipo de entrevista: telefónica

1) En tu experiencia, ¿cuáles son las principales dificultades que enfrenta una mujer a la hora de desarrollar una carrera en la industria farmacéutica?

Dificultad para acceder a puestos de jefatura y gerencias de Planta, Producción y Garantía de Calidad.

En mi experiencia personal en 10 años se generaron 8 oportunidades de promoción. Los puestos fueron ocupados por supervisores hombres con escasa experiencia o personal externo masculino.



2) ¿Qué iniciativas consideras que actualmente se dan en la industria Farmacéutica que son favorables a la retención y desarrollo profesional de la mujer?

Posibilidad de realizar home office.

3) ¿Qué iniciativas consideras que faltan?

Guarderías in situ. Para el primer año.

4) ¿Consideras que la maternidad hizo que perdieras/hará que pierdas posibilidades de crecimiento profesional/demoró tu carrera?

Totalmente. Ante la necesidad de faltar por tener un hijo enfermo o realizar la logística para el cuidado del mismo, no hay forma de que eso no sea tomado como una baja en el rendimiento.

S. Bessone Jefa Regulatorio-Empresa Europea -Edad: 35 años

Tipo de entrevista: presencial

1) En tu experiencia, ¿cuáles son las principales dificultades que enfrenta una mujer a la hora de desarrollar una carrera en la industria farmacéutica?

Ser desautorizada por los superiores masculinos.

2) ¿Qué iniciativas consideras que actualmente se dan en la industria Farmacéutica que son favorables a la retención y desarrollo profesional de la mujer?



la incorporación de home office, flex time, capacitación, apertura de guarderías on site en algunas empresas

3) ¿Qué iniciativas consideras que faltan?

Es necesario generar más cultura de trabajo en equipo, y cultura de diversidad general. Una buena política de recursos humanos general ayuda no solamente a las mujeres en los puestos de trabajo sino a todos los empleados.

4) ¿Consideras que la maternidad hizo que perdieras/hará que pierdas posibilidades de crecimiento profesional/demoró tu carrera?

En mi caso personal no, ya que siempre dejé claro que no tenía planes de ser madre, pero sí tengo conocimiento de mujeres despedidas de firmas en el momento de anunciar embarazo, a través de otras excusas.

A. De Nicolo Gerente Unidad de Negocios-Empresa Nacional-Edad: 32 años

Tipo de entrevista: e-mail

1) En tu experiencia, ¿cuáles son las principales dificultades que enfrenta una mujer a la hora de desarrollar una carrera en la industria farmacéutica?

Me parece que el principal y la que engloba todo es el machismo.

2) ¿Qué iniciativas consideras que actualmente se dan en la industria Farmacéutica que son favorables a la retención y desarrollo profesional de la mujer?



Beneficios y condiciones siempre que sean iguales para ambos sexos.

3) ¿Qué iniciativas consideras que faltan?

Entender que la mujer además de empleada es madre y eso puede requerir un cambio de paradigmas. Hoy las mujeres líderes suelen relegar su rol de madre por debajo de su empleo.

4) ¿Consideras que la maternidad hizo que perdieras/hará que pierdas posibilidades de crecimiento profesional/demoró tu carrera?

Si, aún no soy madre pero lo pienso y veo en amistades que suele impactar negativamente. En casos contados eso no sucede.

**Paula Gigena Executive Head Hunter-Titular de la cátedra de RRHH
Universidad del Salvador.**

Edad: 40 años

Tipo de entrevista: e-mail

1) ¿En relación a la retención y al desarrollo profesional de la mujer, cuáles son los beneficios más comunes que suelen ofrecerse en la industria farmacéutica argentina*? ¿Son frecuentes las iniciativas de "mentoreo" a profesionales mujeres con alto potencial?

En relación a la retención las herramientas más utilizadas están orientadas a la licencia por maternidad extendida y a lo que se denomina soft landing, que es regresar al trabajo luego de ser madre en escala progresiva, además del home office, por supuesto. El resto de los beneficios no se discriminan por sexo, sino



que por el contrario son beneficios idénticos para ambos sexos. Sobre las iniciativas de mentoreo o coaching sucede lo mismo, esta herramienta forma parte del desarrollo profesional en un puesto y es independiente del género que te tenga el ocupante, esto tiene que ver con una necesidad puntual de desarrollo y se aplica en virtud de ello.

2) En comparación con otros sectores de la actividad económica de nuestro país (servicios, retail, otras industrias, etc.) ¿Cómo calificarías las posibilidades de las mujeres para acceder a puestos de decisión, de tipo ejecutivo, en la industria farmacéutica argentina*?


La gran mayoría de las industrias están tendiendo a la igualdad de oportunidades y lo toman como valor de empresa. La industria farmacéutica por su expertise propio y desarrollo de estructuras quizás tenga aún más institucionalizado este punto. Hay empresas donde existen cupos obligatorios que deben cumplirse por ejemplo 50% de gerentes de sexo femenino para garantizar la igualdad en este punto. Por otro lado y teniendo en cuenta que egresan de la facultad más mujeres que hombres, al realizar una búsqueda de personal encontramos mejor cualificación en mujeres que en hombres.



Anexo 13

Esta encuesta es ABSOLUTAMENTE CONFIDENCIAL (no se le requerirá nombre, e-mail u otra forma de identificación o contacto) y tiene fines exclusivamente académicos.
Incluye PREGUNTAS DE RESPUESTA OBLIGATORIA -identificadas con asterisco-(*) y PREGUNTAS OPCIONALES.
El tiempo estimado para completar la encuesta es de 8 minutos.
Muchas gracias por su tiempo!!


Aceptar

* 1. ¿Cuál es su sexo? 

Hombre

Mujer



* 2. Por favor indique, cuan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones, 


Ponderación

Considero que mi estilo de liderazgo es semejante al de los líderes hombres de mi organización	<input type="text"/>
No tengo contacto con los líderes hombres de mi organización	<input type="text"/>
Los líderes hombres de mi organización son un modelo a seguir	<input type="text"/>
Los líderes hombres de mi organización no tienen empatía por las problemática de los hombres	<input type="text"/>
La visión del mundo, expectativas, estilo de comunicación y de relación de los líderes hombres de mi organización difieren absolutamente de los míos	<input type="text"/>
Me identifico con el estilo de liderazgo de las líderes mujeres de mi organización	<input type="text"/>



* Por favor indique, cuan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones,

	Ponderación
Considero que mi estilo de liderazgo es semejante al de las líderes mujeres de mi organización	<input type="text"/>
No existen líderes mujeres en mi organización	<input type="text"/>
No tengo contacto con las líderes mujeres de mi organización	<input type="text"/>
Las líderes mujeres de mi organización corresponden un modelo a seguir	<input type="text"/>
Las líderes mujeres de mi organización no tienen empatía por las problemáticas de las mujeres	<input type="text"/>
Me identifico con el estilo de liderazgo de los líderes hombres de mi organización	<input type="text"/>
La visión del mundo, expectativas, estilo de comunicación y de relación de las líderes mujeres de mi organización difieren absolutamente de los míos	<input type="text"/>

* 3. ¿A qué grupo de edad pertenece? 

30 o menos

31-35

36-40


41-45

45 o más




* 4. Se desempeña/se desempeñó en una Compañía Farmacéutica de origen 


- Nacional
- Americana
- Europea

* 5. Posee personal a cargo? 

- No
- ≤ 2 reportes
- ≤ 10 reportes
- >10 reportes


* 6. Posición actual 

- Analista
- Coordinador o Supervisor
- Jefe
- Gerente o superior

* 7. Su Jefe actual es 


- Hombre
- Mujer




* 8. En relación a su historia laboral, por favor indique cuáles de las siguientes afirmaciones son correctas 

- Tuve al menos 2 Jefes hombres
- Tuve al menos 2 Jefas mujeres
- Tuve 1 solo Jefe hombre
- Tuve 1 sola Jefa mujer

9. Actualmente se desempeña en una empresa de origen:


Nota: por favor cuando tenga que responder preguntas relacionadas a "su jefe" o a "su empresa" responda en base a esa empresa 

- Nacional
- Americana
- Europea


* 10. ¿Si Ud. fuera a ingresar a un nuevo trabajo y tuviese la posibilidad de elegir un nuevo Jefe, preferiría trabajar para un hombre o una mujer? 

- Preferiría trabajar para una mujer
- Preferiría trabajar para un hombre
- Me es indistinto



11. Su elección anterior se debe a que cuando trabaja con un Jefe del sexo elegido (marque todas las afirmaciones que considere ciertas): 

- Considera que tiene más posibilidades de lograr un mayor balance trabajo-vida personal
- Su opinión es escuchada
- Cree que va a tener más posibilidades de aprendizaje
- Se siente más cómodo trabajando con alguien de su mismo sexo
- Se siente más motivado
- Se siente más cómodo trabajando con alguien del sexo opuesto
- Considera que va a tener más posibilidades de lograr una promoción

* 12. Por favor, elija las 5 competencias que caracterizan a un líder efectivo 

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Promueve la colaboración y el trabajo en equipo | <input type="checkbox"/> Innova y Lidera el cambio |
| <input type="checkbox"/> Analiza y soluciona problemas | <input type="checkbox"/> Construye relaciones |
| <input type="checkbox"/> Posee visión estratégica | <input type="checkbox"/> Toma iniciativa |
| <input type="checkbox"/> Desarrolla a sus colaboradores | <input type="checkbox"/> Con experiencia técnica y profesional |
| <input type="checkbox"/> Excelente comunicador | <input type="checkbox"/> Orientada al logro resultados |
| <input type="checkbox"/> Inspira y motiva | <input type="checkbox"/> Alta integridad y honestidad |



* 13. Por favor, en base a su experiencia, pondere con un puntaje de 1 a 5, el desempeño de las LIDERES MUJERES dentro de la industria farmacéutica, en relación a las siguientes competencias de liderazgo

Nota:

1= malo, 2= regular, 3= bueno, 4= muy bueno, 5= sobresaliente



	Evaluación
Tomar iniciativa	<input type="text"/>
Alta integridad y honestidad	<input type="text"/>
Orientada al logro de resultados	<input type="text"/>
Desarrolla a sus colaboradores	<input type="text"/>
Inspira y motiva	<input type="text"/>
Promueve la colaboración y el trabajo en equipo	<input type="text"/>
Innova y lidera el cambio	<input type="text"/>
Analiza y soluciona problemas	<input type="text"/>
Excelente comunicadora	<input type="text"/>
Con experiencia técnica y profesional	<input type="text"/>
Posee visión estratégica	<input type="text"/>
Construye relaciones	<input type="text"/>



* 14. Por favor, en base a su experiencia, pondere con un puntaje de 1 a 5, el desempeño de los LIDERES HOMBRES dentro de la industria farmacéutica, en relación a las siguientes competencias de liderazgo

Nota:

1= malo, 2= regular, 3= bueno, 4= muy bueno, 5= sobresaliente



	Evaluación
Tomar iniciativa	<input type="text"/>
Alta integridad y honestidad	<input type="text"/>
Orientado al logro de resultados	<input type="text"/>
Desarrolla a sus colaboradores	<input type="text"/>
Inspira y motiva	<input type="text"/>
Promueve la colaboración y el trabajo en equipo	<input type="text"/>
Innova y lidera el cambio	<input type="text"/>
Analiza y soluciona problemas	<input type="text"/>
Excelente comunicador	<input type="text"/>
Con experiencia técnica y profesional	<input type="text"/>
Posee visión estratégica	<input type="text"/>
Construye relaciones	<input type="text"/>

15. Identifique cuales son los 5 adjetivos que mejor lo describen dentro del mundo del trabajo



- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ambicioso/a | <input type="checkbox"/> Comprensivo/a |
| <input type="checkbox"/> Competitivo/a | <input type="checkbox"/> Con capacidad de tomar buenas decisiones |
| <input type="checkbox"/> con liderazgo | <input type="checkbox"/> Amable |
| <input type="checkbox"/> Independiente | <input type="checkbox"/> Con capacidad de correr riesgos |
| <input type="checkbox"/> Individualista | <input type="checkbox"/> Inocente |
| <input type="checkbox"/> Alegre | <input type="checkbox"/> Con capacidad de formar buenas relaciones |



* CLAUDIA es Gerente. Su sector tiene siempre los mejores resultados de la empresa y recibe los bonos más altos. Muy competitiva, estratégica, comprometida, requiere un alto compromiso de su personal (trabajo de horas extras, fines de semana, si es necesario), lidera con el ejemplo, va a trabajar aún con fiebre. Al momento del cumplimiento de los objetivos propuestos “no quiere escuchar excusas”. Los lunes organiza reuniones de 30’ con su equipo para chequear el avance de los objetivos. Rara vez va a almorzar. En su trato es formal. Es impaciente y se enoja con frecuencia, en particular cuando no recibe respuesta en forma inmediata o ve que sus reportes “improvisan”.

Respuestas


Me sentiría a gusto con CLAUDIA como jefa	<input type="text"/>
Fienso que CLAUDIA es una líder efectiva	<input type="text"/>
Si fuera subordinado, cumpliría las órdenes de CLAUDIA	<input type="text"/>

* SILVINA es Gerente. Su frase de cabecera es “las personas vienen primero”, se interioriza en los problemas de su equipo y es comprensiva con las diferentes circunstancias que atraviesan sus empleados, fue la primera en la empresa en implementar el tele trabajo 2 veces por semana. Los lunes organiza desayunos “a la canasta” en los que cada miembro del equipo trae algo dulce para comer, se revisa el avance de los objetivos propuestos y con un brainstorming se buscan soluciones a las dificultades expuestas. Los viernes sale a almorzar con su equipo.

Respuestas


Fienso que SILVINA es una líder efectiva	<input type="text"/>
Me sentiría a gusto con SILVINA como jefa	<input type="text"/>
Si fuera subordinado, cumpliría las órdenes de SILVINA	<input type="text"/>



* 16. CLAUDIO es Gerente. Su sector tiene siempre los mejores resultados de la empresa y recibe los bonos más altos. Muy competitivo, estratégico, comprometido, requiere un alto compromiso de su personal (trabajo de horas extras, fines de semana, si es necesario), lidera con el ejemplo, va a trabajar aún con fiebre. Al momento del cumplimiento de los objetivos propuestos “no quiere escuchar excusas”. Los lunes organiza reuniones de 30’ con su equipo para chequear el avance de los objetivos. Rara vez va a almorzar. En su trato es formal. Es impaciente y se enoja con frecuencia, en particular cuando no recibe respuesta en forma inmediata o ve que sus reportes “improvisan”. 

Respuestas


Fienso que CLAUDIO es un líder efectivo	<input type="text"/>
Si fuera subordinado, cumpliría las órdenes de CLAUDIO	<input type="text"/>
Me sentiría a gusto con CLAUDIO como jefe	<input type="text"/>

* 17. RUBEN es Gerente. Su frase de cabecera es "las personas vienen primero", se interioriza en los problemas de su equipo y es comprensivo con las diferentes circunstancias que atraviesan sus empleados, fue el primero en la empresa en implementar el tele trabajo 2 veces por semana. Los lunes organiza desayunos “a la canasta” en los que cada miembro del equipo trae algo dulce para comer, se revisa el avance de los objetivos propuestos y con un brainstorming se buscan soluciones a las dificultades expuestas. Los viernes sale a almorzar con su equipo. 

Respuestas


Si fuera subordinado, cumpliría las órdenes de RUBEN	<input type="text"/>
Me sentiría a gusto con RUBEN como jefe	<input type="text"/>
Fienso que RUBEN es un líder efectivo	<input type="text"/>




18. Por favor indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones 

Respuestas

La diversidad de género es muy importante/primera prioridad para mi compañía	<input type="text"/>
La diversidad de género es muy importante/primera prioridad para mi jefe	<input type="text"/>
La diversidad de género es muy importante/primera prioridad para mi	<input type="text"/>
Nuestro compromiso (a nivel empresa) con la igualdad de género esta públicamente documentado	<input type="text"/>
Mi género JUGO un rol en la pérdida de oportunidades de desarrollo, aumentos, promociones	<input type="text"/>
Mi género JUGARA un rol en la pérdida de oportunidades de desarrollo, aumentos, promociones	<input type="text"/>


19. Mi compañía cuenta con los siguientes beneficios 

- Programa de trabajo flexible/"home office" para ambos sexos
- Licencia parental para ambos sexos
- Licencia maternal solamente

20. Participo de algún programa de mentoreo a mujeres (como mentor o mentoreado) 

- SI
- NO



21. Tengo conocimiento de la existencia de programas de mentoreo a mujeres con alto potencial dentro de mi organización 

- SI
- NO



Anexo 14-Glosario

Agéntico: Rasgos característicos del tradicional estereotipo de género masculino: competitividad, control, autoridad, orientación hacia la tarea, personalidad fuerte, dominante, actúa como líder, individualista y “duro” (Lupano, Perugini M.; Castro Solano, A., 2013).

Brecha salarial: La brecha salarial entre varones y mujeres se calcula como la unidad menos el cociente del salario promedio de las mujeres sobre el salario promedio de los varones. Cuando la brecha es 0 significa igualdad de salarios; cuando la brecha es positiva y elevada significa una mayor desigualdad, en términos de déficit de salario de las mujeres respecto de los varones. Cuando la brecha es negativa significa que las remuneraciones de las mujeres son más elevadas que las de los varones (OIT, 2016).

Desigualdades de género: “Es la distancia y/o asimetría social en el acceso a derechos y oportunidades entre mujeres y varones. El mundo laboral no resulta ajeno a esto, por lo que las relaciones de trabajo producen y reproducen las inequidades y las situaciones de discriminación. La desigualdad de género se relaciona con factores económicos, sociales, políticos y culturales, y se manifiestan en las brechas de género” (Sucarrat *et al.*, 2017, p. 14).

Discriminación directa (contra las mujeres): “Ocurre cuando una diferencia en tratamiento se basa directa y explícitamente en distinciones basadas exclusivamente en el sexo y las características del hombre o la mujer, las cuales no pueden ser justificadas objetivamente” (United Nations, 2014, p. 32).

Discriminación indirecta: (contra las mujeres): “Ocurre cuando una ley, política o programa no aparenta ser discriminatorio pero tiene un efecto discriminatorio una vez implementado. Esto puede ocurrir, por ejemplo cuando las mujeres son comparadas con los hombres en desventaja con respecto a la posibilidad de disfrutar de una oportunidad particular o beneficio debido a inequidades pre-existentes. Se da también cuando una ley neutral en materia



de género, da lugar al mantenimiento de una inequidad existente o la exacerba” (United Nations, 2014, p. 33).

Diversidad de género: “Es una expresión que reconoce que la preferencia y autoexpresión de muchas personas no encaja dentro de las normas de género aceptadas comúnmente” (Sucarrat *et al.*, 2017, p. 12).

Equidad de género: “Consiste en brindar las mismas condiciones, trato y oportunidades a todos los géneros, tomando en cuenta las características o situaciones diferentes de los diferentes grupos (sexo, género, situación socioeconómica, etnia, edad, religión, ideología, etc.), con el fin de revertir la desigualdad preexistente, y para que las personas efectivamente gocen de igualdad y puedan realizarse en sus propósitos de vida según sus diferencias. La equidad y la igualdad de género están vinculadas, pero no son términos equivalentes: la igualdad es un valor fundamental que apela al estatuto jurídico de las mujeres y el principio de no discriminación basada en el género, mientras que la equidad es una medida dirigida a cubrir los déficits históricos y sociales de las desigualdades por razón de género” (Sucarrat *et al.*, 2017, p. 15).

Género: “Refiere al universo sociocultural atribuido al ser masculino y al ser femenino, y las relaciones entre los géneros, que abarcan relaciones de poder. Implica el conjunto de atributos, prácticas, valores y comportamientos que determinan cómo “debe ser” un varón y cómo “debe ser” una mujer en una sociedad determinada. Es decir, sobre la base de las diferencias biológicas, se divide el mundo social y simbólico en “lo femenino” y “lo masculino”. Por su condición social, cultural y, por lo tanto, histórica, implica que pueden ser transformados de acuerdo al contexto” (Sucarrat *et al.*, 2017, p. 12).

Igualdad de género: “Consiste en garantizar la igualdad de derechos, responsabilidades, condiciones y oportunidades de todos los géneros. Parte del postulado de que todas las personas tienen la libertad de desarrollar sus habilidades personales y hacer elecciones sin estar limitadas por estereotipos,



roles o prejuicios de género. Implica que se consideran los comportamientos, aspiraciones y necesidades específicas de todos los géneros, y que estos son valorados y favorecidos de la misma manera. También contempla el acceso a bienes y recursos, y el control de su uso y resultados. La distinción entre acceso y control es relevante en términos de género, ya que, por ejemplo, algunas mujeres pueden ganar dinero, pero no tener la decisión sobre su gasto o inversión” (Sucarrat *et al.*, 2017, p. 15).

ILO: International Labour Office.

Industria farmacéutica: La industria farmacéutica descubre, desarrolla, produce y comercializa drogas farmacéuticas para su uso como medicamentos.

Mentor o Mentora: “El rol de mentor o mentora lo ejerce una persona que, por sus conocimientos o experiencia, muestra intenciones de acompañar y guiar a las mujeres. Con su trayectoria laboral, proveen consejo, feedback y coaching que sirven de guía para que las mujeres avancen en su carrera, adopten una postura de protagonista y una actitud que favorezca su propio cambio” (Sucarrat *et al.*, 2017, p. 50).

"Old Boy's Club": “Redes de contactos cuyos efectos son casi invisibles y poderosos, donde ciertos temas o áreas son dominados por varones. Estos, incluso, comparten similares características socio-culturales, y con sus prácticas excluyen a las personas que no participan de esos espacios, especialmente a las mujeres, ya que, generalmente, tienen lugar en momentos en los cuales una persona que se responsabiliza de las tareas domésticas y de cuidado no tiene la posibilidad de participar. En general, estos clubes de varones comparten espacios de socialización más allá de los espacios de trabajo, donde muchas veces se toman decisiones importantes y estratégicas, por ejemplo, la elección de directores de una empresa, promociones, traslados” (Sucarrat *et al.*, 2017, p. 39).

PBI: Producto Bruto Interno es el valor monetario de todos los bienes y servicios que produce un país o economía. Valor Bruto Añadido: es el valor de



los productos manufacturados por una empresa menos el valor de compra de sus materiales y servicios. Por lo tanto, refleja el valor adicional generado por el proceso de producción (International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations, 2017).

Roles de género: “Refieren a las normas sociales y de conducta que, dentro de una cultura específica, son ampliamente aceptadas como socialmente apropiadas para las personas de un género específico. Suelen determinar las responsabilidades y tareas tradicionalmente asignadas a mujeres, varones, niñas y niños. Desde una perspectiva histórica, cultural y social, los roles de género varían según la época y el lugar, y reflejan y reproducen las relaciones de poder entre lo masculino y lo femenino, lo que implica una valoración social de las habilidades, comportamientos, trabajos, tiempos y espacios masculinos y una desvalorización de los femeninos. Al igual que el género, los roles de género pueden transformarse con el transcurso del tiempo, especialmente con el empoderamiento de las mujeres y la transformación de las masculinidades” (Sucarrat *et al.*, 2017, p13).

Sensibilización y concientización: “Se trata de un proceso de cambio emotivo (sensibilización) y racional (concientización). Produce la asimilación de información y nuevos puntos de vista para modificar las actitudes indiferentes, y genera procesos de aprendizaje, análisis, de reflexión y de revisión de conductas, se abordan cuestiones ocultas o naturalizadas, se cuestionan los prejuicios, así como se estimulan la acción y el cambio actitudinal. La sensibilización sobre un tema no se traduce necesariamente en que la persona vaya a acordar con lo que le ha sido transmitido. La sensibilización constituye el primer paso y no es el único para lograr cambios de hábitos en la población. La concientización implica la internalización de la información por medio de la reflexión. Concientizar en género implica dar a entender la existencia de diferencias y desigualdades entre y dentro de los géneros, determinadas por la sociedad y la cultura en un tiempo y lugar determinado” (Sucarrat *et al.*, 2017, p. 55).



Sesgos inconscientes: “Son la predisposición o la tendencia que influencia el proceso decisorio de las personas. No siempre siguen las lógicas racionales, sino que son de naturaleza emocional, psicológica o sociológica. Estas predisposiciones están influenciadas por el sistema de creencias, modelos mentales y estereotipos que habitan en las personas. Aun cuando las personas reconozcan los sesgos inconscientes en sí mismas, están influenciadas por ellos, y se manifiestan en cómo procesan la información, cómo toman decisiones y cómo construyen estrategias. En el caso particular de los sesgos inconscientes de género, estos influyen todas las decisiones que se toman a favor o en contra de las mujeres, y operan de forma invisible, inconsciente y no intencionada” (Sucarrat *et al.*, 2017, p. 32).

Sexo: “Refiere al conjunto de características biológicas que determinan lo que es un macho y una hembra en la especie humana. Al nacer se le asigna un sexo a la persona teniendo en cuenta, principalmente, la apariencia de los órganos de las dos formas socialmente reconocidas (varón o mujer). Se suman otras variables biológicas para su asignación” (Sucarrat *et al.*, 2017, p. 12).

Sponsor: Es una persona de alto nivel jerárquico, sin distinción de género, que utiliza su influencia en forma intencional y positiva para promover la igualdad de género en la empresa. El rol de sponsor se puede aplicar tanto a una red de mujeres, que gestiona recursos presupuestarios para acciones de promoción u otras actividades, así como a una mujer en particular, a la cual adopta como “esponsorada”, y con la cual colabora en su exposición externa e interna, y facilitando sus redes de contactos (Sucarrat *et al.*, 2017, p. 50).

Tasa de feminidad: Relación entre la cantidad de trabajadores mujeres y el total de trabajadores (OIT, 2016).

Techo de cristal (glass ceiling): Es una metáfora usada para representar la barrera invisible que evita que un determinado grupo demográfico (típicamente aplicada a minorías sociales) puedan avanzar más allá de un determinado nivel jerárquico.