

Mujer milenio: Una nueva era de talento

*Atraer, contratar,
desarrollar y retener
a la mujer milenio*

#femalemillennial



Sobre la investigación

En 2008 PwC¹ comenzó a profundizar en un cambio observado en el pensamiento entre los empleados más jóvenes, los milenios en el trabajo. Lanzó el informe *Millennials at work: Perspectives of a new generation*. A este le siguió el lanzamiento de *Milenios en el trabajo: Remodelando la fuerza laboral*. Más recientemente, en 2013, emitimos el informe *PwC NextGen: a global generational study*. Este estudio intergeneracional capturó las opiniones de más de 40,000 encuestados en 18 territorios de la red de PwC; realizado en conjunto por PwC, la Universidad del Sur de California y la Escuela de Negocios de Londres, es el estudio generacional más completo, hasta ahora, sobre las actitudes de los empleados milenio.

En PwC el 50% de nuestra fuerza laboral es femenina y para 2016 casi el 80% de esta será milenio (nacidas entre 1980 y 1995). Cada año PwC recluta alrededor de 20,000 graduados milenio en todo el mundo, la mitad son mujeres. Las mujeres milenio se están convirtiendo en una parte cada vez más grande de nuestro grupo de talento, y sabemos que no estamos solos.

A medida que crece nuestro conocimiento sobre esta generación y examinamos nuestro propio grupo de talento, nos parece el momento propicio de enfocarnos en las mujeres de esta generación.

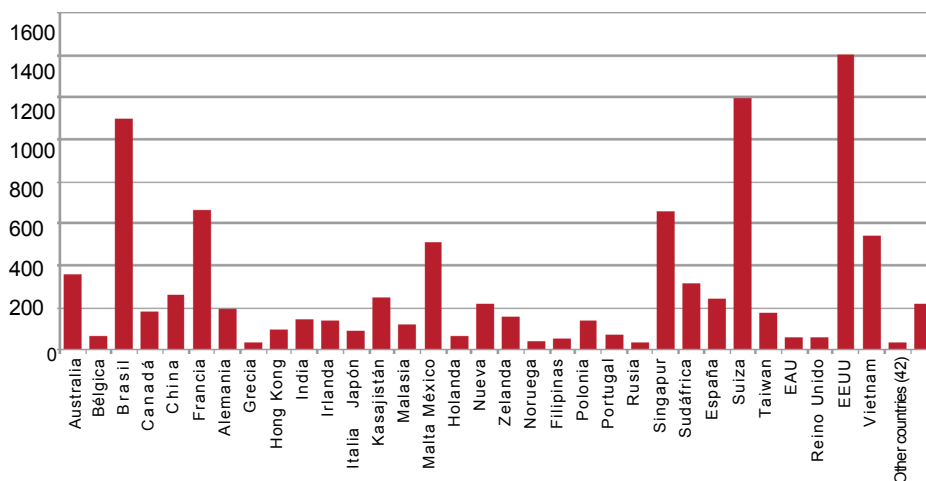
El año pasado revisamos nuestra investigación anterior, poniendo al frente a la mujer milenio con el lanzamiento de nuestro informe *Next generation diversity: Developing tomorrow's female leader*. Este año decidimos ir un paso más allá y profundizar en la mente de la mujer milenio, explorar más a fondo los temas que hemos identificado en nuestro informe previo. Opinium Research fue el encargado de realizar una encuesta internacional en línea entre el 15 y el 30 de enero de 2015.

en línea entre el 15 y el 30 de enero de 2015. En general se encuestaron 10,105 personas en 75 países, entre 20 y 35 años; la mayoría estaba empleada, trabajaban por cuenta propia o iban a empezar a trabajar (91, 2 y 1%, respectivamente). El 4% estudiaba de tiempo completo y 1% desempleado, pero habían tenido empleo durante los últimos dos años. Las mujeres milenio fueron 8,756, mientras que 1,349

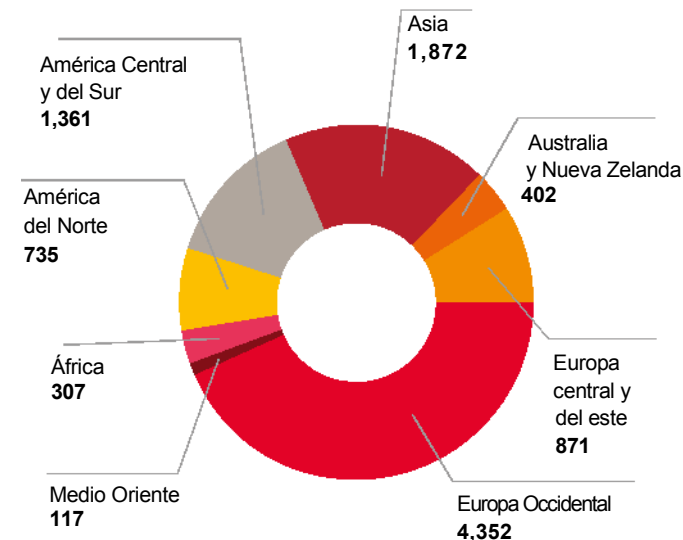
del total de encuestados fueron hombres, 4,910 eran empleados de PwC.

Este informe tiene como objetivo proporcionar la percepción de las mujeres milenio y mostrar cómo posicionar tus estrategias de organización y de talento para atraer, contratar, desarrollar y retener a esta fuente de talento.

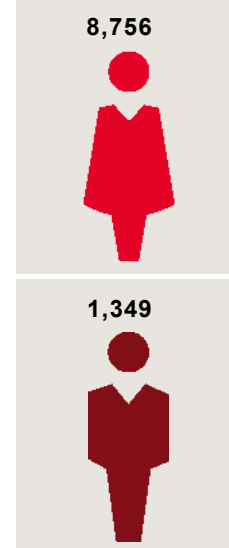
Encuestados por país



Encuestados por región



Encuestados por género



¹ PwC se refiere a la red de PwC y/o a una o más de sus firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada. Favor de consultar www.pwc.com/structure para más detalles.

Introducción

Actualmente las organizaciones de todo el mundo afrontan los desafíos que vienen al tener un gran número de milenios talento entrando y remodelando la fuerza de trabajo. Al mismo tiempo hay un desafío por la falta de mujeres en posiciones de liderazgo. Existe una preocupación por el impacto financiero y competitivo que esto puede significar.

En 2011 solo 12% de los CEO dijo que observó la poca retención del talento femenino como un desafío clave del negocio en los próximos tres años, y solo 11% estaba planeando cambios significativos en políticas destinadas a atraer y retener a las mujeres.² Cuatro años pasaron rápido, y un mayor número de CEO están preocupados por el impacto que la diversidad de talento significa para su negocio: 64% de los CEO confirma que tiene una estrategia de diversidad y 13% planea adoptar una durante los próximos 12 meses.³ Hemos llegado a un punto significativo, la tendencia ha cambiado. La diversidad de talentos se ha identificado como un desafío y una oportunidad de negocio; los CEO identifican importantes beneficios derivados de la diversidad y la inclusión en sus organizaciones. Los CEO finalmente se dieron cuenta que tienen inmensas reservas de talento disponible que no han aprovechado al máximo durante un largo tiempo, siendo las mujeres una de las reservas de talento más significativo.

2 Growth reimagined. The talent race is back on. 14th Annual Global CEO Survey, PwC 2011.

3 A marketplace without boundaries? Responding to disruption. 18th Annual Global CEO Survey, PwC 2015.

A la par, en la actualidad vemos investigaciones y medios de comunicación enfocados en la mujer que ocupa puestos de liderazgo y puestos en los consejos directivos. Sin embargo, para lograr un cambio sostenible, los sectores público y privado deben cambiar el planteamiento, también deben centrarse en el desarrollo de mujeres jóvenes con talento para futuros roles de liderazgo. Para cambiar, las organizaciones deben realizar esfuerzos paralelos que incluyan diversidad de liderazgo, fortalecer con acciones de cambio sistémico; dirigidos a su fuerza laboral desde el primer día. Pero para lograr esto primero deben comprender mejor la manera de atraer, contratar, desarrollar y retener el talento de las mujeres milenio.

Las mujeres milenio se están convirtiendo en una parte cada vez más grande del talento global, y este estudio nos deja algo claro: cuando se trata de mujeres milenio, realmente estamos hablando de una nueva era de talento femenino. A lo largo de este estudio se encuentran nuestros resultados de la investigación de la mujer milenio, tanto de manera integral como segmentados, usando un diferencial de etapa en su carrera, casos de estudio y los perfiles de las mujeres milenio. Este informe tiene como objetivo proporcionar la percepción de las mujeres milenio y mostrar cómo posicionar estrategias de organización y de atracción, contratación, desarrollo y retención de esta fuente significativa de talento.

Porcentajes de CEO que han observado los siguientes beneficios al promover la diversidad y la inclusión en sus organizaciones.

90%

Atracción de talento



85%

Mejora el rendimiento del negocio



83%

Refuerzo de nuestra marca y reputación



78%

Innovación



78%

Colaboración interna/externa



77%

Mejora la satisfacción del cliente



75%

Cubrir necesidades nuevas y cambiantes de los clientes



63%

Aprovechar la tecnología



55%

Competir en nuevas industrias/territorios



Fuente: 18th Annual CEO Survey, PwCalent 2015

Contenido

• Puntos importantes del informe	5
• Diferencial de etapas de carrera de la mujer milenio	6
• Una nueva era de talento femenino	7
• Diversidad en la mente de los milenios	9
• Equilibrio vida- trabajo y flexibilidad	14
• Una cultura de retroalimentación	19
• Carreras globales	22
• La reputación importa	25
• ¿Qué pueden hacer los empleadores?	29
• Resumen	30
• Créditos	31

Puntos importantes del estudio

Una nueva era de talento femenino

Las mujeres milenio importan, ya que tienen un mayor nivel educativo y se están integrando a la fuerza laboral en un número mucho mayor que cualquiera de las generaciones anteriores. También son más seguras que cualquier otra generación y consideran las oportunidades de desarrollo en su carrera como la característica más atractiva de un empleo. Para tener éxito y capitalizarlo los empleadores deben comprometerse a generar culturas inclusivas y estrategias de talento que se apoyen en la confianza y en la ambición de las mujeres milenio.

Diversidad en la mente de los milenios

A pesar del entorno en que la mujer milenio ha crecido, sería un error suponer que esta generación considera la diversidad de género como cosa del pasado. La mujer milenio busca empleos con un sólido historial en equidad y diversidad, pero en la práctica sus expectativas no siempre se cumplen. Los empleadores tienen que hacer algo más que hablar sobre esto; deben fomentar estrategias inclusivas que demuestren resultados visibles.

Equilibrio vida-trabajo y flexibilidad

Se puede esperar que esta generación lleve a cabo cambios sin precedentes en cuanto al equilibrio vida-trabajo. Es tiempo de que las organizaciones reconozcan al equilibrio y la flexibilidad como una propuesta para todo el talento.

Una cultura de retroalimentación

Uno de los atributos más importantes de las mujeres milenio es que esperan retroalimentación periódica. A pesar de su afinidad por la tecnología, prefieren que las conversaciones sobre sus carreras sean cara a cara. Los empleadores exitosos serán aquellos que puedan mezclar tecnología y estrategias de comunicación con una cultura de retroalimentación frecuente, orientada al futuro y de manera presencial.

Carreras globales

La demanda femenina para la movilidad internacional nunca ha sido mayor. Para atraer, contratar, desarrollar y retener a la mujer milenio, los empleadores internacionales deben adoptar un enfoque moderno de movilidad que ofrezca diversidad de asignaciones internacionales.

La reputación importa

Las milenio quieren que su trabajo tenga un propósito, contribuir al mundo y estar orgullosas de su empleador. La imagen importa para la mujer milenio. Las organizaciones y los sectores deberán esforzarse más para comunicar los aspectos positivos de su marca. También será esencial una comprensión clara de su grupos de talento actual y futuro. Algunos sectores tendrán que esforzarse más y adelantarse a otros para atraer el talento que necesitan para ser exitosos.

Etapas de carrera de la mujer milenio

Las mujeres milenio, nacidas entre 1980 y 1995, representan una parte importante y creciente del talento global. Este informe busca profundizar en la percepción de la mujer milenio; sin embargo, reconocemos que la experiencia de una mujer milenio de 34 años, con experiencia profesional de 12 años y una carrera establecida, es muy diferente a la experiencia de una mujer milenio de 22 años que acaba de empezar su carrera. Así que, en lugar de centrarse en una visión holística de la mujer milenio, este informe profundiza en las opiniones y experiencias de la mujer milenio según las etapas de carrera. Análizamos más de cerca diferencias críticas sobre factores clave e importantes para la mujer milenio a través de la perspectiva de las que están iniciando su carrera, las que están desarrollando su carrera y las que tienen una carrera establecida.

Etapas de carrera de las mujeres milenio



Iniciando su carrera	Desarrollando su carrera	Carrera establecida
Experiencia laboral de 0-3 años, enfocada en adaptarse a la vida laboral, a la cultura y a las prácticas del lugar de trabajo.	Experiencia laboral de 4-8 años. Acostumbrada al ambiente de trabajo y enfocada en el desarrollo de sus habilidades, descubriendo sus áreas de impacto y progresando en su carrera.	Experiencia laboral de 9 años o más. Desarrollada como una experta y enfocada en establecer su perfil como una líder, interna y externamente, y perfeccionando su estilo de liderazgo.
Generalmente en posiciones júnior	Predominan en posiciones júnior y directivas de nivel medio	Predominan en posiciones directivas de nivel medio y alto
Tres mujeres CEO*	12 mujeres CEO*	38 mujeres CEO*
Por lo general trabajaron en 2 empleos	Por lo general trabajaron en 2 empleos	Por lo general trabajaron en 3 empleos
Edad promedio de 25 años	Edad promedio de 29 años	Edad promedio de 32 años
14% ha trabajado en el extranjero	21% ha trabajado en el extranjero	27% ha trabajado en el extranjero
Predominantemente solteras	Predominantemente viviendo en pareja/casadas	Predominantemente casadas
11% tiene hijos	24% tiene hijos	49% tiene hijos
84% es parte de una pareja donde ambos trabajan	89% es parte de una pareja donde ambos trabajan	88% es parte de una pareja donde ambos trabajan
43% gana salarios iguales a sus parejas/esposos**	43% gana salarios iguales a sus parejas/esposos**	42% gana salarios iguales a sus parejas/esposos**
18% representa la principal fuente de ingresos**	24% representa la principal fuente de ingresos**	31% representa la principal fuente de ingresos**
Consideran las oportunidades de desarrollo de carrera la característica más atractiva de un empleo	Consideran los salarios competitivos e incentivos financieros la característica más atractiva de un empleo	Consideran las oportunidades de desarrollo de carrera la característica más atractiva de un empleo
49% siente que puede llegar a los niveles más altos en su actual empleo	45% siente que puede llegar a los niveles más altos en su actual empleo	39% siente que puede llegar a los niveles más altos en su actual empleo
53% siente que las organizaciones no hacen lo suficiente para fomentar la diversidad en el trabajo	59% siente que las organizaciones no hacen lo suficiente para fomentar la diversidad en el trabajo	61% siente que las organizaciones no hacen lo suficiente para fomentar la diversidad en el trabajo
21% no siente que haya modelos a seguir femeninos en sus actuales empleos	27% no siente que haya modelos a seguir femeninos en sus actuales empleos	35% no siente que haya modelos a seguir femeninos en sus actuales empleos
Lo más probable es que hayan dejado un empleo porque no había suficientes oportunidades de desarrollo	Lo más probable es que hayan dejado un empleo porque no había suficientes oportunidades de desarrollo	Lo más probable es que hayan dejado un empleo porque no había suficientes oportunidades de desarrollo

*El número de mujeres milenio identificadas como CEO por etapas de carrera.

**Están en una pareja donde ambos trabajan.

Base: 8,756 mujeres milenio (nacidas entre 1980 y 1995) de 75 países.

Una nueva era de talento femenino

Nacidas entre 1980 y 1995, las mujeres milenio constituyen una proporción significativa del grupo de talento actual y futuro. Atraer a las mejores colaboradoras milenio es fundamental para el futuro del negocio. Las milenio importan porque son diferentes de las que ya se han ido y también son más numerosas que las de la generación *baby boomer*.

Las mujeres milenio han crecido en una nueva era. Durante este periodo ha incrementado el número de mujeres que se ha incorporado al mercado laboral; la tasa mundial de fuerza laboral femenina ha ido en aumento. Entre 1980 y 2008, 552 millones de mujeres se unieron a la fuerza laboral global⁴ y se espera que se incorporen mil millones más durante la próxima década.⁵ Actualmente las mujeres representan el 40% de la fuerza laboral mundial actual⁶ y nunca antes se había visto este volumen de participación.

La composición de la fuerza laboral no es lo único que ha cambiado; la matrícula en la educación terciaria también se ha disparado; la matrícula femenina se ha beneficiado aumentando casi el doble que la matrícula masculina desde 1970.⁷ A nivel mundial, en la actualidad, las mujeres representan la mayoría de estudiantes en 93 países, mientras que los hombres lo hacen en solo 46, obtienen más grados de licenciatura que los hombres y tienen una ventaja sobre los hombres de 56 a 44% en las maestrías.⁸ Las mujeres milenio importan, ya que tienen mayor nivel educativo y se están integrando a la fuerza laboral en números más grandes que cualquiera de las generaciones anteriores.

Pero esto no es lo único que ha cambiado, la mujer milenio no solo se integra a una

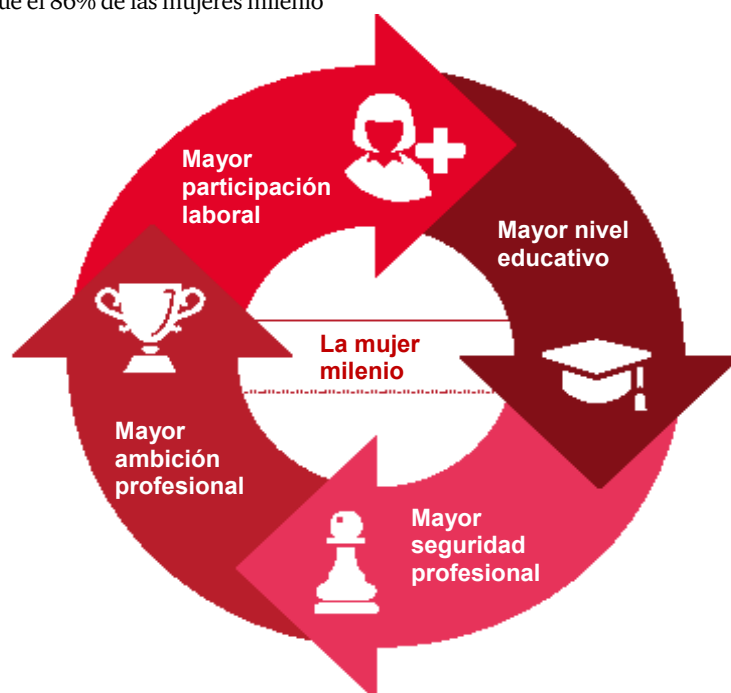
fuerza laboral que se ve diferente, sino que representa una mentalidad de carrera diferente. El 49% de las mujeres milenio que empieza sus carreras dijo que siente que puede llegar a los niveles más altos en su empresa actual, lo que las hace más seguras profesionalmente que sus generaciones anteriores. A pesar de esto, aún hay una brecha de confianza entre las mujeres milenio y sus pares masculinos. Las mujeres milenio en Brasil e India (76%) y Portugal (68%) son las más seguras, mientras que las mujeres milenio en Japón (11%), Kazajistán (18%) y Alemania (19%) son las que menos confían en que podrán llegar a niveles altos en sus empresas.

Las mujeres milenio consideran la oportunidad de desarrollo de carrera como la característica más atractiva de un empleo. Nuestra investigación también nos dice que las mujeres milenio que han cambiado de empleo clasifican a la falta de oportunidades para el desarrollo profesional como la principal razón para dejar su antiguo empleo.

Las formas y la obtención de ingresos de las mujeres en el lugar de trabajo también han evolucionado mucho. Nuestra investigación nos dice que el 86% de las mujeres milenio

que está en una relación es parte de una pareja en la que ambos trabajan. Por otra parte, el 42% gana salarios iguales a su pareja o cónyuge, mientras que casi una cuarta parte es la principal fuente de ingresos en sus relaciones (24%). Esto significa que el 66% de las mujeres milenio gana igual o más que su pareja o cónyuge. Curiosamente, a medida que avanzamos en el diferencial de etapas de carrera de la mujer milenio, mayor es la probabilidad de que ellas ganen más que su pareja o cónyuge: iniciando su carrera (18%), desarrollando su carrera (24%) y con carrera establecida (31%).

Las mujeres milenio son más seguras y ambiciosas profesionalmente que las generaciones precedentes. Para tener éxito y sacar provecho de los rasgos sobresalientes de la mujer milenio, los empleadores deben comprometerse a una cultura inclusiva, procesos, políticas y programas de talento que se apoyen en la confianza y la ambición de las mujeres milenio. La formación de estrategias de talento dirigidas a este segmento de talento será un paso vital para lograr los objetivos y ambiciones de una organización individual a largo plazo.



4 2012 World Development Report, Gender Equality and Development, World Bank.

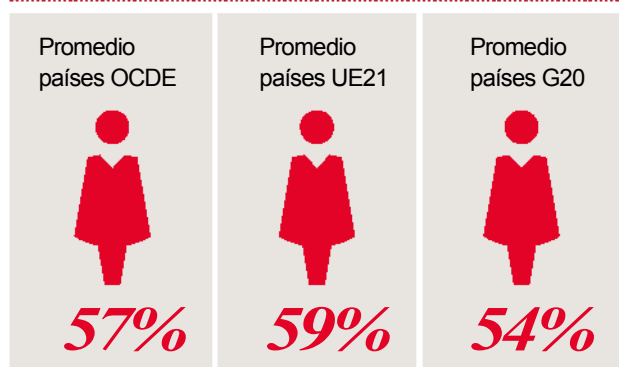
5 Empowering the Third Billion Women and the World of Work in 2012, Strategy& (anteriormente Booz and Company).

6 World Bank.

7 World Atlas of Gender Equality in Education, UNESCO, 2012.

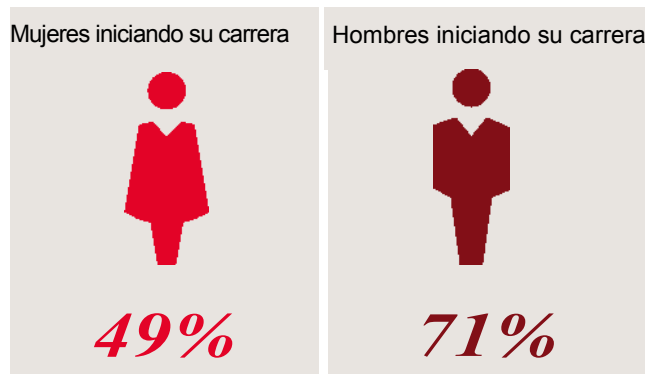
8 Ibid.

Porcentaje de mujeres tituladas a nivel superior (terciario)

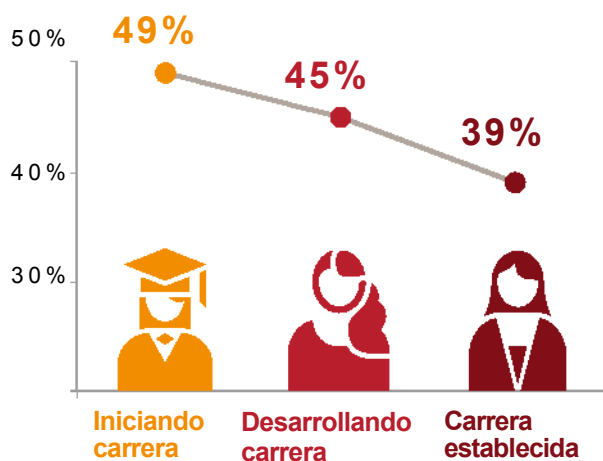


Fuente: Education at a Glance, 2012, Indicadores OCDE.

¿Consideras que puedes llegar a los niveles más altos en tu empleo actual?



¿Consideras que puedes llegar a los niveles más altos en tu empleo actual?



Nuestra investigación revela que las mujeres milenio clasifican estas 5 características como las más atractivas de un empleo



Voz de la mujer milenio

Amélie Jeangeorges, Gerente, PwC Francia

Incluso antes de iniciar formalmente mi carrera estaba concentrada en la búsqueda de experiencias que me retaran, completé dos pasantías internacionales de seis meses, la primera en PwC Luxemburgo y la segunda en un banco en Londres. Desde el inicio de mi carrera en PwC Francia he estado en la búsqueda de oportunidades para ampliar mis habilidades y desarrollarme de nuevas maneras. Esto significa, que más allá de mi papel central como auditora, tuve la oportunidad de desarrollar una gama de experiencias en Recursos Humanos, gestión de eventos con clientes y proyectos de comunicación.

Hoy, estoy en medio de comenzar mi reto actual de la carrera, una asignación a largo plazo en nuestra oficina de Nueva York. Estoy fuera de mi zona de confort y trabajando duro para probarme a mí misma dentro de este equipo; es difícil, pero también genera un enorme desarrollo y es gratificante. Puedo conocer una forma diferente de trabajar y pensar al mismo tiempo que estoy siendo retada constantemente por un ambiente diferente.

Ya tengo ganas de averiguar cuál será mi próximo desafío profesional. También estoy disfrutando mucho ayudar y monitorear a nuestro nuevo talento a averiguar qué desafíos profesionales deberán enfrentar. No creo que tengan algún problema; una cosa es segura: nuestras mujeres recién graduadas son más seguras y ambiciosas.

Voz de la mujer milenio

Amelia Foong, Asociada administrativa, Astro, Malasia

Tengo suerte de que Astro tiene excelentes modelos masculinos y femeninos. Sin embargo, la mayoría de mis superiores en Astro, incluyendo a mi CEO, ha sido mujeres. Trabajar para un empleo liderado por mujeres sin duda enriquece mi tiempo en el lugar de trabajo; nunca me he preocupado que mi género sea un obstáculo para una promoción en el futuro, o que mis opiniones no sean tomadas en serio. En lugar de ello, me siento retada por modelos de mujeres asertivas, motivadas y dinámicas para aspirar a mayores niveles profesionalmente.

Diversidad en la mente de los milenios.

Las milenios han crecido con una afinidad por un mundo altamente globalizado y digital. Su perfil racial y étnico es mucho más diverso que en cualquier generación anterior. Además, esta generación tiene puntos de vista mucho más igualitarios sobre el papel de mujeres.⁹ A nivel mundial, la mujer milenio está logrando una mayor proporción de títulos de educación superior que su homólogo masculino y está entrando a la fuerza laboral en proporciones más significativas que cualquier generación anterior. A pesar de todo esto, sería un error suponer que esta generación considera a la diversidad de género como algo del pasado.

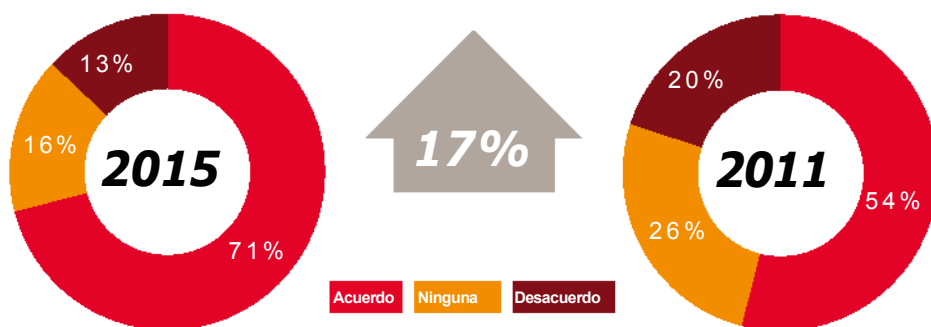
La mujer milenio es consciente de que a pesar de que probablemente ha superado a su homólogo masculino en la escuela y en la universidad, y de que entra a la fuerza laboral con más seguridad y ambición profesional, las mujeres siguen siendo muy escasas en los niveles altos. A pesar de alcanzar un máximo histórico, en la actualidad solo 4.8% de la lista *Fortune 500 CEOs* es representado por mujeres.¹⁰

La generación milenio busca empleos con un sólido historial en equidad y diversidad. En particular, esto es importante para las mujeres milenio, el 86% identifica la política de diversidad, equidad e inclusión laboral como importante al decidir si trabajar o no en un empleo. Sin embargo, sus expectativas no siempre se cumplen en la práctica: el 71% está de acuerdo en que si bien las organizaciones hablan de diversidad, no sienten que las oportunidades sean realmente iguales para todos. Debido al aumento de atención en los medios sobre la diversidad de género, la evolución de un número creciente de movimientos, como la campaña de la ONU HeForShe y 30% de clubs y debates en curso en los países sobre la introducción o la ratificación de los requisitos reglamentarios, se centró en la diversidad de género, tal vez no sea sorprendente el aumento del 17% desde la última vez que en 2011 preguntamos esto a las mujeres milenio.¹¹

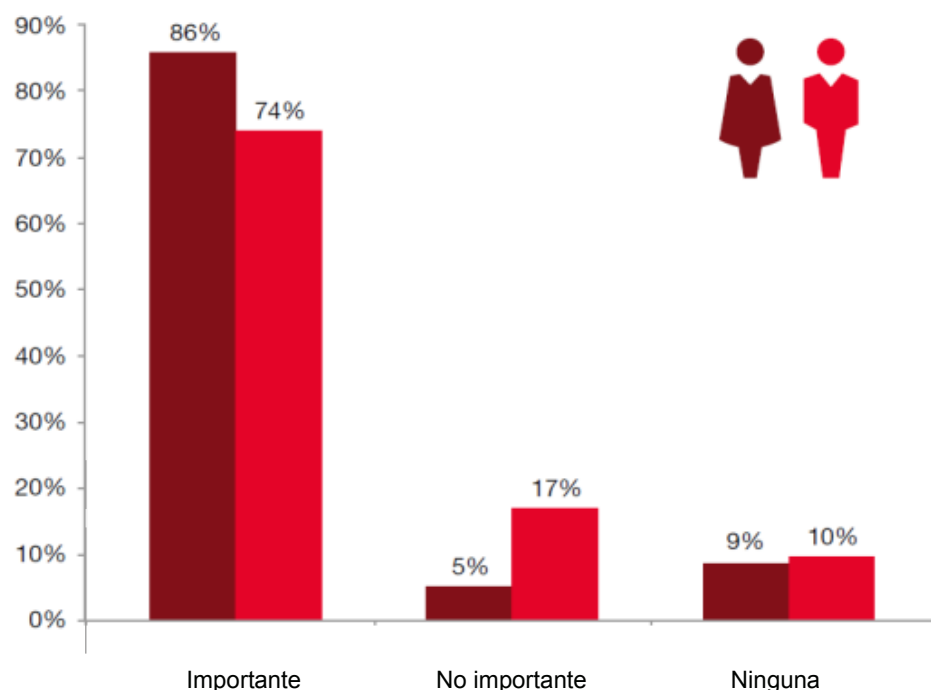
En particular, la percepción de los prejuicios de género en el lugar de trabajo sigue siendo una preocupación para las mujeres milenio. A diferencia de muchos hombres, las mujeres milenio creen que las organizaciones dan preferencia a los hombres en lo que respecta a la atracción, desarrollo y retención. Cuando se trata de promociones internas, un significativo 43% de mujeres milenio sintió que las empresas preferían a los hombres; En 2011 este porcentaje fue 29%.¹² Las mujeres milenio en España, Francia e Irlanda consideran que los empleadores se dejan llevar por estereotipos y dan más preferencia a los hombres.

Dar buenas opiniones sobre el tema de la diversidad de género ya no es suficiente; la mujer milenio quiere acción visible por parte de los líderes en sus empleos. Además, mientras más experiencia adquiere la mujer milenio es más probable que identifique los prejuicios de género y busque empleos con inclusión de género. Los empleadores exitosos deben hacer más que hablar del tema, deben comprometerse a estrategias inclusivas de talento y promoción que demuestren resultados visibles.

Las organizaciones hablan de diversidad, pero no sienten que las oportunidades sean realmente iguales para todos



¿Qué tan importante es la política de diversidad, equidad e inclusión laboral al decidir si trabajas o no en un empleo?



9 Creating Tomorrow's Leaders: The Expanding Roles of Millennials in the Workplace, Boston College Centre for Work & Family.

10 Fortune (<http://fortune.com/2014/06/03/number-of-fortune-500-women-ceos-reaches-historic-high/>)

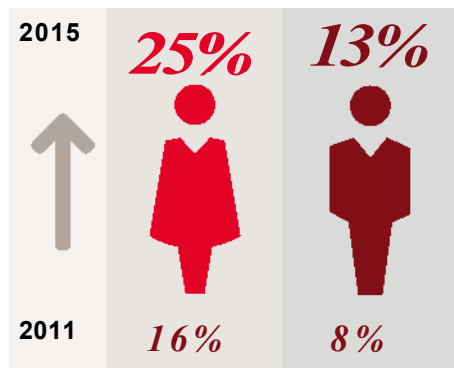
11 Millennials at work: reshaping the workforce,

PwC 2011

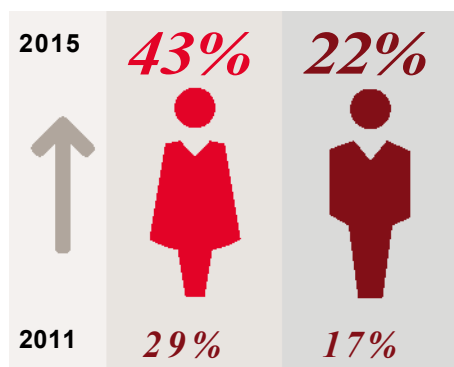
12 Ibid.

Los empleadores prefieren a los hombres en términos de:

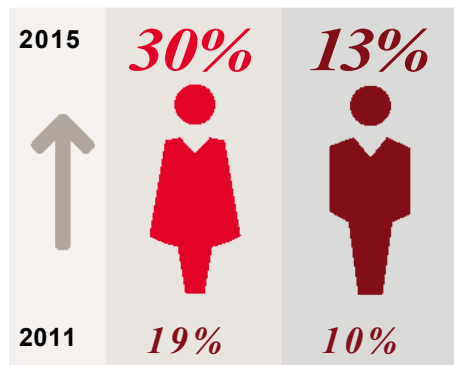
Atraer empleados



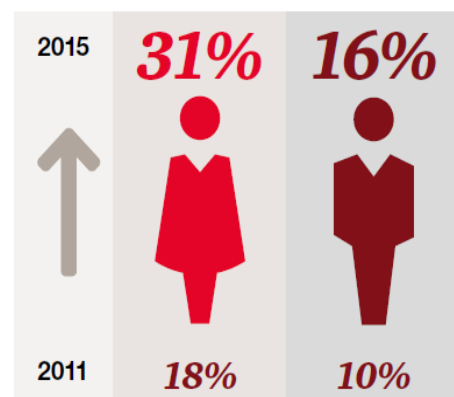
Promociones internas



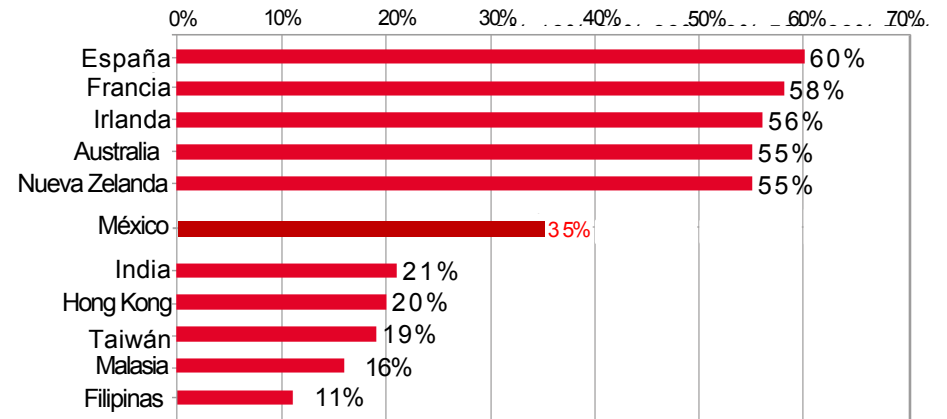
Desarrollar colaboradores



Retener empleados



Los empleadores prefieren a los hombres en promociones internas (mujeres que estuvieron de acuerdo):



Voz de un modelo a seguir en diversidad

Tara Cahill, directora de Riesgo, Clientes y Servicios Empresariales, Westpac Group, Australia

Como una líder de riesgo, creo firmemente en el desarrollo del talento femenino y soy la fundadora y promotora del Foro Trimestral de Mujeres en el Riesgo. También soy partidaria activa y defensora de la Mujer Westpac, del Programa de Liderazgo Femenino y del Foro Tecnológico de Mujeres. Me gusta regresarle algo a la organización, y apoyar a nuestra próxima generación de líderes femeninas y sentir que, como líder, con una familia, puedo hacer esto como un auténtico modelo a seguir.

Reconozco que todavía tenemos mucho camino por recorrer para garantizar la equidad en el trabajo, por eso tenemos que seguir centrándonos en el desarrollo y apoyo de nuestro talento femenino. Mi consejo para las mujeres milenio es que sean selectivas en cuanto a la organización y al líder con quien quieren trabajar, aprender y desarrollarse mediante la observación de modelos que respeten, para construir redes amplias, hacerse responsables y gestionar su desarrollo y su carrera... de acuerdo con sus deseos. Trabaja para la gente que realmente se preocupa por ti como individuo, aprovecha las oportunidades, ten fe en tus capacidades... y nunca tengas miedo de preguntar.

Los empleadores prefieren a los hombres en términos de:



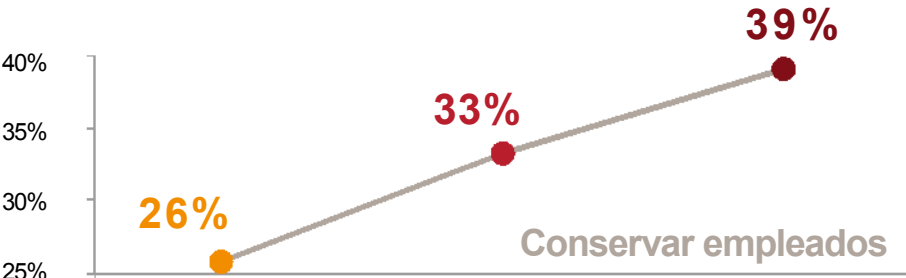
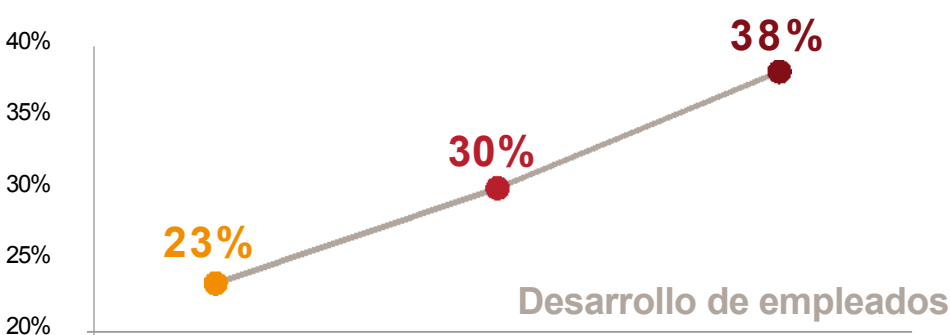
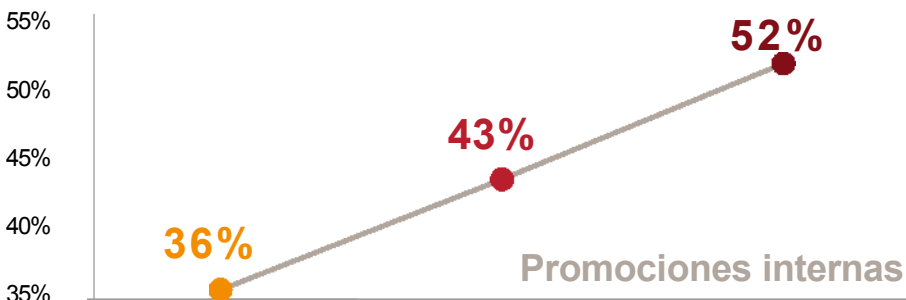
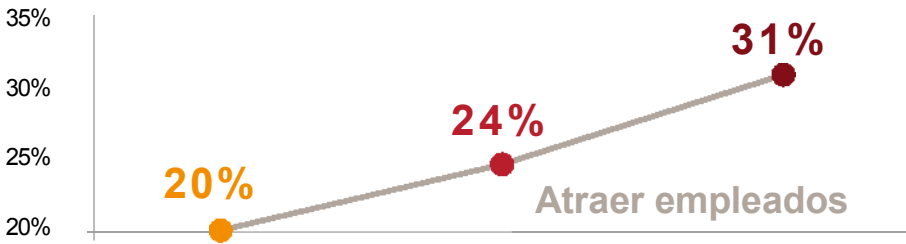
Iniciando
carrera



Desarrollo
de carrera



Carrera
establecida



Voz de la mujer
milenio

Claire Millar, asociada senior,
PwC Irlanda

Crecí con una madre trabajadora y terminé una licenciatura en contabilidad y finanzas, y una maestría en el programa de contabilidad en el que había más o menos el mismo número de mujeres y hombres. Siempre supe que quería una carrera y mis propias experiencias personales nunca me alertaron sobre los obstáculos significativos que podría encontrar. Cuando decidí enfocar mi investigación de tesis en el desequilibrio de liderazgo de género en la profesión contable aquí en Irlanda, solo sabía el hecho de que el mundo de los negocios puede llegar a ser un “mundo de hombres”.

Después de aprender de esta experiencia, una cosa estaba clara para mí: quería asegurarme de trabajar en un ambiente en el que las mujeres pudieran tener éxito y estar rodeadas de otros modelos femeninos a seguir. Es por eso que elegí trabajar en la división de Gestión de Activos de PwC Irlanda, donde casi la mitad de los socios son mujeres. Trabajar en una unidad de negocio en la que sé que puedo llegar a la cima es importante para mí. Siempre voy a querer trabajar en lugares donde las mujeres puedan tener éxito sin sacrificio y donde el liderazgo este visiblemente comprometido para ello.

Caso de Estudio global de PwC

Impulsando tu desarrollo-Aspire to Lead: Foro de liderazgo femenino

Como una red global líder de servicios profesionales y empleador de mujeres en todo el mundo, sentimos que tenemos un papel único que desempeñar en la promoción de las mujeres como líderes. En 2014 lanzamos nuestra iniciativa “Impulsando tu desarrollo-Aspire to lead”, un foro universitario que apoya a las mujeres en todo el mundo para desarrollar habilidades que ayudarán en la transición de la escuela al trabajo y sus carreras profesionales.

Cada año contratamos alrededor de 20,000 estudiantes, la mitad de los cuales son mujeres. Nuestro objetivo es mostrar nuestro compromiso con el desarrollo y el liderazgo femenino, mientras se posiciona a las mujeres que empiezan sus carreras, en todo el mundo con herramientas apropiadas para ayudarles a mejorar y superar las posibles barreras personales, sociales u organizacionales que puedan enfrentar, y animarlas a aspirar a ser mujeres líderes del mañana.

A la fecha hemos realizado dos eventos “Impulsando tu desarrollo-Aspire to Lead”, llegando a mujeres estudiantes de más de 100 países con cientos de eventos de PwC apoyando estas transmisiones que tienen lugar en todo el mundo. Los profesionistas que comienzan sus carreras, incluyendo hombres, también pueden beneficiarse de las estrategias y concientización llevadas a cabo en “Impulsando tu desarrollo-Aspire to Lead”.

Consideramos que el programa está marcando una diferencia para las mujeres que asisten y para PwC.

93% de los participantes estuvo totalmente de acuerdo que están inspirados a cumplir sus ambiciones y perseguir sus metas, mientras que el 91% de los participantes ve a PwC como una empresa líder comprometida con la diversidad y la inclusión.

Visita www.pwc.com/aspire para conocer más .

Consejos para las mujeres graduadas

Impulsando tu desarrollo-Aspire to Lead: Las mujeres y sus aspiraciones

El 24 de abril de 2014 Sheryl Sandberg, COO de Facebook y autora de *Lean in: women, work and the will to lead* and *lean in for graduates*, y Rachel Thomas, presidenta de LeanIn.org se unieron a PwC para una conversación sobre las mujeres y sus aspiraciones.

Aquí diez consejos cruciales* compartidos durante el *webcast* para apoyar a las mujeres graduadas a alcanzar sus aspiraciones profesionales:

1. Proceder y ser audaces.
2. Cambiar la mentalidad de “¿Qué puedo obtener?” a “¿Qué puedo ofrecer?”
3. Negociar con inteligencia.
4. Plantearse objetivos a largo plazo construidos en pasos de corto plazo.
5. No subestimar tu desempeño.
6. Escucha tu voz interior.
7. No preguntes: “¿Quieres ser mi mentor?”
8. Comprender y cuestionar los prejuicios de género.
9. Hacer de tu pareja una pareja real.
10. No desistas antes de irte – manten tu pie en el acelerador.

*Reimpresión de cortes de Leanin.org

Impulsando tu desarrollo-Aspire to Lead: Confianza para ser líder

El 27 de febrero de 2015 Katty Kay y Claire Shipman, autoras de *The confidence code*, y Eileen Naughton, directora general de Google Reino Unido e Irlanda, se unieron a PwC para una conversación sobre las mujeres y su confianza para ser líderes.

Aquí cinco estrategias compartidas durante el *webcast* para apoyar a las mujeres graduadas a aumentar su confianza en ser líderes:

1. Toma riesgos calculados para acelerar tu desarrollo: nunca sabrás de lo que eres capaz si no lo intentas. Alza la voz: mantente segura de tus puntos de vista.
2. Da un paso al frente: toma las riendas de lo que otros ven.
3. Se resiliente: Puedes aprender más de tus errores que de tus éxitos.
4. Comparte el éxito: Esta bien hablar de tus logros..

Voz de la mujer milenio

Aishat Akinwale, estudiante, Nigeria

Estar presente en el evento en vivo de Lean In en California y tener la oportunidad de conocer a Sheryl Sandberg fue una experiencia memorable que permanecerá conmigo durante toda mi carrera. Los temas tratados durante el evento me hicieron pensar acerca de los factores de carrera que, sencillamente, no había considerado. En particular, el consejo: “No desistas antes de irte” resonó en mí. De ese mensaje concluí que siempre se da el 100% hasta que se te presenta un cambio de vida, pero no antes. Que es importante que no digamos no a las cosas, porque se puede dar algo en el futuro, como ser madre. Espera hasta que seas madre para tomar decisiones basadas en ello, no antes. No desistas antes de irte.



Caso de estudio global de PwC

HeForShe (movimiento solidario de mujeres de la ONU para la equidad de género)

Los resultados de nuestra investigación nos muestran algo claro: la diversidad de género está sin duda en un lugar muy importante y es considerada como un reto profesional crítico para las mujeres milenio. Pero no debemos olvidar que también es importante para los hombres, y que los hombres tienen mucho que ganar con el empoderamiento de las mujeres. El 74% de los hombres milenio dijo que la política de equidad, diversidad e inclusión es importante para ellos al momento de decidir si trabajar o no para un empleador. 64% estuvo de acuerdo en que si bien las organizaciones hablan de diversidad, no sienten que las oportunidades sean realmente iguales para todos. Los hombres milenio quieren ver que sus parejas, sus hermanas y sus hijas (en el futuro) tengan las mismas oportunidades de carrera que ellos. Del mismo modo, las mujeres quieren ver a los líderes masculinos y en general a los hombres trabajando visiblemente en el compromiso con la igualdad de oportunidades. El movimiento de Naciones Unidas HeForShe, es un esfuerzo global para involucrar a los hombres y a los niños en la eliminación de las barreras sociales y culturales que impiden a las mujeres y las niñas desarrollar su potencial. El logro de la equidad de género requiere un enfoque inclusivo que reconoce el papel fundamental de los hombres y los niños como colaboradores para los derechos de la mujer, y que tienen sus propias necesidades en ese equilibrio. PwC se enorgullece de ser un socio fundador de IMPACT de HeForShe (heforshe.org).

Voz de un modelo a seguir en diversidad

***Dennis Nally,
presidente, PwC
International Ltd***



La iniciativa HeForShe empata perfecto con el colegas masculinos, desde estudiantes universitarios hasta la alta dirección, en saber por qué el empoderamiento de las mujeres tiene un efecto positivo para todos, y dándoles las herramientas prácticas para actuar como promotores del cambio. Pediremos a los hombres de PwC que motiven a nuestros clientes, familias y comunidades para firmar en los próximos meses.

Equilibrio vida-trabajo y flexibilidad

El equilibrio vida-trabajo es igual de importante para las mujeres y los hombres milenio. 97% de las mujeres milenio dice que este balance es importante para ellas. Esta alta demanda equilibrio vida-trabajo es consistente en todos los países y sectores de la industria.

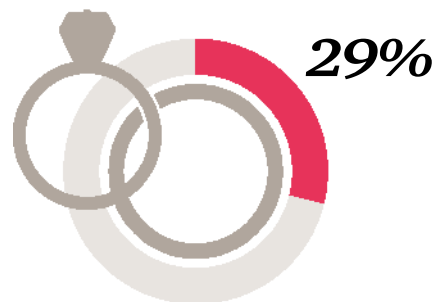
Además, la disponibilidad de horarios de trabajo flexibles se clasificó como el tercer atributo más atractivo de un empleo, después de oportunidades de desarrollo y de salarios competitivos. Estos resultados refuerzan el sentimiento común de que el equilibrio vida-trabajo y la flexibilidad son de gran importancia para la generación milenio.

Se espera que esta generación impulse cambios culturales y organizacionales sin precedentes, dado que las mujeres milenio son solteras en la mayoría (71%) y sin hijos (76%), por lo que el deseo de un equilibrio vida-trabajo y flexibilidad son muy solicitados por mujeres y hombres milenio. Las antiguas estrategias organizacionales para este equilibrio, que ven esto solo como una cuestión de mujeres o de padres, dejarán de atraer o retener el talento milenio de hombres o mujeres.

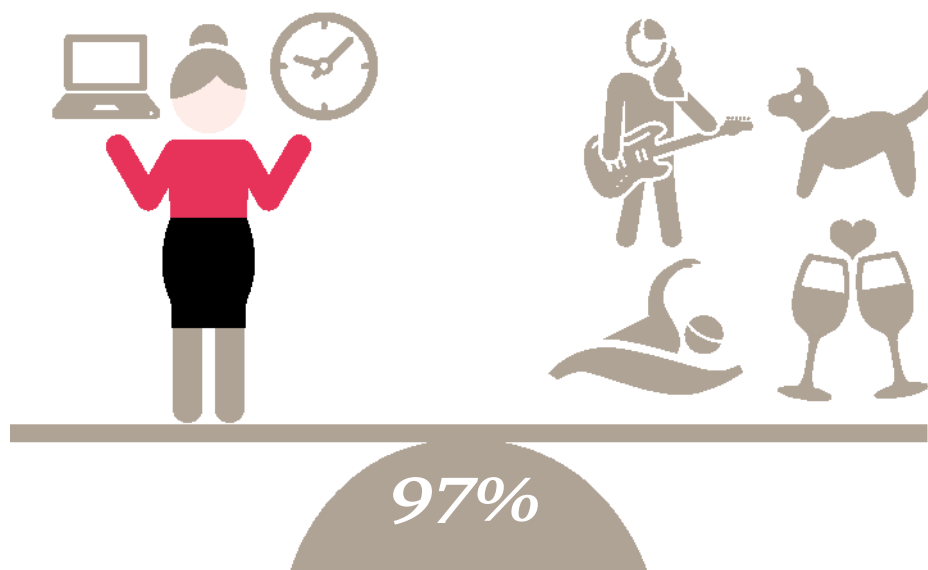
55% de las mujeres milenio dijeron que las demandas de trabajo en sus funciones actuales interfieren significativamente con su vida personal; curiosamente, el impacto de esto disminuye a medida que avanzamos a través de las diferentes etapas de carrera de la mujer milenio, la probabilidad es que a medida que las mujeres se vuelven más expertas tienen más control sobre sus patrones de trabajo. Esta es una lección que los empleadores deberían tomar en cuenta en su fuerza laboral; cargas de trabajo inmanejables son una percepción común en puestos de nivel más altos, pero en realidad, mientras más experiencia, mayor es el control que probablemente tendrán sobre dónde, cómo y cuando trabajan.

Un número significativo de mujeres (43%) y de hombres (50%) milenio actualmente disfrutan de las modalidades informales de trabajo flexible, como entrada y salida flexibles; sin embargo, es preocupante que el 32% de los milenio dice no tener la oportunidad de un trabajo flexible. Por esto, las organizaciones tienen que esforzarse para no solo tener políticas y programas sobre la cultura del equilibrio vida-trabajo, sino llevar esto a la práctica. 50% de las mujeres y 63% de los hombres milenio dijeron que si bien existen programas de equilibrio vida-trabajo y flexibilidad en sus organizaciones, no están disponibles para ellos en la práctica.

29% de mujeres milenio está casada y 24% tiene hijos



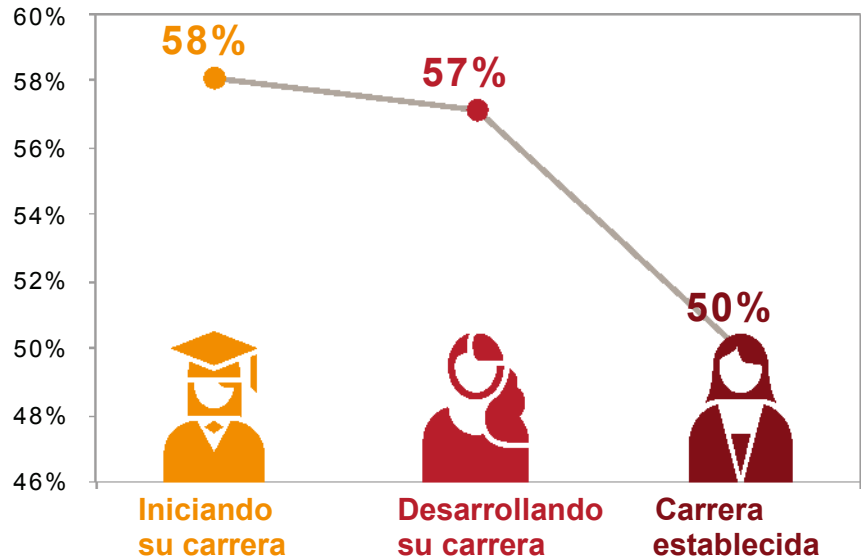
97% de hombres y mujeres milenio dijo que el equilibrio vida-trabajo es importante para ellos



Una cultura que reconoce el desempeño en lugar de la presencia también es crucial; 44% de las mujeres y 49% de los hombres milenio creen que los programas de flexibilidad tienen consecuencias negativas en su trabajo. Para las mujeres milenio esto se hace más evidente cuanto más alto estén en su organización. Los empleadores deben lograr que el talento clave avance y tenga éxito, sin importar su esquema de trabajo.

Los empleadores que lo hagan bien entenderán la importancia de crear una cultura de trabajo flexible para todos los géneros y generaciones, mientras fomentan una cultura que valora el desempeño en lugar de la presencia. Es hora de que las organizaciones reconozcan el equilibrio vida-trabajo y la flexibilidad como una propuesta para todo el talento.

Las demandas de trabajo en mis funciones actuales interfieren significativamente con mi vida personal



¿Cuál de los siguientes describe mejor tu esquema de trabajo?

Tengo flexibilidad formal de trabajo (por ejemplo, horas reducidas)



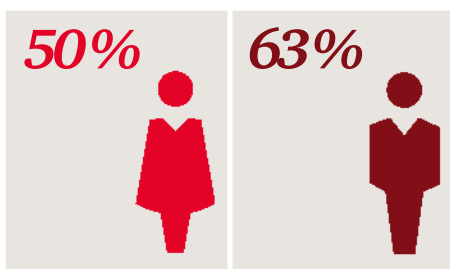
Tengo flexibilidad informal de trabajo (por ejemplo, horas flexibles de entrada-salida)



No tengo oportunidad de aprovechar un acuerdo de trabajo flexible



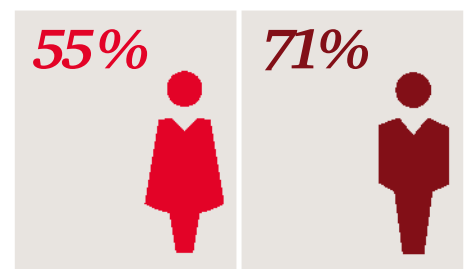
Milenios que están de acuerdo en que si bien existen programas de flexibilidad, no están disponibles para todos



Milenios que opinan que aprovechar los programas de flexibilidad tiene consecuencias negativas en el trabajo



Las demandas de trabajo en mis funciones actuales interfieren significativamente con mi vida personal

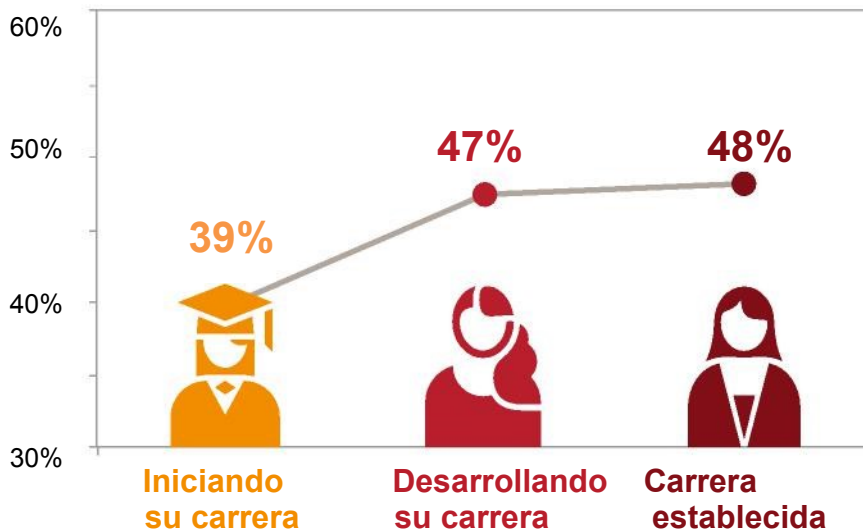


Voz de un modelo a seguir en diversidad

Tara Cahill, directora de riesgo, clientes y servicios empresariales, Westpac Group, Australia

Westpac me ha proporcionado una oportunidad única para desarrollarme y crecer mientras formaba una familia. A medida que mis hijos crecían, también lo hacía mi carrera. Como un líder en riesgo, sigo trabajando con flexibilidad y plena autonomía y responsabilidad. Disfruto de apoyar a otros a lograr lo mejor de ellos y continúen enfocados en su carrera mientras que inician una familia. También negocié tres meses sin labores al final de 2014 para pasar un tiempo increíble con mi marido y los niños ¡antes de que mi hija comenzara la escuela secundaria!

Considero que aprovechar los programas de flexibilidad tiene consecuencias negativas en el trabajo



Voz de la mujer milenio

Stela Cerqueira Faria, gerente, PwC Brasil

Comencé mi carrera en PwC Brasil y como asociado senior me mudé a Estados Unidos y me uní a nuestra firma en ese país. Fue durante este tiempo que me encontré con mujeres realmente poderosas de PwC como modelos a seguir. Estaba trabajando en un contrato en la oficina de Los Ángeles y la socia líder vino y conoció al equipo. Ella se presentó contándonos su historia de éxito profesional, algo que me inspiró y me ha acompañado desde que habló de que ella era madre y trabajaba en un horario reducido desde que fue gerente, y que fue admitida como socia con este horario.

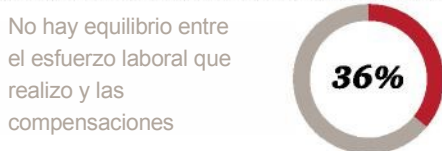
Saber que se hizo socia con una familia y con horario reducido fue muy inspirador para mí, sobre todo ahora, que ya he comenzado mi propia familia. Mi hijo tiene un año de edad. Es importante para mí trabajar en un empleo donde pueda ver modelos a seguir femeninos que influyan en mí, aunque yo sé que todos tenemos que hacer sacrificios. Creo que trabajo para una organización donde las mujeres pueden tener éxito, incluso cuando toman diferentes elecciones.



Nuestra investigación muestra las cinco principales razones por las que la mujer milenio ha dejado su empleo:



Nuestra investigación muestra las cinco principales razones por las que la mujer milenio dejaría su empleo actual:



Gran mito

Las mujeres renuncian para tener familia

Hay una suposición común de que la razón por la que las mujeres que constituyen casi el mismo número de talento en las organizaciones, y disminuye a medida que ascienden a niveles más altos se debe a que, en un momento dado, las mujeres optan por dejar sus carreras para tener una familia. Muchos líderes pueden argumentar esta como la razón por la que no tienen un mayor número de mujeres en cargos ejecutivos y de alta dirección.

Nuestra investigación muestra que las mujeres que han dejado empleos no lo hacen por este motivo. De hecho, solo 4% de mujeres milenio dijo que estaba empezando una familia y quería pasar más tiempo con ella como su razón para dejar el empleo, lo que la hace la razón menos probable de dejar sus antiguos empleos. Las mujeres son mucho más propensas a dejar una organización debido a la falta de desarrollo profesional, de aprendizaje y por el salario.

Cuando se les preguntó: si fueras a dejar tu empleo actual por otro ¿Cuáles serían las principales razones? El 19% de las mujeres milenio dijo que por comenzar una familia y pasar más tiempo con ella, lo que la sitúa en la sexta causa más probable. Sin embargo, los hombres milenio también clasificaron esta en la sexta posición con 18%, diciendo que están comenzando una familia y les gustaría pasar más tiempo con ella.

“Mi trabajo y mi vida personal están fuera de balance. Quiero un empleo con más flexibilidad”, fue clasificada como la segunda razón más probable para dejar un empleo; curiosamente, el 41% de los hombres milenio dijo esto frente al 37% de las mujeres milenio.

La evidencia es clara: en pocas palabras, es muy poco probable que los empleadores pierdan su talento femenino para tener una familia. Los empleadores de éxito serán aquellos que reconozcan y acepten esto, e implementen las medidas adecuadas para identificar y mitigar sus verdaderas barreras y lograr una mayor diversidad de género.



Voz de la mujer milenio

Amelia Foong,
asociada
administrativa, Astro,
Malasia

Trabajar en un empleo con mujeres líderes tiene un fuerte impacto en nuestras empleadas. Ciertas políticas del lugar de trabajo, como las salas para madres lactantes y el permiso prolongado por maternidad, refuerzan la idea de que Astro toma en serio el apoyo y retención de su fuerza laboral femenina. Me siento segura sabiendo que cuando me case o sea madre, estoy en una empresa que no considera esto como un impedimento profesional, y que me dará libertad para explorar estas importantes etapas.

Caso de estudio PwC Brasil

FlexMenu: Se trata de trabajar diferente

En 2013 PwC Brasil introdujo la iniciativa FlexMenu. La cultura en Brasil es de largas horas de trabajo; además, existe una fuerte expectativa de que los empleados, en particular los nuevos, estén presentes en la oficina, sobre todo cuando sus jefes o gerentes lo están. Dada la creciente demanda de la generación milenio para un equilibrio vida-trabajo y flexibilidad, sabíamos que este estatus no sería suficiente si queríamos ser un imán del talento milenio. Abordamos esto con la introducción de nuestro programa FlexMenu. Esta iniciativa innovadora permite a nuestra gente combinar tres opciones de flexibilidad para crear un modelo personalizado que satisfaga los intereses individuales, de la empresa y de los clientes.



FlexTime: ofrece la posibilidad de comenzar un día laboral entre las 7 am y las 10 am y, en consecuencia, terminarlo entre 4:30 pm y 7:30 pm.



FlexWeek: nuestro personal tiene la opción de solicitar una semana de trabajo comprimida. Pueden tomar libre un periodo de 4-8 horas en una semana trabajando 9/10 horas al día.



FlexPlace: permite trabajar fuera de la oficina de PwC o de la del cliente hasta dos veces por semana.

800 de nuestros empleados (20% de nuestra fuerza laboral) se han sumado formalmente al programa; además, cientos más se benefician informalmente de este programa.

Los milenio constituyen el 89% de los profesionales inscritos formalmente en el programa, y las mujeres el 60%.

El programa FlexMenu ha ayudado a nuestros profesionales PwC a hacer su rutina diaria más flexible; no se trata de trabajar más, o trabajar menos. Se trata de trabajar de manera diferente. También ha tenido un impacto positivo en el compromiso de nuestros empleados, aumentando el porcentaje de la encuesta anual de clima laboral a partir de seis meses de su adopción.

Las personas con las que trabajo me apoyan para obtener la flexibilidad que necesito.



Considero que aprovechar las opciones de flexibilidad no tendrá un impacto negativo en mis oportunidades de éxito.

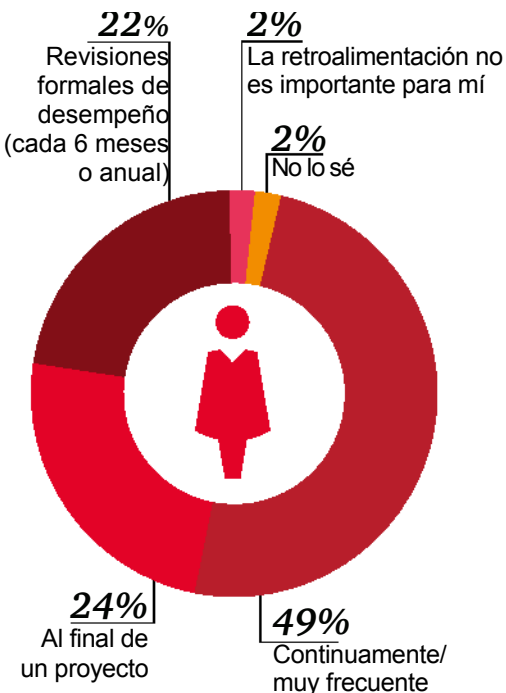


Una cultura de retroalimentación

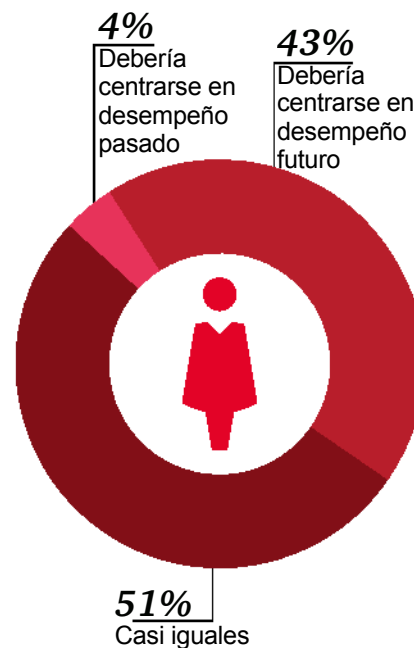
Los milenio han crecido en un mundo altamente digital. Incluso se les puede llamar nativos digitales, condicionados a recibir retroalimentación inmediata, así como numerosos comentarios y aprobaciones sobre todo lo que comparten de su vida personal. Uno de sus más fuertes rasgos es que también esperan retroalimentación constante y al instante sobre su desempeño laboral. Casi la mitad de las mujeres milenio dijo que la retroalimentación debe ser muy frecuente o continua y 24% mencionó que debe ser al final de un proyecto, mientras que solo 2% dijo que no es importante para ellas. Cuando se trata de frecuencia y calidad, solo 12% de las mujeres milenio está muy satisfecha con la retroalimentación que reciben en sus roles actuales.

Establecer objetivos claros y retroalimentación periódica y estructurada es muy importante para las mujeres milenio. Cuando se les preguntó sobre la retroalimentación durante las revisiones de desempeño, 43% siente que la retroalimentación debe centrarse en el desarrollo a futuro; 51% consideró que debería centrarse de manera uniforme en el desempeño pasado y en el futuro, mientras que solo 4% consideró que debería centrarse exclusivamente en el desempeño pasado. La mujer milenio desea un enfoque progresivo para la retroalimentación, orientado a futuro y dirigido a grupos de talento en desarrollo de sus carreras en lugar de retroalimentación orientada al pasado.

¿Qué tan frecuente consideras que deberías recibir retroalimentación por tu desempeño laboral?



Pensando en la retroalimentación durante la revisión de desempeño, ¿Consideras que debe centrarse más en el desempeño futuro o en el pasado?



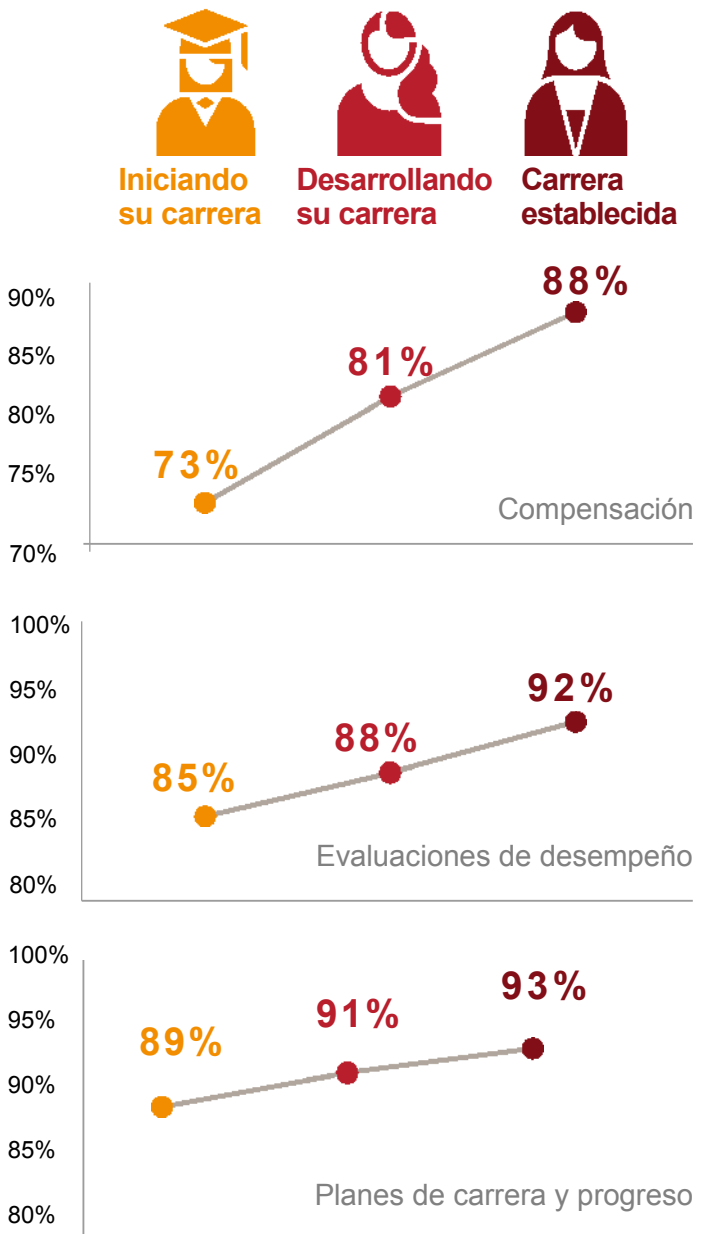
Esta generación es la más digital y tecnológica de todas. Las prestaciones tecnológicas son importantes para el 59% de los milenio al considerar un empleo.¹³ 40% de las mujeres milenio tiene preferencia por el uso de la comunicación electrónica en lugar de las conversaciones telefónicas o cara a cara cuando se trata de conversaciones laborales.¹⁴ Sin embargo, es importante que los empleadores no hagan uso excesivo de la tecnología como un canal de comunicación cuando se trata de evaluaciones de desempeño, planes de carrera y compensaciones. La generación milenio, al igual que generaciones anteriores, valoran el tiempo presencial cuando se trata de conversaciones importantes sobre su carrera. Este tipo de retroalimentación es más crucial para las mujeres milenio a medida que avanzamos en las diferentes etapas de su carrera. La mujer milenio quiere y aprecia que estas retroalimentaciones sean cara a cara ya que refuerzan la importancia del tema mientras se muestra valor y aprecio por sus esfuerzos.

Preferencia por discusiones cara a cara en:



Los empleadores exitosos serán aquellos que puedan mezclar tecnología y formas de comunicación avanzadas con una cultura de retroalimentación frecuente, orientada al futuro y presencial.

Mujeres milenio prefieren retroalimentación cara a cara en:



13 Millennials at work: reshaping the workforce, PwC 2011

14 Ibid.



Caso de estudio PwC Estados Unidos

Creando una cultura de retroalimentación en el momento

Nuestra gente busca un desarrollo profesional más rápido y aumentar el desafío y significado de su trabajo. De acuerdo con nuestra investigación, los milenios valoran mucho el reconocimiento. Con base en esto la Firma estadounidense se ha alejado del enfoque de retroalimentación periódica para entrar a una cultura de retroalimentación en tiempo real. Esto acelerará la capacidad de nuestro personal para incrementar sus habilidades y desarrollarse más rápido, mientras atendemos mejor a nuestros clientes y brindamos el valor que necesitan hoy y en el futuro. Nos enfocamos más en las "conversaciones" y menos en el papeleo. Esto ofrece a los individuos la oportunidad de ser reconocidos, o hacer frente a las brechas y realizar cambios sin esperar un año entero.

En esta cultura de retroalimentación en tiempo real, nuestro personal se apropia y responsabiliza de su desarrollo y del desarrollo de los demás. Las personas que están inspiradas en desarrollar sus habilidades instintivamente buscan experiencias en el trabajo para desarrollar su conocimiento. Buscan colaborar con coaches, mentores y compañeros para acelerar su desarrollo. Esto les permite ver cada situación de trabajo como una oportunidad para aprender y enseñar a otros. En este entorno, la retroalimentación y la enseñanza construyen relaciones más fuertes entre los individuos y los equipos. Se hace hincapié en dar retroalimentación en el momento, así como activar habilidades de escucha para acelerar el desarrollo personal y fortalecer las relaciones.

Voz de la mujer milenio

Caitlin Kelly Marcoux, asociada sénior, PwC Estados Unidos

Encuentro muy valioso el recibir retroalimentación específica, accionable y en tiempo real. Como miembro del equipo universitario de Georgetown, recibimos retroalimentación directa después de cada intervalo (técnicamente conocido como pieza). La coach nos pregunta cómo creemos que fue nuestro desempeño, y también comparte comentarios acerca de cómo podemos perfeccionar nuestra técnica para mejorar el rendimiento. Una de las cosas que realmente valoro sobre el nuevo enfoque de desarrollo en tiempo real de PwC es la capacidad que tenemos ahora para realizar ajustes graduales en nuestro desempeño con mayor frecuencia. ¿Por qué habríamos de esperar hasta el final del año para resaltar aquellas áreas en la que podríamos trabajar mejor?

Aunque se destacan las áreas de mejora en este enfoque de desarrollo en tiempo real, también me parece que la retroalimentación positiva que recibo va construyendo mi confianza, la cual tiene un impacto importante en mi rendimiento en el trabajo y en el valor que puedo brindar a los clientes. Cuando los Socios y Directores ofrecen retroalimentación positiva compartiendo lo que ellos piensan acerca de habilidades que me permitan tener éxito en altos cargos en PwC, me hace pensar seriamente en la manera en que puedo formar una carrera a largo plazo con PwC. Su apoyo explícito no sólo me hace sentir que es una meta alcanzable, sino también que el liderazgo de la Firma está invertido en mi éxito y que quieren ayudarme a avanzar en mis objetivos de carrera dentro de la Firma.

Carreras globales

En un mundo cada vez más globalizado, la experiencia internacional es vista como un elemento vital para una carrera exitosa. Los milenios tienen un fuerte deseo de trabajar en el extranjero, 73% planea hacerlo en algún punto de su carrera. Es fundamental que los empleadores internacionales se den cuenta que esto no es un fenómeno masculino. La demanda femenina para la movilidad mundial nunca ha sido tan alta; 71% de mujeres milenio quiere trabajar fuera de su país de origen durante su carrera.

Debido a que las organizaciones internacionales dan cada vez más importancia a establecer equipos de liderazgo y una base laboral globalmente competente, no es de extrañar que el 62% de las mujeres siente que la experiencia internacional es fundamental para avanzar en sus carreras.

A pesar de que la cantidad de mujeres se duplicó la década pasada, aún representan solo un escaso 20% de las trabajadoras internacionales.¹⁵ La investigación muestra que adquirir experiencia internacional desarrolla la carrera de hombres y mujeres más rápido, aun así los más brillantes talentos femeninos son pasados por alto para estas oportunidades en comparación con sus compañeros masculinos.¹⁶ 56% de las Mujeres milenio consideran que los hombres y las mujeres tienen igualdad de oportunidades internacionales en su actual empleo, el 77% de los hombres opina lo mismo. Mientras tanto, el 18% de las mujeres milenio está en desacuerdo que tengan igualdad de oportunidades internacionales. Además, conforme la mujer milenio va avanzando en las diferentes etapas de su carrera, es menos propensa a creer que tienen igualdad de oportunidades de asignaciones internacionales.

Voz de la mujer milenio

Teresa Pérez Ramos, auditor júnior, PwC España

Siempre he tenido una pasión por los viajes, las culturas, los idiomas y todo lo internacional; de hecho, estudié en el extranjero varias veces durante la licenciatura en derecho y negocios. Esto me permitió pasar tiempo en Estados Unidos y Suiza. Al elegir dónde quería empezar mi carrera fue muy importante para mí trabajar para una organización que me permitiera utilizar y desarrollar mis habilidades interculturales. PwC sin duda ha estado a la altura de mis expectativas; de hecho, la gente con la que trabajo representa una fuente cultural más amplia y más enriquecedora de lo que esperaba. Lo que más valoro de PwC es que se espera que desarrollemos visión mundial desde el primer día y ese es un reto que estoy más que feliz de aceptar. Tener la oportunidad de ser parte de equipos internacionales, trabajar con clientes internacionales y emprender proyectos internacionales durante mi carrera fueron factores que me atrajeron de PwC.

Actualmente en asignaciones internacionales

20%



80%



Me gustaría trabajar fuera de mi país de origen durante mi carrera

71%



Considero que hombres y mujeres tienen igualdad de oportunidades internacionales en mi actual empleo

56%



77%



Considero que la experiencia internacional es crucial para desarrollar mi carrera

62%



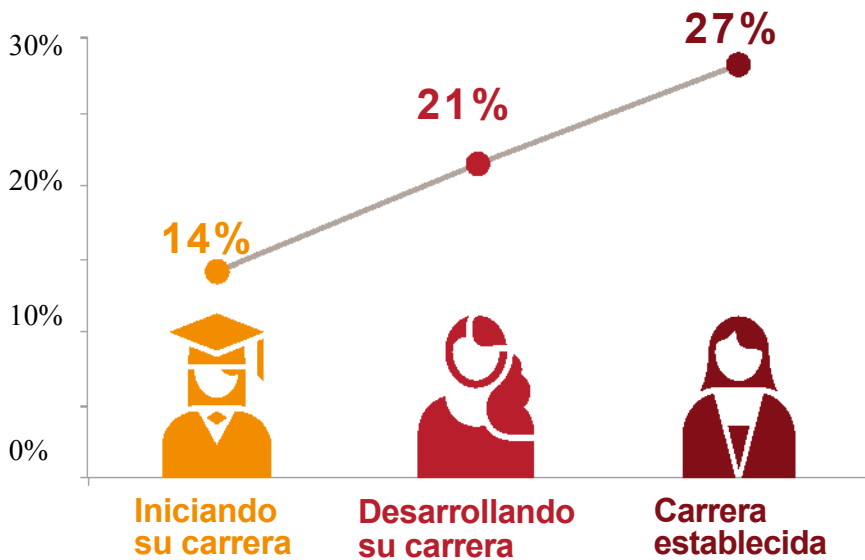
¹⁵ Talent mobility: 2020 and beyond, PwC 2012

¹⁶ Good intentions, imperfect execution? Women get fewer of the 'hot jobs' needed to advance, Catalyst

Se deben eliminar los puntos de vista y los programas internacionales que tienen la premisa de que es más fácil integrar a estos a los hombres que a las mujeres. Nuestra investigación muestra que 86% de las mujeres milenio que están en una relación es parte de una pareja en la que ambos trabajan. Además, 42% gana un salario igual a su pareja o cónyuge, mientras que en casi una cuarta parte (24%) es la principal fuente de ingresos en sus relaciones.

Para atraer, retener y desarrollar a las mujeres milenio, los empleadores internacionales deben adoptar un enfoque moderno de movilidad que ofrezca diversidad en soluciones de movilidad y que fomente una cultura de movilidad que no solo este enfocada a hombres. Los empleadores internacionales exitosos también deben tener una comprensión clara de su población "lista para la movilidad".

¿A lo largo de tu carrera has tenido alguna asignación internacional?



Las mujeres milenio en Brasil, México y en los Emiratos Árabes Unidos son las que más desean trabajar fuera de su país de origen.

88%

Aunque sigue habiendo una alta demanda, la experiencia internacional es menos importante para las mujeres milenio en los siguientes países.



41%
Holanda

51%
Japón



62% de las mujeres milenio coincidió en que estaría dispuesto a trabajar en un país menos desarrollado con el fin de adquirir experiencia y desarrollar su carrera, que representa un incremento de 12% desde la última vez que realizamos esta pregunta en 2011.

Caso de estudio global de PwC

Movilidad moderna: movilidad temprana

En 2016 casi el 80% de nuestra fuerza laboral será milenio. Sabemos que la experiencia internacional es una prioridad de nuestro talento milenio actual, además de los 20,000 graduados milenio que PwC recluta cada año en todo el mundo. En 2007 empezamos a reconocer que las demandas de los milenios eran y seguirían remodelando el ambiente laboral y nuestro programa de movilidad internacional. En esta etapa decidimos realizar una elección activa para ampliar nuestra cultura de movilidad a una que incorpore y aliente la movilidad temprana. Lo que tal vez no contemplamos fue la influencia que esto tendría en la composición demográfica de nuestros empleados internacionales. El interés y la demanda internacional de la mujer milenio, junto con el hecho de que, por lo regular es más fácil para nuestro talento femenino desplazarse, ha dado lugar a importantes resultados para PwC. En pocas palabras, las oportunidades de movilidad temprana significan un mayor número de mujeres participando internacionalmente.

En los últimos cinco años el 44% de nuestras participantes de largo plazo, en niveles debajo de la gerencia, es representado por mujeres, con más de 1,068 talentos femeninos, de 88 países. En PwC, nuestras líderes citan consistentemente una experiencia de movilidad como uno de sus tres principales objetivos de desarrollo, por lo que estamos muy orgullosos de estos resultados.

Voz de la mujer milenio

Magdelene WZ Chua, socia, PwC Singapur

La experiencia de emprender un trabajo internacional en la Firma de Londres como gerente de 28 años, fue importante para ampliar mis horizontes y apoyar el avance en mi carrera profesional en PwC.

Los principales beneficios derivados de mis dos años en Londres vinieron de colocarme en un entorno completamente nuevo y diferente, tanto profesional como culturalmente. Con frecuencia me sorprendía por el hecho de que estaba almorzando o trabajando en equipos con colegas que venían de siete o nueve diferentes ciudades internacionales. Mis habilidades personales globales se desarrollaron y beneficiaron enormemente de esta experiencia. Además, tuve la oportunidad de empezar a construir una extensa red global, que fue crucial durante esta fase media de mi carrera.

A nivel personal, trabajar en un entorno profesional muy diferente me dio la oportunidad de conocer a mucha gente interesante, de divertirme mucho y formar experiencias memorables. A nivel profesional, definitivamente formó mi estilo de liderazgo, siento que me ha hecho más ágil y me ha enseñado a apreciar diferentes puntos de vista, y esto ha influido en cómo me involucro con mis clientes y les proporciono servicio.

Voz de la mujer milenio

Aoife Flood, gerente sénior, PwC Irlanda

Cuando tenía 25 años tuve la oportunidad de trabajar en la oficina de Boston durante seis meses. Al día de hoy, fue una experiencia increíble y sin igual para mi acelerado crecimiento personal y profesional. Fue difícil. Sí, es posible que Boston sea el lugar más irlandés al que pude haber ido, pero créanme que no estuve exenta de desafíos.

No importa si era la primera vez que viví en el extranjero, era mi primera vez fuera de mi casa. Me movía a un rol completamente nuevo, no tenía experiencia previa y no conocía a una sola persona en Boston. Sí, fue duro, pero nunca olvidaré como me sentí cuando llegué a Dublín. Toda la experiencia, literalmente, me hizo sentir 'invencible profesionalmente'. Si sobreviví a eso podía sobrevivir a cualquier cosa que mi carrera trajera consigo. Sin duda, tener esa experiencia temprana en mi carrera me hizo mucho menos "pesimista al riesgo profesional" y fue útil para establecer un patrón en el que constantemente busco oportunidades desafiantes que me mantengan inspirada, motivada y comprometida. Simple, hoy no estaría donde estoy si no hubiera sido por mi asignación internacional.

Voz de la mujer milenio

Gifty Andzie, gerente, PwC Ghana

Recuerdo a PwC en una feria de trabajo en mi campus, y uno de los puntos más importantes de su presentación fueron las oportunidades internacionales de movilidad que ofrecían. Cuando elegí mi empleo fue genial saber que estaba uniéndome a una empresa donde existían esas oportunidades si alguna vez deseaba tomarlas.

Rápidamente pasaron cinco años y tuve la suerte de integrarme a una asignación de trabajo a largo plazo en la oficina de Denver. Era parte de un programa único que reunió a 17 profesionales de PwC de 12 países. Esto tuvo un impacto masivo al ampliar mi red internacional, mejoró mi visión global y me ayudó a entender y explorar diferentes perspectivas. Ahora, tengo una sólida red de profesionales de PwC de todo el mundo que puedo contactar sobre cuestiones laborales o personales. Esta fue sin duda una experiencia muy valiosa para mí, tanto personal como profesionalmente; me permitió crecer como persona y como profesionalista, de hecho me ascendieron a gerente durante esta asignación.

La reputación importa

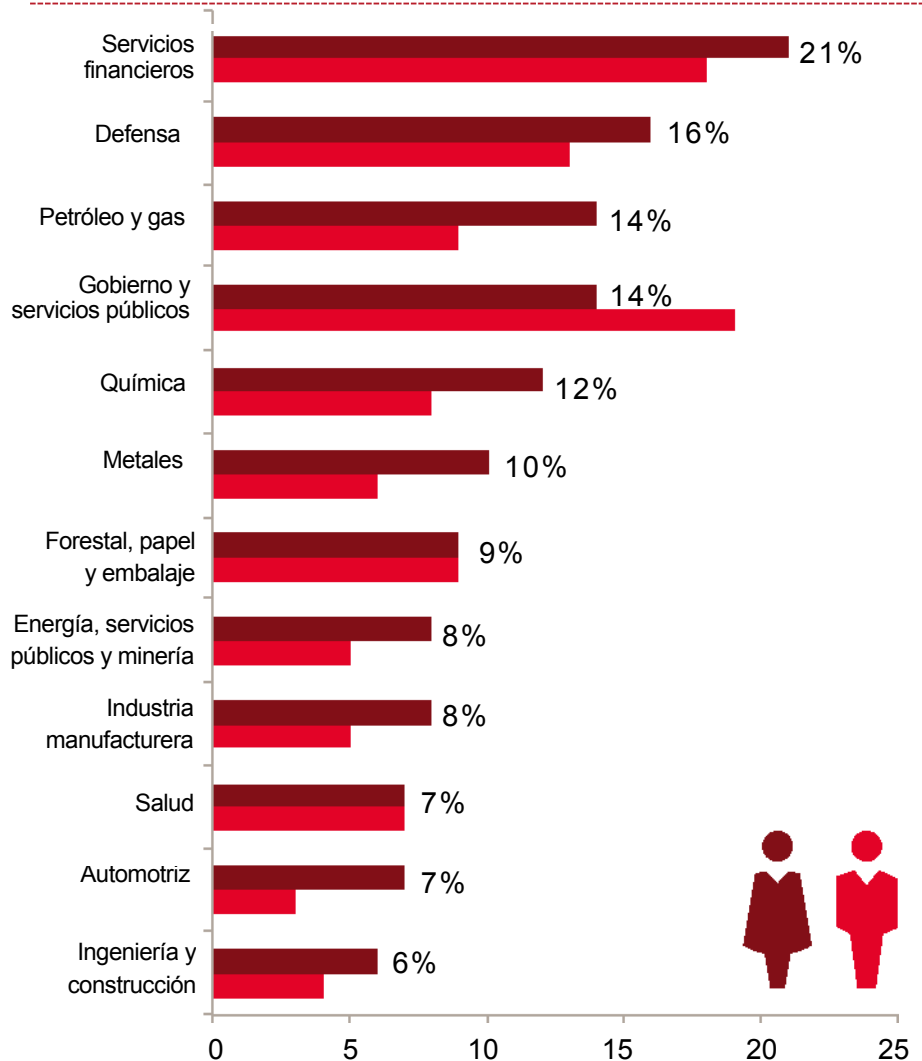
Nuestra investigación sobre la generación milenio deja en claro que esta quiere que su trabajo tenga un propósito, que aporte algo al mundo y sentirse orgullosa de sus empleadores.¹⁷ Esto es válido para hombres y mujeres milenio. Nuestra investigación sugiere que algunas empresas y sectores tendrán que trabajar más duro para comunicar los aspectos positivos de su marca, en particular para las mujeres milenio. El 57% de las mujeres milenio dijo que evitaría trabajar en un sector determinado solo por tener una imagen negativa. La imagen parece ser un factor de influencia fuerte entre las mujeres milenio; la imagen de 17 de 25 sectores es menos atractiva para más mujeres que para hombres.

Basados en la imagen y la reputación, los sectores de servicios financieros, defensa, petróleo y gas, gobierno y servicios públicos y químicos son de los cinco sectores menos atractivos para las mujeres milenio. Curiosamente, a pesar de que el sector de defensa fue el segundo menos atractivo, también es el sector donde las mujeres milenio se sienten más seguras de llegar a los niveles más altos en sus trabajos actuales (56%).

Al igual que en 2011, el sector de servicios financieros está a la cabeza como el sector menos atractivo para las mujeres milenio, solo por su imagen. Pese a que muchos en el sector atribuyen el resultado de 2011 como una reacción a la crisis financiera mundial de 2008, en 2015 la percepción negativa de la reputación e imagen de este sector permanece constante. La mujer milenio está menos interesada en trabajar en los sectores de seguros (13%) y de banca y mercado de capitales (10%), mientras que el sector administrativo registra un 2%.

Las mujeres milenio evitan fuertemente el sector financiero en Alemania (39%), Japón (35%) y Taiwán (35%), mientras que Malta es el único con un dígito del 4%. Este sector debería prestar mayor atención a este mensaje y empezar a hacer frente a los desafíos que enfrenta.

¿Hay algunos sectores en los que no trabajarías solo por su imagen? (solo se muestran los más altos)



¹⁷ Millennials at work: reshaping the workforce, PwC 2011.

Al igual que en 2011, el sector de petróleo y gas continúa en los primeros lugares en la lista de los sectores menos atractivos, basados en la imagen y reputación. Las mujeres actualmente integran solo una fracción de la fuerza laboral mundial del petróleo y gas¹⁸, el proceso de atracción tiene que ser prioridad. A nivel mundial, las posiciones de ingeniería están clasificadas como la segunda más difícil de cubrir¹⁹, solo 27% de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés) que se gradúa en los países del G20 son mujeres²⁰ y casi cuatro veces más niños que niñas de 15 años de edad están planeando una carrera en ingeniería o informática.²¹ El sector de petróleo y gas necesita empezar estrategias de atracción antes que los demás y considerar cómo atraen talento.

El estudio de PwC encontró varias percepciones negativas que comúnmente las mujeres tienen de la industria del petróleo y gas: que es dominada por hombres, que implica viajes excesivos y obligatorios a lugares remotos, que requiere trabajo físico más adecuado para los hombres y se necesita de un perfil en STEM.²² Mientras tanto, las mujeres saben mucho menos sobre los aspectos más positivos de la industria. Las organizaciones de este sector deben reevaluar sus propuestas de valor al empleado (EVP, por sus siglas en inglés) para incorporar información más clara de los aspectos positivos de la industria, como la oportunidad de hacer una diferencia con el trabajo innovador y los salarios más altos que el promedio. La promoción y comunicación de sus EVP también requieren consideración por ejemplo las imágenes y el lenguaje utilizado están orientados al público masculino.

Los empleadores exitosos tendrán un claro entendimiento de la imagen y reputación de sus sectores y organizaciones. También tendrán una idea clara de su grupo actual y futuro de talento. Para atraer el talento necesario algunas organizaciones tienen que esforzarse más que otras, y otras tendrán que adelantarse al resto. Sin importar el sector, todos los empleadores tendrán que estructurar claramente lo que están ofreciendo a los empleados potenciales y saber que los mensajes que envían deben apegarse a la realidad.

18 Building talent for the top: A study of women on boards in the oil and gas industry, PwC 2013.
19 Talent Shortage Survey, Manpower Group, 2013
20 Choosing Stem, Wouter Van den Berghe and Dirk De Martelaere, October 2012.
21 Education at a Glance 2012, Indicadores OCDE.
22 Building talent for the top: A study of women on boards in the oil and gas industry, PwC 2013.

Voz de la mujer milenio

Eileen Bell, Gerente, Gestión de cartera y cambio, sistemas de clientes, servicios y análisis empresariales, Westpac Group, Australia

Lo primero que me emocionó de trabajar para Westpac fue su iniciativa para atraer a las mujeres en prácticas de TI y que estaban dispuestos a brindar esta oportunidad a mujeres que no necesariamente tienen un grado en TI, sino un interés en el área y un grado en un campo complementario. Gail Kelly, la CEO en ese tiempo, sin duda tenía un muy buen perfil y me dio la confianza de que Westpac estaba comprometido con formas creativas de alentar y orientar al nuevo personal femenino.

Puede ser que los hombres dominan el sector de la tecnología, pero hay que reconocer dos cosas importantes: 1) No siempre fue así. Las mujeres dominaban el sector cuando surgió; fue después del auge tecnológico y de la profesionalización de la industria cuando las mujeres fueron relegadas de los puestos claves; y 2) hay un gran número de modelos fuertes y visibles de mujeres en altos niveles de este sector. Me gustaría animar a mujeres con cualquier perfil, que tienen un interés en la tecnología y de su impacto en los negocios, a considerar una carrera en este sector. Las habilidades como el pensamiento creativo, la gestión de proyectos, el liderazgo y las relaciones con el cliente son cualidades genéricas importantes que sustentan el desarrollo profesional y el éxito de las mujeres (y hombres) que buscan una oportunidad de empleo en este sector dinámico.

Mujeres líderes en el sector tecnológico

A pesar de que menos mujeres trabajan en campos STEM a comparación de los hombres, la industria de TI tenía la mayor proporción de mujeres CEO (3.1%) entre 2004 y 2013.²³ El sector de TI también tiene muchas mujeres líderes, con un 20% de la lista Fortune 2014 de las 50 mujeres más poderosas en los negocios que provienen del sector de TI. A continuación se alistan solo algunas de estas mujeres líderes y modelos:

Ginna Rometty, IBM, CEO

Marissa Mayer, Yahoo, CEO

Meg Whitman, HP, CEO

Safra Catanzaro, Oracle, CFO

Sheryl Sandberg, Facebook, COO

Susan Wojcicki, YouTube, CEO

Ursula Burns, Xerox, CEO

23 The 2013 Chief Executive Study, Women CEOs of the last ten years. Strategy& 2014.

Caso de estudio de EDF Energy: pequeños cambios, grandes resultados

Gwen Parry-Jones, directora de generación de seguridad y garantías en EDF Energy

Tenemos tanto un esquema de becarios como de recién graduados. Hace unos años, observamos que las mujeres casi no entraban en el esquema de becarios así que decidimos saber el porqué. Nos dimos cuenta de que había algunas cosas muy básicas, como por ejemplo en el material publicitario no había fotos de mujeres, y en las entrevistas hacíamos preguntas como: ¿Qué trabajo mecánico y de ingeniería has realizado, por ejemplo, has armado un carro con tu padre?

Las niñas son mucho menos propensas a realizar ese tipo de actividades alrededor de los 16/17 años, muchas ni si quiera han tenido la oportunidad. Así que cambiamos el material para incluir imágenes de hombres y mujeres, y ajustamos las preguntas para que fueran sobre qué tipo de entrevistas de trabajos de diseño habían realizado. Ahora tenemos 12.5% de becarias mujeres.

Voz del modelo de diversidad

Catherine Tansey, directora de diversidad e inclusión, BG Group

Como industria, tenemos que volver al principio y atraer a más mujeres al sector, trabajando con escuelas e instituciones académicas para alentar a más niñas a estudiar materias que les permitan obtener habilidades en ciencia, matemáticas, ingeniería y tecnología. Además de esto, tenemos la responsabilidad de educar a las mujeres sobre las oportunidades que existen dentro de nuestro sector y garantizar eliminar las barreras de desarrollo que pueden existir en la actualidad.



Caso de estudio de bienes raíces en PwC Reino Unido

Creando un deseo de cambio

Atraer talento es un problema creciente para el sector inmobiliario. Las mujeres representan solo el 15% de la fuerza laboral de este sector en el Reino Unido²⁴ y el 52% de los CEO de este sector dijo tener una estrategia para promover la diversidad de talentos y la inclusión en comparación con la norma intersectorial de 69% .²⁵ Esto necesitará cambiar si los empleadores inmobiliarios quieren atraer a las mujeres milenio. En el área de bienes raíces de PwC Reino Unido tenemos la suerte de contar con un auténtico equipo de liderazgo que defiende la diversidad y la inclusión.

Comenzamos nuestro viaje apoyando una iniciativa de industria enfocada a lograr una mayor diversidad, llamada Open Plan, liderada por la revista *Property Week*. Este fue un simple punto de partida que resultó en muchas conversaciones inspiradoras con altos cargos de la industria que participan en el grupo de trabajo de Open Plan. Estamos comprometidos a ampliar el deseo de cambio al compartir lo que hemos aprendido de esta experiencia con otras redes de la industria. Promover la diversidad en eventos del sector y con los clientes también nos ha ayudado a profundizar y reconocer que también nosotros tenemos que hacer más. En consecuencia, nuestro equipo líder de bienes raíces tiene ahora un líder de diversidad e inclusión.

Reconocemos que estamos en un trayecto, y debemos continuar desafiándonos a nosotros mismos, a nuestros clientes y a la industria si queremos atraer, desarrollar y retener a más mujeres milenio en nuestro sector.

²⁴ Women in property. Visita: <http://www.womeninproperty.org.uk/>

²⁵ A marketplace without boundaries? Responding to disruption. 18th Annual Global CEO Survey, PwC 2015

Voz de las mujeres milenio

Saira Choudhry, directora, PwC Reino Unido

Ya que he adquirido más experiencia en la industria de bienes raíces, la diversidad de género se ha vuelto más evidente para mí, y siento que tengo una responsabilidad personal para afrontarla en nombre de mis compañeros y de aquellos con menos experiencia que yo. Al mismo tiempo me apasiona compartir las historias positivas que tenemos. Me encanta trabajar en esta industria y quiero que las mujeres sepan que en ella pueden tener una carrera significativa y desarrollarse. También quiero que sea un lugar que atrae a más talento diverso para que la gente lo encuentre como una industria atractiva para trabajar.

¿Qué pueden hacer los empleadores?

Para lograr un flujo de talento sustentable, los empleadores deben centrarse en la atracción y retención de las mujeres milenio. Los empleadores tendrán que fomentar estrategias inclusivas de talento que aborden la promoción, el compromiso y el desarrollo de esta población de talento para avanzar hacia una mayor diversidad de género en el liderazgo. A continuación se describen las preguntas difíciles que los empleadores necesitan formularse a sí mismos cuando se trata de las mujeres milenio.

Preguntas difíciles sobre:

Una nueva era de talento femenino	<ul style="list-style-type: none">¿Qué tan bien preparada está la organización para encontrar, atraer y retener a la fuerza laboral del mañana, aun cuando están afrontando los retos actuales de talento?¿Cómo están ajustando sus estrategias de talento para considerar a las mujeres milenio?¿Cuentan con las estructuras de talento adecuadas para permitir que esta población prospere?¿Cómo manejarán a los empleados con diferentes necesidades, aspiraciones y experiencias a las de sus propias generaciones?
Diversidad	<ul style="list-style-type: none">¿Qué están haciendo para que su fuerza laboral sea más diversa y cómo aprovecharán los beneficios de esa diversidad?¿Tienen modelos a seguir adecuados para atraer y retener a las mujeres milenio?¿Qué están haciendo para activar sistemas y procesos de talento objetivo, de gestión de desempeño y de desarrollo profesional?¿Cómo desarrollarán acciones y resultados visibles de diversidad?¿Cómo comprometerán a esta generación en dar forma a la estrategia de diversidad?¿Qué están haciendo para asegurarse de que sus esfuerzos de diversidad están afrontando sus retos?
Estrategias de flexibilidad y equilibrio vida-trabajo	<ul style="list-style-type: none">¿Qué están haciendo para crear una cultura donde el rendimiento supere a la presencia?¿Cómo pasarían de una cultura de políticas de equilibrio vida-trabajo a una cultura vida-trabajo en la práctica?¿Cómo transformarán sus estrategias de equilibrio y de flexibilidad para que sean atractivas para todo el talento?
Una cultura de retroalimentación	<ul style="list-style-type: none">¿Qué están haciendo para crear una cultura de retroalimentación progresiva?¿Cómo se asegurarán de que este grupo de talento reciba la retroalimentación de desarrollo positiva y constructiva que necesita en tiempo real?¿Cómo van a mezclar el crecimiento en el uso de canales de comunicación modernos con una cultura de retroalimentación presencial?¿Cómo van a combinar sus plataformas de retroalimentación y gestión de desempeño con herramientas digitales?
Carreras globales	<ul style="list-style-type: none">¿Qué está haciendo la organización para crear un equipo de líderes con una mentalidad global?¿Cómo harán evolucionar su estrategia de movilidad para satisfacer las demandas duales de un grupo de talento cada vez más diverso y un ambiente de trabajo que cambia rápidamente?¿Qué están haciendo para que el programa de asignaciones internacionales sea incluyente para las mujeres? ¿Cómo este se mostrará en la estructura de programas internacionales y la selección de candidatos internacionales?¿Cómo van a asegurarse de siempre tener una imagen actual de su talento listo para la movilidad?
Imagen y reputación	<ul style="list-style-type: none">¿Cómo están comunicando los aspectos positivos de su marca, asegurándose de que resalten la realidad?¿Qué están haciendo para adaptar su imagen empresarial a este grupo de talento?¿Cuánto le costará a la organización si reciben un flujo incorrecto de talento?

Resumen

La mujer milenio representa una nueva era de talento. Esta población talento no solo está entrando en una fuerza laboral distinta a aquella en la que sus madres o abuelas entraron, o no, sino que están integrándose con una mentalidad de carrera diferente. Tienen un mayor nivel educativo, son más seguras y más ambiciosas profesionalmente que cualquiera de sus generaciones anteriores.

Se estima que las mujeres milenio formen aproximadamente el 25% de la fuerza laboral mundial en 2020. Crear estrategias de talento dirigidas a este segmento será un paso vital para la sostenibilidad de cualquier organización. Si los empleadores desean tener éxito en la capitalización de las fortalezas de esta parte importante de su grupo de talento actual y futuro, el statu quo no es suficiente. Para abordar realmente la brecha de liderazgo de género, las organizaciones deben conducir esfuerzos paralelos que aborden una mayor diversidad de liderazgo junto con esfuerzos que desarrollen mujeres jóvenes talentosas hoy para futuros roles de liderazgo.

Las organizaciones deben estar listas para responder a los aprendizajes esenciales y preguntas difíciles resaltadas a lo largo y al final de este informe. Un solo enfoque no funcionará para toda su fuerza laboral; también es poco probable que un solo enfoque funcione cuando se dirige exclusivamente a la generación milenio. Se deben considerar las necesidades cambiantes de la mujer milenio dependiendo de la etapa de carrera en la que esté.

Un compromiso con una cultura inclusiva y procesos, políticas y programas de talento incluyentes apoyará un modelo de negocio en el que todo el talento puede prosperar, incluyendo a las mujeres milenio. Cuando el talento se desarrolla al máximo, todo el mundo gana.



Para saber más sobre la mujer milenio visita: www.pwc.com/femalemillennial
www.pwc.com/mx/diversidad

Créditos

Autora líder

Aoife Flood

Gerente sénior, departamento de programa de Diversidad Global e Inclusión
aoife.flood@ie.pwc.com

Patrocinador ejecutivo

Agnès Husserr

Líder de Diversidad Global e Inclusión
agnes.husserr@fr.pwc.com

Agradecimiento especial a nuestras destacadas mujeres milenio

Aishat Akinwale, estudiante
Amelia Foong, Astro
Amélie Jeangeorges, PwC Francia
Caitlin Kelly Marcoux, PwC Estados Unidos
Catherine Tansey, BG Group
Claire Millar, PwC Irlanda
Eileen Bell, Westpac Group

Gifty Andzie, PwC Ghana
Gwen Parry-Jones, EDF Energy
Magdelene WZ Chua, PwC Singapur
Saira Choudhry, PwC Reino Unido
Stela Cerqueira Faria, PwC Brasil
Tara Cahill, Westpac Group
Teresa Pérez Ramos, PwC España

Nos gustaría agradecer a los siguientes expertos de PwC por sus ideas y contribuciones

Dale Meikle, Bradley Deckert, Dennis Nally, Alex Kelleher, Ana Malvestio, Andrea Plasschaert, Anne Donovan, Debra Norman, Elizabeth Kasnekaw, Fernanda Pacheco, Florence Tan, Frances McVeigh, Gary Baker, Gillian Kane, Jami Barondeau, Javier Marcus, Jenny Hall, Joyce Cristofani, Julia Miranda, Julie McClean, Julie McDaniel, Justine Brown, Karen Loon, Laura Manson-Smith, Lauren Sandor, Leila Cash, Lori Lamont, Lucinda Miller, Lynette MY Ho, Marcus Laithwaite, Michael Codling, Michael Fenlon, Shea E Keller, Stephanie Caunter, Theodore Barna

Agradecemos a las siguientes personas por su apoyo en el diseño, edición e investigación y análisis

Mark Goggin de MG Creative
Chris Smith de e-text Solutions
Adam Drummond, James Endersby y Venus Lee de Opinium Research



PwC ayuda a las organizaciones y los individuos a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas en 157 países con más de 195,000 personas que están comprometidas a ofrecer calidad en servicios de auditoría, impuestos y consultoría. Conoce más información y compártenos lo que es importante para ti en www.pwc.com.

Esta publicación se elaboró solo como una guía general sobre asuntos de interés, y no constituye asesoramiento profesional. No debe actuar con base en la información contenida en esta publicación sin obtener asesoramiento profesional específico. Ninguna declaración o garantía (expresa o implícita) se da en cuanto a la exactitud o integridad de la información contenida en esta publicación, y, en la medida permitida por la ley, PwC no acepta ni asume ninguna responsabilidad o deber ante cualquier consecuencia resultante del actuar, o abstenerse de actuar, de usted o de cualquier otro, confiando en la información contenida en esta publicación o por cualquier decisión basada en ella.

PwC se refiere a la red de PwC y/o a una o más de sus firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada.

Favor de consultar www.pwc.com/structure para más detalles. ©2015 PwC. T.com/structure para más detalles. ©2015 PwC. Todos los derechos reservados.