

# *La generación femenina del milenio:* Una nueva era del talento

*Atraer, implicar,  
desarrollar y retener  
a la generación  
femenina del milenio*





---

## **Índice**

<b>Acerca del estudio</b>	<b>4</b>
<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>Datos clave del informe</b>	<b>8</b>
<b>Carrera profesional: Elementos diferenciales de cada fase</b>	<b>9</b>
<b>Una nueva era del talento femenino</b>	<b>10</b>
<b>Diversidad: Una cuestión clave para esta generación</b>	<b>14</b>
<b>Conciliación y flexibilidad</b>	<b>20</b>
<b>Una cultura orientada al <i>feedback</i></b>	<b>26</b>
<b>Carreras internacionales</b>	<b>30</b>
<b>La reputación sí importa</b>	<b>34</b>
<b>¿Qué pueden hacer las empresas?</b>	<b>39</b>
<b>En resumen</b>	<b>40</b>
<b>Contactos y agradecimientos</b>	<b>42</b>

## Acercas del estudio

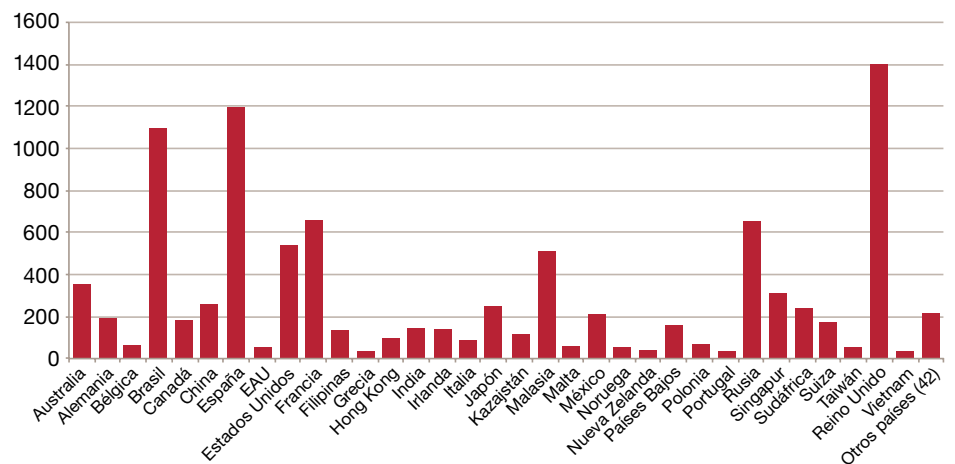
En 2008, PwC<sup>1</sup> comenzó a explorar en mayor profundidad, en el marco de nuestro informe *Millennials at work: Perspectives of a new generation*, una tendencia que veníamos observando entre nuestros empleados más jóvenes. Posteriormente, publicamos en 2011 el estudio *Millennials at work: Reshaping the workforce*. Más recientemente, en 2013, presentamos nuestro informe *PwC's NextGen: A global generational study*. El estudio intergeneracional que aquí les presentamos ha analizado las opiniones de más de 40.000 encuestados en 18 países de la red de PwC. Llevado a cabo por PwC junto con la University of Southern California y la London Business School, se trata del estudio generacional global más completo que se ha llevado a cabo con relación a las actitudes de los empleados de la denominada "generación del milenio".

En PwC, el 50% de nuestros empleados son mujeres y, para el año 2016, casi el

80% de nuestra plantilla estará constituida por profesionales de la generación del milenio (nacidos entre 1980 y 1995). Las firmas de PwC contratan en torno a 20.000 recién licenciados de esta generación cada año en todo el mundo, la mitad de los cuales son mujeres. El componente femenino de la generación del milenio constituye una parte cada vez mayor de nuestra base de talento, y sabemos que no somos los únicos. A medida que evolucionan nuestros conocimientos sobre esta generación y examinamos nuestra propia base de talento, estamos convencidos de que es el momento adecuado para poner el foco sobre el subgrupo de las mujeres que componen esta generación.

El año pasado revisamos nuestro anterior estudio poniendo el foco en las mujeres que integran la generación del milenio y publicamos el informe *Next generation diversity: Developing*

### Encuestados por país



<sup>1</sup> PwC hace referencia a la red de PwC y/o a una o más de sus firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad jurídica independiente. Más información en [www.pwc.com/structure/](http://www.pwc.com/structure/).

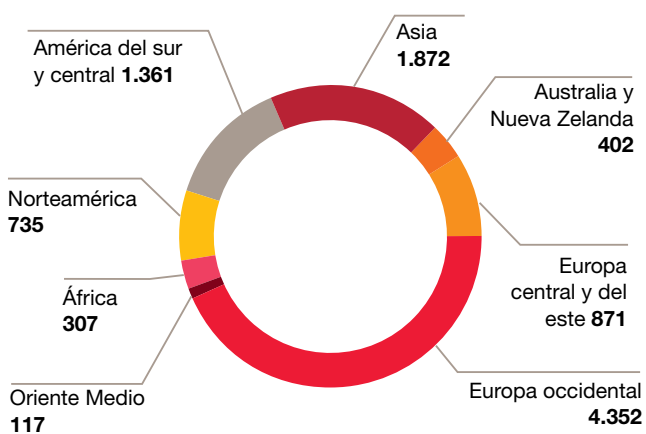
*tomorrow's female leaders*. Este año, hemos decidido ir un paso más allá y explorar con mayor profundidad aún la mentalidad de las mujeres que integran esta generación, analizando con más detenimiento las cuestiones que identificamos en el informe anteriormente indicado. Para ello, encargamos a Opinium Research el desarrollo de una encuesta internacional *online* entre el 15 y el 30 de enero de 2015. En total, obtuvimos 10.105 respuestas de encuestados de 75 países. Todos ellos tenían una edad de entre 20 y 35 años; la inmensa mayoría de los encuestados tenían trabajo, ya fuera por cuenta ajena o por cuenta propia, o estaban a punto de incorporarse al mercado laboral (91%, 2% y 1% respectivamente). El 4% estaban estudiando a tiempo completo y un 1% estaba desempleado, pero había tenido un trabajo en los últimos dos años. Del total de los encuestados, 8.756 de ellos eran mujeres, mientras que 1.349 eran

hombres, todos ellos integrantes de la generación del milenio. 4.910 encuestados eran empleados de PwC.

España, con 1.195 respuestas, es uno de los tres países con una mayor participación, lo que demuestra el gran interés por este tema. De las personas que han respondido, el 54% son profesionales de PwC. Además, el porcentaje masculino de respuesta, el 33%, es muy superior al del estudio global.

El presente informe trata de proporcionar información de valor sobre la mentalidad de las mujeres que forman parte de la generación del milenio y sobre cómo posicionar las estrategias de organización y de gestión del talento para poder atraer, retener, implicar y desarrollar a esta significativa base de talento.

## Encuestados por región



## Encuestados por género



# Introducción

Las organizaciones de todo el mundo se enfrentan a los desafíos asociados a la incorporación al mercado laboral de un elevado número de profesionales procedentes de la denominada generación del milenio, y a los cambios que lleva aparejados. En paralelo, las organizaciones se enfrentan además a una evidente ausencia de mujeres en puestos directivos, al tiempo que cada vez son más conscientes de las consecuencias económicas y competitivas que podría tener para sus organizaciones.

En 2011, sólo el 12% de los CEOs afirmaba que, en su opinión, la escasa retención de talento femenino constituía un desafío clave para sus negocios de cara a los próximos tres años, y únicamente el 11% tenía previsto adoptar cambios significativos en sus políticas para atraer y retener a un mayor número de empleadas<sup>2</sup>. Cuatro años después, el número de CEOs a los que les preocupa el impacto de esta cuestión ha aumentado con creces y el 64% de los CEOs confirma que dispone de una estrategia de diversidad en sus organizaciones, mientras que el 13% tiene previsto adoptar una estrategia en esta materia en los próximos 12 meses<sup>3</sup>. Hemos alcanzado un punto sin retorno. La diversidad del talento se considera un desafío y una oportunidad para las organizaciones y los CEOs apuntan los importantes beneficios que surgen de la diversidad y de la inclusión en sus organizaciones. Parece que los altos directivos por fin se han dado cuenta de que disponen de una inmensa base de talento frente a ellos, que no han sabido aprovechar desde hace mucho tiempo -y

es que las mujeres constituyen uno de los grupos de talento más significativos-

Paralelamente, vemos cómo los análisis de mercado y los medios de comunicación se centran en la importancia de la incorporación de la mujer a los puestos de dirección y a los consejos de administración. Sin embargo, para poder lograr un cambio sostenible, tanto el sector público como el privado deben cambiar el contenido de sus discursos y centrarse en desarrollar el talento de las nuevas generaciones de mujeres desde este mismo momento para que ocupen los futuros puestos de dirección. Para poder derribar lo que, en nuestra opinión, constituye una de las últimas barreras para que la mujer se incorpore a las altas esferas ejecutivas, las organizaciones deben llevar a cabo esfuerzos paralelos para conseguir una mayor diversidad en los puestos de dirección y aplicar medidas sistemáticas de cambio que se centren en sus plantillas desde el primer día. Pero, para conseguirlo, deben comprender en primer lugar cómo atraer, desarrollar, implicar y retener a las mujeres que integran la generación del milenio.

Las integrantes de esta generación constituyen una parte cada vez mayor de la base de talento disponible, y el presente informe deja un aspecto claro: nos encontramos ante una nueva era del talento femenino. A lo largo del informe iremos exponiendo las conclusiones de nuestra investigación sobre las mujeres de esta generación, tanto en términos globales como desglosados -utilizando elementos diferenciados para las

<sup>2</sup> *Growth reimagined. The talent race is back on. 14th Annual Global CEO Survey, PwC 2011.*

<sup>3</sup> *A marketplace without boundaries? Responding to disruption. 18th Annual Global CEO Survey, PwC 2015.*

distintas fases de la carrera profesional de la mujer, estudios de casos, y la opinión directa de las mujeres que componen esta generación-. El presente informe trata además de proporcionar información de valor sobre la

mentalidad de este perfil femenino y sobre cómo posicionar las estrategias de su organización y la gestión del talento para atraer, retener, implicar y desarrollar a esta significativa base de talento.

### Porcentaje de CEOs que están de acuerdo en que su organización ha cosechado los siguientes beneficios gracias a su estrategia para potenciar la diversidad y la inclusión

**90%**

Atracción del talento



**78%**

Innovación



**75%**

Nuevas necesidades de clientes



**85%**

Mejora de resultados empresariales



**78%**

Colaboración interna/externa



**63%**

Aprovechamiento de tecnologías



**83%**

Refuerzo de marca y reputación



**77%**

Mejora de satisfacción del cliente



**55%**

Competencia en nuevas industrias/geografías



Fuente: 18ª Encuesta Global Anual de CEOs, PwC 2015.

# Datos clave del informe

## Una nueva era del talento femenino

Las mujeres que integran la generación del milenio son una pieza clave de las organizaciones ya que tienen una formación más elevada y se están incorporando al mercado laboral en mayor proporción que ninguna de las generaciones anteriores. Estas mujeres cuentan además con mayor confianza sobre sus posibilidades y afirman que las perspectivas de progresión profesional son la característica más importante de un empleador potencial. Para tener éxito y poder satisfacer sus expectativas de progreso profesional, los empleadores deben comprometerse a implantar culturas inclusivas y estrategias de gestión del talento en sus organizaciones que encajen con la confianza y la ambición de esta nueva generación de mujeres.

## Diversidad: Una cuestión clave para esta generación

A pesar del entorno en el que ha crecido esta generación de mujeres, sería un error asumir que consideran la diversidad de género como algo pasado de moda. Las mujeres de la generación del milenio quieren trabajar para organizaciones que tengan un sólido historial de igualdad y diversidad, pero no siempre se cumplen en la práctica sus expectativas. De hecho, el 84% de las españolas entrevistadas opina que no tiene las mismas oportunidades que los hombres. Los empleadores deben predicar con el ejemplo e impulsar estrategias inclusivas de gestión del talento que consigan resultados visibles.

## Conciliación y flexibilidad

Se prevé que esta generación impulse unos cambios culturales sin precedentes en el ámbito de la conciliación en sus organizaciones. Es hora de que las empresas reconozcan la importancia de la flexibilidad y la conciliación como propuesta de gestión del talento. El 97% de las *millennials* entrevistadas, tanto en España como en términos medios, afirma que la capacidad de conciliar es importante para ellas. Pero, sin embargo, un 67% cree que acogerse a programas de conciliación y flexibilidad tendrá consecuencias negativas para su carrera, porcentaje que es todavía mayor en el caso de los hombres, un 78%.

## Una cultura orientada al feedback

Una de las características más marcadas de la generación del milenio es que espera y recibe de buen grado un *feedback* continuo. El 38% de las *millennials* españolas espera un *feedback* continuo, el 39%, en las revisiones formales de desempeño y un 21%, al final de cada proyecto. A pesar de su afinidad con el mundo digital, prefiere que las conversaciones más importantes para su carrera se realicen cara a cara. Los empleadores que mayor éxito tengan serán los que combinen las tecnologías y los patrones de comunicación más avanzados con una cultura orientada a un *feedback* frecuente, cara a cara, y centrado en el futuro de su carrera profesional.

## Carreras internacionales

La demanda de movilidad internacional nunca había sido tan alta entre las mujeres. En España, el 66% de las profesionales de esta generación desea trabajar en el extranjero, el 74% en el caso de los hombres. Para atraer, retener, implicar y desarrollar a esta nueva generación de profesionales, las empresas internacionales deben adoptar un enfoque moderno e inclusivo de movilidad que ofrezca una amplia gama de soluciones y proyectos internacionales.

## La reputación sí importa

La generación del milenio quiere que sus puestos de trabajo tengan un propósito, que aporten algo a su entorno y que les permita sentirse orgullosas de las empresas para las que trabajan. La imagen tiene gran importancia para esta generación de mujeres: el 47% de las profesionales españolas evitaría trabajar en un sector solo por su imagen negativa. Las organizaciones y los sectores deben esforzarse más para comunicar los aspectos positivos de la identidad de marca de sus empresas. También será fundamental contar con un claro entendimiento de la base de talento actual y futura que tengan a su disposición, dado que algunos sectores tendrán que esforzarse mucho más -y mucho antes- que otros por atraer el talento que necesiten para tener éxito.

## Carrera profesional: Elementos diferenciales de cada fase

Las mujeres del milenio -nacidas entre 1980 y 1995- representan una parte significativa y cada vez mayor de la base mundial de talento. Este informe trata de proporcionar información de valor sobre la mentalidad de esta nueva generación de mujeres. Sin embargo, somos conscientes de que la experiencia de una mujer de 34 años de edad, con 12 años de experiencia profesional y una carrera sólidamente establecida, puede ser muy diferente a la de una joven de 22 años que acaba de incorporarse al mercado. Por tanto, en lugar de centrarnos en una visión global del componente femenino de la generación del milenio, nuestro informe profundiza en las experiencias y opiniones de estas mujeres utilizando elementos diferenciales para cada fase de su carrera profesional. Analizamos de cerca sus diferencias fundamentales y sus factores clave a través de la óptica de tres perfiles de mujeres: la mujer que acaba de incorporarse al mercado, la que busca desarrollar su carrera y la que cuenta con una carrera establecida.



# Carrera profesional: Elementos diferenciales de cada fase



## La mujer que acaba de incorporarse al mercado

De 0 a 3 años de experiencia profesional, centrada en familiarizarse con las prácticas y la cultura laboral y de conciliación de su organización.

Normalmente en puestos junior

3 mujeres CEO\*

Ha trabajado para dos empresas

Media de edad de 25 años

El 14% ha completado algún proyecto internacional

La mayoría de ellas son solteras

El 11% son madres

En el 84% de los casos, su pareja también tiene una carrera profesional

El 43% tiene un salario equivalente al de su pareja\*\*

El 18% es la principal fuente de ingresos en la pareja\*\*

Considera las oportunidades de progresión profesional como la principal característica de un empleador potencial

El 49% cree que podrá ascender al más alto nivel de dirección dentro de su organización actual

El 53% cree que las organizaciones no están haciendo lo suficiente para potenciar la diversidad en el ámbito profesional

El 21% cree que en su organización actual no existen mujeres en la alta dirección que le sirvan como modelo a seguir

Es muy probable que haya dejado un trabajo porque no existían suficientes oportunidades de progresión profesional



## La mujer que busca desarrollar su carrera

De 4 a 8 años de experiencia profesional. Acostumbrada al entorno de trabajo y centrada en desarrollar sus conocimientos, descubriendo aquellas áreas de mayor impacto y progresión para su carrera.

Normalmente en puestos junior-mandos intermedios de gestión

12 mujeres CEO\*

Ha trabajado para dos empresas

Media de edad de 29 años

El 21% ha completado algún proyecto internacional

La mayoría vive con su pareja/casada

El 24% son madres

En el 89% de los casos, su pareja también tiene una carrera profesional

El 43% tiene un salario equivalente al de su pareja\*\*

El 24% es la principal fuente de ingresos en la pareja\*\*

Considera las condiciones salariales y otros incentivos económicos como la principal característica de un empleador potencial

El 45% cree que podrá ascender al más alto nivel de dirección dentro de su organización actual

El 59% cree que las organizaciones no están haciendo lo suficiente para potenciar la diversidad en el ámbito profesional

El 27% cree que en su organización actual no existen mujeres en la alta dirección que le sirvan como modelo a seguir

Es muy probable que haya dejado un trabajo porque no existían suficientes oportunidades de progresión profesional



## La mujer que cuenta con una carrera establecida

9 años o más de experiencia profesional. Ha desarrollado su especialización y está centrada en establecer su perfil como especialista a nivel interno y externo, perfeccionando su estilo de liderazgo.

Normalmente en mandos intermedios de gestión-alta dirección

38 mujeres CEO\*

Ha trabajado para tres empresas

Media de edad de 32 años

El 27% ha completado algún proyecto internacional

La mayoría está casada

El 49% son madres

En el 88% de los casos, su pareja también tiene una carrera profesional

El 42% tiene un salario equivalente al de su pareja\*\*

El 31% es la principal fuente de ingresos en la pareja\*\*

Considera las oportunidades de progresión profesional como la principal característica de un empleador potencial

El 39% cree que podrá ascender al más alto nivel de dirección dentro de su organización actual

El 61% cree que las organizaciones no están haciendo lo suficiente para potenciar la diversidad en el ámbito profesional

El 35% cree que en su organización actual no existen mujeres en la alta dirección que le sirvan como modelo a seguir

Es muy probable que haya dejado un trabajo porque no existían suficientes oportunidades de progresión profesional

\* Número de mujeres en esta fase de su carrera profesional que se identifican como CEOs

\*\* En caso de que tanto su pareja como ella tengan una carrera profesional establecida

Base: 8.756 mujeres de la generación del milenio (nacidas entre 1980 y 1995) de 75 países

# Una nueva era del talento femenino

La generación de mujeres nacidas entre 1980 y 1995 constituye una proporción significativa de la base actual y futura del talento de cualquier organización. Atraer a las mejores profesionales es clave para el futuro de su negocio. Esta generación es importante no sólo porque es diferente al resto de profesionales, sino porque es más numerosa que ninguna otra generación desde el *baby-boom*, cuyos profesionales están ahora a punto de jubilarse.

La generación femenina del milenio ha crecido en el contexto de una nueva era. Durante toda su vida, las mujeres han venido incorporándose al mercado en un número cada vez mayor; la tasa de participación femenina en la población activa en todo el mundo no ha dejado de aumentar. Entre 1980 y 2008, se incorporaron 552 millones de mujeres a la población activa<sup>4</sup> en todo el mundo y se prevé que se incorporen 1.000 millones de mujeres más durante la próxima década<sup>5</sup>. Teniendo en cuenta que el 40% de la población activa mundial en la actualidad son mujeres<sup>6</sup>, nunca antes se había incorporado una generación al mercado con unos niveles tan altos de participación femenina.

La configuración de la población activa no es lo único que ha cambiado; los niveles de educación también se han disparado y las mujeres se han convertido en las principales beneficiarias, ya que la participación femenina ha aumentado casi el doble que la masculina desde 1970<sup>7</sup>. Las mujeres son mayoría entre los estudiantes en 93 países mientras que los hombres son mayoría únicamente en 46 países; además, las mujeres obtienen

licenciaturas y grados en mayor proporción que los hombres y lo mismo sucede a nivel de másteres, con un 56% de mujeres frente al 44% de hombres<sup>8</sup>. Las mujeres de la generación del milenio son importantes además porque son las mejor formadas y porque se están incorporando a la población activa en una proporción mayor que ninguna generación anterior.

Pero esto no es lo único que ha cambiado. La mujer de esta generación no sólo parece diferente, sino que se incorpora al mercado con una mentalidad profesional diferente. El 49% de las mujeres que acaba de incorporarse al mercado considera que podrá ascender a los niveles directivos más altos de su organización actual, lo cual le dota de una mayor confianza profesional que en generaciones anteriores. A pesar de ello, existe una brecha de confianza entre la mujer y el hombre. Las mujeres de Brasil y de la India (76%) y de Portugal (68%) son las que mayor confianza muestran, mientras que las mujeres de Japón (11%), Kazajstán (18%) y Alemania (19%) son las que menos confianza tienen en poder ascender al más alto nivel directivo dentro de su organización actual.

La mujer de la generación del milenio considera que las oportunidades de progresión profesional constituyen la principal característica de cualquier empleador potencial. Nuestro estudio también indica que las profesionales que han cambiado de empresa afirman que la falta de oportunidades de progresión profesional fue la principal razón por la que dejaron su anterior trabajo. El poder adquisitivo y los patrones de

<sup>4</sup> 2012 World Development Report, Gender Equality and Development, Banco Mundial.

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

<sup>6</sup> Banco Mundial.

<sup>7</sup> World Atlas of Gender Equality in Education, UNESCO, 2012.

<sup>8</sup> Ibid.

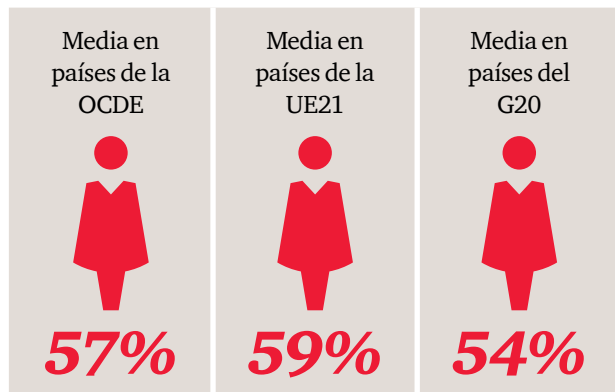
ingresos de las profesionales también han evolucionado mucho. Nuestro estudio indica que en el caso del 86% de las mujeres de esta generación que tienen pareja, esta también cuenta con una carrera profesional definida. Asimismo, el 42% obtiene un sueldo equivalente al de su pareja mientras que una cuarta parte de ellas son la principal fuente de ingresos de la pareja (24%). Esto significa que el 66% de las mujeres de esta generación obtiene unos ingresos equivalentes o superiores a los de su pareja. Resulta interesante que, a medida que avanzamos en las distintas fases de la carrera profesional, aumenta la probabilidad de que este perfil de mujeres ganen más que sus parejas: en el caso de quienes acaban de incorporarse al mercado, este dato es del 18%, entre las mujeres que buscan desarrollar su

carrera, un 24%, y entre las mujeres que cuentan con una carrera establecida, del 31%.

La mujer de la generación del milenio tiene mayor confianza en su carrera profesional y es más ambiciosa que las generaciones anteriores. Para tener éxito y poder aprovechar las características de esta nueva generación de mujeres, las organizaciones deben comprometerse a implantar una cultura inclusiva, procesos de gestión del talento, políticas y programas que estén orientadas hacia la confianza y la ambición de este perfil de mujeres. La adopción de estrategias de gestión del talento adaptadas para este segmento de la población será un paso fundamental para cumplir los logros y objetivos a largo plazo de cualquier organización.

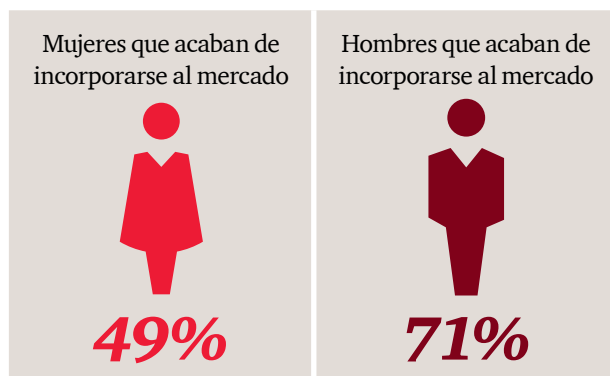


## Porcentaje de estudios superiores entre mujeres

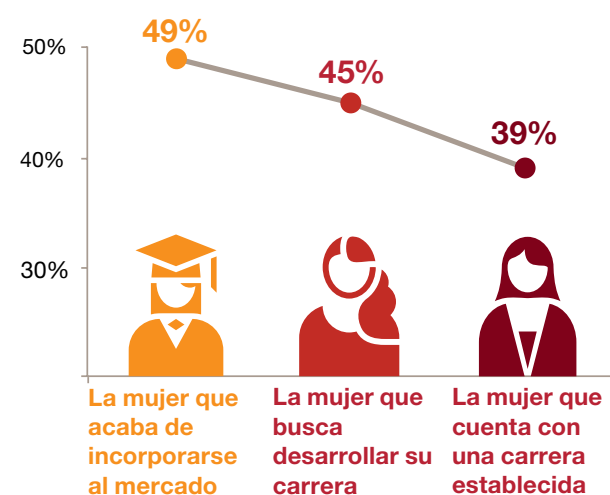


Fuente: *Education at a Glance 2012*. Indicadores de la OCDE.

## ¿Crees que podrás ascender a los niveles de dirección más altos en tu organización actual?



## ¿Crees que podrás ascender a los niveles de dirección más altos en tu organización actual?



## Nuestro estudio indica que la mujer de la generación del milenio considera que estas son las cinco características más importantes en un empleador potencial



Oportunidades de progresión profesional  
**53%**



Salario competitivo y otros incentivos económicos  
**52%**



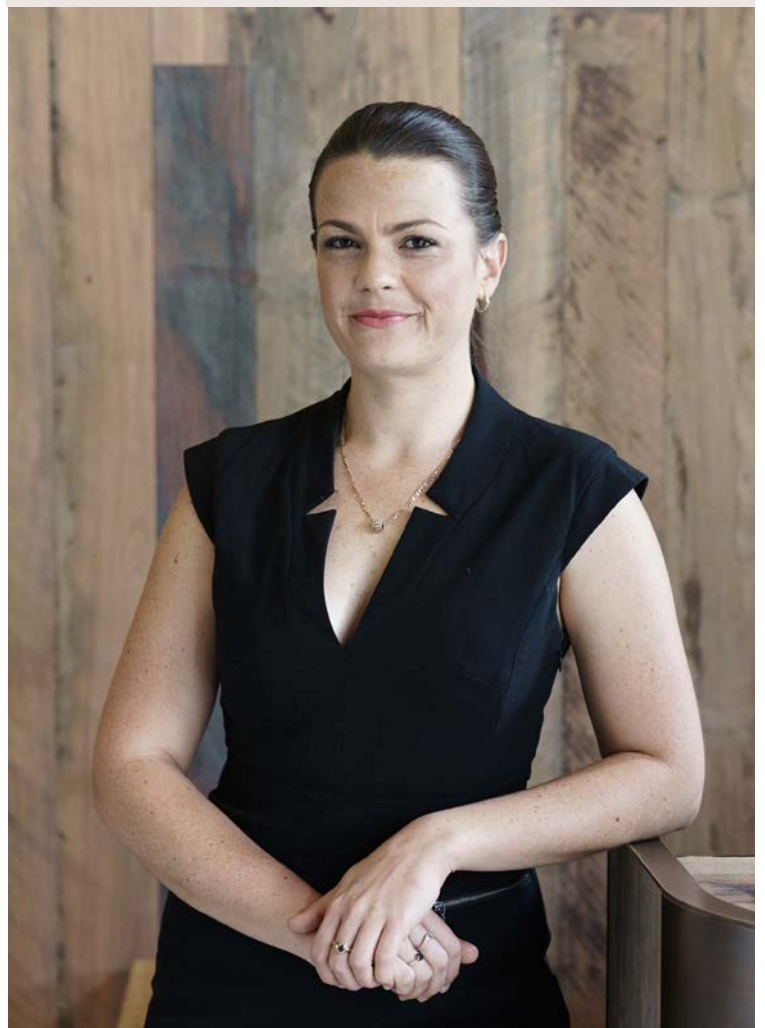
Disponibilidad de flexibilidad en el trabajo  
**35%**



Prestaciones interesantes tales como pensiones, seguro médico y otras ventajas  
**33%**



Programas excelentes de formación y desarrollo  
**27%**



## Voces de la generación del milenio

### Amélie Jeangeorges, gerente, PwC Francia

Ya antes de empezar formalmente mi carrera profesional, buscaba tener experiencias que me pusieran a prueba, y completé dos periodos de prácticas internacionales de seis meses de duración, el primero de ellos con PwC Luxemburgo y el segundo con un banco en Londres. Desde que comencé mi carrera en PwC Francia, siempre he estado buscando oportunidades para ampliar mi gama de habilidades y poder desarrollar mi perfil de distintas maneras. Esto ha significado que más allá de mi función principal como auditora, haya tenido la oportunidad de desarrollar una amplia gama de experiencias en el ámbito de los recursos humanos, de la gestión de eventos para clientes y de proyectos de comunicación.

Actualmente, estoy a punto de embarcarme en un nuevo reto profesional, un traslado a largo plazo a nuestra oficina en Nueva York. Para mí, esto significa salir de mi zona de confort y trabajar duro para ponerme a prueba con el equipo de esta nueva oficina; será duro, pero también será un proyecto enormemente gratificante y con un enorme potencial de desarrollo. Podré conocer una forma diferente de trabajar y de pensar al tiempo que me enfrentaré al reto constante de moverme en un entorno diferente.

Ya estoy pensando en cuál será el siguiente paso en mi carrera. Además estoy disfrutando mucho actuando como *coach* para otros empleados y ayudando a nuestros asociados a definir los siguientes pasos de sus carreras. No creo que tengan ningún problema: una cosa está clara – las recién licenciadas que estamos contratando son muy ambiciosas y tienen una gran confianza en sí mismas–.



# Diversidad: Una cuestión clave para esta generación

La generación del milenio ha crecido con una evidente afinidad por el mundo digital y en un entorno globalizado. Sus perfiles étnicos y raciales son mucho más diversos que en ninguna generación anterior. Además, se considera que esta generación tiene una visión mucho más igualitaria sobre los roles a desempeñar por la mujer<sup>9</sup>. En todo el mundo, la mujer de la generación del milenio está logrando más títulos de educación superior que sus homólogos hombres y se está incorporando a la población activa en una proporción mayor que ninguna generación anterior. A pesar de todo ello, sería un error asumir que esta generación considera la diversidad de género como algo pasado de moda. Por ejemplo, en España, para el 92% de las mujeres es importante que una empresa tenga una política de diversidad a la hora de decidir si trabajar o no en ella, el 74% en el caso de los hombres.

La generación femenina del milenio es muy consciente de que, a pesar de que probablemente haya superado en resultados a sus homólogos hombres tanto en el colegio como la universidad, y que se incorpore al mercado con unas altas dosis de ambición y confianza en sus posibilidades, las mujeres siguen siendo la excepción en los puestos directivos. A pesar de situarse en máximos históricos, en la actualidad, tan sólo el 4,8% de los CEOs del ranking Fortune 500 son mujeres<sup>10</sup>.

La generación del milenio prefiere empleadores que tengan una sólida trayectoria en materia de igualdad y diversidad. Este aspecto resulta

especialmente importante para las mujeres, tal y como refleja el hecho de que el 86% de ellas consideran que la política del empleador en materia de diversidad, igualdad e inclusión es importante a la hora de elegir un trabajo. No obstante, sus expectativas no siempre se cumplen en la práctica: el 71% de las mujeres de esta generación cree que, si bien las organizaciones hablan de diversidad, las oportunidades no son las mismas para todos, porcentaje que en el caso de España se incrementa en 13 puntos, hasta el 84%. En vista del aumento de la atención prestada a este asunto por parte de los medios de comunicación, la existencia de un número cada vez mayor de movimientos como la campaña de Naciones Unidas *HeForShe* y el Club del 30%, y el continuo debate sobre la introducción o ratificación de requisitos o cuotas de mujeres para potenciar la diversidad de género, quizá no sea sorprendente que se haya producido un aumento del 17% desde que planteamos esta misma pregunta en 2011<sup>11</sup>.

En particular, la percepción de las desigualdades de género en el entorno laboral sigue siendo una gran preocupación para las mujeres de esta generación. Consideran en mayor medida que sus homólogos hombres que las organizaciones están demasiado sesgadas en favor del hombre a la hora de atraer, desarrollar y retener talento.

En cuanto a las promociones internas, un 43% de las mujeres de esta generación considera que los empleadores están excesivamente sesgados en beneficio de

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

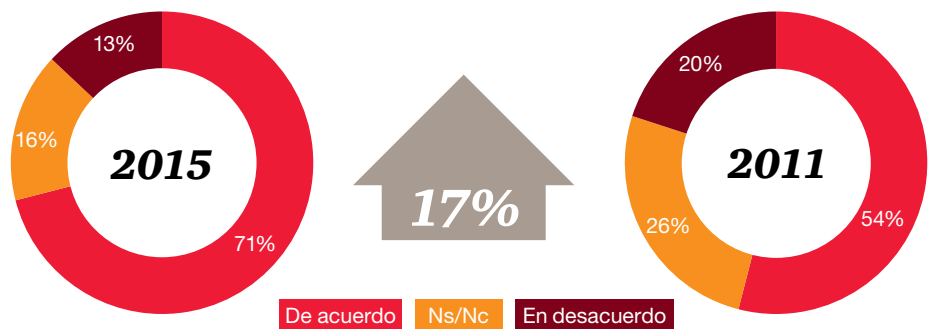
<sup>10</sup> *Fortune* (<http://fortune.com/2014/06/03/numberof-fortune-500-women-ceos-reaches-historic-high/>)

<sup>11</sup> *Millennials at work: reshaping the workforce*, PwC 2011.

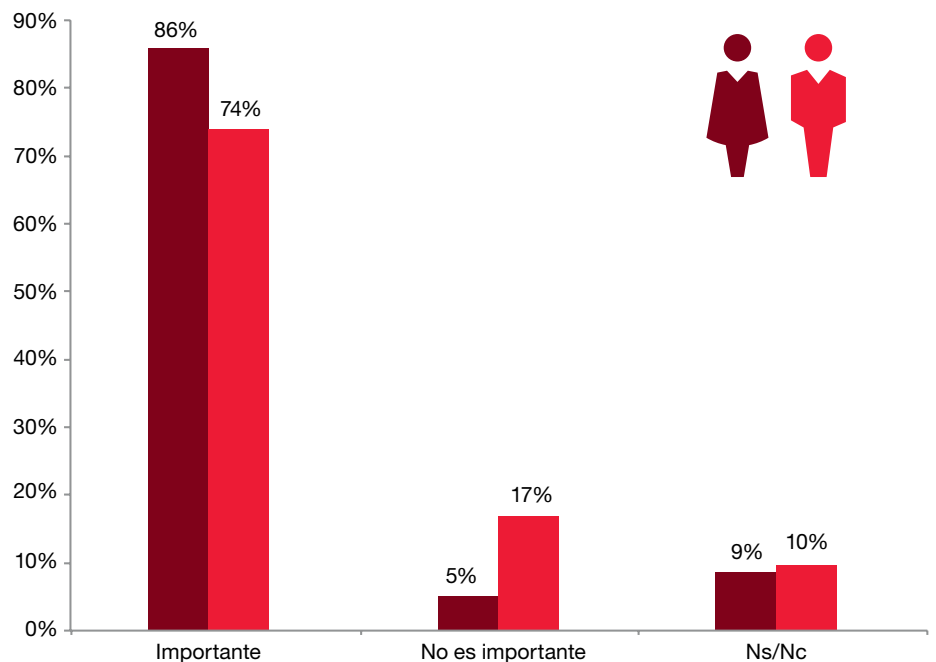
los empleados varones, en comparación con el 29% registrado en 2011<sup>12</sup>. España, con el 60%, junto con Francia e Irlanda, es uno de los países en lo que existe una mayor proporción de mujeres con esta opinión, mientras que Malasia y Filipinas son los países en los que existe menor percepción de desigualdad.

Por tanto, los discursos sobre la diversidad de género ya no serán suficientes; la mujer de esta nueva generación quiere medidas visibles de parte de los líderes de sus empresas. Además, cuanto mayor experiencia profesional tiene, más probabilidades hay de que identifique estas desigualdades de género y trate de elegir los empleadores más inclusivos. Los empleadores de éxito serán aquellos que “prediquen con el ejemplo”, se comprometan con la adopción de estrategias avanzadas e inclusivas en la gestión de talento y lo demuestren con resultados visibles.

### Las organizaciones hablan mucho sobre la diversidad pero, en mi opinión, las oportunidades no son las mismas para todos



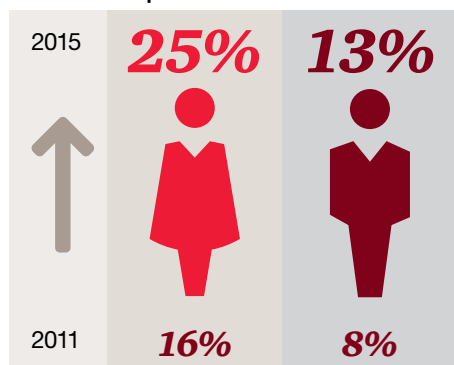
### ¿En qué medida es importante la política de diversidad, igualdad e inclusión laboral en una empresa a la hora de decidir si trabajar o no en ella?



<sup>12</sup> Ibid.

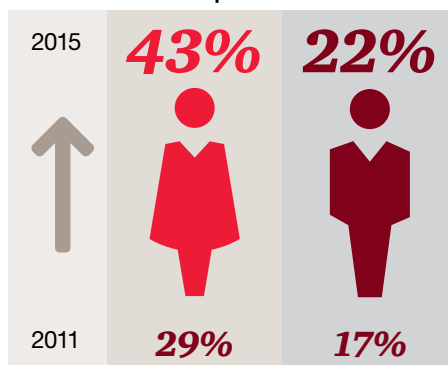
## Las empresas están demasiado sesgadas en beneficio del hombre en lo que se refiere a:

### Atraer a empleados



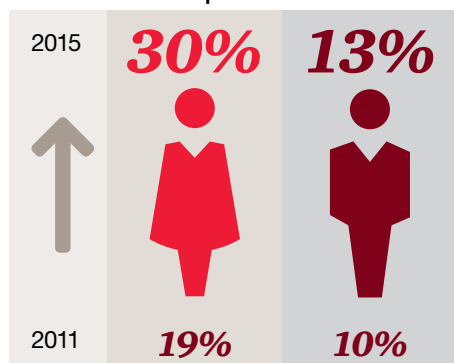
En España el 43% de las mujeres *millennials* apunta que también se favorece más a los hombres a la hora de atraer talento, mientras que esto solo lo piensa el 15% de los hombres.

### Promocionar a empleados internamente



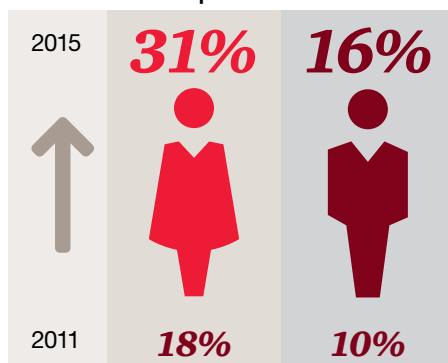
En España, el 60% de las mujeres *millennials* piensa que se favorece más a los hombres a la hora de la promoción, algo en lo que solo coincide el 32% de los hombres.

### Desarrollar a empleados



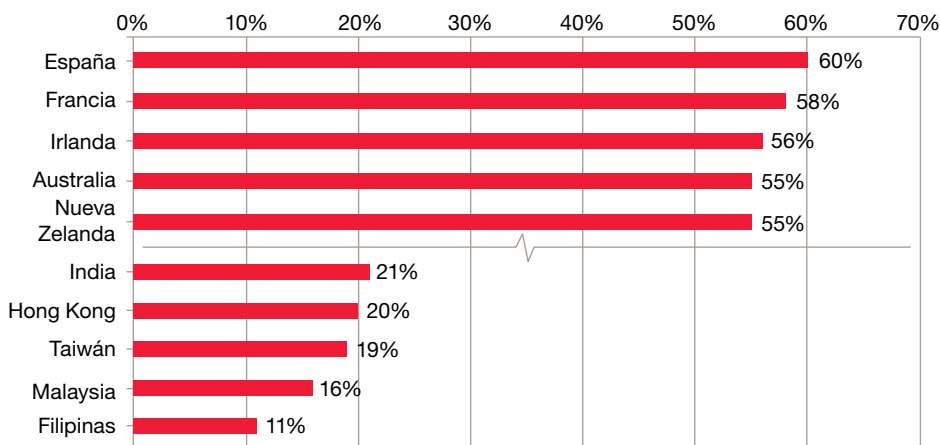
En España, el 45% de las mujeres cree que a la hora de desarrollar los empleados se favorece más a los hombres, frente al 19% de los hombres.

### Retener a los empleados



Por último, en España, el 41% de las mujeres *millennials* considera que se favorece más los hombres a la hora de poner en práctica medidas de retención.

## Las empresas están excesivamente sesgadas en beneficio del hombre a la hora de promocionar internamente (mujeres que están de acuerdo)





## Las empresas están demasiado sesgadas en beneficio del hombre en lo que se refiere a:



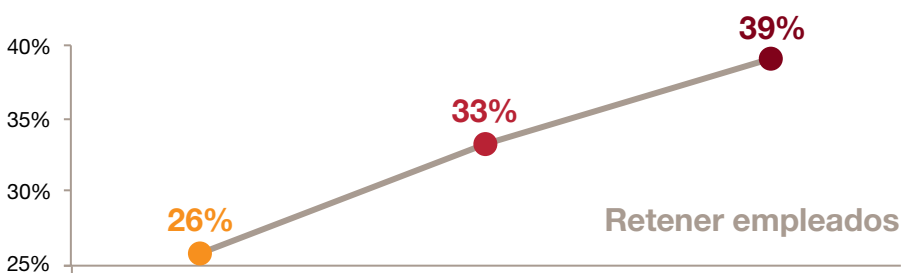
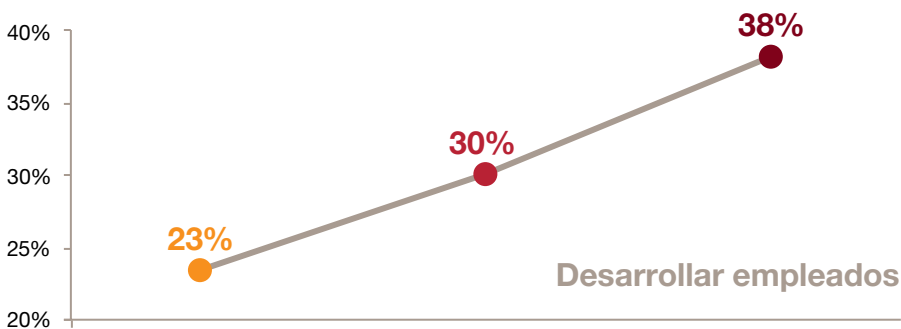
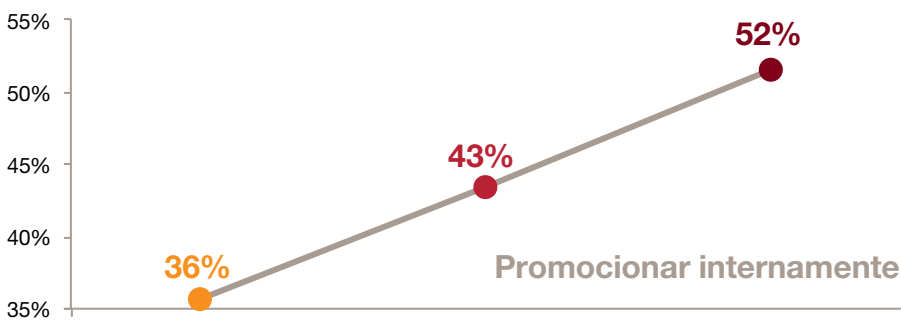
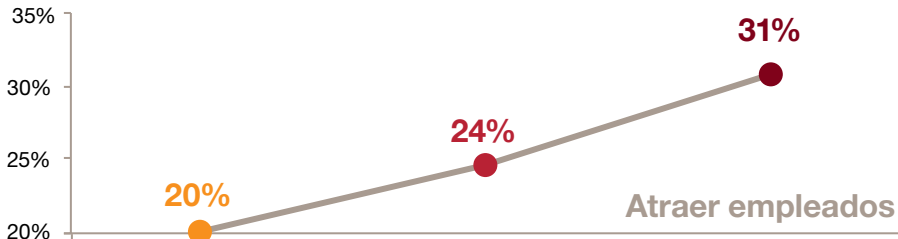
La mujer que acaba de incorporarse al mercado



La mujer que busca desarrollar su carrera



La mujer que cuenta con una carrera establecida



## Caso de estudio global en PwC

### *Aspire to Lead: Un foro universitario sobre la mujer y el liderazgo*

Dado que somos una de las principales redes de servicios profesionales y uno de los principales empleadores de mujeres en todo el mundo, creemos que contamos con un posicionamiento único para potenciar la progresión de la mujer como líder. En 2014, lanzamos nuestra iniciativa *Aspire to Lead*, un foro universitario que proporciona a las mujeres las capacidades necesarias para desarrollar habilidades para acometer una adecuada transición de la universidad al mercado laboral y para desarrollar sus carreras profesionales.

Contratamos cerca de 20.000 recién licenciados todos los años, de los que la mitad son mujeres. Nuestro objetivo es demostrar nuestro compromiso con la progresión y el liderazgo de la mujer, al tiempo que posicionamos a las mujeres que están a punto de introducirse en el mercado laboral con las herramientas adecuadas que les permitan superar cualquier posible barrera personal, social u organizacional a la que se puedan enfrentar, y les animamos a que aspiren a convertirse en las líderes del mañana.

Hasta la fecha, hemos celebrado dos eventos *Aspire to Lead* y hemos llegado a estudiantes de más de 100 países a través de los cientos de actividades de PwC que han apoyado los *webcasts* que se han celebrado en todo el mundo. Los profesionales que se encuentran en las etapas iniciales de sus carreras profesionales -también los hombres- se pueden beneficiar a través de las estrategias y programas de sensibilización que se han puesto en marcha en el marco de la iniciativa *Aspire to Lead*.

Creemos que este programa está logrando marcar la diferencia entre aquellas mujeres que han asistido a los eventos y también para PwC.

El 93% de los participantes se muestran totalmente de acuerdo en que les ha servido de motivación para seguir adelante con sus ambiciones y objetivos, mientras que el 91% de los participantes consideran que PwC es una firma líder comprometida con la diversidad y la inclusión.

Visite [www.pwc.com/aspire](http://www.pwc.com/aspire) para encontrar más información acerca de los *webcasts* desarrollados en el marco de la iniciativa *Aspire to Lead*.

## Consejos clave para las recién licenciadas

### *Aspire to lead: La mujer y sus aspiraciones*

El 24 de abril de 2014, Sheryl Sandberg, COO de Facebook y autora del libro *Lean In: Women, Work and the Will to Lead* and *Lean In For Graduates*, y Rachel Thomas, presidenta de LeanIn.org, participaron en un evento organizado por PwC sobre la mujer y sus aspiraciones.

A continuación incluimos diez consejos clave\* que fueron proporcionados durante este webcast para ayudar a las recién licenciadas a alcanzar sus aspiraciones profesionales:

1. Sigue adelante y no tengas miedo.
2. Cambia de mentalidad: Deja atrás el "¿Qué puedo conseguir?" y aplica el "¿Qué puedo ofrecer?".
3. Negocia con inteligencia.
4. Desglosa los objetivos a largo plazo en medidas a corto plazo.
5. No te quedes sin sitio en la mesa de negociación. No infravalores tu rendimiento.
6. Escúchate por dentro.
7. No preguntes: "¿Quieres ser mi mentor?".
8. Comprende y cuestiona las desigualdades de género.
9. Asegúrate de que tu pareja es tu aliado.
10. No te vayas hasta que te hayas ido, no renuncies a nada.

\*Fuente: Leanin.org

### *Aspire to lead: La confianza para ser líder*

El 27 de febrero de 2015, Katty Kay y Claire Shipman, autoras de *The Confidence Code*, y Eileen Naughton, *managing director* de Google Reino Unido e Irlanda, participaron en un evento organizado por PwC sobre la mujer y su confianza para ser líder.

A continuación incluimos cinco estrategias fundamentales que fueron proporcionadas durante este evento para ayudar a las recién licenciadas a impulsar su confianza:

1. Asume riesgos calculados para acelerar tu desarrollo: nunca sabrás de lo que eres capaz hasta que lo intentes.
2. Habla claro: hazte responsable de tu opinión.
3. Da un paso más: asume la responsabilidad sobre lo que otros ven.
4. Desarrolla tu resistencia: puedes aprender más de los errores que de los éxitos.
5. Comparte tus éxitos: no hay ningún problema en hablar de los logros conseguidos.

## Voces de la generación del milenio

### Aishat Akinwale, estudiante, Nigeria

Vivir en directo el evento *Aspire to lead* en California y tener la oportunidad de conocer en persona a Sheryl Sandberg fue una experiencia muy especial para mí, algo que no olvidaré a lo largo de mi carrera profesional. Los asuntos que se analizaron durante este evento me hicieron reflexionar sobre factores que afectan a mi carrera y que, con total sinceridad, no me habría planteado de no haber sido por este evento. En concreto, el consejo de “no te vayas hasta que te hayas ido” se me quedó grabado. Para mí, este mensaje significa que siempre hay que dar el 100%, hasta que a uno se le presente un cambio en su vida, pero no antes. Es importante que no renunciemos a determinadas cosas por algo que pueda pasar en el futuro, como el hecho de que tengamos hijos. Espera hasta que seas madre para tomar las decisiones que implica ser madre, pero no antes. No te vayas hasta que te hayas ido.

## Caso de estudio global en PwC

### HeForShe: Movimiento solidario para la igualdad de género desarrollado por Naciones Unidas

Los resultados de nuestro estudio indican que una cosa está clara: la diversidad de género es una cuestión prioritaria y la mujer de la generación del milenio la considera un reto empresarial de primer orden. Pero no debemos olvidar que también es una cuestión importante para los hombres, y que son de hecho ellos quienes tienen mucho que ganar a través del mayor empoderamiento de las mujeres. El 74% de los hombres que integran la generación del milenio afirma que la política de igualdad, diversidad e inclusión es importante para ellos a la hora de decidir si trabajar o no para una empresa potencial. El 64% coincide en que, si bien las organizaciones hablan mucho de la diversidad, en su opinión, las oportunidades no son iguales para todos. Los varones de esta generación quieren ver cómo sus parejas, sus hermanas y sus hijas (en el futuro) tienen las mismas oportunidades profesionales que ellos. Del mismo modo, las mujeres quieren ver a los líderes masculinos y a sus compañeros de trabajo visiblemente comprometidos con la igualdad de oportunidades. El movimiento *HeForShe* promovido por Naciones Unidas es una iniciativa global para involucrar a los hombres y jóvenes varones para que eliminen las barreras sociales y culturales que impiden a las mujeres conseguir su potencial. Para lograr la igualdad de género es necesario adoptar un enfoque inclusivo que reconozca el papel fundamental que los hombres deben desempeñar como aliados de los derechos de las mujeres, y el hecho de que tengan sus propias necesidades a la hora de formular dicho equilibrio. Nuestra firma está orgullosa de ser uno de los socios *Impact* fundadores del movimiento *HeForShe* ([heforshe.org](http://heforshe.org)).

## Voces del modelo de diversidad

### Dennis Nally, presidente de PwC International Ltd

La iniciativa *HeForShe* encaja perfectamente con el objetivo que llevamos desarrollando en PwC desde hace años para ayudar a nuestros empleados hombres –desde estudiantes universitarios hasta altos directivos– a ver el efecto positivo que el empoderamiento de las mujeres tiene para todos nosotros, y en proporcionarles las herramientas necesarias para actuar como verdaderos abanderados de este cambio. Estamos pidiendo a los hombres que trabajan en PwC que animen a nuestros clientes, familiares y comunidades a sumarse a esta iniciativa.



# Conciliación y flexibilidad

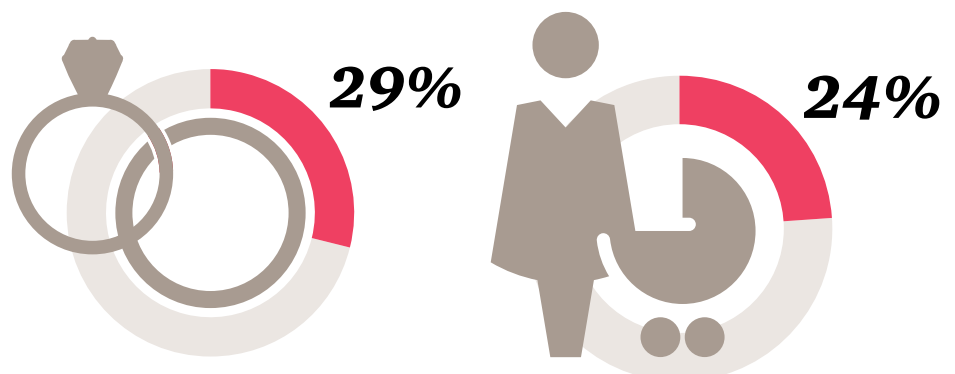
La conciliación es enormemente importante tanto para los hombres como para las mujeres de la generación del milenio: el 97% de las integrantes femeninas de esta generación afirma que la capacidad de conciliación es importante para ellas, exigencia que es igual en España y se refleja una y otra vez en todos los países y sectores.

Asimismo, la disponibilidad de mecanismos de trabajo flexibles es la tercera característica más importante a la hora de elegir un trabajo, por detrás de las oportunidades de progresión profesional y de un sueldo competitivo. Estas conclusiones refuerzan el sentimiento común de que la conciliación y la flexibilidad son de gran importancia para la generación del milenio. A pesar de ello, este es un punto particularmente crítico en España, donde el 67% de las mujeres está de acuerdo en que acogerse a programas de flexibilidad y conciliación puede tener consecuencias negativas para la carrera.

Se espera que esta generación impulse unos cambios culturales y organizacionales sin precedentes en el ámbito de la conciliación, dado que los integrantes de esta generación no suelen estar casados (71%), no suelen tener hijos (76%), y su deseo de conseguir un trabajo flexible que les permita conciliar su vida personal y profesional es altamente demandado tanto por los hombres como las mujeres que integran esta generación. Las estrategias organizacionales que se queden anticuadas en este ámbito y se centren en tópicos sexistas no lograrán atraer ni retener el talento -ni a los hombres ni a las mujeres-.

El 55% de las mujeres de esta generación afirma que las exigencias profesionales de su puesto actual interfieren de manera significativa con su vida personal; resulta interesante que el impacto de estas cuestiones se reduzca según avanzan en las distintas fases de su carrera profesional: a medida que la mujer progresa profesionalmente es más

**El 29% de las mujeres de la generación del milenio están casadas y el 24% tiene hijos**



probable que tenga un mayor control sobre sus patrones de trabajo. Se trata de una lección que los empleadores deberían incorporar en sus plantillas; las exigencias y cargas de trabajo imposibles de gestionar son una percepción habitual de los puestos directivos más altos pero, en realidad, cuanto más asciende uno dentro de la jerarquía de una empresa, parece tener un mayor control sobre dónde, cómo y cuándo trabajar.

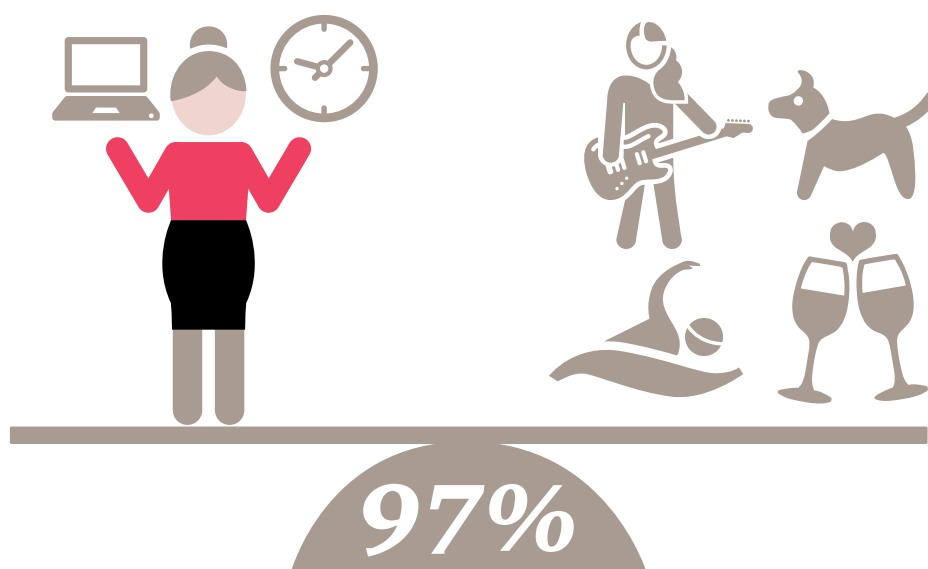
Actualmente son muchos los integrantes de esta generación (un 43% de mujeres y un 50% de hombres) que se benefician de los mecanismos flexibles existentes en sus puestos de trabajo, tales como la

flexibilidad en el inicio y el fin de su jornada laboral; sin embargo, el hecho de que el 32% de los integrantes de esta generación afirme que no tiene posibilidad alguna de aprovecharse de ningún tipo de mecanismo de trabajo flexible constituye una grave preocupación. Del mismo modo, las organizaciones deben esforzarse más y deben ir más allá de la mera suscripción de políticas y programas de conciliación laboral, implantándolos de forma efectiva también en la práctica. El 50% de las mujeres y el 63% de los varones de la generación del milenio afirman que, si bien en sus organizaciones existen programas de flexibilidad y conciliación laboral/personal, estos programas no se llevan a la práctica.

---

### **El 97% de las mujeres y hombres de la generación del milenio afirman que la conciliación laboral-personal es importante para ellos**

---



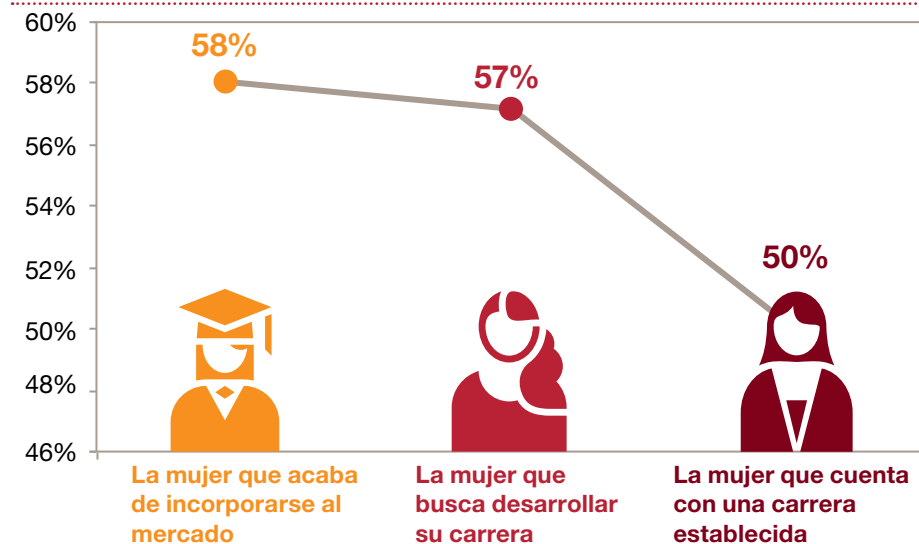
Asimismo, resulta fundamental implantar una cultura que reconozca el rendimiento por encima de la mera presencia; el 44% de los varones y el 49% de las mujeres de la generación del milenio consideran que aprovechar los programas de flexibilidad y conciliación disponibles en sus organizaciones puede tener consecuencias negativas para su entorno profesional. Para la mujer de esta generación, esto es aún más evidente a medida que progresa profesionalmente dentro de su organización. Las empresas deben conseguir que sus profesionales progresen y tengan éxito, con independencia de su patrón de trabajo.

Las empresas que sepan implantar una cultura adecuada en este sentido comprenderán la importancia de crear un entorno de trabajo flexible para todos los géneros y generaciones, al tiempo que promuevan una cultura que valore

los resultados y no la presencia. Ha llegado el momento de que las organizaciones reconozcan la

flexibilidad y la conciliación como una propuesta de valor con alcance a todo el talento de la organización.

### Las exigencias profesionales de mi puesto actual interfieren de forma significativa con mi vida personal



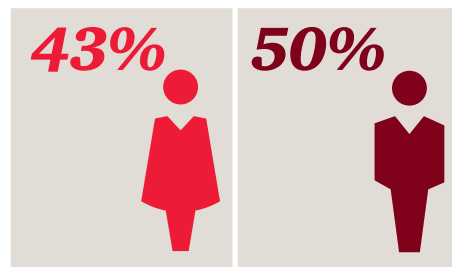
### ¿Cuál de las siguientes afirmaciones, en su caso, describe mejor tu patrón de trabajo actual?

Tengo un horario de trabajo flexible implantado de manera formal (por ejemplo, reducción de jornada)



La generación del milenio se muestra de acuerdo en que, si bien en sus organizaciones existen programas de flexibilidad y conciliación, no todos los empleados pueden acceder a ellos

Tengo un horario de trabajo flexible implantado de manera informal (por ejemplo, flexibilidad a la hora de entrar o salir del trabajo)

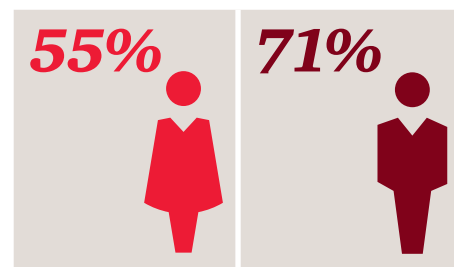
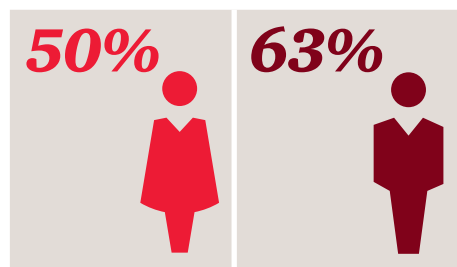


La generación del milenio considera que aprovechar los programas de flexibilidad y conciliación existentes en sus organizaciones puede tener consecuencias negativas para su entorno de trabajo

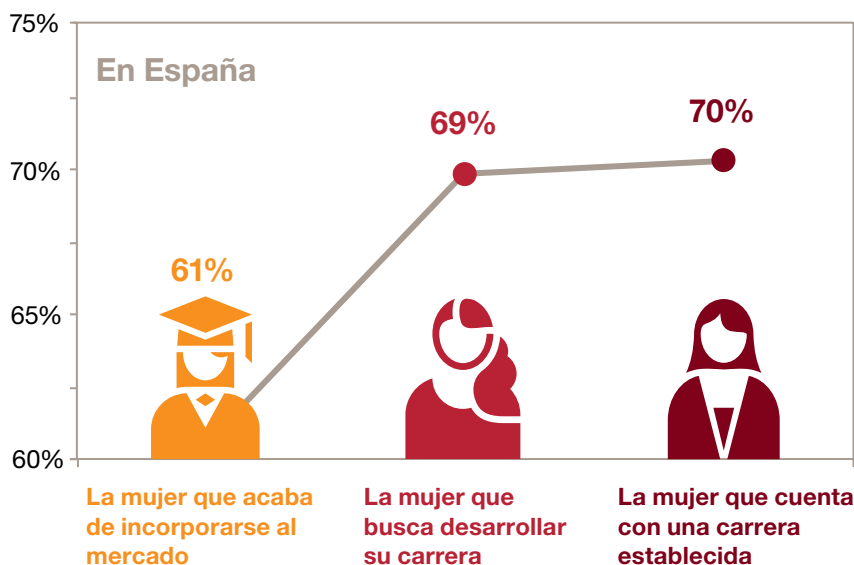
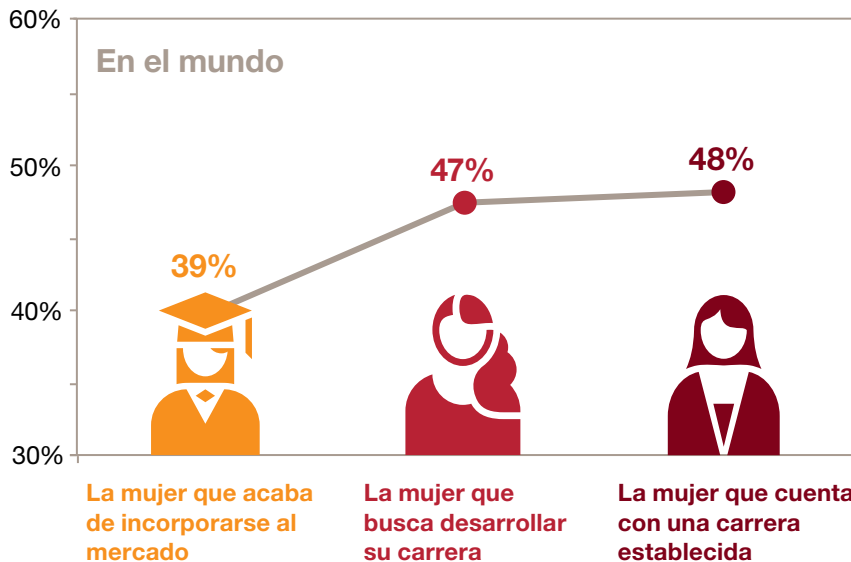
No tengo posibilidad alguna de aprovecharme de ningún mecanismo de flexibilidad en mi trabajo



Las exigencias profesionales de mi puesto actual interfieren de forma significativa con mi vida personal



**En mi opinión, aprovechar las ventajas de los programas de flexibilidad y conciliación de mi organización puede tener consecuencias negativas para mi carrera**



## Voces del modelo de diversidad



**Rosa García, presidenta de Siemens España**

A día de hoy, los jóvenes valoran tener un entorno donde puedan realizarse tanto profesional como personalmente. Es muy importante que se produzca un equilibrio entre ambos ámbitos para que los mejores quieran venir a trabajar a tu empresa y para que el tiempo que inviertan en ella lo hagan concentrados, dando lo mejor de sí mismos para cosechar el éxito común. Para este tema no importa el género, sino que cada persona tenga tiempo de disfrutar de lo que quiera, ya sea familia, amigos, mascotas, hobbies...

## Voces del modelo de diversidad

**Tara Cahill, responsable de Riesgos, Customer and Business Services, Westpac Group, Australia**

Westpac me ha dado una oportunidad única de desarrollarme y crecer como profesional al tiempo que he creado mi propia familia. A medida que han ido creciendo los niños, lo mismo ha sucedido con mi carrera profesional. Como máximo responsable del área de riesgos de mi entidad, sigo trabajando con flexibilidad y con total autonomía y asunción de las responsabilidades propias de mi puesto; y disfruto ayudando a mis compañeros y compañeras para que den lo mejor de sí mismos y sigan centrándose en sus carreras profesionales mientras ponen en marcha sus proyectos personales. Además negocié una baja temporal de tres meses al finalizar 2014 para pasar más tiempo con mi marido y mis hijos antes de que mi hija pequeña empezara la escuela secundaria.

## Derribando mitos

### Las mujeres dejan el trabajo para tener familia

A menudo damos por sentado que la razón por la que se ven menos mujeres en las empresas a medida que se asciende de jerarquía es porque, en un determinado momento, prefieren centrarse en crear una familia. Muchos directivos puede que busquen consuelo en este argumento para justificar la ausencia de mujeres en los puestos de alta dirección de sus organizaciones y en las jerarquías inmediatamente anteriores.

Nuestro estudio indica que las mujeres que han dejado sus puestos de trabajo con anterioridad no lo han hecho por esta razón. De hecho, sólo el 4% de las mujeres integrantes de la generación del milenio indican como razón por la que han dejado un puesto de trabajo que han tenido hijos y quieren pasar más tiempo con ellos, porcentaje que se mantiene en España. Es mucho más probable que las mujeres hayan dejado un trabajo por la falta de progresión profesional, formación y desarrollo, y por las condiciones económicas de las que podían disfrutar.

Hemos preguntado a las integrantes de esta generación cuáles serían las principales razones por las que dejarían su trabajo actual por otro. El 19% de las consultadas han afirmado que querían tener hijos y pasar más tiempo con ellos, lo cual se sitúa en la sexta razón para dejar un puesto de trabajo. Los hombres también puntuaron esta razón en sexta posición, con un 18%. En España, el porcentaje de las mujeres dispuestas a cambiar de trabajo para empezar una familia baja al 9%.

Afirmaciones como “Mi vida personal y profesional no están equilibradas. Quiero un puesto con mayor flexibilidad” fue la segunda razón más elegida; resulta interesante que un 41% de los varones de esta generación eligieron esta opción, frente a un 37% de mujeres.

Las evidencias son claras: en pocas palabras, es poco probable que las empresas no dispongan de suficiente presencia femenina en puestos directivos porque sus profesionales opten por abandonar sus carreras para tener hijos. Las organizaciones que mayor éxito tengan serán las que reconozcan y acepten esta realidad, e implanten medidas adecuadas para identificar y mitigar las verdaderas barreras existentes en sus organizaciones con relación a la diversidad de género.

#### Nuestro estudio indica que las cinco principales razones por las que las integrantes femeninas de la generación del milenio han dejado anteriormente un trabajo son:

No había suficientes oportunidades de progresión profesional

31%

El trabajo no era interesante ni me aportaba lo suficiente

27%

No había suficientes oportunidades de formación y desarrollo

21%

Encontré otro trabajo con unas mejores condiciones económicas

20%

En mi opinión, no había un equilibrio equitativo entre mi esfuerzo y la retribución que recibía

20%

#### Nuestro estudio indica que las cinco principales razones por la que las integrantes femeninas de la generación del milenio dejarían su trabajo actual son:

He encontrado otro trabajo con mejores condiciones económicas

43%

Mi vida profesional y personal no están equilibradas. Quiero un puesto con mayor flexibilidad

37%

No existe un equilibrio equitativo entre mi esfuerzo y la retribución que recibo

36%

No hay suficientes oportunidades de progresión profesional

32%

El trabajo no es interesante ni me aporta lo suficiente

28%



## Voces de la generación del milenio

**Amelia Foong,**  
management associate,  
Astro, Malasia

Trabajar para una organización dirigida por mujeres tiene un gran impacto en las profesionales de nuestra organización. Se han implantado determinadas políticas laborales, tales como la instalación de salas específicas de lactancia y la posibilidad de ampliar la baja por maternidad, que refuerzan aún más la noción de que Astro se toma verdaderamente en serio el apoyo y la retención del talento femenino existente en su organización. Me da mucha seguridad el hecho de saber que sí me caso y tengo hijos estaré en una compañía que no considera que estas cuestiones sean obstáculos para mi carrera, sino que me dará la libertad de adentrarme en unos hitos tan importantes en mi vida como estos.

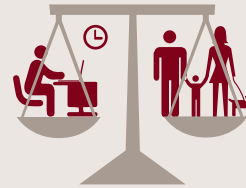
## Caso de estudio global en PwC

### FlexMenu: se trata de trabajar de una forma diferente

En 2013, PwC Brasil introdujo nuestra iniciativa FlexMenu. La cultura habitual aquí en Brasil es la de tener largas jornadas de trabajo; además, se espera en gran medida que los empleados -sobre todo los más jóvenes- estén presentes en la oficina, sobre todo mientras sus jefes o superiores estén también en ella. Teniendo en cuenta las exigencias cada vez mayores de la generación del milenio de conseguir una mayor flexibilidad y capacidad de conciliación de la vida laboral y personal, sabemos que el *status quo* actual no es suficiente si queremos captar el mejor talento. Por ello hemos abordado esta cuestión introduciendo nuestro programa FlexMenu. Se trata de una innovadora iniciativa que permite a nuestros profesionales combinar tres opciones flexibles para crear un modelo personalizado que cumpla sus intereses individuales, los de la empresa y los de sus clientes.



**FlexTime:** Ofrece la posibilidad de iniciar la jornada ordinaria en cualquier momento entre las 7 y las 10 de la mañana, y en consecuencia, finalizarla en cualquier momento entre las 16:30 y las 19:30 horas.



**FlexWeek:** Nuestros profesionales tienen la posibilidad de aplicar una semana laboral "comprimida". Pueden optar por no trabajar durante una jornada (o media) a la semana y en su lugar trabajar 9/10 horas al día.



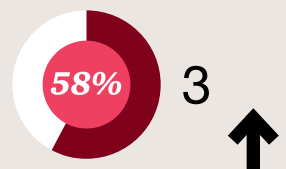
**FlexPlace:** Permite trabajar a nuestros profesionales fuera de la oficina de PwC o de la empresa del cliente hasta dos veces a la semana.

800 de nuestros profesionales (un 20% de nuestra plantilla) se han acogido formalmente a este programa; además, cientos de empleados se benefician también de manera informal de determinados elementos del programa.

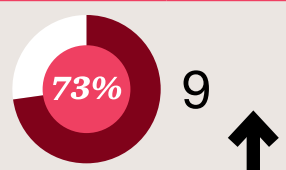
La generación del milenio constituye un 89% de los profesionales que se han acogido formalmente al programa, y en el caso de las mujeres, el porcentaje se sitúa en el 60%.

El programa FlexMenu ha ayudado a los profesionales de PwC a conseguir que su día a día sea más flexible; no se trata de trabajar más o de trabajar menos. Se trata de trabajar de una manera distinta. Además, ha tenido un impacto positivo en la implicación de nuestros profesionales, tal y como demuestra el hecho de que una serie de puntuaciones de nuestra encuesta anual de empleados hayan aumentado seis meses después de la adopción de este programa.

Las personas para las que trabajo me apoyan a la hora de conseguir la flexibilidad que necesito



Creo que el hecho de aprovechar las opciones de trabajo flexible disponibles no tendría un impacto negativo en mi capacidad para tener éxito en mi trabajo



# Una cultura orientada al feedback

La generación del milenio ha crecido en un entorno altamente digital. En último término, esta generación puede denominarse la generación de los nativos digitales, y como tales, están acostumbrados a recibir *feedback* de forma inmediata, como sucede en los numerosos comentarios y “me gusta” instantáneos que reciben en su vida personal. Una de las características más destacadas de esta generación es que también esperan un *feedback* instantáneo y continuo con relación a su rendimiento profesional. Casi la mitad de las mujeres que integran esta generación afirman que el *feedback* debe proporcionarse de manera continua o con mucha frecuencia en el propio puesto de trabajo, aunque esta cifra baja hasta el 38% en España. Un 24% afirma que debe proporcionarse al final de un proyecto –en España la cifra es similar, 21%–, mientras que tan sólo un 2% –1% en España– indica que el

*feedback* no es importante para ellos. En relación con la frecuencia y la calidad del *feedback* que reciben, tan sólo el 12% de las mujeres procedentes de esta generación están muy satisfechas con el *feedback* que reciben en sus puestos actuales.

Establecer unos objetivos claros y proporcionar un *feedback* periódico y estructurado son características importantes para las mujeres que integran la generación del milenio. En cuanto al *feedback* que reciben en las revisiones de su desempeño, el 43% de las mujeres de esta generación opina que el *feedback* debería centrarse en su desarrollo futuro, mientras que el 51% cree que debería centrarse tanto en los resultados anteriores como en el desarrollo futuro, mientras que sólo el 4% opina que debe centrarse únicamente en los resultados anteriores. Las integrantes femeninas de

## ¿Con qué frecuencia crees que deberías recibir *feedback* sobre tu desempeño profesional?

Países que tienen una muestra con más de 25 respuestas tanto internas como externas.

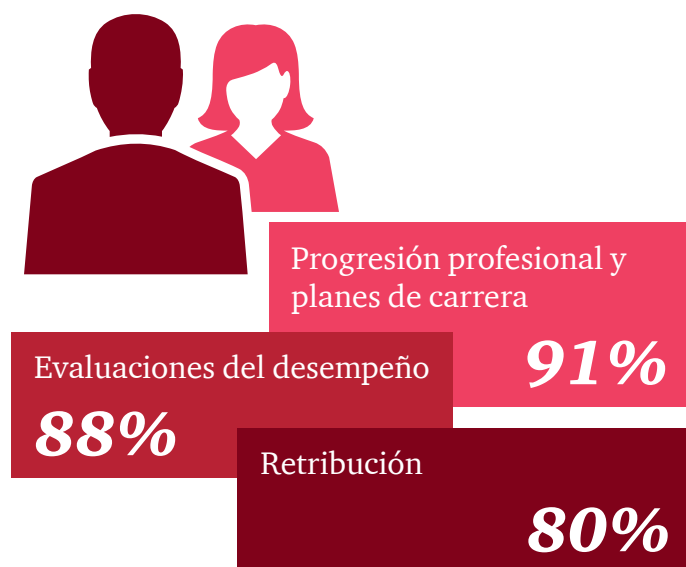
	Mundo			España		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
De manera continua/muy frecuentemente	55%	49%	50%	51%	38%	41%
Al terminar un proyecto	28%	24%	25%	26%	21%	22%
En las revisiones formales de desempeño	15%	22%	21%	22%	39%	35%
El <i>feedback</i> no es importante para mí	2%	2%	2%	0%	1%	0%
No lo sé	1%	2%	2%	1%	1%	1%

la generación del milenio quieren tener un enfoque más progresista con respecto al *feedback*: en último término, quieren un modelo de *feedback* que esté orientado hacia el futuro y que les sirva de guía para su futura progresión profesional, en lugar de un *feedback* meramente reactivo y centrado en el pasado.

Esta generación es la más digital y la que mejor familiarizada está con la tecnología. Para el 59% de los integrantes de la generación del milenio, a la hora de considerar un potencial puesto de trabajo, es importante que la organización cuente con las últimas tecnologías<sup>13</sup>. El 40% de las mujeres de esta generación prefieren el uso de las comunicaciones electrónicas a las conversaciones por teléfono o presenciales para abordar cuestiones de trabajo<sup>14</sup>. No obstante, es importante que los empleadores no pongan un

excesivo énfasis en la importancia de la tecnología como canal de comunicación en lo relativo a las evaluaciones del desempeño, la planificación de la carrera profesional y la retribución. La generación del milenio -del mismo modo que sucedía en generaciones anteriores- valora los encuentros cara a cara cuando se trata de este tipo de conversaciones importantes para su carrera profesional. Este tipo de encuentros presenciales para proporcionar *feedback* son aún más importantes para este perfil de mujeres a medida que avanzan en las distintas fases de su carrera profesional. La mujer de la generación del milenio quiere y agradece que estas conversaciones clave para obtener *feedback* se produzcan cara a cara, porque refuerzan la importancia de la conversación y demuestran claramente el valor y la apreciación de sus esfuerzos.

## Preferencia por las conversaciones cara a cara en cuestiones de:



<sup>13</sup> *Millennials at work: reshaping the workforce*, PwC 2011.

<sup>14</sup> *Ibid.*

Las empresas que mayor éxito obtengan en este sentido serán aquellas que puedan combinar las tecnologías y los patrones de comunicación más avanzados con una cultura orientada a un suministro de *feedback* frecuente y orientado hacia el futuro de su carrera profesional, proporcionando el *feedback* más crítico de forma presencial.

### Las mujeres de la generación del milenio prefieren mantener conversaciones cara a cara para obtener *feedback* en cuestiones de:



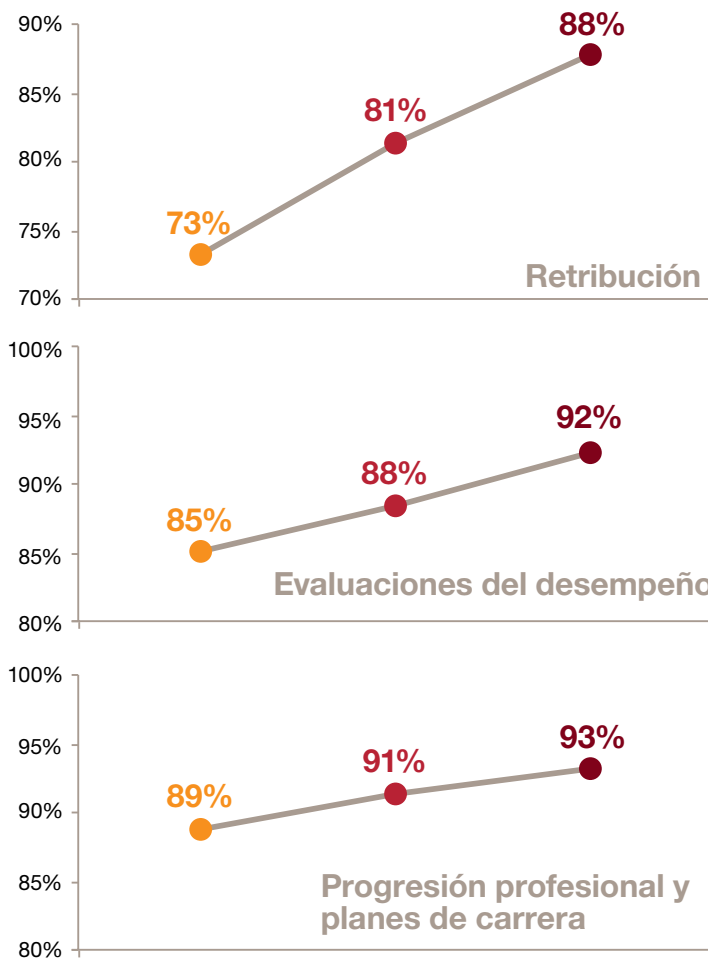
La mujer que acaba de incorporarse al mercado



La mujer que busca desarrollar su carrera



La mujer que cuenta con una carrera establecida



## Caso de estudio global en PwC

### Creando una cultura orientada al *feedback* “en el momento”

Nuestros profesionales aspiran a conseguir una progresión más rápida en sus carreras profesionales y a incrementar los retos y el significado de su trabajo, al tiempo que, tal y como indica nuestro estudio, esta generación concede un gran valor al reconocimiento y a la apreciación de su esfuerzo. En base a este *feedback*, la firma de Estados Unidos ha dejado atrás su modelo anterior, orientado al cumplimiento y a la cumplimentación de formularios de manera periódica, y ha implantado una cultura orientada al suministro de *feedback* en el momento. De esta manera se acelera la capacidad de nuestros profesionales para crecer y desarrollar sus habilidades con mayor velocidad, al tiempo que se presta un mejor servicio a nuestros clientes y nuestros *stakeholders*, aportándoles el valor que necesitan hoy y en el futuro. Nos estamos centrando mucho más en las “conversaciones” y menos en el papeleo. De este modo, proporcionamos al individuo la oportunidad de obtener un reconocimiento, o de abordar las deficiencias y aplicar los cambios necesarios, sin esperar a que transcurra todo un año para ello.

En esta cultura de desarrollo en tiempo real, nuestros profesionales asumen la responsabilidad de su desarrollo y del desarrollo de los demás. Los profesionales que se ven motivados a desarrollar sus habilidades de manera instintiva buscan experiencias en su propio puesto de trabajo que les permitan avanzar en sus conocimientos. Tratan de colaborar con sus *coaches*, mentores y compañeros para acelerar así su desarrollo. De este modo perciben que cada situación laboral es una oportunidad para aprender y enseñar a los demás. En este entorno, el *feedback* y el aprendizaje potencian unas redes de contactos más sólidas entre las personas y entre los equipos. El foco se pone en proporcionar *feedback* en el momento, así como en activar las habilidades de escucha para acelerar el desarrollo personal y fortalecer las relaciones.



## Voces de la generación del milenio

### **Caitlin Kelly Marcoux, senior associate, PwC EEUU**

Para mí, poder obtener un *feedback* específico, en tiempo real, y sobre el que pueda actuar, constituye un elemento de gran valor. Cuando era miembro del equipo de remo de la Universidad de Georgetown, recibíamos *feedback* después de cada tramo recorrido. El entrenador nos preguntaba cómo creíamos que lo habíamos hecho y después nos daba su *feedback* sobre cómo podíamos mejorar nuestra técnica para conseguir un mejor rendimiento general en el equipo. Una de las cosas que más valoro sobre el nuevo modelo de desarrollo en tiempo real de PwC es la capacidad que tenemos ahora para hacer ajustes incrementales en nuestro desempeño con mayor frecuencia. No tendría ningún sentido esperar a que finalice el ejercicio para poner de relieve aquellas áreas en las que podemos mejorar.

Si bien en este nuevo modelo de desarrollo en tiempo real se hace hincapié en las áreas de mejora, también es muy importante para mí escuchar el *feedback* positivo porque sirve mucho para reforzar mi confianza, y esto tiene un impacto directo en mi desempeño y en el valor que puedo aportar a los clientes. El hecho de que los socios y directores también compartan este concepto de *feedback* positivo conmigo a la hora de poner de relieve las habilidades que podrían permitirme acceder a puestos de alta responsabilidad en PwC, me hace pensar mucho más en serio sobre mis posibilidades de desarrollar una carrera a largo plazo en PwC. Este apoyo explícito no sólo me hace creer que se trata de un objetivo alcanzable, sino también demuestra que la dirección de la firma ha invertido en mi éxito y que me quiere ayudar a progresar en mis objetivos profesionales en la firma.

# Carreras internacionales

En un entorno cada vez más globalizado, los integrantes de la generación del milenio consideran la experiencia internacional como un elemento fundamental para una carrera de éxito. Los miembros de esta generación tienen un fuerte apetito para trabajar en el extranjero, tal y como demuestra el hecho de que el 73% tenga previsto hacerlo en algún momento de su carrera profesional. Resulta fundamental que los empleadores internacionales sean conscientes de que no se trata de un fenómeno exclusivamente masculino. La demanda entre las mujeres de este tipo de movilidad sencillamente nunca había sido tan alta, tal y como demuestra el 71% de las mujeres de esta generación que indican que quieren trabajar fuera de su país de origen durante su carrera profesional, porcentaje que en España es del 66% –frente al 74% de los hombres–

Dado que las organizaciones internacionales conceden una

importancia cada vez mayor a la creación de equipos directivos y de una base de empleados que sean competentes a nivel internacional, no es de sorprender que el 62% de las mujeres considere que la experiencia internacional es fundamental para progresar en sus carreras.

A pesar de que el número de mujeres destinadas en proyectos internacionales se ha duplicado en la última década, las mujeres siguen conformando solo un 20% del total de profesionales destinados en este tipo de proyectos<sup>15</sup>. Nuestro estudio identifica que la adquisición de experiencia internacional hace que las carreras profesionales tanto de hombres como de mujeres progresen a mayor velocidad y a cotas más altas, y sin embargo, para estas oportunidades se ignora al mejor talento femenino en favor de sus homólogos masculinos<sup>16</sup>. Un 21 por ciento menos de mujeres de la generación del milenio (56%) opinan que

## Voces de la generación del milenio

### ***Teresa Pérez Ramos, auditor junior, PwC España***

Siempre me ha gustado viajar, conocer culturas, idiomas y cualquier cuestión internacional; de hecho, tuve la oportunidad de estudiar en el extranjero varias veces mientras cursaba la carrera de Derecho y Económicas. Esto me permitió conocer Estados Unidos y Suiza. Cuando pude elegir dónde empezar mi carrera profesional, fue muy importante optar por un sitio que me permitiera utilizar y profundizar aún más en mis habilidades interculturales. PwC ha cumplido sin duda alguna mis expectativas; de hecho, la gente con la que trabajo representa un crisol de culturas cada vez más mayor y más enriquecedor de lo que esperaba. Lo que más valoro de PwC es que se espera que desarrollemos nuestra agudeza internacional desde el primer día y este es sin duda un reto que estoy encantada de aceptar. Tener la oportunidad de formar parte de equipos internacionales, trabajar con clientes globales y quizá de participar en proyectos internacionales fueron todos ellos factores que me atrajeron de PwC.

<sup>15</sup> Talent mobility: 2020 and beyond, PwC 2012.

<sup>16</sup> Good intentions, imperfect execution? Women get fewer of the 'hot jobs' needed to advance, Catalyst.

los hombres y las mujeres tienen igualdad de oportunidades a la hora de ser asignados a proyectos internacionales en sus organizaciones actuales, en comparación con el 77 por ciento de los hombres. Entre tanto, el 18% de las mujeres que integran esta generación no está de acuerdo en que tengan las mismas

oportunidades para embarcarse en este tipo de proyectos internacionales. Además, a medida que las mujeres de esta generación avanzan en las distintas etapas de su carrera profesional, desciende la opinión entre ellas de que exista una verdadera igualdad de oportunidades en este ámbito.





Las integrantes femeninas de la generación del milenio en Brasil, México y EAU son las que mayores probabilidades tienen de querer embarcarse en una oportunidad de trabajo fuera de su país de origen.

**88%**

Aunque sigue siendo altamente demandada, la experiencia internacional tiene una importancia menor en la agenda de las mujeres de la generación del milenio en los siguientes países:



**41%**  
en Países Bajos

**51%**  
en Japón

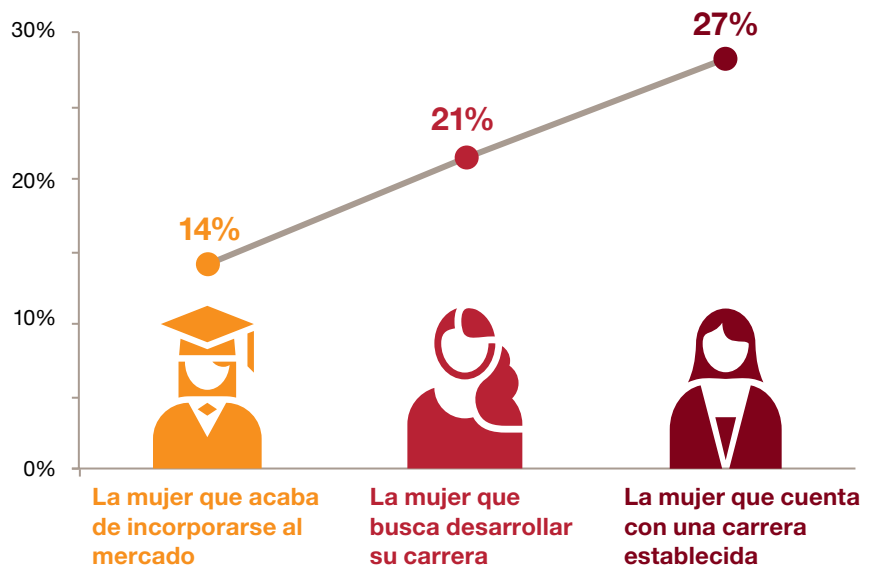


El **62%** de las mujeres de la generación del milenio estarían dispuestas a trabajar en un país menos desarrollado para obtener experiencia y progresar en su carrera profesional, lo cual supone un aumento del 12% desde la última vez que formulamos esta pregunta en 2011.

Es necesario eliminar las opiniones desfasadas y los programas de movilidad internacional y las prácticas que se basan en la premisa de que resulta más fácil desplazar a los hombres que a las mujeres en proyectos internacionales. Nuestro estudio indica que en el 86% de las mujeres de la generación del milenio que tienen una relación, su pareja también tiene una carrera profesional desarrollada. Además, el 42% tiene un sueldo equivalente al de su pareja mientras que en uno de cada cuatro casos ella constituye la principal fuente de ingresos de la relación (24%).

Para atraer, retener y desarrollar a las integrantes femeninas de la generación del milenio, las compañías internacionales deben adoptar un enfoque de movilidad moderno que proporcione una amplia gama de soluciones de movilidad y potencie una cultura que no identifique a los proyectos internacionales como algo exclusivo de los empleados masculinos. Las empresas internacionales que mayor éxito tengan en este sentido serán aquellas que dispongan de un claro entendimiento de su población dispuesta a embarcarse en proyectos de movilidad.

### ¿Has participado en algún momento de tu carrera profesional en un proyecto internacional?





## Caso de estudio global en PwC

### Enfoque moderno de movilidad: cuanto antes, mejor

Para el año 2016, casi el 80% de nuestra plantilla estará integrada por la denominada generación del milenio. Sabemos que la experiencia internacional es un punto muy importante para nuestra base actual de talento procedente de esta generación, además de los 20.000 recién licenciados de esta generación que las firmas de PwC contratan cada año. Ya en 2007, empezamos a reconocer que las exigencias de esta generación estaban redefiniendo el entorno laboral y nuestro programa de movilidad internacional. Fue en ese momento cuando tomamos la decisión de ampliar nuestra cultura de movilidad para que incorporara y potenciara la movilidad en unas etapas más tempranas de la carrera profesional. Lo que quizá no previmos fue la influencia que esto tendría a su vez en la configuración demográfica de nuestros profesionales destinados en proyectos internacionales. El interés y la exigencia de las mujeres de esta generación en relación con los proyectos internacionales, junto al hecho de que resulte más fácil para ellas trasladarse antes a otro país desde un punto de vista personal, ha generado unos importantes resultados para PwC. En pocas palabras, las oportunidades de movilidad temprana generan un mayor número de mujeres destinadas a proyectos internacionales. En los últimos cinco años, el 44% de los proyectos a largo plazo por debajo del puesto de gerente han estado ocupados por mujeres, lo cual se ha traducido en más de 1.068 mujeres destinadas en 88 países. En PwC, las mujeres que ya ocupan puestos de responsabilidad citan una y otra vez su experiencia de movilidad internacional como uno de sus tres principales hitos profesionales, por lo que estos resultados constituyen un motivo de orgullo para todos nosotros.

## Voces del modelo de diversidad

### Aoife Flood, senior manager, PwC Irlanda

Cuando tenía 25 años, tuve la oportunidad de trabajar en la oficina de Boston de nuestra firma en Estados Unidos durante seis meses. Fue una experiencia increíble y, aún en la actualidad, el nivel de crecimiento personal y profesional que me ha proporcionado no tiene parangón. Pero fue una experiencia dura. Efectivamente, Boston probablemente sea el lugar más irlandés de los que podría haber elegido para un proyecto internacional, pero creedme que no estuvo exento de desafíos.

Esta fue la primera vez que viví en el extranjero, y por tanto fuera de la casa de mis padres. Además, pase a desempeñar un rol completamente nuevo, en el que no tenía experiencia previa, y no conocía a nadie en Boston. Así que, sin ninguna duda, fue difícil, pero nunca olvidaré cómo me sentí cuando volví a Dublín. Toda la experiencia me hizo sentir literalmente “invencible” en cuanto a mi carrera profesional. Era como si el hecho de haber sobrevivido a esta experiencia significará que pudiera sobrevivir a cualquier otra cosa en mi carrera. Sin duda alguna, el hecho de vivir esta experiencia en las primeras etapas de mi carrera profesional redujo en gran medida a mi “aversión al riesgo” en el plano profesional y tuvo una gran importancia a la hora de establecerme en un patrón en el que constantemente busco oportunidades que considere desafiantes, que me motiven, me sirvan de inspiración, y consigan mi total implicación. Sencillamente, no estaría donde estoy ahora en mi carrera de no haber sido por esa oportunidad.

## Voces del modelo de diversidad

### Fernando Herrera, director de Recursos Humanos y Transformación de Telefónica España

Para una compañía como Telefónica, presente en 21 países, la movilidad es una cuestión fundamental para garantizar que nuestros profesionales poseen las capacidades y habilidades necesarias para transformarnos en una Telco Digital y en una organización verdaderamente global. Los beneficios de contar con una estrategia de movilidad son claros: es clave para compartir conocimientos y permite desarrollar futuros líderes con una mentalidad global y acumular experiencias que facilitarán la diversidad y la colaboración transversal.

Los profesionales millennials son ciudadanos del mundo, nativos digitales que hablan varios idiomas y muestran una apertura especial hacia la movilidad. En este sentido, en Telefónica impulsamos una política de movilidad, tanto a nivel nacional como internacional, a través de nuestro proceso de cobertura de vacantes globales y los programas internacionales de rotación que favorecen el desarrollo de la carrera profesional y la retención del talento joven.

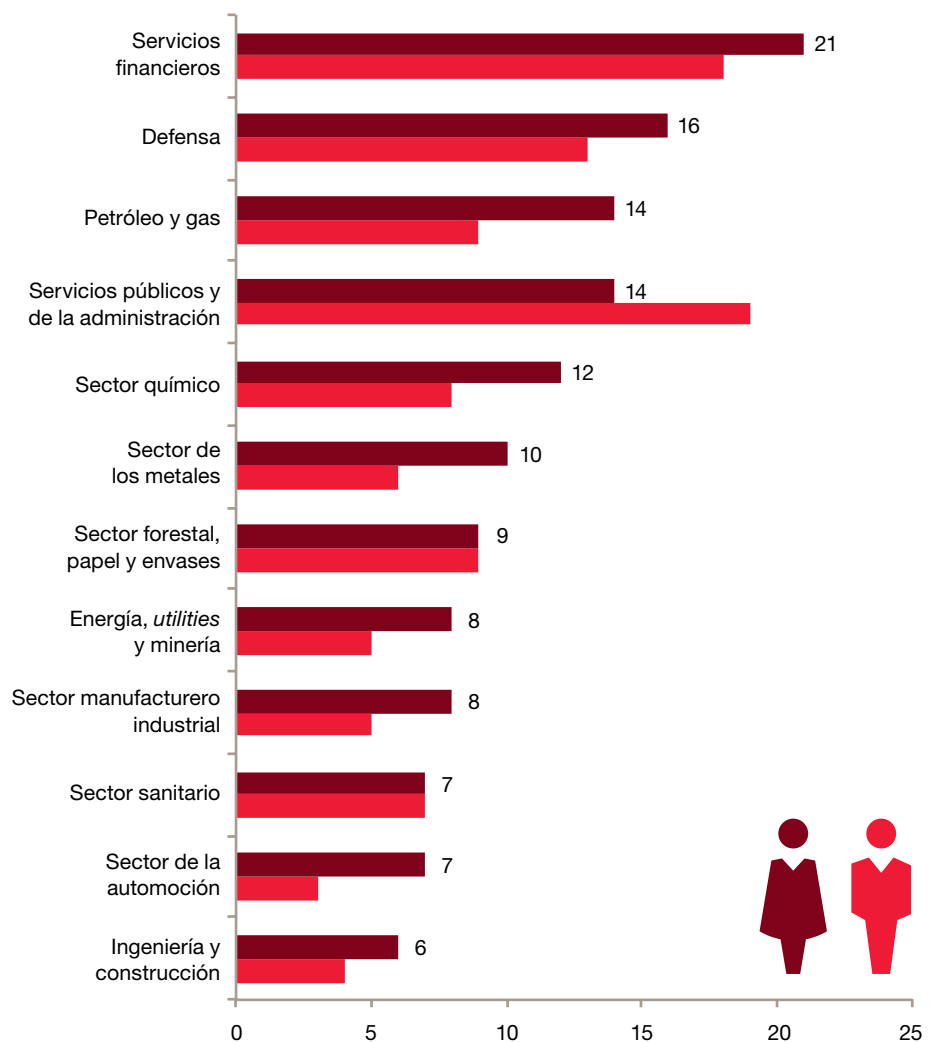


# La reputación sí importa

El estudio que hemos llevado a cabo sobre la generación del milenio nos deja una cosa clara: estos profesionales jóvenes quieren que su trabajo tenga un sentido, que contribuya en cierta medida a su entorno y sentirse orgullosos de su empleador<sup>17</sup>. Esto es cierto tanto en el caso de los hombres

como de las mujeres de esta generación. Nuestro estudio sugiere que algunas compañías y sectores tendrán que trabajar mucho más duro en el futuro para comunicar los aspectos positivos de su identidad de marca, en particular a la población femenina de esta generación. El 57% de las mujeres de la generación

## ¿Hay algún sector en el que no te gustaría trabajar únicamente por su imagen? (Sólo se muestran los sectores más citados)



<sup>17</sup> Millennials at work: reshaping the workforce, PwC 2011.

del milenio afirma que evitarían trabajar en un sector en particular solo por su imagen negativa, porcentaje que en España baja al 47%, sin diferencias entre hombres y mujeres.

La imagen parece ser un factor de influencia mucho más fuerte para la mujer de esta generación, según muestra el hecho de que 17 de los 25 sectores analizados resulten menos atractivos para las mujeres que para los hombres. En base a su imagen y a su reputación, los sectores de los servicios financieros, defensa, petróleo y gas, servicios públicos y de la administración, y sector químico, son los 5 que peor puntuación obtienen entre las mujeres de la generación del milenio. Resulta interesante además que, a pesar de que el sector de la defensa sea el segundo con menor puntuación, también sea el sector en el que las mujeres de esta generación consideren que tienen más posibilidades de llegar hasta los niveles más altos con su empleador actual (56%).

De manera similar a 2011, el sector de los servicios financieros aparece en el primer puesto de los sectores menos atractivos para las mujeres de esta generación, en base exclusivamente a su imagen. Si bien muchos integrantes del sector atribuían el resultado obtenido en 2011 a la crisis financiera internacional experimentada en 2008, es importante tener en cuenta que 4 años después, en 2015, la percepción negativa de la reputación y la imagen de este sector no han variado. Las integrantes femeninas de la generación del milenio tienen un menor interés en trabajar para el sector de los seguros (13%) y el sector de la banca y los mercados de capital (10%), mientras que el sector de la gestión de

activos obtiene una puntuación mucho mejor (2%). Las mujeres que rechazan en mayor medida el sector de los servicios financieros se encuentran en Alemania (39%), Japón (35%) y Taiwán (35%), mientras que Malta es el único país en el que este dato refleja un único dígito (4%). Este sector tendrá que tomar nota de este mensaje y empezar a abordar algunos de los desafíos únicos a los que se enfrenta.



Al igual que en 2011, el sector del petróleo y gas sigue situándose en los primeros puestos en la lista de los menos atractivos debido a su imagen y reputación. Teniendo en cuenta que las mujeres constituyen únicamente una pequeña parte de la población activa mundial que trabaja en este sector en la actualidad<sup>18</sup>, es necesario que mejore su atractivo. En todo el mundo, los puestos del sector de la ingeniería se sitúan en el segundo puesto de entre los más difíciles de cubrir<sup>19</sup>, sólo el 27% de los licenciados de la rama STEM (ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas) de los países del G20 son mujeres<sup>20</sup> y son casi cuatro veces más los chicos de 15 años en comparación con las chicas que tienen previsto embarcarse en una carrera del ámbito de la ingeniería o la informática<sup>21</sup>. El sector del petróleo y gas debe comenzar a mejorar sus estrategias de atracción mucho antes

que la mayoría de los sectores. También deben considerar qué mecanismos utilizar para atraer talento.

El estudio elaborado por PwC concluye que existen varias percepciones negativas de la industria entre las mujeres: fundamentalmente que está dominada por los hombres, que incluye un excesivo volumen de viajes obligatorios a emplazamientos remotos o complicados, que requiere trabajos físicos que son más apropiados para los hombres y que exige estudios previos en el ámbito STEM<sup>22</sup>. Entre tanto, las mujeres apenas conocen los aspectos más positivos de la industria. Las organizaciones del sector deberían reevaluar sus propuestas de valor para los empleados e incorporar una articulación más clara de los aspectos positivos, como la posibilidad de marcar la diferencia en un trabajo altamente pionero y el hecho de que cuenten con unas condiciones económicas superiores a la media. La mejora de la imagen de estas propuestas de valor para los empleados también requerirá tener en cuenta, por ejemplo, si las imágenes y el lenguaje utilizado están excesivamente orientados al hombre.

Las empresas que tengan mayor éxito serán aquellas que tengan un claro entendimiento de la imagen y reputación de sus sectores y de sus organizaciones. También tendrán una imagen clara de su base actual y futura de talento. Para atraer el talento necesario, algunas organizaciones tendrán que esforzarse más que otras, y además de trabajar más, tendrán que hacerlo mucho antes. Con independencia del sector, todos los empleadores deberán articular con mayor claridad los aspectos positivos que ofrecen a los potenciales empleados y saber que los mensajes que lancen tendrán que ser llevados a la práctica y hacerse realidad.

## Mujeres que son líderes en el sector de las tecnologías

Si bien es cierto que hay muchas menos mujeres que hombres que trabajan en los ámbitos STEM, el sector de las TI ha contado con la mayor proporción de mujeres CEO (3,1%) entre los años 2004 y 2013. Cuenta además con un buen número de mujeres que son líderes visibles, tal y como demuestra el hecho de que el 20% de las 50 mujeres más poderosas del mundo empresarial, según el ranking *Fortune* de 2014, procedan de este sector. Incluimos a continuación algunos ejemplos de estas mujeres:

.....  
Ginna Rometty, CEO de IBM

.....  
Marissa Mayer, CEO de Yahoo

.....  
Meg Whitman, CEO de HP

.....  
Safra Catanzaro, CFO de Oracle

.....  
Sheryl Sandberg, COO de Facebook

.....  
Susan Wojcicki, CEO de YouTube

.....  
Ursula Burns, CEO de Xerox

<sup>18</sup> *Building talent for the top: A study of women on boards in the oil and gas industry*, PwC 2013.

<sup>19</sup> *Talent Shortage Survey*, Manpower Group, 2013.

<sup>20</sup> *Choosing Stem*, Wouter Van den Berghe and Dirk De Martelaere, octubre de 2012.

<sup>21</sup> *Education at a Glance 2012*, Indicadores de la OCDE.

<sup>22</sup> *Building talent for the top: A study of women on boards in the oil and gas industry*, PwC 2013.



## Voces del modelo de diversidad

### **Gema Reig, directora de Marketing, Internet y Desarrollo Comercial de Direct Seguros España y Portugal**

El nuevo colectivo de mujeres *millennials* se relaciona de una forma muy diferente con las marcas que consume. Busca marcas creíbles, coherentes y útiles. La experiencia cliente necesariamente tiene ser consistente y las marcas debemos ser capaces de transmitir nuestra esencia y aportar valor en todos los contactos con el cliente.

Desde el punto de vista profesional, la nueva generación de mujeres *millennials* no se conforman con un puesto de trabajo, quieren formar parte de un proyecto común del que puedan sentirse orgullosas. Para esta nueva generación es fundamental creer en lo que hacen y, por eso, solo las marcas auténticas serán capaces de atraer y retener este nuevo talento femenino.

## Voces de la generación del milenio

### **Eileen Bell, manager, Portfolio Management & Change, Customer Systems & Enterprise Services and Analytics, Westpac Group, Australia**

Lo primero que me atrajo de Westpac fue su iniciativa a la hora de atraer mujeres a los programas de prácticas profesionales relacionadas con las TI y el hecho de que estaban dispuestos a incorporar a mujeres que no necesariamente tuvieran una licenciatura en TI, sino mujeres a las que les interesará este ámbito y contarán con una titulación en un campo complementario. Gail Kelly, CEO de la empresa en su momento, tenía sin duda alguna un elevado perfil y me inspiró confianza acerca de la disposición de Westpac para desarrollar fórmulas creativas para animar y orientar a las nuevas empleadas de la empresa.

Si bien es cierto que los hombres predominan en el sector de las tecnologías, es necesario reconocer dos aspectos importantes: 1) Esto no siempre ha sido así. Las mujeres solían ser mayoría en los inicios del sector; fue después del *boom* de las tecnologías y la profesionalización del sector cuando empezaron a quedarse fuera de los puestos principales; y 2) Hay un buen número de mujeres que ocupan puestos muy representativos, sólidos y visibles en las altas esferas del sector. Animaría a las mujeres de cualquier titulación a que se fijaran en el ámbito de las tecnologías y en su impacto en el mundo de los negocios, para que lo consideraran como una posibilidad de cara a sus carreras profesionales. Habilidades tales como el pensamiento creativo, la gestión de proyectos, el liderazgo y la relación con los clientes son cualidades genéricas muy importantes en este sector, que sostienen el desarrollo profesional y el éxito de aquellas mujeres (y hombres) con grandes aspiraciones que traten de desarrollar una carrera desafiante en un sector tan dinámico como este.

<sup>23</sup> 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, Safety and Assurance director for Generation en EDF Energy***

En nuestra empresa, contamos con un programa de prácticas y un programa para recién licenciados. Hace unos años, observamos que prácticamente ninguna mujer solicitaba un puesto en el programa de prácticas así que decidimos analizar esta cuestión con mayor profundidad. Nos dimos cuenta de que había algunos problemas realmente básicos, como el hecho de que los materiales publicitarios del programa no incluyeran fotos en las que aparecieran mujeres. Además, las entrevistas que llevábamos a cabo incluían preguntas del tipo “Explícanos qué tipo de trabajos has hecho anteriormente en el ámbito de la mecánica y la ingeniería, por ejemplo, ¿has ayudado alguna vez a tu padre a arreglar su coche?”

Es mucho menos probable que las chicas hayan realizado este tipo de actividades prácticas a la edad de 16-17 años. A muchas de ellas ni siquiera les han dado la oportunidad de hacerlo, así que cambiamos los materiales publicitarios e incorporamos imágenes de hombres y de mujeres, y reformulamos muchas de las preguntas, de modo que ahora preguntamos a los entrevistados qué tipo de actividades de diseño han llevado a cabo con anterioridad. En la actualidad, el 12,5% de los puestos en prácticas están cubiertos por mujeres.

## ***Voces del modelo de diversidad***

***Catherine Tansey, responsable de Diversidad e Inclusión, BG Group***

Debemos empezar a trabajar desde lo más básico a nivel de sector y atraer a más mujeres, colaborando con las escuelas e instituciones académicas para animar a las niñas y jóvenes a que elijan asignaturas que les permitan acceder a titulaciones académicas en el ámbito de las ciencias, las matemáticas, la ingeniería y la tecnología. Además, tenemos la responsabilidad de formar a las mujeres en relación con las oportunidades que existen en nuestro sector, y asegurarnos de que eliminamos las barreras existentes en la actualidad para la progresión profesional de las mujeres en el sector.



# ¿Qué pueden hacer las empresas?

Para lograr una base de talento sostenible, las empresas deben centrarse sencillamente en la atracción y la retención de la población femenina de la generación del milenio. Para poder avanzar hacia una mayor diversidad de género en los puestos de dirección, deben promover unas estrategias

inclusivas de gestión del talento que aborden la progresión profesional, la implicación y el desarrollo de este talento. A continuación incluimos algunas de las difíciles preguntas que las empresas deben plantearse para abordar las cuestiones relacionadas con la mujer de la generación del milenio.

## Preguntas difíciles que hacerse:

<b>Una nueva era del talento femenino</b>	<p>¿Está bien preparada su organización para encontrar, atraer y mantener su plantilla en el futuro, al tiempo que afronta los retos actuales de la gestión del talento?</p> <p>¿En qué medida está ajustando sus estrategias de gestión del talento para tener en cuenta a la mujer de la generación del milenio?</p> <p>¿Dispone de las estructuras adecuadas de gestión del talento para hacer posible que este segmento de la población prospere?</p> <p>¿Cómo abordará las distintas necesidades de sus empleados, sus aspiraciones y experiencias en comparación con las de su propia generación?</p>
<b>Diversidad</b>	<p>¿Qué medidas están adoptando para que su capital humano sea más diverso? ¿Y cómo aprovechará las ventajas derivadas de la diversidad?</p> <p>¿Cuentan en su organización con los modelos adecuados a seguir para poder atraer y retener a la mujer de la generación del milenio?</p> <p>¿Qué medidas están adoptando para hacer posible una gestión objetiva de la gestión del desempeño y para disponer de unos procesos y sistemas adecuados de la progresión profesional?</p> <p>¿Cómo llevarán a cabo medidas y resultados visibles que potencien la diversidad?</p> <p>¿Cómo implicará a esta generación para que dé forma a la estrategia de diversidad de su organización?</p> <p>¿Qué medidas están adoptando para asegurarse de que sus esfuerzos en materia de diversidad están abordando los verdaderos desafíos de su organización en este ámbito?</p>
<b>Flexibilidad y estrategias de conciliación</b>	<p>¿Qué medidas están adoptando para crear una cultura en la que los resultados sean más importantes que la mera presencia?</p> <p>¿Qué medidas implantarán para cambiar la cultura de su organización, de manera que no se centre únicamente en el cumplimiento de las políticas de conciliación, sino en llevarlas a la práctica?</p> <p>¿Cómo van a transformar las estrategias de su organización en materia de flexibilidad y conciliación de manera que resulten atractivas para el conjunto de la base de talento de su organización?</p>
<b>Una cultura orientada al feedback</b>	<p>¿Qué medidas están adoptando para crear una cultura progresista orientada al feedback en su organización?</p> <p>¿Cómo van a asegurarse de que esta base de talento reciba el feedback positivo y constructivo que necesita para su desarrollo en tiempo real?</p> <p>¿Cómo van a combinar el creciente uso de los canales modernos de comunicación con una cultura orientada al feedback presencial?</p> <p>¿Cómo van a combinar sus plataformas de feedback y gestión del desempeño con las herramientas digitales?</p>
<b>Carreras internacionales</b>	<p>¿Qué está haciendo su organización para crear una nueva generación de líderes con una verdadera mentalidad internacional?</p> <p>¿Cómo van a modificar su estrategia de movilidad para satisfacer las exigencias de una base de talento cada vez más diversa y un entorno profesional que evoluciona a gran velocidad?</p> <p>¿Qué medidas están adoptando en su organización para que sus programas de proyectos internacionales sean más inclusivos para las mujeres? ¿Y cómo se reflejarán estos cambios en su programa de proyectos internacionales y en la selección de candidatos para dichos proyectos?</p> <p>¿Cómo van a asegurarse de que siempre dispongan de una imagen actualizada de la base de talento existente en su organización dispuesta a adoptar proyectos internacionales en el futuro?</p>
<b>Imagen y reputación</b>	<p>¿De qué manera están comunicando los aspectos positivos de su identidad de marca y están asegurándose de que se llevan a la práctica?</p> <p>¿Qué medidas están adoptando para adaptar su identidad de marca a este grupo de talento?</p> <p>¿Cuál será el coste para su organización si se equivocan a la hora de definir la futura base de talento de su compañía?</p>

---

## En resumen

La generación femenina del milenio representa una nueva era del talento. Este segmento de la población no sólo se está incorporando a una población activa que parece distinta a la que sus madres o abuelas pudieron, o no, haberse incorporado, sino que además entrará en el mercado con una mentalidad profesional diferente. Este perfil de mujer tiene unos niveles superiores de formación, mayor confianza y mayor ambición profesional que ninguna otra generación anterior.

Entre tanto, las integrantes femeninas de esta generación se estima que constituirán cerca del 25% de la población activa mundial para el año 2020. La adopción de estrategias de gestión del talento adaptadas para este segmento será una medida fundamental para la sostenibilidad de cualquier organización. Para que las organizaciones puedan tener éxito a la hora de aprovechar las fortalezas de esta significativa proporción de la base actual y futura de talento, el *status quo* actual no será suficiente. Para poder abordar verdaderamente la brecha de liderazgo femenino, las organizaciones deben impulsar esfuerzos en paralelo que aborden el aumento de la diversidad en los mandos directivos, y medidas para desarrollar desde ya mismo la base de mujeres en los puestos más *junior* que ocuparán los puestos directivos en el futuro.

Las organizaciones deben posicionarse para dar respuesta a las principales lecciones y cuestiones que hemos planteado a lo largo de este informe. Su organización no podrá adoptar un único enfoque para el conjunto de su plantilla; y es probable que tampoco sea útil para abordar al conjunto de la generación del

milenio. Por ello deben tenerse en cuenta las distintas necesidades de la mujer de esta generación, en función de la fase de la carrera profesional en la que se encuentre.

Un claro compromiso hacia la adopción de una cultura inclusiva y de unos programas, políticas y procesos de gestión inclusiva del talento contribuirán a adoptar un modelo de negocio en el que todo su talento pueda prosperar, incluido el segmento de las mujeres de la generación del milenio. Y el compromiso debe ir inseparablemente unido a la acción, especialmente en España, donde el 84% de las *millennials* cree que, si bien las organizaciones hablan de diversidad, las oportunidades no son las mismas para todos, frente al 71% de la muestra global. Cuando el talento llega a lo más alto de una organización, todos ganamos.

Si desea más información sobre la mujer de la generación del milenio, visite: [www.pwc.com/femalemillennial](http://www.pwc.com/femalemillennial)





---

# Contactos y agradecimientos

## *Autor principal*

### **Aoife Flood**

Senior Manager, Global Diversity & Inclusion Programme Office

aoife.flood@ie.pwc.com

## *Sponsor ejecutivo*

### **Agnès Hussherr**

Global Diversity and Inclusion Leader

agnes.hussherr@fr.pwc.com

## *Sponsor edición española*

### **Mar Gallardo**

Líder de Diversidad de PwC España

mar.gallardo@es.pwc.com

## *Nuestro especial agradecimiento a los directivos y a los integrantes de la generación del milenio que se han prestado a aparecer en el informe:*

Aishat Akinwale, estudiante

Amelia Foong, Astro

Amélie Jeangeorges, PwC Francia

Caitlin Kelly Marcoux, PwC EEUU

Catherine Tansey, BG Group

Eileen Bell, Westpac Group  
Gifty Andzie, PwC Ghana

Fernando Herrera, Telefónica España

Gema Reig, Direct Seguros España y Portugal

Gwen Parry-Jones, EDF Energy

Magdelene WZ Chua, PwC Singapur

Rosa García, Siemens España

Saira Choudry, PwC Reino Unido

Stela Cerqueira Faria, PwC Brasil

Tara Cahill, Westpac Group

Teresa Pérez Ramos, PwC España

## *Gracias a los profesionales de PwC España que han colaborado:*

Marta Colomina, Pilar Rotaache, Asun Velasco, Michele Menghini, Fernando Pindado, Javier Gilsanz, Lara Zubimendi, Loreto Valdés y Nuria Pampín.





PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 157 países con más de 195.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en [www.pwc.es](http://www.pwc.es)

© 2015 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.