

Universidad de San Andrés, Departamento de Economía

Título: Licenciatura en Economía



Universidad de  
**SanAndrés**

Mantenerse Competitivos: Atracción y Retención de Talento Joven

Autores: Paz Menéndez, Martina; Vergara, Julián

Legajos: 31097; 31168

Mentor de Tesis: Ruzzier, Christian

Buenos Aires, 28/09/2023

Mantenerse Competitivos: Atracción y Retención de Talento Joven

*O las 1001 Preferencias de la Generación Z*



Universidad de  
**San Andrés**

## Abstract

La presente tesis analiza las preferencias de la Generación Z en la atracción y retención de talento en el mercado laboral. Realiza su objetivo a través de tres frentes: uno descriptivo, uno económico y uno experimental. El primer frente es un metaanálisis de las preferencias de la Generación Z con respecto al mercado laboral. Clasifica las tendencias en horizontalidad, flexibilidad, experiencias *wellness*, compromiso con el crecimiento personal y responsabilidad social-ambiental. El segundo frente incorpora el metaanálisis a la literatura económica de mercado laboral. Determina que los beneficios no salariales asociados a las preferencias de la Generación Z funcionan como salarios de eficiencia que aumentan las posibilidades de atracción y el costo de rotación a través del pago de un salario por arriba del precio de mercado. Además, deriva la disposición marginal a pagar de la literatura de diferenciales compensadores del salario para medir el impacto de los beneficios extra-salariales propuestos. El tercer frente detalla un experimento que evalúa el impacto del crecimiento personal y la responsabilidad social-ambiental en la atracción de talento. Este presenta tres ofertas laborales con beneficios diferentes en una encuesta online. Si bien los resultados no fueron significativos por falta de potencia, el diseño experimental podría ser llevado a cabo a mayor escala para determinar si hay un impacto de las variables extrasalariales elegidas a la hora de atraer talento joven. La tesis analiza las preferencias del talento joven en el mercado de trabajo, relevantes en un contexto laboral donde coexisten cuatro generaciones con expectativas diferentes.

Universidad de  
San Andrés

1. Motivación .....	6
2. Análisis de Tendencias: Preferencias Laborales Generación Z .....	9
2.1 Horizontalidad.....	10
2.2 Flexibilidad .....	12
2.3 Compromiso con Crecimiento Personal.....	14
2.4 Experiencias de Bienestar .....	16
2.5 Responsabilidad Social-Ambiental .....	18
2.6 ¿Y Ahora Qué? .....	21
3. Análisis Mercado Laboral.....	26
3.1 Salarios de Eficiencia .....	26
3.2 Diferenciales Compensadores en el Salario.....	30
3.3 Estimación de MWP .....	33
4 Diseño Experimental .....	37
4.1 Vínculo con Trabajos Previos .....	38
4.2 Diseño de la Encuesta .....	39
4.2 Estadísticas Descriptivas.....	44
4.3 Modelo y Estrategia de Identificación.....	46
4.4. Resultados.....	47
5. Limitaciones del Experimento .....	51
6. Conclusiones.....	54
7. Bibliografía.....	56
7.1 Bibliografía Principal .....	56
7.2 Fuentes Adicionales .....	62
8. Anexo 1: Estadísticas Descriptivas.....	65
Tabla 1: Estadísticas Descriptivas Muestra.....	65
Tabla 2: Características Pre-Tratamiento: Responsabilidad Social Contra Base....	66
Tabla 3: Características Pre-Tratamiento: Crecimiento Personal Contra Base.....	67

Tabla 4: Características Pre-Tratamiento: Responsabilidad Social Contra Crecimiento Personal.....	67
Tabla 5: Características Pre-Tratamiento: Test de significatividad conjunta .....	68
Tabla 6: Características Pre-Tratamiento: Attritors Contra Muestra .....	69
Figura 1: Respuestas Salariales Promedio por Grupo.....	69
Figura 2: Respuestas Salariales Promedio por Género.....	70
Figura 3: Respuestas Salariales Promedio por Carrera.....	70
8.2 Anexo 2: Regresiones.....	71
Tabla 7: Regresiones por MCO.....	71
Tabla 8: Regresiones por MCO (Variable Dependiente Estandarizada).....	72
8.3 Anexo 3: Diseño Encuesta .....	73
8.4 Anexo 4: Potencia .....	80
Tabla 9: Cálculos de Potencia: potencia alcanzada usando R y GPower .....	82
Figura 4: Cálculos de Potencia en Optimal Design (Power - Tamaño de muestra)82	
Figura 5: Cálculos de Potencia en Optimal Design (Power - Tamaño del Efecto) .83	

## 1. Motivación

La atracción y retención de talento joven son claves para mantener el funcionamiento de las organizaciones a lo largo del tiempo. Las generaciones más jóvenes estarán mejor adaptadas a las nuevas tecnologías, permitiendo un incremento en productividad de las empresas. Es claro que si las corporaciones quieren persistir en el tiempo deben renovar su fuerza laboral.

Como en cualquier mercado, la oferta del bien más codiciado será extremadamente competitiva; los demandantes deberán proponer beneficios únicos para atraerla. En el mercado laboral al que se refiere este trabajo, la oferta del bien codiciado será la oferta de talento joven y los demandantes serán los contratadores. Ahora bien, dado que generalmente los demandantes pertenecen a una generación distinta a los jóvenes contratados, las expectativas intergeneracionales podrían estar en conflicto, complejizando el proceso de atracción. Una falta de comprensión de las expectativas del talento joven o la resistencia al cambio puede ser perjudicial para las empresas dado que la fuerza de trabajo tenderá a elegir a aquellos demandantes que respondan mejor a sus preferencias. En cambio, comprender y responder a estas preferencias podría no solo mejorar el proceso de atracción si no también reducir la rotación y aumentar la productividad de la mano de obra contratada. Es por lo tanto importante definir estas preferencias y traducirlas a beneficios tangibles que pueden ser ofrecidos por las organizaciones para atraer y luego retener al talento joven.

El contexto demográfico en el mercado laboral es relevante para entender los desafíos de incorporar nueva generación. Un cambio relevante en el mercado de trabajo es un

retraso en la edad media de jubilación a los 61 años (Masnick, 2012). Esto significa que los individuos de cohortes más antiguos se mantienen en las empresas por un tiempo más prolongado. Así, aumenta la cantidad de generaciones que coexiste dentro de una misma compañía. El mercado laboral hoy se compone de tres generaciones: *Baby Boomers* (1946-1964), *Generación X* (1965-1979) y *Millennials* (1980-1994), cada una con un conjunto diferente de preferencias en cuanto a los beneficios, trato y oportunidades que reciben en el trabajo (Grubb, 2016). Es importante que estas preferencias se alineen o convivan, ya que un conflicto de expectativas del modo de trabajo podría aumentar los índices de rotación, lo cual es extremadamente costoso para las organizaciones. Es decir, la coexistencia de tres generaciones en el mercado de trabajo puede ser conflictiva y debe ser tenida en cuenta a la hora de determinar el modo de trabajo y el conjunto de beneficios que deben apelar a todas las generaciones en cuestión. Teniendo en cuenta este contexto, el problema se vuelve aún más complejo al introducir la Generación Z (1995-2009). Ahora hay más expectativas que pueden estar en conflicto. Entonces, además de realizar ofertas atractivas a la hora de la contratar la nueva generación, es necesario asegurar una coordinación intergeneracional que logre la retención de los empleados contratados.

El objetivo de esta tesis es analizar las preferencias del talento joven en el mercado de trabajo. Buscamos identificar las preferencias de la Generación Z en el mercado laboral, incorporarlas en la literatura económica que conecte la relación que tienen las expectativas en la atracción y retención de talento y realizar una propuesta para incluirlas en la agenda de las empresas a la hora de los procesos de atracción.

Argumentamos, además, que responder a las expectativas identificadas podría llevar a una mayor productividad para las empresas.

En primer lugar, definimos y profundizamos las preferencias de la Generación Z a través de un metaanálisis de las principales tendencias de expectativas en el mercado de trabajo (Sección 2). En segundo lugar, describimos ciertos mecanismos económicos del mercado laboral, en concreto el salario de eficiencia y diferenciales compensadores en el salario (Sección 3). En tercer lugar, desarrollamos un diseño experimental que evaluará si determinadas estrategias de atracción son más efectivas para contratar talento joven a través de la disposición marginal a pagar en salario. (Sección 4). En cuarto lugar, mencionamos las limitaciones del modelo (Sección 5). Finalmente, derivamos conclusiones, exponiendo la necesidad de llegar a acuerdos intergeneracionales en el mercado de trabajo para la persistencia de las empresas, unificando los conceptos de *management* con la metodología económica (Sección 6).

San Andrés



## 2. Análisis de Tendencias: Preferencias Laborales Generación Z

Las empresas se enfrentan al desafío de atraer y retener talento joven de la Generación Z. Con la llegada de esta generación al mundo laboral y a luz de sus expectativas, las compañías podrían desarrollar un abanico de beneficios y oportunidades para atraer y retener a los jóvenes talentosos.

Hay una tendencia a afirmar que las exigencias del talento joven de la Generación Z en el mercado laboral no son solamente un salario por arriba de la media o una empresa renombrada, sino, a diferencia de generaciones anteriores, beneficios que les permitan un equilibrio entre su vida personal y profesional. La Generación Z es más diversa, más global y comprometida socialmente que las generaciones anteriores (Madden, 2019). El presente metaanálisis estudiará las principales tendencias laborales de la Generación Z y cómo se comparan con las de otras generaciones, con el fin de entender mejor las preferencias y necesidades de la nueva generación en el mercado laboral.

Chillakuri (2020) menciona que la Generación Z se distingue de otras generaciones por sus preferencias con respecto a experiencias, valores, educación, familia, estilo de vida y ética de trabajo (p. 1277). En este sentido, uno de los principales temas que se han convertido en un factor clave en la atracción y retención de talento joven es entender que las empresas pueden responder a estas preferencias ofreciendo beneficios extrasalariales que podrían aumentar la productividad de sus trabajadores, sin necesariamente significar un costo adicional (Williams & Page, 2011; Grow & Yang, 2018). Pareciera que la Generación Z valora cada vez más aspectos como la horizontalidad, la flexibilidad, las experiencias de bienestar, la horizontalidad, el

crecimiento personal y la responsabilidad social-ambiental por encima del salario. En esta sección evaluaremos los argumentos para cada una de estas tendencias.

## 2.1 Horizontalidad

La Generación Z tiene expectativas elevadas en cuanto al trato y la igualdad en el lugar de trabajo. En un estudio de McKinsey (Francis & Hoefel, 2008) se halla que los jóvenes esperan ser tratados con respeto y justicia, y valoran la diversidad y la inclusión. Tienen una actitud más horizontal en el lugar de trabajo que las generaciones anteriores, lo que significa que esperan ser respetados por aquellos que están más altos en la jerarquía corporativa y que esperan tener una mayor participación en la toma de decisiones. En el reporte de Generación Z y Millenials del 2023, Deloitte halla que esta generación prioriza el empoderamiento en la toma de decisiones a la hora de elegir un trabajo y mantenerse en él.

La Generación Z es más educada globalmente, se ve a sí misma con confianza y seguridad, es altamente optimista y orientada a objetivos idealistas (Chen and Choi, 2008). Es decir, su autopercepción difiere a la de otras generaciones, que valoran más bien conseguir un trabajo estable con buena paga, sin demasiada preocupación por sobre su bienestar que se les “es debido” (Madden, 2019). Este concepto de horizontalidad y trato justo que surge en los Millenials se potencia en la Generación Z, choca frecuentemente con el concepto de trabajo de los Baby Boomers y la Generación X. Los últimos valoran el escalar en las posiciones verticalmente en una empresa con el paso del tiempo (Francis & Hoefel, 2008) que hacer escuchar su voz (Madan, 2019, p.12). Para esta generación, y a diferencia de las anteriores, la figura de la autoridad

pasa de ser absoluta a ser cuestionable, lo que genera fricción en un ambiente de trabajo intergeneracional.

El modo de trabajo horizontal se caracteriza por trabajo en equipo y un trato respetuoso. En un estudio, alumnos del último año de universidad plantean que “no respetarán a sus gerentes si se sienten irrespetados, donde la falta de respeto implica que no se les escucha o se desestiman sus ideas, o no se les explica el por qué de las decisiones y procesos para los proyectos y promociones” (Schorch, 2019, p.5). Esta falta de respeto se canaliza no solo a través del trato si no desde la comunicación, que debe ser transparente. En otro estudio una serie de individuos de la Generación Z respondieron que las características que más los atraen a la hora de tomar un trabajo son “el trato respetuoso, el comportamiento ético de los gerentes, la remuneración justa y la comunicación transparente” (Schwieger & Ladwig, 2018, p. 2). Los jóvenes tienen un concepto de justicia que exigen a sus gerentes y que pareciera decisivo a la hora de elegir un trabajo y mantenerse en él.

Si bien todas las generaciones prefieren un buen trato, se argumenta que esta generación es más intolerante a la injusticia, con un concepto de falta de respeto que pareciera ser más amplio (Arora, Sharma, 2019). Entonces, las empresas deberían asegurarse de que los gerentes impulsen estilos de trabajo horizontales, respetando a todos los trabajadores sin importar su rango y que se comuniquen de una forma transparente. Esto debería ayudar a generar un ambiente de trabajo más favorable para la Generación Z.

## 2.2 Flexibilidad

La Generación Z valora la flexibilidad en el trabajo y aspira a tener un equilibrio entre su vida personal y laboral. Los empleados de la Generación Z prefieren trabajar en horarios flexibles, con la posibilidad de trabajar de manera remota. En una investigación de la consultora Deloitte se indica que "el 77% de la Generación Z consideraría dejar su trabajo si no se le ofrece un patrón de empleo híbrido" (Deloitte, 2023, p. 15). Es más, plantea que la preferencia de la Generación Z es tener decisión completa sobre dónde trabajar, con más tiempo remoto que en la empresa (Deloitte, 2023, p. 16). Entonces, las empresas deben proporcionar opciones flexibles para retener y atraer talento joven (Bernard, Dohmen, Non, Rohde, 2019; Arora, Sharma, 2019; DeFraine, Williams, 2014), especialmente en un contexto post COVID-19 que probó que las metodologías híbridas con régimen virtual-presencial son posibles.

La flexibilidad en el trabajo es especialmente valorada en lo que respecta al horario y la ubicación del trabajo. Fundamentando esta postura, según el Harris Poll 85% de los jóvenes prefiere la posibilidad de trabajar remotamente desde cualquier ubicación que ellos elijan (Harris Covid Tracker). Un estudio realizado por Talent LMS y Bamboo HR (2022) halla que el 74% de los jóvenes prefiere trabajar en horarios flexibles, con esquemas remotos. Esto les permitiría tener más tiempo para actividades fuera del trabajo, permitiendo un balance vida-trabajo.

La flexibilidad horaria permite que los jóvenes tengan tiempo para realizar actividades que son claves en su balance vida-trabajo. Un estudio realizado por BCG y ANY (2022) halla que un 62% de los jóvenes argumentan que un buen balance vida-trabajo es uno

de los factores más importantes a la hora de elegir un trabajo. Esto se resalta en un estudio realizado por Ernst & Young (2020) que discute que, sin importar el género, la Generación Z espera tener un balance vida-trabajo desde su primer trabajo, con oportunidades de flexibilidad en horarios y remotidad. En cifras, un 58% de hombres y mujeres quieren tener la posibilidad de tomarse tiempo personal para realizar actividades de interés, un 63% de los hombres y un 65% de las mujeres desean horarios flexibles y un 53% de hombres y 49% de mujeres prefieren opciones de trabajo remotos (Barhate, Dirani, 2022, p. 150-151).

Los jóvenes ven el uso de la tecnología como un signo positivo. La Generación Z se ha criado, a diferencia de todas las generaciones que la preceden, rodeado de tecnología, con la presencia de Internet. “No han visto el mundo sin Internet, son considerados como los primeros nativos digitales y están muy cómodos recolectando información e integrándose con experiencias virtuales y offline” (Chillakuri, 2020, p.1280; Francis and Hoefel, 2018). Los jóvenes están familiarizados con el uso de plataformas de teleconferencias como *Meet*, *Zoom* y *Teams*. La Generación Z sabe que su presente y futuro están atravesados por su relación con la tecnología y robots (Manpowergroup, 2022). Según IBM la generación aprende mejor con tecnología (2020). Dar opciones de trabajar conectados por internet desde casa hace uso y maximiza el beneficio de la tecnología a la cual han sido expuestos desde su nacimiento.

La flexibilidad y el trabajo remoto pueden tener un impacto positivo en la satisfacción laboral y la productividad de la Generación Z. Según un estudio de la consultora Deloitte (2022, p.17), un 18% de la generación argumenta que el trabajo en casa los

permite mantenerse enfocados sin las distracciones de la oficina. A su vez, un 54% de los Generación Z plantean que es positivo para la salud mental. Destacamos además que el trabajo remoto significa ahorros en combustible y de tiempo en el traslado hacia las oficinas. Por ejemplo, Mas & Pallais (2016) hallan que el trabajador promedio está dispuesto a dejar un 8% de su salario por trabajar de manera remota (que equivale al salario que perderían por los minutos promedio de *commuting*). Esto hace aún más atractivas las empresas que ofrecen esquemas con horarios flexibles.

Pareciera que las empresas que ofrecen la posibilidad de trabajar desde casa o con horarios flexibles son más atractivas para los jóvenes de la Generación Z. Además, la flexibilidad laboral se asocia con una mayor productividad y satisfacción laboral, lo que se traduce en una mayor retención del talento. Por esta razón, las empresas deberían apuntar a ofrecer esquemas de hibridación virtual-presencial, con posible flexibilización a través del trabajo por objetivos o variaciones del trabajo de 9 a 5.

### **2.3 Compromiso con Crecimiento Personal**

Si bien la Generación Z valora el compromiso con la empresa, busca crecer en su propia carrera. Un estudio realizado por PwC en 2011 plantea que los jóvenes prefieren el progreso y desarrollo personal por sobre el salario. Los estudios indican que tienen una actitud positiva hacia la rotación laboral, eligiendo empresas que les brinden oportunidades para adquirir nuevas habilidades y experiencias (Thompson & Gregory, 2012). En otras palabras, el talento joven no busca el crecimiento de una empresa en particular, si no que prioriza su propio desarrollo, caracterizado por la exposición a diversas experiencias de aprendizaje para volverse más empleable.

Madan y Madan (2014) plantean que la Generación Z tiende a preferir crecer en su propia carrera que a su crecimiento dentro de una corporación específica. Malloni y Campbell (2019) refuerzan este punto, argumentando que la Generación tiene expectativas bajas hacia armar una carrera en una misma compañía. Según Thompson y Gregory (2012) los jóvenes desean ser re-convencidos constantemente por sus empleadores de que tiene sentido de que sigan en sus organizaciones porque les es provechoso en su propio desarrollo laboral (p. 240). Los especialistas en generaciones David y Jonah Stillman (2017) discuten sobre las diferencias entre la Generación X y Generación Z. En su presentación de Talent Connect de 2017 auspiciada por LinkedIn, plantean que el comportamiento de un menor compromiso con la empresa y mayores niveles de rotación es novedoso de la Generación Z. Los trabajadores de la Generación Z tienen planeado rotar más rápido de empresa que la Generación X y que los Baby Boomers, que prefieren armar carrera en la empresa con la cual están comprometidos.

La Generación Z tiene compromiso consigo misma y no tanto con la empresa. Busca generar un set de herramientas transferibles que les permitan crecer en independencia y autonomía (Madan, 2019, p. 12) y crecer en empleabilidad. Esto se traduce en un mayor requerimiento por el aprendizaje continuo.

Las empresas pueden responder a las preferencias de la Generación Z asociadas a su crecimiento personal. Así se podrían volver más atractivos para los jóvenes y a su vez generar un mayor compromiso y lealtad de sus jóvenes contratados, reduciendo la rotación. Por ejemplo, pueden ofrecer oportunidades de aprendizaje y desarrollo

continuo (Schroth, 2019). Para evitar que los jóvenes talentosos se vayan de las empresas en las que trabajan, las empresas pueden ofrecer programas de rotación interna formales, con compromiso por parte del liderazgo, que ofrezcan experiencias de crecimiento variadas (Deloitte, 2020, p. 10). Es importante que las empresas brinden oportunidades de crecimiento y promoción interna. De esta manera se fomenta la necesidad de crecimiento personal por medio de la rotación interna y programas de aprendizaje. Además, se puede suplir por la falta con compromiso con la empresa a través de una estructura cultural que genere un sentido de pertenencia por medio de una promesa de crecimiento personalizado.

#### **2.4 Experiencias de Bienestar**

La Generación Z valora las experiencias de bienestar y hace hincapié en una buena calidad de vida que incluya estabilidad económica y viajes. La dicotomía ganar-gastar se ve reflejada en que la Generación Z valora las experiencias por encima del ahorro, lo que difiere con otras generaciones que preferirían ahorrar para jubilarse<sup>1</sup>. Según Chillakuri (2020, p. 1286), los jóvenes prefieren invertir dinero en viajes y otros intereses que en ahorrar para el futuro. Por otro lado, Madden (2019) plantea que “para los Baby Boomers, el trabajo era central a sus vidas, ahora las experiencias son centrales a las vidas, y el trabajo es solo una parte de eso” (p. 96). Es decir, pareciera que los jóvenes de esta generación prefieren gastar su dinero en experiencias, como

---

<sup>1</sup> Según Thompson y Brodie Gregory (2012), los Baby Boomers, la generación anterior a la Generación X, valoran el salario como un factor importante al elegir un trabajo. Estos autores señalan que, a medida que los Baby Boomers se acercan a la jubilación, están más enfocados en acumular riqueza y asegurarse una pensión adecuada.



viajes, eventos culturales y restaurantes, en lugar de una promesa distante a la que llegarán cuando se retiren. En una edición especial de *The Economist*, se describe a esta generación como una de “billetera angosta con gustos de lujo”.

Ahora bien, exponerse a experiencias no es solamente un beneficio que puede estar dado por un equilibrio vida-trabajo por fuera de las horas de trabajo. Si bien se podría llegar a entender el tiempo de experiencias dado por horarios flexibles, la preferencia que estamos describiendo en esta subsección es distinta. Viene dado por las experiencias que puede ofrecer la empresa para fomentar el deseo por parte de los empleados de desafíos y oportunidades de lujo. No solamente en cuanto a viajes, que como hemos visto son experiencias gratamente recibidas por los jóvenes, sino también por programas de *wellness* que puedan ofrecer las empresas.

Entonces, además de ofrecer experiencias de trabajo únicas, como oportunidades de viaje, trabajo en equipo, voluntariado y eventos culturales, las empresas pueden considerar ofrecer programas de beneficios que promuevan la salud y el bienestar de los empleados, generando así un espíritu de comunidad en la empresa y focalizar en una mayor conciencia del bienestar. Autores como Kumar, McCalla y Laybeck (2009), Sánchez, Flegl y Depoo (2021) y Jamison y Kleiner (2015) han estudiado y verificado la relevancia que tienen los programas de *Wellness* o bienestar en la productividad y satisfacción de los empleados.

Dado que, como vimos en el estudio de Deloitte (2022), la Generación Z prioriza altamente el bienestar, creemos que valorarán proyectos de *wellness* y experiencias

fuera oficina que puedan ofrecer las empresas. Para apelar a las preferencias, se podrían ofrecer oportunidades de experiencias de viajes y de bienestar, sirviendo como herramientas de atracción y retención.

## **2.5 Responsabilidad Social-Ambiental**

La búsqueda de sentido y responsabilidad social en la empresa es otra de las tendencias que caracteriza a la Generación Z en el ámbito laboral. De acuerdo con la consultora Deloitte (2022), la Generación Z valora que su trabajo tenga un impacto positivo en la sociedad y en el mundo en general. En otras palabras, buscan que su trabajo tenga un propósito. En efecto, el 63% de los trabajadores de la Generación Z prefiere trabajar en empresas que contribuyan al bienestar social y al medio ambiente (Deloitte, 2018). Esta tendencia es consistente con los hallazgos de otros estudios, como el de Schroth (2019) que menciona que la Generación Z prefiere trabajar en empresas que sean socialmente responsables.

Una de las áreas en la que la responsabilidad social-ambiental toma especial relevancia es con respecto al medio ambiente. En el estudio de Deloitte (2022), se halla que 6 de cada 10 jóvenes de la generación se han sentido ansiosos con respecto al medioambiente en el último mes. Por esta razón, han elegido tomar acción en actividades cotidianas (Deloitte, 2022, p. 29). Según la investigación de Skift, el 54% de la Generación Z plantea que están dispuestos a pagar pasajes que consideren la responsabilidad ambiental.

Ahora bien, habría que evaluar si en la práctica los individuos están dispuestos a pagar más por productos sustentables, así como también trabajar en empresas que tengan un propósito, pero paguen menos. En otras palabras, habría que ver si el planteo es “somos medioambientalistas hasta que se vuelva demasiado caro”. Hay estudios que hallan que, aunque la Generación Z valora la responsabilidad social, también es escéptica en cuanto a la autenticidad de las empresas en este ámbito. El estudio de Deloitte (2022) reveló que el salario sigue siendo una de las principales preocupaciones para la Generación Z. Hay estudios que hallan que los jóvenes no están dispuestos a sacrificar su propio bienestar financiero por la responsabilidad social. De aquí la necesidad de evaluar si la responsabilidad social es decisiva a la hora de tomar o mantenerse en una empresa determinada.

En cuanto a la comparación con otras generaciones, algunos autores sugieren que la Generación Z es más crítica en cuanto a la responsabilidad social de las empresas que las generaciones anteriores. Por ejemplo, Francis y Hoefel (2018) indican que los miembros de la Generación Z tienen una mayor conciencia social y ambiental y esperan que las empresas en las que trabajan se preocupen por el bienestar de la sociedad y el medio ambiente. De acuerdo con un estudio realizado por Randstad sobre 35.000 personas, un 49% de la Generación Z plantea que no aceptaría un trabajo que no se alinee con sus valores sociales o ambientales, comparados con un 35% de los Baby Boomers. Determina que al 42% de los jóvenes encuestados no les importaría ganar menos si sintieran que su trabajo estuviera contribuyendo al mundo o a la sociedad, comparado con un 25% de los Baby Boomers. Entonces, según algunos autores, esta

generación la responsabilidad social es un factor relevante comparativamente con otras generaciones.

La búsqueda de un propósito y una conexión emocional con la empresa se ha vuelto cada vez más importante para la Generación Z. Los jóvenes de hoy esperan que las empresas desempeñen un papel mucho más importante en la sociedad de lo que sus predecesores lo hacían (Deloitte, 2019). La noción de responsabilidad social, de ayudar a la comunidad o de mejorar el bienestar general es sumamente valorada. Muchos autores argumentan que este sentido es clave en la decisión de los jóvenes de elegir una empresa o quedarse en ella: la agenda social y ambiental se volvió una prioridad (Francis & Hoefel, 2018; Ho, Choo, Teo, Kaliappen, 2020; Gaidhani & Sharma, 2019; Story, Castanheira & Hartig, 2016). Incluso, algunos llegan a argumentar que una de las mayores razones de rotación en los jóvenes es por la búsqueda de empresas que tengan un mayor “sentido” o responsabilidad social (Madan, 2018). Falkenberg y Brusael (2011, p. 485) plantean que la responsabilidad social corporativa no es una ventaja estratégica sino una necesidad estratégica. Entonces, pareciera que la Generación Z prefiere empresas que son socialmente responsables, lo que será visible en los programas de atracción y retención.

En términos de responsabilidad social, adaptarse a las preferencias de la Generación Z se traduce en implementar iniciativas como programas de voluntariado, políticas de diversidad e inclusión y programas de sostenibilidad ambiental. Además, como vimos, para la Generación Z la comunicación es clave (Gaidhani & Sharma, 2019), por lo que

es importante que las empresas comuniquen sus iniciativas de responsabilidad social de manera efectiva a través de sus canales de comunicación.

## 2.6 ¿Y Ahora Qué?

Si bien el salario sigue siendo un factor importante en la decisión de trabajo de la Generación Z, no es el único factor determinante. Según Francis y Hoefel (2018), la Generación Z tiende a valorar menos el salario como motivador en comparación con otras generaciones. Esto se debe a que, para ellos, el trabajo debe ser algo que les apasione y les brinde un propósito significativo en lugar de ser solo una fuente de ingresos.

Vimos que esta generación valora la flexibilidad y el equilibrio entre el trabajo, el crecimiento personal, las experiencias, la horizontalidad y la responsabilidad social-ambiental. Los hallazgos de tendencias descritos sugieren que, para la Generación Z, el salario no es el único factor a considerar al elegir un trabajo. Podría ser que estas preferencias se vean reflejados en una disposición a sacrificar parte del salario por beneficios laborales no pecuniarios que les permitan tener un mejor equilibrio entre su vida laboral y personal.

Sin embargo, aunque estos aspectos son valorados positivamente por la Generación Z, no significa que el salario sea menos importante. El salario satisfactorio sigue siendo clave para definir si tomarán un trabajo o no. Es más, una de las preferencias de los jóvenes es ver su salario crecer: un 44% de la Generación Z espera ver crecer su salario en el próximo año, contrastado con un 35% de los Millenials (Francis & Hoefl, 2018).

En la misma línea, un estudio de US Career Builder halla que un 77% de una muestra de jóvenes ven al salario como el factor más importante al elegir un trabajo. De este modo, el estudio de las preferencias es un tópico debatido cuando se compara con el salario.

Habiendo descrito las principales tendencias de preferencias en la Generación Z, la presente tesis evaluará cuánto estarán dispuestos a pagar en salario los empleados jóvenes por los beneficios y tendencias que mencionamos previamente. En otras palabras, pondremos ojos críticos al metaanálisis realizado, evaluando si efectivamente los jóvenes están dispuestos a pagar por su nuevo conglomerado de preferencias. Esta medición se llevará a cabo a través de un experimento de atracción de talento, por lo cual no podremos medir variables existentes una vez que el joven está dentro de la compañía.

Universidad de

San Andrés

Para realizar la evaluación y posiblemente alcanzar resultados significativos, entendemos que es necesario limitar el número de variables a evaluar. Por esta razón, decidimos seleccionar dos de las cinco variables (tendencias) descritas. Ahora bien, es clave que la selección de estas variables se lleve a cabo por su relevancia, su identificación (separable de otras generaciones) y la posibilidad de medirla en el contexto del experimento que realizaremos.

En primer lugar, vimos que la preferencia por la horizontalidad es importante para la Generación Z. De todos modos, no elegimos incorporarla en el experimento porque no es medible. No encontramos una manera creíble de hacerla visible en el proceso de

atracción. La horizontalidad se visibiliza una vez incorporado en la empresa en los comportamientos del día a día. Si bien hay ciertas herramientas que pueden servir de *signaling* a la hora de atraer talento que tengan que ver con cómo va a ser el trato dentro de la empresa, no son característicos de una oferta laboral. Dado que no podemos asegurar que una oferta laboral sea creíble a la hora de mencionar el trabajo horizontal, no evaluaremos beneficios asociados a la horizontalidad en nuestro experimento.

En segundo lugar, si bien creemos que la flexibilidad es clave a la hora de atraer y retener el talento joven, se ha probado que el trabajo híbrido y flexible son preferidos por varias generaciones con altos niveles de significatividad en la literatura económica. Por lo tanto, el efecto no es separable. Por ejemplo, en Mas & Pallais (2016), se evalúa la importancia que le dan los aplicantes a un *call center* a la flexibilidad. Hallan que un 60% de los encuestados le asigna valor a tener horarios flexibles (selección de las ocho horas laborales), donde el 25% está dispuesto a dejar un 10% de salario por este beneficio. A su vez, hallan que el trabajador promedio está dispuesto a dejar un 8% de su salario por trabajar de manera remota con solo un 20% que prefiere trabajar 100% presencial (Mas & Pallais, 2016, p.17). A su vez, Wiswall y Zafar (2016) evalúan la disposición marginal a pagar en salario por ciertos beneficios asociados a la flexibilidad laboral en alumnos de la escuela de negocios de Harvard. Hallan que los alumnos están dispuestos a dejar un 5,13% de su salario por la posibilidad de trabajar part-time (p.54). Distintos autores ya han evaluado y hallado económicamente relevante la disposición marginal a pagar en salario por beneficios asociados a la flexibilidad horaria

y de ubicación. Por lo tanto, creemos que sería redundante realizar más estudios en un marco de variables limitadas.

En tercer lugar, consideramos que el compromiso con el crecimiento personal es clave para esta generación. Elegimos evaluarlo en nuestro experimento porque es una característica separable, relevante y medible. Vimos que mientras que otras generaciones buscan hacer carrera en una organización específica, esta generación tiene compromiso consigo misma, siendo así una preferencia separable. Esto ha producido debate en cuanto al trato intergeneracional, por lo que será muy relevante determinar si efectivamente los jóvenes están dispuestos a sacrificar parte de su salario por crecer personalmente. Finalmente, es medible a la hora de la contratación porque se puede asociar al beneficio de búsquedas internas (rotación entre áreas). Por lo tanto, elegimos evaluar esta variable.

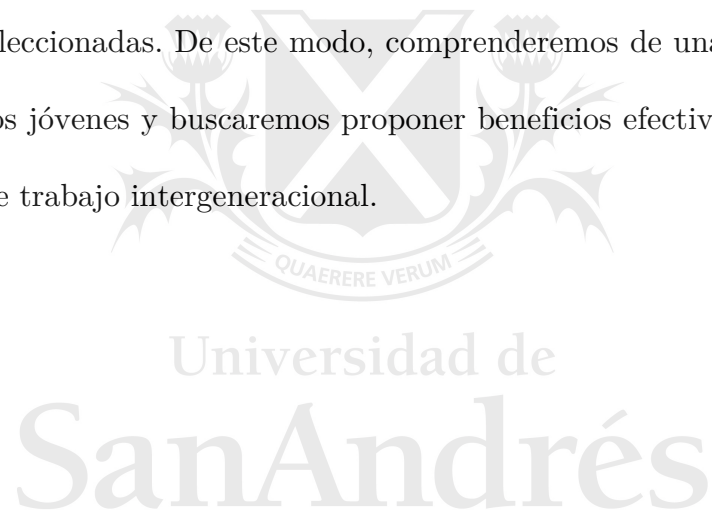
En cuarto lugar, si bien analizamos que la presencia de experiencias *wellness* es importante en la atracción de talento joven, ya existe extensa literatura económica sobre el rendimiento positivo de programas de bienestar, de salud y de beneficios que son aplicables para todas las generaciones, por lo que nuestro resultado no podrá ser separable por generación. Por lo tanto no evaluaremos la variable en nuestro experimento.

Finalmente, incluiremos la evaluación de la preferencia por empresas con responsabilidad social-ambiental en nuestro experimento. Es una variable sumamente relevante porque la Generación Z es mucho más crítica que las generaciones anteriores en estos temas, por lo tanto, es separable. Creemos que será interesante analizar si



realmente los jóvenes valoran las ayudas sociales y medioambientales o si es simplemente un discurso políticamente correcto que no es aplicable a la hora de incurrir en costos (salariales). Es además una variable medible a través de la mención de inversiones específicas en actividades sociales o medioambientales. Por lo tanto, creemos que esta preferencia será relevante para nuestro experimento.

En conclusión, evaluaremos cómo afectan la búsqueda de crecimiento personal y la responsabilidad social-ambiental en los procesos de atracción de talento joven. Es decir, veremos cuánto están dispuestos a pagar en salario los jóvenes por beneficios asociados a las variables seleccionadas. De este modo, comprenderemos de una forma crítica las preferencias de los jóvenes y buscaremos proponer beneficios efectivos en un contexto de un mercado de trabajo intergeneracional.



### 3. Análisis Mercado Laboral

#### 3.1 Salarios de Eficiencia

Una de las funciones principales del mercado laboral es unir trabajadores con empresas, de modo que los trabajadores puedan maximizar su utilidad de acuerdo a sus habilidades y preferencias. A su vez, las empresas adquieren el talento necesario para mantener el funcionamiento óptimo de sus operaciones y maximizar la productividad. El presente trabajo analiza cómo las empresas pueden atraer y retener talento joven a través de entender sus preferencias. En particular, sus preferencias por las características no salariales que presenta un puesto de trabajo como lo son posibilidades de crecimiento personal y formar parte de una empresa con acciones de responsabilidad social-ambiental. En esta sección analizaremos las teorías de salarios de eficiencia y de compensaciones de diferencias salariales, que son posibles mecanismos por los cuales operan las características no pecuniarias de una posición laboral en las decisiones y productividad de los trabajadores.

En cuanto a la primera, la literatura de salarios de eficiencia describe y analiza diversos mecanismos por los cuales los salarios por encima del nivel de equilibrio pueden generar aumento en la productividad de los trabajadores. La lógica de este concepto es que un empleador le paga al empleado un precio mayor (en salario) al de su productividad. De este modo aumenta el costo de oportunidad del empleado de irse de la empresa porque en el mercado solo deberían pagar por su productividad. Esto lleva a que los trabajadores se vuelvan más productivos para mantener su posición laboral.

En su clasificación y resumen de la literatura, Schlicht (2016) enumera cinco principales canales en los cuales influye el salario de eficiencia: (1) selección, (2) rotación, (3) disciplina y (4) moral. Primero, con salarios más altos, habrá más y mejores aplicantes a una misma posición laboral (*selección*). Segundo, al tener a los mejores trabajadores motivados con un salario de eficiencia, el ambiente laboral será positivo y serio, reduciendo la *rotación* y sus costos asociados. Tercero, aumentará la eficiencia de los trabajadores contratados por medio de la *disciplina* que surge de la selección de los mejores trabajadores, así se evitarían comportamientos que deriven en despidos. Cuarto, el salario de eficiencia cuenta con una parte *moral* que viene dada de la satisfacción por una mejor paga y por la motivación que genera el ser más productivo.

En nuestra tesis proponemos utilizar el concepto de salarios de eficiencia aplicado a beneficios no pecuniarios (asociados a las preferencias) en vez de a un premio salarial. Creemos que los beneficios particulares que respondan a las preferencias identificadas deberían estar asociados, en promedio, a comportamientos similares a los que se describen en la literatura de salarios de eficiencia. Los jóvenes deberían anteponer (si es que las preferencias identificadas son verdaderas) un trabajo que ofrezca beneficios asociados a su crecimiento personal o a la responsabilidad social ante uno que no los tenga porque lo podrían considerar como un salario por arriba del precio de mercado.

Los beneficios no pecuniarios de una posición laboral, si son verdaderamente valorados por los trabajadores, podrían funcionar como recibir un salario por encima del de nivel de equilibrio. En su trabajo, Akerlof (1988) detalla que la satisfacción con un puesto de trabajo refleja más que nada características no salariales que el salario *per se*. La

lógica del salario de eficiencia es entonces lograr que los empleados estén más satisfechos por medio de un premio monetario. Los beneficios no monetarios deberían seguir un proceso similar. Ambos el salario de eficiencia y los beneficios extrasalariales comparten un objetivo: aumentar la productividad por medio de una suba en la motivación (por medio de un aumento del costo de oportunidad de irse de la empresa) de los trabajadores que surge de un beneficio que se agrega sobre el salario. Es decir, ofrecer un beneficio no monetario puede funcionar como pagar un precio mayor al del mercado por la productividad del empleado, lo cual hace más costoso irse o ser echado. Por esto, los trabajadores aumentan su productividad para permanecer en la firma. A continuación, analizaremos cómo los beneficios extrasalariales que responden a las preferencias de los jóvenes comparten los mecanismos de salario de eficiencia descritos por Schlidt (2016) y Katz (1986).

En primer lugar, *ceteris paribus*, los jóvenes deberían verse más atraídos por ciertas ofertas laborales que ofrezcan beneficios que respondan a sus preferencias. Esto hará que haya más oferta de trabajadores jóvenes para aquellas empresas que ofrezcan beneficios. De esta manera, estas empresas tendrán una mayor posibilidad de selección dentro de los oferentes, dándoles posibilidad de seleccionar mejores trabajadores (las preferencias que analizamos son las del *talento joven*) (*selección*).

En segundo lugar, un joven motivado por una empresa que responde a sus preferencias debería tener menos incentivos a irse que el empleado “base” sin esos beneficios (*rotación*). Es más, un joven motivado por una empresa que le ofrezca los beneficios no solo a la hora de selección, si no en el cotidiano laboral, debería mantenerse

motivado a lo largo de su trayectoria de la empresa. Esta motivación dada por los beneficios del puesto de trabajo, hace que los trabajadores se mantengan una mayor cantidad de tiempo en la empresa (Katz, 1986). De este modo, vemos que los beneficios extrasalariales podrían reducir la rotación a través de un mecanismo que sigue la lógica del salario de eficiencia.

En tercer lugar, contar con jóvenes talentosos podría resultar en empleados disciplinados (*disciplina*). El talento seleccionado y retenido podría tener un mayor compromiso y responsabilidad a la hora de desempeñar las tareas cotidianas en su rol de jóvenes profesionales. Jóvenes dispuestos a aprender y a efectuar tareas con disciplina. Esto se acentúa con la motivación que traen los beneficios mencionados.

En cuarto lugar, el salario de eficiencia de beneficios aumenta la moral de los trabajadores (*moral*). Por un lado, se puede percibir como un pago adicional, que aumenta el bienestar. Por otro lado, motiva a los empleados a aprender en nuevos puestos y desarrollar un camino de crecimiento personal, elevando su bienestar y moral. Genera posicionamiento receptivo de las empresas que los contrata: los empleados se sentirán escuchados y atendidos, con sus necesidades tenidas en cuenta.

De este modo, se puede entender a los beneficios extrasalariales como salarios de eficiencia por una similitud visible en su objetivo (mantener motivados y por ende más productivos a los trabajadores) y en su mecanismo (cuatro pilares). Quedando claro este espejismo, nuestro experimento expondrá si a los jóvenes efectivamente les

importan los beneficios que describen sus preferencias, o si son preferencias en palabra, pero no en acto.

### 3.2 Diferenciales Compensadores en el Salario

La teoría de diferenciales compensadores en salario ofrece otro mecanismo por el cual podemos explicar la importancia de los beneficios no pecuniarios. Esta literatura busca explicar cómo los empleos similares tienen salarios diferentes. En un principio, el foco estaba puesto en explicar la diferencia como una compensación de características no pecuniarias del puesto o empresa que generan un impacto negativo en el trabajador. En estos casos, los salarios más altos serían los que generarían que los puestos sean atractivos, compensando por ciertas características vistas como negativas para un subconjunto de ciertos trabajadores.

Ahora bien, los trabajadores también pueden derivar utilidad positiva de los aspectos no salariales del puesto. Es decir, los trabajadores no solo desprenden utilidad positiva del salario y negativa de la parte extrasalarial. Se puede dar el caso en que la parte extrasalarial compense por una falta de salario, o bien sea un incentivo extra a partir de un salario base. Las empresas pueden ofrecer beneficios que generen un impacto positivo en la utilidad de los trabajadores. En este caso veremos cómo los trabajadores pueden tener una disposición a pagar por beneficios extra-salariales.

Dentro de la literatura de diferenciales compensadores en el salario, aparecen modelos de salarios hedónicos derivados del modelo original de precios hedónicos de Rosen

(1974). Los mismos funcionan para intentar estimar la disposición marginal a pagar (MWP, *marginal willingness to pay*) de los trabajadores por beneficios extrasalariales. Esta MWP puede ser negativa -deshacerse de ciertas características no deseadas- o positiva -obtener determinados beneficios. Los modelos de salarios hedónicos estáticos utilizan los conceptos de MWP y asumen que los trabajadores hacen una elección de trabajo para toda su vida laboral que maximiza su utilidad sujeta a una curva de salarios hedónicos (que incluye el salario más los componentes no pecuniarios de los trabajos).

Ahora bien, autores como Mortensen (1988), Hwang (1993) y Gronberg & Reed (1994) advierten de los problemas de estos modelos por el hecho de suponer de que los trabajadores toman una elección una sola vez, cuando en realidad están insertos en un entorno dinámico donde toman múltiples decisiones, incentivadas por los cambios en su situación laboral. Para solucionar esto, Hwang (1993) y Gronberg & Reed (1994) enmarcan sus modelos en los de búsqueda laboral planteado por Mortensen (1986), teniendo en cuenta un contexto más razonable. A continuación, detallaremos sus modelos.

Hwang (1993) propone que la utilidad que un puesto de trabajo le brinda a un trabajador está determinada por el nivel de salario más un vector que incluye todos los otros atributos o características no salariales que contiene el trabajo. A partir de este modelo, Hwang plantea que la MWP de cada trabajador está determinada por sus elecciones en el mercado laboral.

Por otro lado, para Gronberg & Reed (1994), la voluntad marginal a pagar de los trabajadores por determinados atributos está dada por la duración de tiempo en la que permanecen en un trabajo. Esto difiere de otros modelos de salarios hedónicos en los que los trabajadores revelan su MWP por determinados beneficios a través de su elección de salario. Los autores hallan que los trabajadores están dispuestos a renunciar a una fracción de su salario para librarse de las *disamenities* que puede tener el puesto. Concluyen que existen diferencias en las estimaciones dependiendo del contexto que se utiliza. Es decir, si las decisiones de los trabajadores se las analiza en un entorno dinámico o si se hace en un entorno estático.

Por otra parte, Sullivan & To (2014) toma un enfoque diferente a los previamente mencionados. Estiman el valor neto de todas las características no salariales a la vez (riesgo de lesión, tiempo de *commuting*, armonía del clima laboral, entre otros) de un trabajo usando valor no salarial del *match*, siempre en un contexto de búsqueda laboral (atracción) al igual que los otros modelos. El modelo estimado revela que hay un incremento en la utilidad de los trabajadores sustancial. Determinan que las características no pecuniarias de un trabajo explican la mitad de la rotación de los trabajadores de una firma a otra.

En síntesis, los autores mencionados anteriormente muestran el impacto positivo en la utilidad de determinadas características no pecuniarias de un trabajo a través de la duración en un puesto de trabajo, las decisiones de empleo o el valor neto de las características.



Las preferencias de la Generación Z pueden traducirse también en determinadas características no pecuniarias del trabajo como oportunidades de crecimiento personal o responsabilidad social-ambiental. Si verdaderamente les importa, deberíamos identificar con nuestro diseño experimental una disposición marginal a pagar por estas características, debido a que los trabajadores derivan utilidad positiva de estos atributos al igual que lo hacen con el salario y otras características tanto pecuniarias como no pecuniarias de un puesto de trabajo.

### 3.3 Estimación de MWP

No es solo un desafío teórico explicar las decisiones laborales, sino que también lo es la identificación econométrica. La literatura ampliamente utilizó data administrativa ya sea *cross-section* o *panel* para estimar la MWP de los trabajadores. No obstante, hay sesgos que pueden aparecer en estas estimaciones y que diversos autores han hecho notar.

En primer lugar, Bonhomme & Jolivet (2009) destacan el problema de los datos *cross-section* en un entorno de decisiones dinámicas y en el que existen fricciones en los mercados que no son captadas por la variabilidad de los datos. En segundo lugar, Hwang (1994) argumenta que la heterogeneidad de costos presente entre las firmas influye en la cantidad y calidad de características no salariales que pueden ofrecer y esto también puede generar sesgo de selección. En tercer lugar, hay críticas a los supuestos que se utilizan para poder estimar la disposición marginal en estos modelos. Wiswall & Zafar (2016) afirman que el supuesto de mercado perfectamente competitivo del modelo clásico de compensaciones salariales no condice con la realidad de los datos

y esto es lo que rompe la relación directa entre elección de un determinado trabajo y las preferencias de los trabajadores.

En línea con esto, Wiswall & Zafar (2016) argumentan que es muy difícil aislar el rol de las preferencias de los trabajadores por determinados atributos en los puestos. Exponen que, en equilibrio, la asignación no solo representa las preferencias de los trabajadores sino también la estructura del mercado laboral y la demanda de las firmas por determinadas características de los trabajadores.

Los diseños experimentales han aparecido en los últimos años en respuesta a estas críticas como una alternativa para estimar la disposición marginal a pagar por determinadas *amenities* o características de un puesto de trabajo. Es decir, los experimentos permiten aislar el rol de las preferencias de los trabajadores para estimar si influyen en sus decisiones. Hay un mayor control sobre las variables de interés que el que existe con datos administrativos, en los cuales existen factores inobservables del mercado laboral que afectan los resultados.

Bernard (2019) realiza un experimento de laboratorio para intentar estudiar las preferencias de los trabajadores de acuerdo con su aversión al riesgo y su productividad por determinada forma de pago del salario (fijo, por tarea, en base al rendimiento relativo con el resto).

Mas & Pallais (2016) estiman la disposición marginal a pagar por determinado tipo de arreglo laboral (horario flexible, fijo, trabajo remoto) a través de un experimento

realizado en una página de *job posting*. En este trabajo se evalúa la disposición marginal a pagar en la primera etapa de un proceso de reclutamiento: el de la aplicación al trabajo hipotético. Los autores estructuran su experimento alrededor de un proceso de aplicación para trabajos en un call *center* en EEUU. Para esto, anuncian ofertas laborales de distintas posiciones en una plataforma de búsqueda laboral nacional. Para poder captar la diferencia, utilizan modelos de elección discreta. A los aplicantes se les presentan dos anuncios, a todos se les presenta el base y uno variable. El último difiere en determinadas características, como el salario por hora, aunque el trabajo es el mismo. Estiman la probabilidad de que tome el trabajo con una característica alternativa si la disposición marginal a pagar por esta característica (medida en la diferencia salarial) es significativa. Los autores no tienen la necesidad de ganar validez externa debido a que el experimento es en un contexto real de ofertas laborales.

Wiswall & Zafar (2016) realizan una encuesta (con un método de elección hipotética) a alumnos de grado para estimar sus preferencias por ciertas especificidades del espacio de trabajo, evaluando cuánto influyen en la inversión de capital humano antes de llegar al mercado laboral. No obstante, puede que un diseño experimental no refleje completamente las preferencias de la Generación Z por un determinado trabajo, dado el contexto hipotético y sin ningún tipo de impacto real en los encuestados. Para resolver el problema, Wiswall & Zafar (2016) ganan la validez externa de su trabajo recolectando datos de empleo en un subconjunto de los encuestados en años posteriores. Los autores encuentran que hay una relación sistemática y fuerte entre las preferencias por determinadas características del trabajo iniciales y la posterior elección del puesto de trabajo. Determinan que los estudiantes que habían demostrado preferencias por

características no pecuniarias como horarios flexibles posteriormente eligen trabajos que cuentan con estos beneficios. De esta manera validan los resultados de su experimento y ganan validez externa.

Vimos entonces las tendencias experimentales más recientes y aplicables a nuestro trabajo con respecto a la MWP asociada a beneficios no pecuniarios. En nuestro metaanálisis de las preferencias de los jóvenes profesionales, describimos cinco preferencias laborales de la Generación Z. Detallamos cinco tendencias relevantes: la horizontalidad, la flexibilidad, el compromiso con el crecimiento personal, las experiencias y el compromiso social. Determinamos que las medibles y separables eran el crecimiento personal y el compromiso social-ambiental. Explicamos la relevancia económica de estas preferencias a través de los mecanismos que describen la literatura de salarios de eficiencia y diferenciales compensadores en el salario. Luego definimos que nuestra manera de evaluar seguiría la lógica experimental de los trabajos más recientes en la literatura de mercado laboral, utilizando la MWP en salario (Mas Pallais (2016) para medir la relevancia que tienen estos beneficios en la etapa de atracción.

## 4 Diseño Experimental

La presente tesis busca analizar y evaluar las preferencias de la Generación Z en el mercado laboral. En la primera sección determinamos cuáles son las preferencias de los jóvenes en el ámbito laboral no pecuniario y en la segunda detallamos la relevancia económica de estas preferencias en un contexto de literatura de mercado laboral. En la presente sección desarrollamos un diseño experimental que evalúa si algunas de las tendencias detalladas tienen una relación a la hora de atraer de la Generación Z en el proceso de selección. Para esto, mediremos cuánto están dispuestos a pagar los jóvenes profesionales de la Generación Z en salario por beneficios asociados al crecimiento personal y al compromiso social-ambiental.

En nuestro diseño experimental realizamos una encuesta online a alumnos universitarios y recién graduados (entre 19 y 25 años) a través de la plataforma *Survey Monkey*. En la encuesta se presentaron 9 preguntas control y una oferta laboral donde se pidió que el encuestado respondiera cuál sería el salario que estaría dispuesto a recibir por la oferta. Había 3 ofertas (una base, una asociada al crecimiento personal y otra a la responsabilidad social-ambiental) y a cada encuestado se le presentó una de manera aleatoria (ver Anexo 3). Luego, se buscó identificar, a través de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO), la relación entre la presencia de los beneficios de cada oferta y el salario que estaba dispuesto a recibir cada encuestado, donde la MWP es el coeficiente asociado al beneficio.

#### 4.1 Vínculo con Trabajos Previos

Nuestro trabajo comparte, para el desarrollo del diseño experimental, elementos y mecanismos de los modelos propuestos en los *papers* de Wiswall & Zafar (2016) y Mas & Pallais (2016).

Como vimos, Wiswall & Zafar (2016) desarrollan un experimento en el que presentan ofertas laborales con determinadas características en una instancia final de reclutamiento. Nosotros realizamos una oferta laboral con características base, de crecimiento personal y de responsabilidad social-ambiental en el mismo contexto. Además, los trabajos comparten el hecho de tener una muestra constituida por estudiantes universitarios (y recién graduados en nuestro caso), evaluando características -o preferencias no pecuniarias- ligadas a una oferta laboral. A su vez nuestro experimento, de la misma manera que el de Wiswall & Zafar (2016), realiza el experimento a través de una encuesta online que presenta diferentes ofertas de trabajo, cada una incluyendo un beneficio específico asociado a la característica elegida.

El presente trabajo también toma elementos del *paper* de Mas & Pallais (2016). La variable con la que intentamos captar las preferencias de la Generación Z es la disposición marginal a pagar (MWP). Recordemos que esta variable además ha sido ampliamente utilizada en la literatura para estimar las preferencias de los trabajadores por diferentes aspectos no pecuniarios del trabajo.

Vimos entonces que el diseño experimental propuesto comparte el objetivo con el de Wiswall & Zafar (2019) y el de Mas & Pallais (2016). Además, por un lado, tomará la

metodología de recolección de datos de Wiswall & Zafar (2019) por medio de encuestas online con contratos hipotéticos y, por otro lado, utilizará la variable de MWP al igual que Mas & Pallais (2016).

#### **4.2 Diseño de la Encuesta**

Para el diseño de la encuesta tomamos dos decisiones: la primera, siendo la parte central de nuestro experimento y por eso la más importante, qué tipo de contratos utilizar y cuál sería la pregunta relacionada a MWP; y la segunda, qué preguntas control incluir para definir características relevantes de cada individuo. Primero explicaremos la decisión de preguntas control, y luego del tipo de ofertas de trabajo seleccionadas. El Anexo 3 expone la versión final de la encuesta, con las tres ofertas de trabajo adheridas.

Para el primer punto, determinamos que a cada individuo se le presentaría el siguiente set de preguntas control: género, edad, carrera universitaria, nivel de estudios, experiencia laboral, búsqueda de trabajo, trabajo actual y reubicación geográfica para los estudios. Estos controles nos ayudarán a determinar, a la hora de realizar la estadística descriptiva, si nuestra muestra fue efectivamente tomada de una manera aleatoria y balanceada para cada grupo (si el sorteo fue satisfactorio). Además, controlamos variables relevantes que podrían afectar los resultados, purgando el término de error. Estas variables control fueron de opción múltiple, con las respuestas aleatorizadas para no generar sesgos (excepto en el caso de la edad, para no confundir).

En cuanto a la decisión para cada variable, buscamos que los grupos tratamiento y control estén balanceados y que no haya una característica (más allá del contrato) que afecte la muestra en cuanto a las expectativas salariales. Primero, el género podría afectar el tipo de MWP, es decir que un hombre podría esperar un salario mayor que una mujer en todos los casos y que esto genere una desproporción en los resultados. Segundo, la edad podría afectar en el tipo de salario que un individuo espera, por lo que, por ejemplo, un individuo mayor siempre esperaría en promedio (sin importar el contrato) un salario mayor que el individuo más joven por su *seniority* o bien, tener mayor conocimiento de las remuneraciones percibidas en el mercado laboral. Tercero, la carrera es relevante porque ciertas carreras podrían esperar salarios mayores en todos los tipos de contratos, fruto de los salarios reales promedio ofrecidos para cada especialización. Cuarto, un alumno recibido podría tener mayores expectativas de salario (y también más reales) que el no recibido. En efecto, un joven con título recibe un salario mayor que un alumno. Quinto, la experiencia laboral afecta la variable sueldo en al menos dos modos identificables. Por un lado, el que tiene experiencia tendrá una expectativa más realista de los salarios. Por otro lado, será más consciente del realismo de los beneficios ofrecidos y presentes en las empresas. Sexto, el hecho de estar buscando trabajo podría diferenciar al individuo de uno que no lo está haciendo por estar más familiarizado con el proceso de búsqueda laboral, tener expectativas salariales más realistas o bien estar dispuesto a aceptar un trabajo por un salario más bajo con más probabilidad de uno que no lo está buscando. Séptimo, podría ser que aquellos individuos que se reubicaron geográficamente para estudiar tengan una aspiración salarial diferente a aquellos que se mantuvieron en sus casas en los estudios. Octavo, podría ser que los individuos que ya están trabajando sólo estén dispuestos a



cambiar de trabajo por un salario mayor al actual, que no se replicaría para los que actualmente no trabajan.

Finalmente, se le preguntó a los encuestados cuál consideraban que era el salario de una persona recién graduada de su carrera universitaria. Esta pregunta controla que, si verdaderamente hay efecto, sea por nuestras variables de interés (los beneficios asociados a las preferencias) y no por las aspiraciones salariales de los encuestados. Cada encuestado puede tener aspiraciones salariales mayores o menores. Esta pregunta nos permite captar esa variabilidad. Es esencial que esté balanceada entre los grupos porque si no el efecto puede estar asociado a estas aspiraciones y no a nuestros tratamientos. Para que suceda esto deberíamos esperar que la diferencia de medias en las respuestas entre los grupos control y tratamientos no sea significativa.

Por otro lado, resolvimos el tipo de oferta de trabajos que utilizaríamos y qué pregunta haríamos para evaluar la MWP. Como mencionamos, esta decisión fue clave dado que describe el *core* de nuestro estudio: la MWP de los individuos en salarios por ciertos beneficios en el proceso de atracción de talento. Para esto, a cada individuo se le adjunta un contrato que simula la oferta de trabajo para un programa de jóvenes profesionales de una empresa, una vez que el candidato ya superó los procesos de reclutamiento.<sup>2</sup> Al pie del contrato se le preguntó cuál sería la remuneración que estaría dispuesto a recibir por el trabajo.

---

<sup>2</sup> La oferta de trabajo fue diseñada en base a un modelo de contrato real de una empresa del sector privado argentina.

En lo que refiere a las posibles ofertas laborales, hay un contrato base que describe bono de fin de año, vacaciones y modalidad (presencial y full time -ocho horas-). Luego, hay dos contratos de tratamiento y cada uno resalta un atributo compatible con las preferencias de la Generación Z asociada al crecimiento personal o a la responsabilidad social de la compañía.

La oferta asociada a la preferencia por el crecimiento personal detalla que el trabajo posee un sistema de *job posting* interno, de tal manera que le permite al trabajador explorar diferentes áreas de la empresa. Esto proporciona un desarrollo personal intersectorial, que ayuda a los empleados a ser más empleables. Para destacar la característica de responsabilidad social-ambiental de la empresa, la oferta laboral aclara que realiza acciones específicas asociadas a la sustentabilidad y el compromiso social. Estas últimas dos ofertas mantienen todas las otras características iguales a la de la oferta base para lograr un *ceteris paribus*. Los tres contratos especifican la misma breve descripción de las tareas del puesto para darle mayor contexto e información al encuestado, dado que es una oferta hipotética.

Vimos entonces cómo tomamos las dos decisiones: una asociada a las preguntas control y la otra al contrato y MWP. Definimos que a cada joven se le presentarán las preguntas control y uno de los contratos (el base o alguno de los tratamientos) asignado de manera aleatoria. Definimos un grupo control puro (se le ofrece contrato base) y dos grupos tratamiento, uno por cada atributo que queremos destacar. De este modo, nuestras estimaciones utilizan variabilidad *between* individuos para captar las preferencias de los jóvenes.

Es interesante volver a los puntos de contacto y diferencia con los autores mencionados teniendo en cuenta la variabilidad que decidimos evaluar en nuestro experimento. La selección de evaluar *between* difiere de la de Mas & Pallais (2016) en donde un mismo individuo recibe dos contratos: el base y uno con determinado atributo que se quiere destacar, y así tiene variación *within* individuo. La diferencia se debe a que los autores pudieron trabajar con ofertas en un sitio real de ofertas de empleos y con una empresa. Dado nuestro contexto, totalmente hipotético, es mejor presentarle a cada encuestado solo uno de los contratos para que la situación se asemeje a la realidad lo máximo posible.

Además, presentando solo uno de los contratos, es muy difícil para el encuestado entender cuál es el propósito de la encuesta. Esto evitaría un sesgo por parte del encuestado. Será muy poco probable que pueda manipular los resultados con las respuestas lo que podría generar sesgos en nuestras estimaciones o modificar el espíritu del experimento. Por esta razón, no es necesario incluir preguntas distractoras en la encuesta con tal de evitar problemas de sesgo. Evitarlas lleva a la generación de una encuesta más breve.

Un aspecto importante que consideramos en el diseño experimental es la minimización de la duración de la encuesta y la carga cognitiva del encuestado. Teniendo en cuenta, que mientras mayor la extensión y la información que se le provee, más aumentan las probabilidades de perder la atención del encuestado y que abandone la encuesta (*attrition*) o las respuestas sean menos genuinas por falta de atención.

## 4.2 Estadísticas Descriptivas

La encuesta fue realizada de manera online y anónima con el software *Survey Monkey* entre los días 16 de agosto y 4 de septiembre de 2023. Lo más importante en cuanto a la elección del software es que permite medir la *attrition* debido a que presenta el porcentaje de individuos que abandonan la encuesta sin terminarla. Además, dispone una encuesta que es amigable para el usuario y permite una aleatorización A/B en la cual se determinan porcentajes de aleatorización para mostrar cada contrato a la hora de evaluar. En nuestro caso, 33,33% aproximadamente para cada oferta para maximizar el poder estadístico de la encuesta.

En total, 832 jóvenes (de ente 19 y 25 años) respondieron la encuesta con un porcentaje de finalización del 84,4% y con un tiempo estimado de finalización de 2 minutos. De las 702 respuestas completas, nos quedamos con un total de 624. Se eliminaron aquellos individuos que respondieron "no estudié ni estoy estudiando una carrera universitaria" debido a que no son objeto de nuestro estudio. Además, se hizo un corte total del 11% de las observaciones en los extremos de la distribución para eliminar los individuos que respondieron sin sentido a nuestra pregunta de interés (salarios demasiado bajos o altos para el contexto económico argentino). La Tabla 1 resume las características de la muestra en torno a nuestras preguntas control.

La *attrition* fue del 15,6% lo cual es un porcentaje de abandono relativamente bajo. El abandono de la encuesta pudo ser causado porque el servidor *Survey Monkey* no admitía respuestas en las preguntas salariales con puntos y coma y enviaba un mensaje de error. Esta imposibilidad puede haber desalentado continuar la encuesta. Otra causa

puede ser la extensión del texto de la oferta laboral, que puede haber llevado a las personas a abandonar. Esto reflejaría una gran impaciencia por parte de los encuestados, teniendo en cuenta que el tiempo promedio de finalización de la encuesta era de un total de 2:30 minutos.

Hay dos potenciales amenazas a la validez interna de la encuesta: la primera es que las características pre-tratamiento (identificada con las preguntas control) no estén balanceadas entre el grupo control y los grupos tratamientos. Las Tablas 2, 3 y 4 muestran las diferencias de medias en cuanto a las características pre-tratamiento entre los grupos control contra cada uno de los tratados y entre los tratados entre sí. Podemos observar que las diferencias en las medias de las características observables son estadísticamente indistinguibles de cero. En la misma línea, la Tabla 5 expone los resultados de un test de significatividad conjunta que analiza si las variables control están balanceadas entre los grupos experimentales. Los resultados son similares a los previamente mencionados, mostrando que los coeficientes asociados a cada grupo son iguales entre sí e indistinguibles de cero. Por lo tanto, los observables están balanceados entre los grupos, por lo que podemos suponer que las características inobservables también lo están y como resultado la aleatorización fue un éxito. De este modo, la amenaza a la validez interna queda descartada.

La segunda amenaza a la validez interna es que la *attrition* no haya sido aleatoria. La Tabla 5 muestra que la diferencia de medias en las características pre-tratamiento, salvo en algunas variables como género, experiencia y salario de graduado promedio, es estadísticamente indistinguible de cero entre los individuos que finalizaron la

encuesta y quienes la abandonaron. De este modo, es ortogonal a ser grupo control o alguno de los tratamientos. Por lo tanto, descartamos la no aleatoriedad de la *attrition*. Cabe destacar que todos los *attritors* abandonaron antes de recibir las ofertas por lo cual refuerza el hecho de que es ortogonal a la condición de tratado o control.

### 4.3 Modelo y Estrategia de Identificación

Nuestro modelo busca estimar una disposición marginal a pagar hipotética de los encuestados (jóvenes profesionales de la Generación Z) por nuestras variables de interés (crecimiento personal y responsabilidad social-ambiental). En otras palabras, ver si se condice con el relato de las preferencias de la Generación Z o si estas son solamente preferencias en nombre. Para esto, estimamos los siguientes modelos por MCO:

$$\text{Log } w_i = \beta_1 T_{1i} + \beta_2 T_{2i} + u_i \quad (1)$$

$$\text{Log } w_i = \beta_1 T_{1i} + \beta_2 T_{2i} + \gamma X_i + u_i \quad (2)$$

En donde  $w_i$  es el logaritmo del salario mínimo que estaría dispuesto a recibir cada encuestado por una determinada oferta laboral. La decisión de trabajar en logaritmos y no en niveles es para analizar e interpretar los resultados en términos porcentuales. Por otro lado,  $T_1$  es una dummy que indica la oferta laboral la característica de crecimiento personal y  $T_2$  es una dummy que indica la responsabilidad social corporativa. Nuestra categoría base, que es punto de nuestra comparación, es el grupo control que son los que reciben la oferta laboral sin ninguno de los atributos. Por otra

parte,  $X_i$  es un vector que contiene todas nuestras variables control. Finalmente,  $u_i$  es el término error.

Nuestros coeficientes de interés son los  $\beta_1$  y  $\beta_2$  que representan la disposición marginal a pagar de cada encuestado por cada una de los atributos no pecuniarios de la posición laboral objeto de nuestro estudio.

Tenemos un modelo base (1) sin controles y otro (2) con controles. Esto nos permite analizar si los grupos están balanceados, es decir, si la aleatorización de los individuos en cada uno de los grupos fue correcta. Si los coeficientes son iguales o muy similares es que el sorteo fue realizado correctamente.

Como se mencionó anteriormente, la variabilidad en el salario que están dispuestos a cobrar cada uno de los jóvenes dado el contrato que se le ofreció mide la disposición marginal a pagar y, por lo tanto, capta si la preferencia del individuo por el atributo de la posición laboral es importante a la hora de tomar una decisión laboral.

#### **4.4. Resultados**

Los resultados de nuestras regresiones por MCO (Tabla 6 y 7) muestran que nuestros coeficientes de interés asociados a las variables de tratamiento (responsabilidad social y crecimiento personal) no son significativos. Los cálculos de potencia (Anexo 4) indican que la falta de significatividad puede estar asociada a una falta de poder estadístico, por lo cual deberíamos tener un tamaño muestral sustancialmente mayor

al que contamos para encontrar un posible efecto de la magnitud de los coeficientes de los resultados de la regresión.

Un problema que afectó a la potencia estadística fue la *attrition*. En primer lugar, que haya *attritors* implica menos observaciones en la muestra lo que genera una pérdida natural de potencia. En segundo lugar, la *attrition* generó que los grupos control y tratamiento no tengan la misma cantidad de individuos.<sup>3</sup> Esto último es necesario para que se maximice la potencia estadística del diseño experimental. El desbalance en la cantidad de observaciones por grupo generó un daño importante a la potencia estadística de nuestro experimento.

Además, en el Anexo 4 (Potencia) observamos que necesitábamos una cantidad de observaciones sustancialmente mayor para tener una potencia estadística relevante para ser más concluyente en los resultados del experimento, más allá de los niveles de *attrition*.

De todas formas, alcanzar la potencia estadística deseada no garantiza que los resultados sean estadísticamente significativos. Más allá de la significatividad estadística, vemos que no son concluyentes los resultados de las regresiones. La magnitud de los coeficientes de interés siempre es cercana a cero, y cambia su signo en los procesos de estandarización (llevando a posible relación espuria). Por lo tanto, puede que no haya valoración, al menos medida a través del MWP con respecto a los

---

<sup>3</sup> 183 individuos asignados al tratamiento de Responsabilidad Social, 225 al de Crecimiento Personal y 212 al grupo control.



beneficios otorgados, de los jóvenes argentinos de la Generación Z por el crecimiento personal y la responsabilidad social por sobre el salario. De todos modos, como vimos, esta hipótesis plausible no puede ser afirmada por falta de potencia estadística.

Más allá de los resultados del experimento, es importante tener en cuenta que, si bien los beneficios asociados a las preferencias pueden ser tratados como salarios de eficiencia, los jóvenes entrantes en el mercado laboral podrían no estar dispuestos a dejar salario por los beneficios. Entonces, dada una base salarial, podría ser que esperen tener beneficios extra, que funcionarían como incentivos para elegir una empresa sobre otra.

Adicionalmente, excediendo nuestro rango de análisis para la tesis, es interesante remarcar que en la Figura 1 se muestra que en todos los grupos (T1, T2 y control) hay una diferencia significativa entre el salario promedio que los encuestados creen que gana un graduado de su carrera y el mínimo que están dispuestos a recibir por la oferta laboral ofrecida. Si bien no tenemos suficiente información para hacer afirmaciones sobre la razón por la cual existe esta diferencia, es interesante mencionar ciertas hipótesis. En primer lugar, podría ser que los encuestados creen que están por arriba de la media, así reafirmando que nuestra muestra trata de jóvenes profesionales. En segundo lugar, podría ser que dado que la oferta detalla que el esquema es 100% presencial y esto no es preferido por los encuestados. En Argentina la mayoría de los trabajos ya absorbieron la preferencia por flexibilidad en el trabajo via esquemas híbridos. Entonces, podría ser que la MWP haya sido para compensar por esa *desutilidad* de no tener ese beneficio. En tercer lugar, podría ser que ciertas

características de las ofertas de trabajo hayan funcionado como señales de que la empresa oferente es de buena calidad, y por lo tanto ofrecería un salario por arriba de la media. Entonces, si bien no podemos afirmar si es una de estas razones o si es otra razón la que llevó a que todos los grupos pidan salarios por arriba de lo que consideran la media, sigue siendo interesante remarcar el punto. Las figuras 2 y 3 muestran las comparaciones por género y por carrera.

En conclusión, los resultados del modelo no tienen suficiente potencia estadística. Sin embargo, vimos que los resultados (no significativos) siempre son cercanos a cero.



## 5. Limitaciones del Experimento

En primer lugar, el experimento tiene dos limitaciones al referirse a ofertas laborales hipotéticas. Por un lado, puede que los individuos no completen con total sinceridad, que prueba una limitación al experimento. No obstante, con variación *between* individuo no hay razones para pensar que los individuos tienen incentivo a mentir. Por otro lado, el contexto totalmente hipotético y sin repercusiones en el camino laboral del individuo limitan la validez externa del experimento. Wiswall y Zafar (2016) mitigan este problema a través de una encuesta después de un período de tiempo, pero por las limitaciones temporales de nuestro trabajo de grado y por el anonimato de la encuesta, no podemos replicar este procedimiento.

En segundo lugar, si bien los contratos fueron diseñados a partir de un modelo real y contenían una descripción del puesto, al no tratar de una empresa real deja a la imaginación del encuestado el tipo de trabajo técnico que estaría realizando. Esto podría distorsionar los resultados. De todos modos, es importante resaltar que la decisión por no dar una descripción de este trabajo fue porque es una encuesta destinada a jóvenes profesionales que estudian o estudiaron carreras diversas. Limitar demasiado la descripción de trabajo podría haber reducido la población evaluada.

En tercer lugar, la encuesta está limitada por su *power* (potencia estadística). En el Anexo 4 discutimos que el tamaño de la muestra, para mostrar efectos significativos, debería haber sido de una extensión significativamente mayor. Es decir, si bien la muestra tomada en el experimento fue de más de 800 individuos, no fue suficiente para

llegar a la potencia deseada. Una posible manera de realizar el mismo experimento sin esta limitación podría ser a través de una recompensa monetaria al realizar la encuesta, diseño que detallaremos en el próximo párrafo, proponiendo una posible solución para aumentar la potencia y limitar *la attrition*.

En cuarto lugar, siguiendo las líneas de las limitaciones asociadas a la potencia estadística, hay una limitación asociada a los niveles de *attrition* del experimento (referirse al Anexo 4 (sección 9.4) para más información). Aunque alcanzamos 832 personas encuestadas, solo 699 encuestados terminaron la encuesta. Si bien, como vimos, el *attrition* fue aleatorio porque las características pretratamiento entre los *attritors* contra los que terminaron la encuesta quedaron balanceadas, el *attrition* produjo que haya cantidades diferentes de individuos en cada grupo (T1, T2 o control). Esto puede haber contribuido a que los resultados sean no significativos. No creemos que la solución podría haber sido acortar la encuesta, dado que el tiempo promedio de contestar, como ya hemos mencionado, era de 2:30 minutos. Creemos, en cambio, que una posible solución, excediendo los recursos para un trabajo de grado, podría ser un incentivo económico a todos aquellos que terminen la encuesta. Es decir, para aumentar el *power* y limitar la *attrition* podría ofrecerse al principio de la encuesta una entrada a un sorteo por un celular a todos aquellos que terminen la encuesta (Gibbons & Rossi, 2021).

Finalmente, la validez externa de una encuesta online es también una limitación que debe ser tomada en cuenta a la hora de interpretar los resultados. Siguiendo a Gibbons

& Rossi (2021), puede que los jóvenes que responden la encuesta sean distintos en aspectos inobservables a la población general.



Universidad de  
**San Andrés**

## 6. Conclusiones

En la presente tesis analizamos las preferencias de la Generación Z dentro del mercado de trabajo en instancias de atracción y retención de talento en un marco económico.

Primero, identificamos y detallamos las principales tendencias descritas en literatura académica, de empresas y de consultoras a través de un metaanálisis. Identificamos que los jóvenes profesionales de la Generación Z prefieren trabajos que cuenten con beneficios asociados a la horizontalidad, la flexibilidad, las experiencias, el compromiso con crecimiento personal y la responsabilidad social. El análisis es relevante dado el problema de expectativas cruzadas en el mercado laboral, donde coexisten cuatro generaciones que se han criado en contextos diferentes. Los contratistas por lo general son de las generaciones más adultas y sus contratados deben incluir jóvenes para que sus empresas persistan en el tiempo. Nuestro metaanálisis describe las expectativas de la Generación Z que serán relevantes a la hora de atraer talento joven.

En segundo lugar, incorporamos nuestro metaanálisis sobre las preferencias de la Generación Z a la literatura económica de mercado laboral. Este proceso fue innovador porque introdujo el concepto de beneficios extra-salariales asociados a la Generación Z a la literatura de salario de eficiencia y de diferenciales compensadores en salario. A través de la lógica de la teoría de salarios de eficiencia explicamos por qué estos beneficios no pecuniarios podrían ser importantes a la hora de atraer y retener talento joven. Los beneficios podrían aumentar la posibilidad de selección de talento, reducir la rotación, aumentar la disciplina y la moral de los empleados. Determinamos que los beneficios extra-salariales asociados a las preferencias de los jóvenes podrían llevar a

un incremento en la productividad por medio de la motivación. Además, siguiendo con la lógica de la teoría de diferenciales compensadores en el salario, argumentamos que una posible manera de evaluar el impacto econométricamente de los incentivos extrasalariales (asociados a las preferencias) podría ser a través de la disposición marginal a pagar en salario. Por lo tanto, la tesis incorporó conceptos *soft de management* en la literatura económica.

En tercer lugar, evaluamos si dos de las preferencias (crecimiento personal y responsabilidad social) eran decisivas a la hora de tomar un trabajo. Desarrollamos un experimento basado en los últimos avances de la literatura para estimar la disposición marginal a pagar de los trabajadores por ciertos aspectos de una posición laboral. Evaluamos cuánto estaba dispuesto a pagar en salario una muestra constituida por 832 jóvenes profesionales argentinos por beneficios asociados a las preferencias en cuestión. Si bien nuestros resultados no fueron concluyentes por una falta de potencia estadística, el experimento podría ser replicable a mayor escala con un mayor presupuesto. Por lo tanto, queda un esquema de evaluación para medir estrategias de atracción, desarrollado con rigurosidad académica.

En conclusión, la tesis cumplió su objetivo de analizar las preferencias de los jóvenes en tres partes: una descriptiva, otra económica y otra experimental. Es relevante porque pone de relieve las preferencias de la Generación Z para que las empresas puedan maximizar sus procesos de atracción y retención de talento. Aportó a la literatura de mercado laboral combinando literatura de *management*, conceptos económicos y un diseño experimental.

## 7. Bibliografía

### 7.1 Bibliografía Principal

Akerlof, G. A., Rose, A. K., Yellen, J. L., Ball, L., & Hall, R. E. (1988). Job switching and job satisfaction in the US labor market. *Brookings papers on economic activity*, 1988(2), 495-594.

Ashton, E., Brice, J., Brindoopke, F., He, C., Henderson, Moreno Coplon, J.,Verdiyan, A. , & C.,Wilson, M. (2022). The Rise of the Gen Z Professional. *BCG x ANY*.

Bonhomme, S., & Jolivet, G. (2009). The pervasive absence of compensating differentials. *Journal of Applied Econometrics*, 24(5), 763-795.

Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139-157.

Bernard, M., Dohmen, T., Non, A., & Rohde, I. M. (2019). Menus of contracts determine sorting patterns. *Journal of Economic Psychology*, 72, 293-311.

Bulus, M. (2023). Pwrss: Statistical Power and Sample Size Calculation Tools. R package version 0.3.1. <https://cran.r-project.org/package=pwrss>

Chen, P. J., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595-615.



Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296.

DeFraine, W. C., Williams, W. M., & Ceci, S. J. (2014). Attracting STEM talent: Do STEM students prefer traditional or work/life-interaction labs?. *PLoS one*, 9(2), e89801.

Deloitte 2020, Millennial Study <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/press-room/press-release/2020/millennial-survey-2020.html>

Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41, 1149-1160

Francis, T., & Hoefel, F. (2018). True Gen': Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*, 12.

Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804-2812.

Gibbons, M.A, & Rossi, M. (2022). Military Conscription, Sexist Attitudes and Intimate Partner Violence. In *Economica, London School of Economics and Political Science*, (vol. 89(355), pp. 540-563). July

Gronberg, T. J., & Reed, W. R. (1994). Estimating workers' marginal willingness to pay for job attributes using duration data. *Journal of Human Resources*, 911-931.

Hall, R. E., & Mueller, A. I. (2018). Wage dispersion and search behavior: The importance of nonwage job values. *Journal of Political Economy*, 126(4), 1594-1637.

Han, S. (2005). *Competitive Investments and Matching: Hedonic Pricing Problems*. Department of Economics, McMaster University.

Harshita, S. & Bhanupriya, K. (2015). Talent Retention Challenges In It Sector Of India. *Management Strategies Journal, Constantin Brancoveanu University*, vol. 27(1), pages 56-62.

Hwang, H. & Mortensen, D. T. & Reed, W. R. (1998). Hedonic Wages and Labor Market Search. *Journal of Labor Economics, University of Chicago Press*, vol. 16(4), pages 815-847, October.

Jamison, J., & Kleiner, B. (2015). Excellence In Wellness Program Incentives. *Franklin Business & Law Journal*, 2015(3)

Katz, L. F. & Krueger, A. B. (2016). *The Rise and Nature of Alternative Work Arrangements in the United States, 1995-2015*. Working Papers 603, Princeton University, Department of Economics, Industrial Relations Section.

Katz, L. F. (1986). Efficiency wage theories: A partial evaluation. *NBER macroeconomics annual*, 1, 235-276.

Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J. E. (2019). Employee wellbeing, productivity, and firm performance. *Saïd Business School WP*, 4.

Kumar, S., McCalla, M., & Lybeck, E. (2009). Operational impact of employee wellness programs: A business case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(6), 581-597.

Lang, K., & Majumdar, S. (2004). The pricing of job characteristics when markets do not clear: theory and policy implications. *International Economic Review*, 45(4), 1111-1128.

List, J. A., & Rasul, I. (2011). Field experiments in labor economics. In *Handbook of labor economics* (Vol. 4, pp. 103-228). Elsevier.

Madan, A. O., & Madan, S. (2019). Attracting millennial talent: a signal theory perspective. In *Evidence-based hrm: A global forum for empirical scholarship* (Vol. 7, No. 1, pp. 8-23). Emerald Publishing Limited.

Madden, C. (2019). *Hello Gen Z: Engaging the Generation of Post-Millennials (Revised Edition)*. Hello Clarity. Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, 17(3), 100320.

Manpower Group, Los que están llegando:  
<https://blog.manpowergroup.com.ar/persona/generacion-z/>

Mas, A., & Pallais, A. (2017). Valuing alternative work arrangements. *American Economic Review*, 107(12), 3722-3759.

Nunn, R. D. (2012). *Three Essays on Estimation with Unpriced Amenities* (Doctoral dissertation, University of Michigan).

PricewaterhouseCoopers, P. W. C. (2011). Millennials at work. Reshaping the workplace. URL: [http://www.pwc.ru/en\\_RU/ru/hr-consulting/publications/assets/millennials-survey.pdf](http://www.pwc.ru/en_RU/ru/hr-consulting/publications/assets/millennials-survey.pdf)

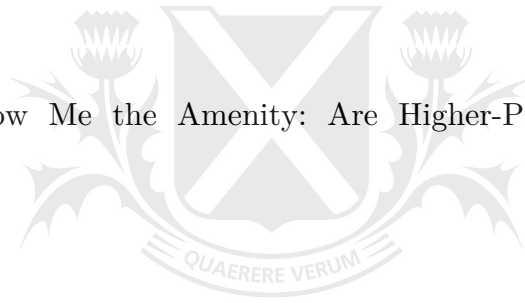
Rosen, S. (1974). Hedonic prices and implicit markets: product differentiation in pure competition. *Journal of political economy*, 82(1), 34-55.

Sánchez, R., Flegl, M., & Depoo, L. (2021). Identification of Employees' Preferences for Health and Wellness Programmes. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 29(2), 180-195.

Schlicht, E. (2016). Efficiency wages: Variants and implications. *IZA World of Labor*.

Schwieger, D., & Ladwig, C. (2018). Reaching and retaining the next generation: Adapting to the expectations of Gen Z in the classroom. *Information Systems Education Journal*, 16(3), 45.

Sockin, J. (2022). Show Me the Amenity: Are Higher-Paying Firms Better All Around?.



Spybrook, J., Bloom, H., Congdon, R., Hill, C., Martinez, A., Raudenbush, S., & TO, A. (2011). Optimal design plus empirical evidence: Documentation for the “Optimal Design” software. *William T. Grant Foundation*. Retrieved on November, 5, 2012.

Story, J., Castanheira, F., & Hartig, S. (2016). Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management. *Social Responsibility Journal*, 12(3), 484-505.

Sorkin, I. (2018). Ranking firms using revealed preference. *The quarterly journal of economics*, 133(3), 1331-1393.

Sullivan, P., & To, T. (2014). Search and nonwage job characteristics. *Journal of Human Resources*, 49(2), 472-507.

Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012). Managing Millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. *The psychologist-manager journal*, 15(4), 237.

Wiswall, M., & Zafar, B. (2018). Preference for the workplace, investment in human capital, and gender. *The Quarterly Journal of Economics*, 133(1), 457-507.

## 7.2 Fuentes Adicionales

(n.d.). *100 Recent Stats About Gen Z Every Marketer Needs To Know*. The Harris Poll. Accedido el 10 de Abril, 2023, de <https://theharrispoll.com/insights-news/reports/the-harris-z-tracker/>

(n.d.). *CareerBuilder Data Reveals the Majority of Americans are Seeking New Work Right Now*. Career Builder. Accedido el 10 de Abril, 2023, de <https://press.careerbuilder.com/2022-05-11-CareerBuilder-Data-Reveals-the-Majority-of-Americans-are-Seeking-New-Work-Right-Now>

(2020, 9 de Julio). *Confessions of a Gen Z technoholic: Navigating the multi-generational maintenance workforce*. IBM. Accedido 10 de Abril, 2023, de

<https://www.ibm.com/blog/navigating-the-multi-generational-maintenance-workforce/>

(n.d.). *Encuesta Millennials 2018 de Deloitte*. Deloitte. Accedido el 10 de Abril, 2023, de <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/capital-humano/articles/encuesta-millennials-2018-de-deloitte.html>

(n.d.). *Gen Z in the Workplace*. Talent LMS. Accedido 10 de Abril, 2023, de <https://www.talentlms.com/research/gen-z-workplace-statistics#what-matters-to-Gen-Z>

(n.d.). *Generation Z enters the workforce*. Deloitte. Accedido 10 de Abril, 2023, de [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4055\\_FoW-GenZ-entry-level-work/4055\\_FoW-GenZ-entry-level-work.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4055_FoW-GenZ-entry-level-work/4055_FoW-GenZ-entry-level-work.pdf)

(n.d.). *How Generation Z is changing, and challenging, the future of travel*. Telus International. Accedido el 10 de Abril, 2023, de <https://www.telusinternational.com/insights/customer-experience/article/generation-z-future-of-travel>

[LinkedIn Talent Solutions]. (2017, October 5). *Make way for Gen Z I David and Jonah Stillman Talent Connect 2017* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=chmWNxQ2cnM>

(2021, 12 de Mayo). *More than half of employees globally would quit their jobs if not provided post-pandemic flexibility, EY survey finds*. EY. Accedido 5 de Octubre 5, 2023, from [https://www.ey.com/en\\_gl/news/2021/05/more-than-half-of-employees-globally-would-quit-their-jobs-if-not-provided-post-pandemic-flexibility-ey-survey-finds](https://www.ey.com/en_gl/news/2021/05/more-than-half-of-employees-globally-would-quit-their-jobs-if-not-provided-post-pandemic-flexibility-ey-survey-finds)



Universidad de  
**San Andrés**



## 8. Anexo 1: Estadísticas Descriptivas

Tabla 1: Estadísticas Descriptivas Muestra

	Media	SD	Min	Max
Genero	0.4790	0.5000	0	1
Graduado	0.3016	0.4593	0	1
Experiencia laboral	0.6758	0.4685	0	1
Buscando trabajo	0.2887	0.4535	0	1
Reubicación geográfica	0.3032	0.4600	0	1
Trabaja	0.4468	0.4976	0	1
Salario promedio graduado	288883	154579	50000	1500000
Edad	22.1629	1.6100	19	25
Agronomía	0.0194	0.1379	0	1
Derecho y Cs. Soc	0.1484	0.3558	0	1
Negocios y Economía	0.3968	0.4896	0	1
Ingeniería	0.1565	0.3636	0	1

Diseño y Arte	0.0645	0.2459	0	1
Cs. Exactas	0.0210	0.1434	0	1
Cs. de la Salud	0.0968	0.2959	0	1
Tecno y Programación	0.0355	0.1851	0	1
Salario	342414	193771	20000	2500000
Observations	620			

**Tabla 2: Características Pre-Tratamiento: Responsabilidad Social Contra Base**

**Cuadro 2: Características Pre Tratamiento: Responsabilidad Social - Control**

	T: Responsabilidad Social	Control	Diferencia
Genero	0.5000	0.4788	0.0211
Edad	22.1576	22.2488	-0.0912
Graduado	0.3315	0.2957	0.0357
Experiencia	0.6630	0.7042	-0.0411
Buscando Trabajo	0.3152	0.3333	-0.0181
Reubicación Geográfica	0.2934	0.3004	-0.0069
Trabaja	0.4184	0.4788	-0.609
Salario graduado promedio	304282	282958	21323
Carrera: Agronomía	0.0108	0.0234	-0.0126
Carrera: Negocios y Eco	0.4130	0.3755	0.0374
Carrera: Derecho y Cs. Soc	0.1793	0.1408	0.0385
Carrera: Arte y Diseño	0.0489	0.0657	-0.0168
Carrera: Cs. de la Salud	0.0923	0.0892	0.0031
Carrera: Cs. Exactas	0.0217	0.0187	0.0029
Carrera: Tecno y Programación	0.0380	0.0469	-0.0089
Carrera: Ingeniería	0.1684	0.1643	0.0041
Observations	183	212	

**Tabla 3: Características Pre-Tratamiento: Crecimiento Personal Contra Base**

Cuadro 3: Características Pre Tratamiento: Crecimiento Personal - Control

	T:Crecimiento Personal	Control	Diferencia
Genero	0.4669	0.4788	-0.0119
Edad	22.0660	22.2488	-0.1827
Graduado	0.2775	0.2957	-0.0182
Experiencia	0.6563	0.7042	-0.0478
Buscando Trabajo	0.2202	0.3333	-0.1130***
Reubicación Geográfica	0.3127	0.3004	0.0123
Trabaja	0.4361	0.4788	-0.0427
Salario graduado promedio	277224	282958	-5733
Carrera: Agronomía	0.0220	0.0234	-0.0014
Carrera: Negocios y Eco	0.4008	0.3755	0.0252
Carrera: Derecho y Cs. Soc	0.1365	0.1408	-0.0042
Carrera: Arte y Diseño	0.079	0.0657	0.0135
Carrera: Cs. de la Salud	0.1057	0.0892	0.0165
Carrera: Cs. Exactas	0.0220	0.0187	0.0032
Carrera: Tecno y Programación	0.0220	0.0469	-0.0249
Carrera: Ingeniería	0.1365	0.1643	-0.0277
Observations	225	212	

**Tabla 4: Características Pre-Tratamiento: Responsabilidad Social Contra Crecimiento Personal**

Cuadro 4: Características Pre Tratamiento: Responsabilidad Social - Crecimiento Personal

	T: Responsabilidad Social	Crecimiento Personal	Diferencia
Genero	0.5000	0.4669	-0.0330
Edad	22.1576	22.0660	-0.0915
Graduado	0.3315	0.2775	-0.0539
Experiencia	0.6630	0.6563	-0.0066
Buscando Trabajo	0.3152	0.2202	-0.0949**
Reubicación Geográfica	0.2934	0.3127	0.0192
Trabaja	0.4184	0.4361	0.0176
Salario graduado promedio	304282	277224	-27057*
Carrera: Agronomía	0.0108	0.0220	-0.0111
Carrera: Negocios y Eco	0.4130	0.4008	-0.0121
Carrera: Derecho y Cs. Soc	0.1793	0.1365	-0.0427
Carrera: Arte y Diseño	0.0489	0.0792	0.0303
Carrera: Cs. de la Salud	0.0923	0.1057	0.0133
Carrera: Cs. Exactas	0.0217	0.0220	0.0002
Carrera: Tecno y Programación	0.0380	0.0220	-0.0160
Carrera: Ingeniería	0.1684	0.1365	-0.0319
Observations	183	225	

Tabla 5: Características Pre-Tratamiento: Test de significatividad conjunta

Cuadro 5: Características Pre Tratamiento:  
Test de significatividad conjunta

	P-valor
Genero	0.8241
Edad	0.5553
Graduado	0.5053
Experiencia	0.5776
Buscando Trabajo	0.0156
Reubicación Geográfica	0.8503
Trabaja	0.5236
Salario graduado promedio	0.2537
Carrera: Agronomía	0.5223
Carrera: Negocios y Eco	0.7381
Carrera: Derecho y Cs. Soc	0.3830
Carrera: Arte y Diseño	0.2875
Carrera: Cs. de la Salud	0.8212
Carrera: Cs. Exactas	0.9641
Carrera: Tecno y Programación	0.3222
Carrera: Ingeniería	0.6108

$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$ . Siendo los coeficientes resultantes de las regresiones de cada una de las variables control contra las variables de asignación los tratamientos (Responsabilidad Social, Crecimiento Personal y Control)

San Andrés

Tabla 6: Características Pre-Tratamiento: Attritors Contra Muestra

Cuadro 6: Características Pre Tratamiento: Attritors - Muestra

	Muestra	Attritors	Diferencia
Genero	0.4807	0.6535	-0.1727***
Edad	22.1554	21.9921	0.1633
Graduado	0.2996	0.2992	0.0004
Experiencia	0.6746	0.5669	0.1077**
Buscando Trabajo	0.2868	0.3070	-0.0202
Reubicación Geográfica	0.3028	0.3307	-0.0278
Trabaja	0.4455	0.3543	0.0911*
Salario graduado promedio	287160	222010	65150***
Carrera: Agronomía	0.01923	0.0236	-0.0043
Carrera: Negocios y Eco	0.3958	0.2992	0.0966**
Carrera: Derecho y Cs. Soc	0.1506	0.1811	-0.0304
Carrera: Arte y Diseño	0.0657	0.0866	-0.0209
Carrera: Cs. de la Salud	0.0961	0.1496	-0.0534
Carrera: Cs. Exactas	0.0208	0.0314	-0.0106
Carrera: Tecno y Programación	0.0352	-0.0157	0.0195
Carrera: Ingeniería	0.1554	0.1023	0.0530*
Observations	624	127	

Figura 1: Respuestas Salariales Promedio por Grupo



Figura 2: Respuestas Salariales Promedio por Género

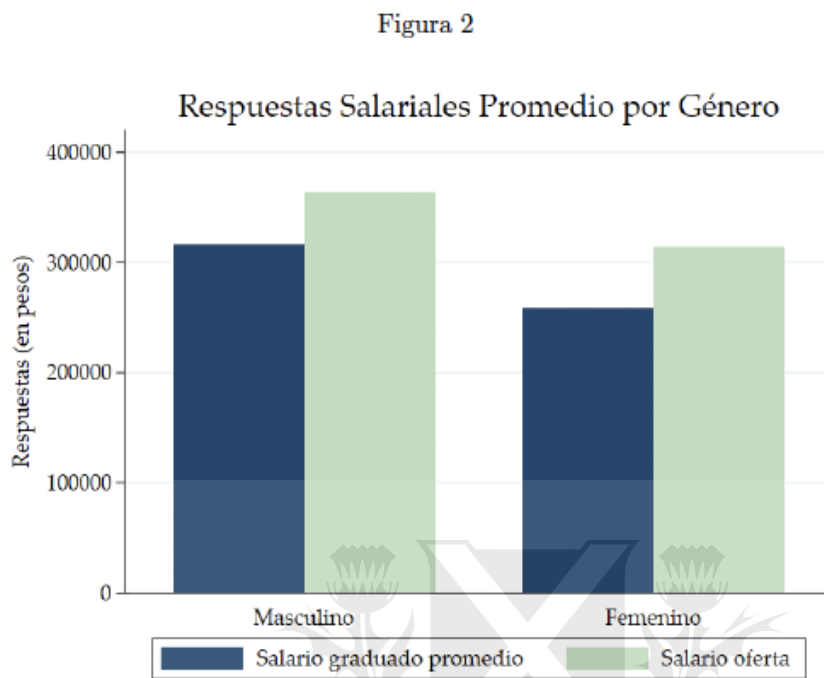
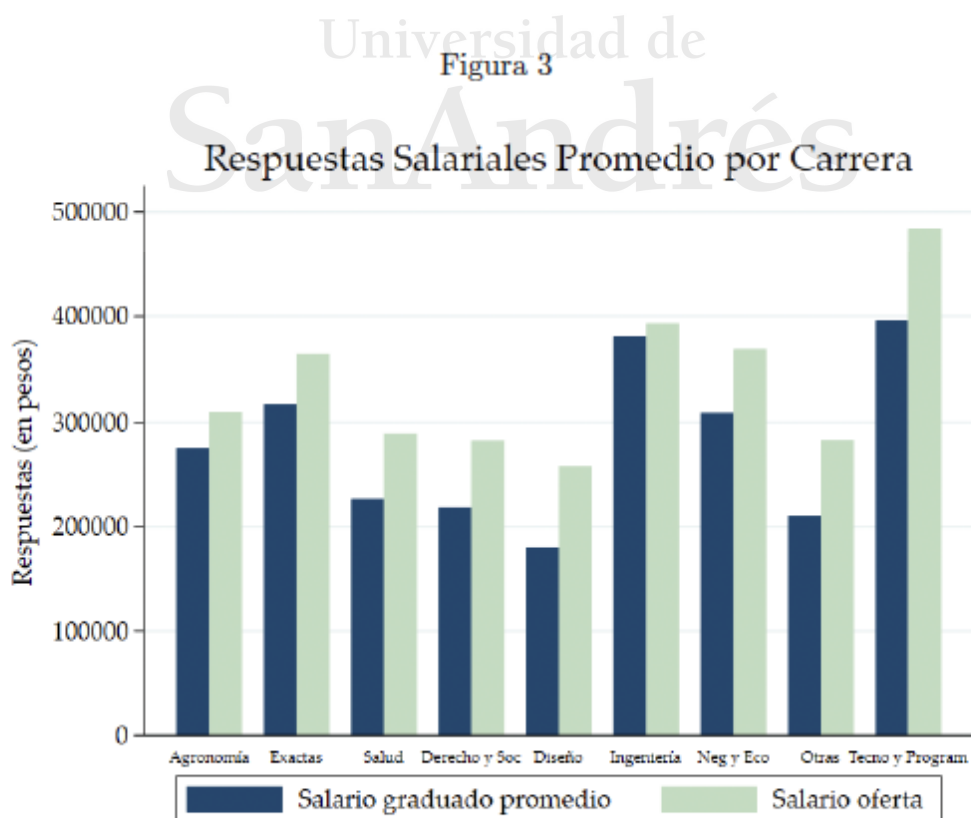


Figura 3: Respuestas Salariales Promedio por Carrera



## 8.2 Anexo 2: Regresiones

Tabla 7: Regresiones por MCO

	(1)	(2)
VARIABLES	Log Salario	Log Salario
Responsabilidad Social	0.0320 (0.0587)	0.0307 (0.0555)
Crecimiento Personal	-0.00134 (0.0566)	0.0200 (0.0552)
Observaciones	624	624
R-cuadrado	0.001	0.112

Errores estándares robusto en paréntesis

\*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ .

**Tabla 8: Regresiones por MCO (Variable Dependiente Estandarizada)**

VARIABLES	Log Salario (1)	Log Salario (2)
Respon. Social	0.0137 (0.0980)	0.00663 (0.0902)
Crec. Personal	-0.0670 (0.0917)	-0.0281 (0.0880)
Controles	NO	SI
Observaciones	620	620
R-cuadrado	0.001	0.117

Universidad de  
 Errores estándares robusto en paréntesis  
**San Andrés**  
 \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.



### 8.3 Anexo 3: Diseño Encuesta

#### Parte 1 (común a todos los contratos): Sobre Vos

1. Seleccione su género (M-F).
2. Seleccione su edad (19-25).
3. ¿A qué área pertenece la carrera que estudiaste o estás estudiando? (Negocios y Economía, Tecnología y Programación, Ingeniería, Derecho y Ciencias Sociales, Diseño y Arte, Agronomía, Ciencias Exactas, Ciencias de la Salud, Otras, No estudié ni estoy estudiando).
4. ¿Terminaste tus estudios universitarios? (Si-No).
5. ¿Tenés experiencia laboral en el sector privado/ público/ ONG? (Si-No).
6. ¿Enviaste una búsqueda laboral en el último mes?
7. ¿Te reubicaste geográficamente para estudiar? (Si-No).
8. ¿Actualmente trabajás en relación de dependencia en el sector privado/ público/ ONG? (Si-No).
9. ¿Cuánto creés que gana hoy en promedio (en pesos) alguien recién graduado de tu carrera? Responda sin puntos ni comas.

#### Parte 2: Contrato

Suponga que recibe la siguiente oferta laboral para el programa de jóvenes profesionales de una empresa reconocida, en un puesto de trainee en algún área de su interés, asociada a su carrera.

**OFERTA 1: BASE** (33.33% probabilidad).

**Puesto:** Trainee Joven Profesional.

**Descripción del Puesto:** Trabajo en área de la unidad de negocio. El programa dura 18 meses e incluye desarrollo de proyectos asociados a la carrera que estudió o está

estudiando. Una vez finalizado el período, se efectivizará la contratación basado en su rendimiento como Joven Profesional.

**Ubicación:** Retiro, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

**Obra Social / Prepaga:** Si.

**Ajusta por inflación:** Cada dos-tres meses.

## **CONDICIONES Y BENEFICIOS:**

### **Bono fin de año:**

Al finalizar el año laboral, además del aguinaldo, recibirá un bono otorgado en base al desempeño personal anual. Este bono se otorgará bajo el requisito de haber permanecido un año completo en la empresa y será una recompensa por su dedicación y logros durante ese período.

### **Vacaciones:**

Cumpliendo con las leyes laborales de Argentina, usted disfrutará de 10 días hábiles de vacaciones una vez que se haya incorporado a nuestra empresa.

### **Modalidad:**

El trabajo se llevará a cabo de manera presencial en nuestras instalaciones en Retiro, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La jornada laboral será de 8 horas diarias, de lunes a viernes. Creemos en el valor de la colaboración y la interacción directa entre los miembros del equipo para potenciar el aprendizaje y el crecimiento profesional.

Queremos enfatizar que la confidencialidad de esta información es fundamental. Le recordamos que el contenido de esta oferta de trabajo es estrictamente confidencial y solo para su conocimiento.

Agradecemos su atención a este asunto y esperamos recibir su respuesta sobre la banda salarial mínima que está dispuesto a aceptar. Estamos entusiasmados de contar con su talento y esperamos poder trabajar juntos en el futuro cercano.

Un saludo cordial,

El equipo de Recursos Humanos

**OFERTA 2: Responsabilidad Social (33,33% probabilidad).**

**Puesto:** Trainee Joven Profesional.

**Descripción del Puesto:** Trabajo en área de la unidad de negocio. El programa dura 18 meses e incluye desarrollo de proyectos asociados a la carrera que estudió o está estudiando. Una vez finalizado el período, se efectivizará la contratación basado en su rendimiento como Joven Profesional.

**Ubicación:** Retiro, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

**Obra Social / Prepaga:** Si.

**Ajusta por inflación:** Cada dos-tres meses.

**CONDICIONES Y BENEFICIOS:**

**Bono fin de año:**

Al finalizar el año laboral, además del aguinaldo, recibirá un bono otorgado en base al desempeño personal anual. Este bono se otorgará bajo el requisito de haber permanecido un año completo en la empresa y será una recompensa por su dedicación y logros durante ese período.

**Vacaciones:**

Cumpliendo con las leyes laborales de Argentina, usted disfrutará de 10 días hábiles de vacaciones una vez que se haya incorporado a nuestra empresa.

**Modalidad:**

El trabajo se llevará a cabo de manera presencial en nuestras instalaciones en Retiro, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La jornada laboral será de 8 horas diarias, de lunes a viernes. Creemos en el valor de la colaboración y la interacción directa entre los miembros del equipo para potenciar el aprendizaje y el crecimiento profesional.

**Responsabilidad social:**

En nuestra empresa, tenemos un fuerte compromiso con la responsabilidad social y buscamos contribuir positivamente a la comunidad y al medio ambiente. Llevamos a cabo:

- Uso de energías limpias en todo el proceso productivo.
- Aportes solidarios para la reforestación de bosques nativos.
- Certificación empresa B, que reconoce nuestro compromiso sostenible. Premios notables en ciclos productivos con foco en la comunidad.

Queremos enfatizar que la confidencialidad de esta información es fundamental. Le recordamos que el contenido de esta oferta de trabajo es estrictamente confidencial y solo para su conocimiento.

Agradecemos su atención a este asunto y esperamos recibir su respuesta sobre la banda salarial mínima que está dispuesto a aceptar. Estamos entusiasmados de contar con su talento y esperamos poder trabajar juntos en el futuro cercano.

Un saludo cordial,

El equipo de Recursos Humanos

**OFERTA 3: CRECIMIENTO HORIZONTAL** (33,33% probabilidad).

**Puesto:** Trainee Joven Profesional.

**Descripción del Puesto:** Trabajo en área de la unidad de negocio. El programa dura 18 meses e incluye desarrollo de proyectos asociados a la carrera que estudió o está estudiando. Una vez finalizado el período, se efectivizará la contratación basado en su rendimiento como Joven Profesional.

**Ubicación:** Retiro, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

**Obra Social / Prepaga:** Si.

**Ajusta por inflación:** Cada dos-tres meses.

**CONDICIONES Y BENEFICIOS:**

**Bono fin de año:**

Al finalizar el año laboral, además del aguinaldo, recibirá un bono otorgado por desempeño personal anual, con el requisito de haber permanecido un año completo en la empresa.

**Vacaciones:**

Como lo indica la ley Argentina, una vez ingresado en la empresa gozará de 10 días hábiles de vacaciones.

**Modalidad:**

El trabajo se llevará a cabo de manera presencial en nuestras instalaciones en Retiro, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La jornada laboral será de 8 horas diarias, de lunes

a viernes. Creemos en el valor de la colaboración y la interacción directa entre los miembros del equipo para potenciar el aprendizaje y el crecimiento profesional.

**Crecimiento personal:**

La empresa brinda oportunidades de crecimiento personal a través de nuestro sistema de job posting interno. Este sistema le permite explorar diferentes áreas de la empresa y optar por cambiar de vicepresidencia a lo largo del programa de Joven Profesional. Creemos en la importancia de la diversidad de experiencias y en el desarrollo integral de nuestros empleados. Además, valoramos el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional. Por eso, ofrecemos capacitaciones a lo largo de su carrera para potenciar sus habilidades y conocimientos. Estas capacitaciones están diseñadas para brindarle las herramientas necesarias y actualizadas, permitiéndole crecer tanto a nivel personal como profesional.

Queremos enfatizar que la confidencialidad de esta información es fundamental. Le recordamos que el contenido de esta oferta de trabajo es estrictamente confidencial y solo para su conocimiento.

Agradecemos su atención a este asunto y esperamos recibir su respuesta sobre la banda salarial mínima que está dispuesto a aceptar. Estamos entusiasmados de contar con su talento y esperamos poder trabajar juntos en el futuro cercano.

Un saludo cordial,

El equipo de Recursos Humanos

10. Por favor detalle cuál sería el salario que estaría dispuesto a recibir por este trabajo si fuera a recibir esta oferta (en pesos). Responda sin puntos ni comas.



Universidad de  
**San Andrés**

## 8.4 Anexo 4: Potencia

Dada la no significatividad de nuestros resultados se realizaron cálculos de potencia *post-hoc* para determinar la potencia alcanzada en nuestro experimento y si es atribuible la no significatividad a la falta de poder estadístico. La Tabla 7 presenta los coeficientes de regresar las *dummies* asociadas a los tratamientos en las variables dependientes estandarizadas. Los coeficientes de la especificación sin controles son los que se utilizaron para realizar los cálculos de potencia. Además, para la estimación se hizo por separada la comparación del grupo control contra cada uno de los tratamientos. Por lo tanto, tenemos cálculos de potencia distintos para el efecto de la variable de Responsabilidad Social y de la variable de Crecimiento Personal. Tenemos que tener en cuenta que esta manera de calcular la potencia estadística es más conservadora por lo que obtendremos resultados menores al *power* que verdaderamente alcanzó nuestro experimento.

Los cálculos de potencia se realizaron en el lenguaje de programación R y en el software *GPower*. En R seguimos el manual de Bulus (2023), a partir de este se utilizó el comando *pwrss.t.reg* de la librería *pwrss* en el que se especifica para el cálculo el valor de los coeficientes  $\beta_1$  y  $\beta_2$  respectivamente, el  $R^2$  de la regresión, el desvío estándar de la variable independiente (teniendo en cuenta que es una *dummy*), el nivel de significatividad (se utiliza el estándar 5%) y el tamaño de la muestra. En *GPower* seguimos el manual de Faul, Erfelder et al. (2009) y utilizamos la familia de test de medias a dos colas (*ttest*) para un modelo de regresión lineal con dos grupos de interés con diferencia en la pendiente (coeficiente) para hacer un análisis de *power post-hoc*.



Al igual que en R, se especificó la misma probabilidad de error tipo I, el tamaño de los coeficientes, los tamaños de cada grupo y además se tienen en cuenta los desvíos estándar de cada uno de los tratamientos para determinar el *effect size index*.

La Tabla 8 muestra los resultados de los cálculos de potencia. Podemos observar que la potencia alcanzada en nuestro experimento fue muy baja más allá de que por la estrategia de cálculo esté subestimada. Para poder captar los efectos que muestran las regresiones de la Tabla 7 se necesita una muestra mayor y garantizar la misma cantidad de individuos por grupo tratamiento y control. Por lo tanto, es plausible pensar que la no significatividad de nuestros coeficientes haya sido causada por la falta de potencia estadística.

Por último, realizamos cálculos de potencia utilizando *Optimal Design*. Este software supone una misma cantidad de observaciones entre los grupos tratamiento y control, lo cual no se cumple en un nuestro diseño experimental. Sin embargo, fuimos conservadores ya que asumimos que el número de observaciones en cada grupo era de 183, que es el número del grupo con la menor cantidad de observaciones. Utilizando este método, buscamos verificar que los resultados sean similares a los hallados utilizando los otros softwares. Las Figuras 4 y 5 muestran resultados análogos a los de la Tabla 8. La Figura 4 muestra cómo crece el power con la cantidad de encuestados ( $n$ ). Dado los efectos de nuestras regresiones, se expone que requeríamos una muestra sustancialmente mayor para tener más poder estadístico. En cuanto a la Figura 5, dado el  $n$  alcanzado, es muy poco el poder estadístico que obtuvimos teniendo en cuenta el tamaño tan pequeño de los efectos.

Tabla 9: Cálculos de Potencia: potencia alcanzada usando R y GPower

	Potencia alcanzada (R)	Potencial alcanzada (GPower)
T: Responsabilidad Social	0.053	0.0564
T: Crecimiento Personal	0.102	0.0910

Figura 4: Cálculos de Potencia en Optimal Design (Power - Tamaño de muestra)

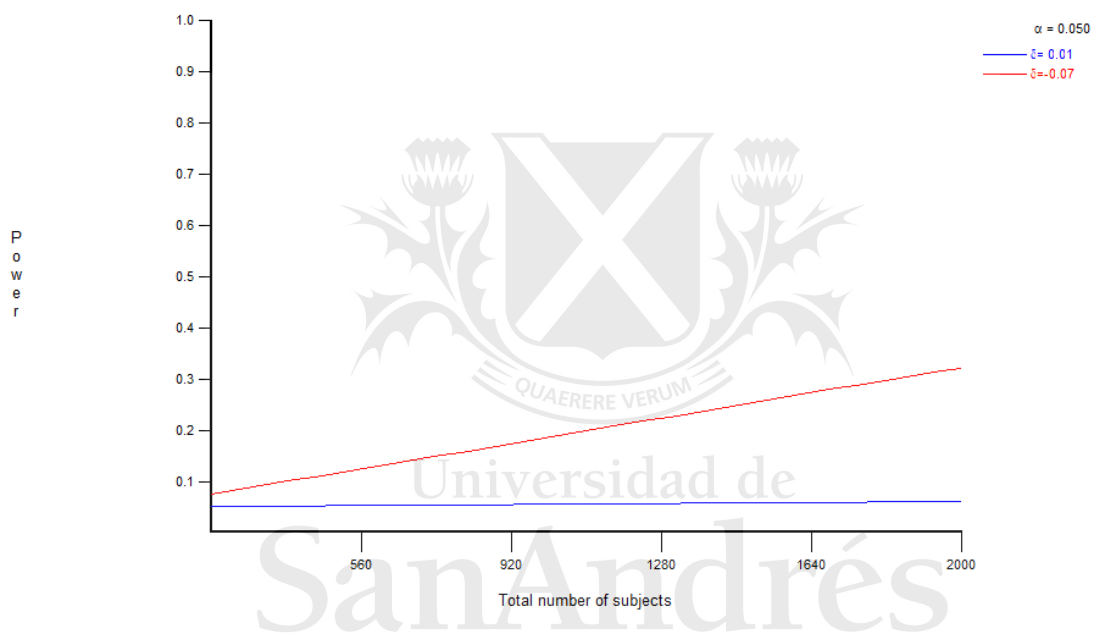


Figura 5: Cálculos de Potencia en Optimal Design (Power - Tamaño del Efecto)

