



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CARRERA: LIC. EN ECONOMÍA

APELLIDO Y NOMBRE: HERRERA ALBELO, HERNÁN ANDRÉS

LU: 1.049.861

TEMA: GENERACIÓN MILLENNIAL: EL SALARIO EMOCIONAL

AÑO: 2017



Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Economía

Trabajo de Investigación Final

Generación Millennial: el salario emocional

Hernán Andrés Herrera Albelo

LU: 1.049.861

Diciembre 2017

Resumen

Diversas disciplinas ya han abordado la problemática actual a la que se enfrentan las organizaciones como consecuencia del ingreso de la Generación Y o Millennial al mercado laboral. Sin embargo, la teoría económica actual no contempla la existencia de un salario emocional que sea relevante al momento de motivar y satisfacer las expectativas y aspiraciones de jóvenes profesionales. Este trabajo evalúa mediante un estudio de campo la presencia e importancia del salario emocional entre los habitantes del Área Metropolitana de Buenos Aires, realizando además una lectura según el perfil demográfico de los individuos. Los resultados comprueban no sólo la existencia del salario emocional sino también su fuerte influencia en las decisiones de trabajadores Millennials, no así en miembros de otros grupos etarios.

Abstract

Several disciplines have already addressed current problems that organizations face as a result of the entry of the Generation Y or Millennial into the labor market. Yet current economic theory does not contemplate the existence of an emotional salary that is relevant when motivating and satisfying young professionals' expectations and aspirations. This work aims to validate empirically the presence and importance of the emotional salary among the inhabitants of Buenos Aires as well as if there are significant differences among diverse demographic profiles. Results provide evidence of the existence of the emotional salary as well as support its strong influence on economic decisions of Millennial workers, but not on members of other generations.

Índice

1. Introducción.....	5
2. Generaciones y motivación laboral.....	7
2.a. ¿Qué se entiende por generaciones?	7
2.b. Motivación Laboral: ¿qué hacer para satisfacer a más de una generación?	9
3. El Mercado Laboral según la economía.	11
3.a. Modelo neoclásico estándar	12
3.b. La teoría de la búsqueda de trabajo.....	13
3.c. Modelo de ciclo real de negocios	14
4. Modelo neoclásico: el salario emocional	15
5. El salario emocional en los trabajadores de Buenos Aires	20
5.a. Objetivos y metodología	20
5.b. Composición de la muestra.....	22
5.c. Diseño del cuestionario.....	23
5.d. Resultados e inferencias.....	26
6. Conclusiones.....	34
7. Bibliografía	37
8. Anexos.....	40
8.a. Cuestionario.....	40

1. Introducción

En la actualidad se observa el fenómeno que en la mayoría de las organizaciones conviven hasta cuatro generaciones separadas por casi cincuenta años: la del Baby Boom, la Generación X, la nueva Generación Y o Millennials y en un futuro se incorporará al mercado laboral la que algunos autores ya denominan Generación Z o Centennials.

Las organizaciones hoy se enfrentan al llamado reto multigeneracional, donde deben satisfacer, en mayor o menor medida, las motivaciones, aspiraciones y expectativas propias de cada uno de los grupos generacionales presentes en ellas. En este sentido, las características propias de los miembros de la generación Y o Millennials, últimos en ingresar al mercado laboral, propone un nuevo paradigma en el ámbito del trabajo.

Los miembros de la generación Y o Millennial son los nacidos entre los años 1980 y 2000 y uno de los factores diferenciales respecto a otros grupos generacionales tiene que ver con su vivencia de las tecnologías y su capacidad de interacción con ellas. A raíz de esto, los profesionales Millennials comparten características propias que suponen un reto para las empresas, en especial si desean generar en sus empleados sentido de pertenencia y estabilidad laboral. Este grupo de jóvenes espera de su trabajo, entre otras cosas, libertad para tomar decisiones, entorno de trabajo agradable, feedback continuo y flexibilidad temporal y espacial (Allard y Simon, 2007).

En lo referido al mercado de trabajo, los diferentes modelos económicos plantean la existencia de una retribución que el individuo recibe a cambio de ofrecer sus horas de trabajo: el salario.

El ingreso de la generación Millennial al mercado laboral obliga a las empresas a ofrecer no solamente un salario monetario sino también uno emocional que satisfaga y retenga a los más jóvenes. Esta problemática ha sido abordada por diversas disciplinas sociales como la psicología, sociología o recursos humanos, las cuales comparten conclusiones en relación a las características y conductas de esta generación. Sin embargo, desde un punto de vista económico, no se ha modelizado la convivencia multigeneracional en las empresas así como tampoco la existencia de un salario emocional para los miembros de la generación Millennial.

Dado este contexto, la presente investigación intentará comprobar si la existencia de factores motivacionales en el ámbito laboral afecta de diferente manera a los miembros de la generación Millennial y de la generación X o Baby Boomer a la hora de aceptar o no una oferta de trabajo. De encontrar diferencias en la elección, se corroborará que los factores motivacionales actúan como salario emocional para los individuos Millennials y se complementa al salario monetario que las firmas ofrecen.

Con el objetivo de validar empíricamente dicha hipótesis se llevará a cabo un estudio de campo cuantitativo en el que se testean las elecciones de los individuos.

El presente trabajo está organizado en cinco secciones. En la primera se definen los conceptos de generación y motivación laboral para abordar un primer acercamiento a dos temas que no pertenecen al campo de estudio de la economía; en segundo lugar se describen los principales modelos económicos referidos al mercado de trabajo, desde un punto de vista histórico y enfatizando la determinación del salario en cada uno de ellos. Tercero, se presenta una modificación propia del modelo neoclásico del mercado de trabajo, intuitiva y matemáticamente. Una vez presentado el modelo, se desarrolla la metodología y los resultados del mencionado estudio de campo; y finalmente se presentan conclusiones del trabajo y lineamientos para futuras investigaciones.

2. Generaciones y motivación laboral

2.a. ¿Qué se entiende por generaciones?

No resultaría descabellado afirmar que el trabajo es una de las facetas más importantes de la vida humana si se tiene en cuenta que la jornada laboral supera el tiempo que las personas permanecen en el hogar. Como tal, implica complejidades e individualidades que han merecido estudios e investigaciones de diversas problemáticas en las organizaciones actuales, tal como la motivación del capital humano, productividad, nuevas generaciones, entre muchas otras.

Al tener en cuenta los objetivos de la presente investigación, resulta fundamental precisar el término de juventud y generación. Cuando se habla de jóvenes profesionales, se parte del concepto de juventud. Rice (1997) plantea que la juventud es la etapa entre los veinte a treinta años, haciendo referencia al momento en que el individuo debe resolver retos importantes como alcanzar intimidad, elegir una carrera universitaria, etc.

A su vez, de acuerdo a Smola y Sutton (2002), el término “generación” se refiere a un grupo identificable de personas que comparten años de nacimiento así como también eventos significativos en etapas de desarrollo. En otras palabras, comparten experiencias sociales e históricas y los efectos que los eventos tienen en su subjetividad son relativamente estables a lo largo de su vida.

Es también necesario mencionar las diferentes generaciones que actualmente conviven en una misma cultura organizacional. En este sentido, se destacan los estudios de Howe y Strauss (2007), donde estudian la historia norteamericana a través de las características propias de cada generación. En el estudio mencionado, los autores se enfocan en la generación Y (1980-2000) y en las diferencias respecto de las generaciones anteriores: Veteranos (1920-1940), Baby Boomers (1940-1960) y Generación X (1960-1980). Sin embargo, cuando se tienen en cuenta las diferencias en la transmisión y difusión de las tecnologías, Cuesta (2014) considera que los miembros de la Generación Y en Latinoamérica son los nacidos entre 1985 y 2005.

Oblinger (citado en Ferreiro, 2006), comenta que esta generación se caracteriza por estar fuertemente influenciada por el fenómeno de globalización y el constante desarrollo de las TIC (Tecnologías de la Información y de la Comunicación). Es por

esta razón que varios autores la han denominado como la generación “Net”, “Y”, “Milenio” o “Millennials”.

Esta generación siente que a través de las TIC pueden satisfacer sus necesidades de entretenimiento, comunicación e información. Por tal razón, es posible que se caracterice también por tener atracción hacia lo nuevo. Es una generación consumista y abierta al cambio tanto en la dimensión tecnológica como social; tienen un alto nivel de atención pues ejecutan diversas tareas al mismo tiempo, distinto a las generaciones anteriores.

Chirinos (2009) describe a los Millennials como un grupo de jóvenes caracterizados con el continuo cambio de empleo, el poco (o nulo) sentido de pertenencia con la organización, y la constante búsqueda del desarrollo y logros profesionales. Estas personas comparten un conjunto de experiencias totalmente diferentes respecto de las vividas por generaciones anteriores. El ámbito de trabajo debe proporcionarles, en su perspectiva, una trayectoria profesional, supervisiones controladas y comentarios frecuentes de elogio y reconocimiento. Una de las características más utilizadas a la hora de referirse a los Millennials es la poca capacidad que poseen para manejar la crítica y el fracaso.

González (2011) destaca la importancia que los miembros de esta generación le atribuyen al balance vida-trabajo: para ellos es crucial su calidad de vida, en especial los relacionados con la flexibilidad horaria, prácticas de teletrabajo, etc. Es una generación que se distingue de las demás por buscar vivir el presente de buena manera. Es por ello que necesitan el tiempo para realizar todas aquellas actividades que les produzca placer y, a diferencia de sus padres, no organizan su vida alrededor del trabajo. Este termina siendo otro ejemplo de por qué se los culpa de no comprometerse laboralmente.

Por otra parte, Allard y Simon (2007) exponen las expectativas que comparten los Millennials. Éstas están relacionadas con: la responsabilidad individual y libertad para tomar decisiones laborales, búsqueda de un entorno de trabajo agradable y colaborativo que promueva las relaciones sociales, oportunidades de aprendizaje y crecimiento, feedback continuo y revisiones de su rendimiento, comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles, entre otros. Cuando estas expectativas no se cumplen, estos jóvenes profesionales se sienten insatisfechos con su trabajo, razón por la cual

deciden estar en constante búsqueda de un nuevo trabajo, el cual satisfaga todas sus expectativas y necesidades.

Chirinos (2009) refuerza los diferentes roles que el trabajo cumple en cada generación: los Baby Boomers consideran al trabajo como ancla de vida, los miembros de la Generación X disfrutan de trabajar pero comienzan a prestarle atención al balance vida-trabajo mientras que los Millennials confían en la tecnología para plantear alternativas de trabajo. Prefieren ser evaluados por objetivo y resultados laborales y no dónde, cuándo o cómo fue realizado el trabajo.

2.b. Motivación Laboral: ¿qué hacer para satisfacer a más de una generación?

Ramírez, Abreu y Badii (2008) definen a la motivación como un proceso mediante el cual, a la hora de hacer algún tipo de actividad, las personas deciden desarrollar esfuerzos que están orientados al logro de ciertos objetivos que satisfagan algún tipo de necesidad y/o expectativa. En el ámbito de trabajo, Robbins (1994) define la motivación laboral como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer necesidades personales.

Los factores que inciden en la satisfacción laboral están relacionados con los beneficios no sólo humanos sino también económicos. Dentro de una organización, resulta indispensable promover la parte humana y de esta manera mejorar el clima laboral y fomentar el trabajo en equipo. A su vez, no son menos importantes los factores económicos para generar mayor productividad y obtener de esta manera beneficios de manera recíproca.

Herzberg (1954) plantea la teoría de los dos factores, según la cual la motivación de las personas en el ámbito organizacional depende de dos factores: los factores higiénicos (extrínsecos) y los factores motivacionales (intrínsecos):

Con factores higiénicos, el autor hace referencia a las condiciones en la que una persona desarrolla su actividad laboral, ya sean las instalaciones, condiciones físicas, el salario y prestaciones sociales, etc. En la práctica, las organizaciones influyen en

estos de manera de promover la motivación entre sus empleados. A pesar de esto, el autor concluye que estos factores tienen una capacidad limitada para influir en las personas ya que previenen la insatisfacción en lugar de promover la satisfacción.

Por otro lado, los factores motivacionales o intrínsecos se relacionan más con el perfil del puesto y las actividades relacionadas con él. Ejemplos de este tipo de factores son: crecimiento personal y profesional, reconocimiento y libertad para decidir cómo realizar el trabajo. En la opinión de Herzberg, estos factores sí producen satisfacción duradera y aumentan la productividad, razón por la cual se los suele llamar factores de satisfacción.

Al hablar de motivación se considera pertinente tocar el tema de satisfacción laboral debido a que ambos están íntimamente relacionados. La satisfacción laboral está presente cuando las necesidades no sólo personales sino también sociales e intelectuales son cubiertas en el ámbito de trabajo. De manera que se dice que la persona es idónea para el cargo ya que las expectativas de la persona y sus metas se ven reflejada en este (Tejero-González y Fernández-Díaz, 2009).

En relación a lo anterior, Flores et al. (2008) sugiere que cuando la satisfacción de las necesidades se da parcialmente, los colaboradores realizan sus actividades por obligación y por la necesidad de subsistir. Por el contrario, los empleados sentirán agrado por entregar lo mejor de sí a la hora de realizar sus funciones cuando tengan la sensación de pertenecer a una organización donde sus esfuerzos y la retribución sean significativos para la empresa.

En el año 2008, en Buenos Aires, se realizó un estudio sobre las expectativas de los jóvenes en el trabajo y en el estudio. Se planteó que hay una fuerte relación entre el desarrollo profesional y posibilidades de crecimiento con la percepción de los jóvenes de su vida y trabajo, dado que siempre están en la búsqueda de mejores condiciones que les permita lograr un nivel de bienestar adecuado. El estudio concluye con la idea de que los jóvenes profesionales percibirán al trabajo como algo relevante en sus vidas siempre y cuando les permita desarrollar habilidades y conocimientos y les generen confianza económica y en sí mismos (Aisenson, Legaspi, Valenzuela, Polastri y Duro, 2008).

3. El Mercado Laboral según la economía.

A lo largo de la historia del pensamiento económico, varias han sido las teorías que abordan el tema del empleo. Sin embargo, la evolución de las teorías económicas referidas al mercado de trabajo no ha podido acompañar la velocidad del cambio en las sociedades desde fines del siglo XX.

Las primeras teorías económicas, denominadas neoclásicas o estándar, están inspiradas tanto en planteamientos políticos como filosóficos del *laissez faire* y la racionalidad económica y contemplan al mercado de trabajo como cualquier otro mercado (Neffa, 2007). Por su naturaleza, el modelo neoclásico es capaz de responder ciertas preguntas referentes a la variación en el nivel de empleo y los salarios, pero no está en condiciones de resolver la cuestión de si la totalidad o sólo una parte de la fuerza de trabajo disponible encontrarán empleo. Además, la total flexibilidad del salario podría no ser tal, ya sea por normas legales o por presiones sindicales (salarios mínimos o sistemas de actualización por inflación, por ejemplo).

Con el correr de los años, se han desarrollado diferentes teorías económicas cuya principal crítica al modelo estándar es la concepción del desempleo como un estado de desequilibrio. Un ejemplo para destacar es la teoría de búsqueda de empleo, surgida durante la década de 1970. La premisa que da el puntapié inicial a esta escuela parte de la observación de que encontrar un buen empleo conlleva un proceso de incertidumbre. En la opinión de Mortensen (1986), esta teoría alcanzó el éxito porque se especializó en la descripción de un agente que debe adquirir y utilizar información para adoptar decisiones racionales en un entorno que no deja de ser cambiante e incierto.

En el año 1976, Robert Lucas publica *Econometric Policy Evaluation: A Critique*, trabajo que luego sería conocido como crítica de Lucas y que constituye la contribución más importante de la denominada Nueva Macroeconomía Clásica (Neffa, 2007). Como consecuencia de la microfundamentación de la macroeconomía, surgen en la década de 1980 los modelos de ciclo real, en los cuales las fluctuaciones macroeconómicas son el resultado de decisiones de maximización realizadas por agentes individuales.

3.a. Modelo neoclásico estándar

Según la teoría estándar, lo que se intercambia por dinero en el mercado no es la persona del trabajador, sino el empleo de una cierta cantidad de tiempo de trabajo. En este sentido, Jevons (1871) hizo un aporte importante en cuanto a la oferta de mano de obra al postular que la actividad de las personas se concentra en dos modalidades: el trabajo y el ocio. Los trabajadores tienen plena libertad para decidir asignar su tiempo entre ambas actividades y decidirán ofrecer su trabajo según cuál sea el salario real que le ofrecen a cambio de su contribución, efectuando una comparación con la utilidad que les reporta permanecer ocioso.

La desutilidad del trabajo aumenta con la duración del esfuerzo, mientras que la utilidad marginal del producto de esa mano de obra es decreciente y baja en forma monótona a medida que crece la producción, suponiendo que el incremento del producto se debe sólo al empleo de mano de obra adicional, quedando constantes los demás factores (Blaug, 1985).

Respecto a la demanda del factor trabajo por parte de las firmas, es sumamente importante la consideración de la teoría neoclásica de la productividad marginal. Esta teoría plantea que, en equilibrio, cada factor productivo será remunerado de acuerdo con su productividad marginal la cual es medida según el efecto de una unidad más o una unidad menos de ese factor sobre el producto total (Jevons, 1871). En otras palabras, la tasa salarial no puede exceder, en el equilibrio, el valor del producto marginal del trabajo y por lo tanto, la mano de obra será remunerada con su productividad marginal.

El nivel de empleo y salario de equilibrio del mercado de trabajo en este modelo surgen de la intersección de las curvas de oferta y demanda de mano de obra. En el nivel salarial de equilibrio, coincide la cantidad de trabajo que los empresarios están dispuestos a contratar y la que los individuos están dispuestos a ofrecer. En otras palabras, en un escenario de equilibrio el desempleo es descartado. Esta característica ha contribuido a la histórica interpretación del desempleo, o al menos a parte del mismo, como un estado de desequilibrio.

3.b. La teoría de la búsqueda de trabajo

La formulación original realizada por Stigler (1962) consiste en la elección por parte de un trabajador del tamaño de una muestra salarial óptima, la cual es aleatoria. Dado que examinar cada salario tiene un costo, el trabajador aceptará el empleo que tenga la mayor remuneración del conjunto determinado.

El modelo de Fitzgerald (1998), está referido a la búsqueda de empleo por parte de los trabajadores, abstrayéndose de las decisiones de búsqueda de las firmas. El problema que enfrenta el trabajador desempleado es el de maximizar el valor presente descontado de su ingreso laboral esperado (Neffa, 2007).

En una semana dada, un trabajador desempleado recibe una oferta laboral y tiene dos opciones: aceptarla o rechazarla. De aceptarla recibirá un salario w y estará ocupado hasta ser despedido; de lo contrario debe continuar con el proceso de búsqueda. Una vez ofrecido el salario w , el individuo evaluará su decisión comparando el salario semanal corriente con los demás salarios que pudiera recibir. En caso de que la posibilidad de recibir una mejor oferta en el futuro son buenas, el trabajador rechazará la propuesta actual y perdería la diferencia entre el salario ofrecido y la compensación por estar desempleado.

Este modelo también permite obtener un salario de reserva (aquel en el que el individuo está indiferente de aceptar o rechazar la propuesta), la duración de desempleo y su tasa.

Con el correr de los años se fueron desarrollando extensiones del modelo, por ejemplo el de Ahn y García Pérez (2000), quienes describen otros factores que tendrían influencia en la determinación del salario de reserva del individuo y por consiguiente, cambia el tiempo que un individuo permanece desempleado. En este sentido, jugarían un rol importante las características familiares, la preferencia por trabajar y la velocidad de la depreciación del capital humano.

3.c. Modelo de ciclo real de negocios

En el año 1982, los economistas Finn Kydland y Edward Prescott publicaron un artículo llamado *Time to Build and Aggregate Fluctuations*, un trabajo que marcaría el inicio de una escuela de Ciclo Real y numerosas variantes del modelo.

Los modelos de ciclo real se centran en el estudio de las fluctuaciones económicas, entendidas como desviaciones en la producción y el empleo respecto de la trayectoria de equilibrio de largo plazo (Kydland y Prescott, 1982). Estos modelos se oponen al pensamiento clásico de que las expansiones económicas son “buenas” y las desaceleraciones son “malas”; por el contrario, describen cada etapa del ciclo (de valle a valle) como un equilibrio. En otras palabras, se niega que el ciclo económico sea entendido como una falla de los mercados

Estos trabajos incluyen una estructura de análisis dinámica y estocástica bajo un esquema de equilibrio general, focalizado en mercados puramente competitivos. De esta forma, no existe ningún elemento no walrasiano en la especificación del mercado laboral, por lo que se asume que los trabajadores están sobre su curva de oferta de trabajo. Otro tipo de trabajos, de la llamada escuela nuevo-keynesiana, asume que los trabajadores dejan de estar sobre su curva de oferta, razón por la cual las imperfecciones en el mercado laboral constituyen la regla y no una excepción (Neffa, 2007).

Diferente a pensadores como Friedman y Lucas, las fluctuaciones no son consecuencia de mala percepción de los precios o de la oferta monetaria; en su lugar, los cambios son producto de variaciones de la productividad agregada (shocks tecnológicos). En el modelo de Kydland y Prescott, los shocks tecnológicos tienen efectos reales, sin importar que los mismos sean anticipados o no.

En este modelo, hay un sólo agente representativo que elige consumir bienes y ofrecer horas de trabajo resolviendo un problema de optimización dinámica intertemporal. Los agentes toman decisiones racionales, de modo tal que eligen la combinación de consumo y oferta de trabajo que maximiza su utilidad en cada momento del tiempo. La idea básica de la hipótesis de sustitución intertemporal es que el ocio actual y futuro son sustitutos próximos.

4. Modelo neoclásico: el salario emocional

Las características peculiares de los mercados de trabajo justifican, en cierta medida, el enfoque de la presente investigación. Sin embargo, el centro de atención del enfoque es la aplicación del razonamiento económico a los mercados de trabajo y las cuestiones laborales. En este sentido, la complejidad de los mercados de trabajo obliga a revisar y reorientar, en la medida de lo posible, los conceptos de oferta y demanda cuando se aplican a este campo.

El presente trabajo de investigación plantea una adaptación del modelo neoclásico estándar, a partir del cual se intenta incluir los llamados factores motivacionales que resultan relevantes para los miembros de la generación Millennials, mucho más que para miembros de generaciones anteriores.

Al igual que el modelo neoclásico, el agente debe decidir la asignación del tiempo en trabajo y en ocio de manera tal que la utilidad que depende del ingreso (consumo) y del ocio sea máxima. La principal diferencia respecto del modelo estándar radica en la existencia de un salario emocional que depende de los factores motivacionales obtenidos en el ámbito laboral y que puede ser utilizado para compensar una merma en el salario real.

Formalmente, la decisión del individuo de cuánto tiempo dedicar al ocio y cuánto al trabajo surge del siguiente problema de optimización:

$$\text{Max } U(Y, l) \text{ sujeto a}$$

$$Y = (w + Z^\theta) (24 - l)$$

Dónde:

- $U(.)$ es la función de utilidad que describe las preferencias del individuo por el ingreso (consumo) y el ocio;
- Y es el ingreso laboral recibido por el individuo incluyendo el salario real y el emocional;
- l es el ocio;
- w es el salario real por hora;
- Z es el valor monetario del salario emocional;

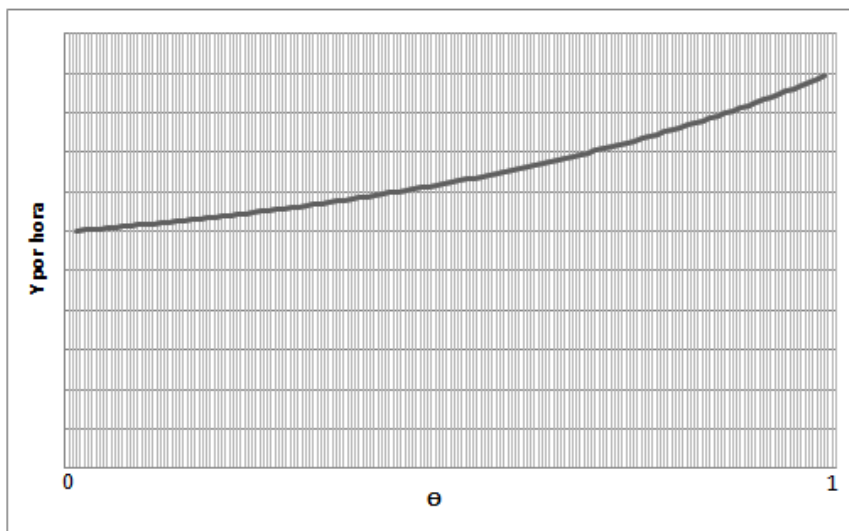
- θ representa la valoración que el individuo realiza del beneficio extra-salarial.

El valor que tome el parámetro θ es lo que definirá qué tan Millennial es el empleado. El caso $\theta = 0$ está apoyado en el supuesto de que miembros de la Generación X no son influenciados por factores motivacionales a la hora de ofrecer sus horas de trabajo; en su lugar, priorizan el salario real monetario.

De forma contraria, el caso $\theta = 1$ refleja el caso extremo de un trabajador Millennial, en el que el salario real monetario es compensado perfectamente por el valor del salario emocional. Gráficamente es un caso muy similar al anterior aunque el ingreso percibido por un empleado Millennial se encuentra por arriba que el de un miembro de la Generación X siempre que el valor monetario de Z sean iguales en ambos casos.

En los casos donde $0 < \theta < 1$, el empleado tendrá una mayor cantidad de características Millennials cuanto más cercano a 1 sea su parámetro θ . De esta manera, el valor del ingreso por hora no será constante sino que será creciente cuanto más se acerque a 1.

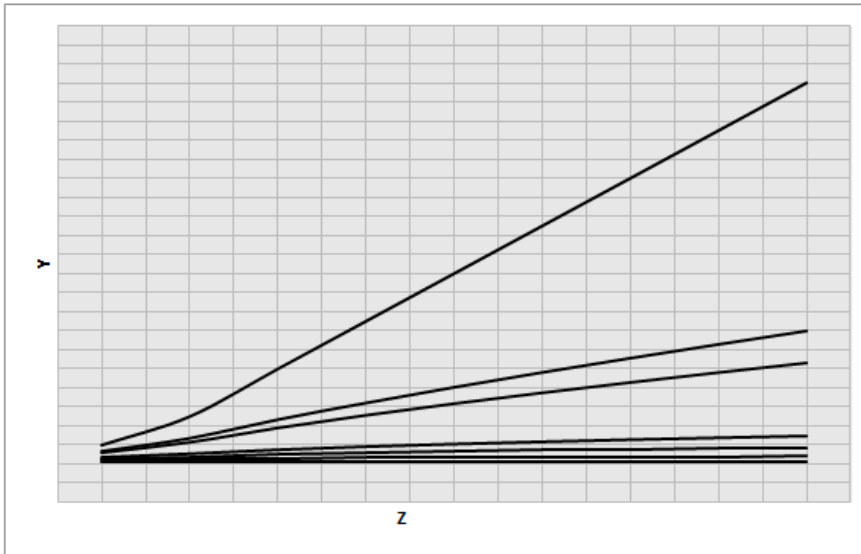
GRÁFICO 1: RELACIÓN ENTRE EL INGRESO (Y) Y EL PARÁMETRO θ



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 2 se muestra la relación entre el parámetro Z y el ingreso Y, para diferentes valores de θ . Se observa que a medida que θ se incrementa, lo mismo sucede con el ingreso Y.

GRÁFICO 2: RELACIÓN ENTRE EL INGRESO (Y) Y EL PARÁMETRO Z



Fuente: elaboración propia

Resulta importante el rol que cumple el parámetro Z en este problema. Éste puede entenderse como el trade-off que existe entre salario monetario y salario emocional. Bajo este supuesto, una firma sólo ofrecería un salario emocional siempre que el costo de otorgarlo sea menor o igual a la disminución en el salario real. Por lo tanto, la valoración del salario real (luego de considerar los factores motivacionales) será también diferente entre las generaciones:

$$w^X \Rightarrow L^X = L^M \Leftarrow w^M + Z^\theta$$

$$w^X > w^M$$

Para resolver dicho problema de optimización es necesaria la aplicación del Teorema de Lagrange. El Lagrangiano de este problema está dado por:

$$L = U(Y, l) + \lambda [Y - (w + Z^\theta) (24 - l)]$$

En el óptimo, se obtiene que:

$$\frac{U_l}{U_Y} = w + Z^\theta$$

Donde la pendiente de la curva de indiferencia entre ingreso y ocio se iguala a la tasa marginal de sustitución entre esas mismas variables. Es decir, la percepción del salario real (afectado, por supuesto, por factores motivacionales otorgados por la organización) es la tasa a la cual el trabajador puede intercambiar una hora de ocio por ingreso en el mercado. La oferta de trabajo se distribuye entre las firmas según las preferencias de los asalariados que, a igualdad de condiciones y asumiendo perfecta información y movilidad entre sectores, prefieren trabajar en aquella firma donde los salarios y factores motivacionales son más elevados.

En el corto plazo, si el comportamiento laboral persigue la maximización de la utilidad, el trabajador venderá su tiempo de trabajo hasta que, en el margen, el valor que asigne al ocio se iguale con el valor de los bienes de consumo. En el largo plazo, la tasa de crecimiento de la fuerza de trabajo es un elemento independiente que actúa sobre los salarios. En el caso extremo del modelo, la curva de oferta de mano de obra es infinitamente elástica de modo que el producto marginal de la mano de obra no tiene ninguna influencia sobre la tasa salarial.

Una firma competitiva maximizará sus beneficios, a partir de los cuales obtendrá la demanda de factores productivos, entre ellos el salario. Formalmente, el problema sería:

$$\text{Max } \pi = \text{Ingreso total} - \text{Costo total} = p \cdot F(L, K) - (w + Z^\theta)L - rK$$

Dónde:

- L y K son las cantidades de trabajo y capital que emplea la firma, respectivamente;
- $F(L, K)$ es la función de producción de la firma y p el precio del producto que elabora la firma;
- Z es el valor monetario del salario emocional;
- θ representa la valoración que el individuo realiza del beneficio extra-salarial.
- w y r son el precio del trabajo y del capital, respectivamente

Cabe aclarar que, en el corto plazo, algunos factores de producción son fijos pero variables en el largo plazo. Generalmente se asume que mientras el trabajo es un factor variable en el corto plazo, el capital es un insumo fijo.

De la condición de primer orden surge que en el óptimo:

$$\begin{aligned}p \cdot F_L(L, K_0) &= w + Z^\theta \\p \cdot PMg_L(L, K_0) &= w + Z^\theta \\PMg_L(L, K_0) &= \frac{w + Z^\theta}{p}\end{aligned}$$

Según esta condición, cuando se están maximizando los beneficios, la firma contratará trabajo hasta el punto en que el ingreso del producto marginal de dicho factor iguale al costo marginal de tomar una unidad adicional de ese mismo factor (en este caso, el trabajo). Aclaración mediante, el hecho de contratar una unidad adicional de factor trabajo implica ofrecer una cantidad óptima de factores motivacionales al individuo. De la misma manera, es posible que la firma ofrezca un salario menor pero compensado con factores motivacionales que eleven la percepción del mismo.

Cabe destacar que la forma funcional del problema indica que un miembro de la Generación X nunca recibirá el salario real únicamente si la firma decide otorgar beneficios extra salariales. En este caso también debe cumplirse que el costo de otorgar el salario emocional sea al menos igual a la disminución del salario real monetario (en el extremo, esta disminución tomará el valor de 1).

La inclusión del salario emocional en un problema de maximización de beneficios podría explicar la razón por la cual no todas las empresas son capaces de ofrecer un salario emocional que complemente el salario real monetario. La existencia de economías de escala en la provisión del salario emocional es un factor a tener en cuenta, de manera tal que a la firma le resulte conveniente disminuir el salario real pero otorgando beneficios que sean valorados por los individuos.

5. El salario emocional en los trabajadores de Buenos Aires

5.a. Objetivos y metodología

Este trabajo aborda un estudio empírico con el objetivo de comprobar si la existencia de un salario emocional en el mercado laboral del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) influye en la decisión de un trabajador Millennial al momento de elegir un trabajo. Específicamente, se pretende corroborar si un trabajador de dicha generación estaría dispuesto a resignar una parte de su salario monetario a cambio de beneficios extra-salariales que maximicen su utilidad o satisfacción laboral.

Para estos fines, se realizó una encuesta a 1067 personas mediante un cuestionario online de preguntas cerradas. A partir de esos resultados se hacen inferencias sobre el conjunto de habitantes de AMBA que son miembros de las generaciones Millennial y X, el cual consta de 7.159.592 personas¹. Esta cifra se obtiene considerando la cantidad de personas que en el año 2017 tienen entre 18 y 32 años (Generación Millennial) y entre 33 y 55 años (Generación X).

La metodología estadística que se aplica es la aproximación normal de una distribución de probabilidad binomial. Un experimento binomial consiste en una serie de n ensayos idénticos e independientes entre sí, en el cual cada ensayo tiene dos resultados posibles: a uno se lo denomina *éxito* y al otro *fracaso*. La probabilidad de éxito, p , no cambia de un ensayo a otro. En este sentido, la probabilidad de fracaso, $(1 - p)$, tampoco cambia.

La variable aleatoria binomial x representa el número de éxitos en n ensayos. En el caso de esta investigación, se denota como éxitos a las respuestas en las cuales un trabajador de la generación X prefiere el salario monetario al emocional y un trabajador Millennial valora un salario emocional que compense un menor salario monetario.

En los casos en que $np \geq 5$ y $n(1 - p) \geq 5$, las probabilidades binomiales de x pueden aproximarse mediante una distribución normal, incluyendo un factor de corrección por continuidad. De esta manera, se define \hat{p} como la variable normal que representa la proporción de respuestas racionales en n ensayos.

¹ Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas, llevado a cabo por el Instituto Nacional de Estadística y Censos en 2010.

Comprendiendo todas estas consideraciones se deduce que la media (μ) y el desvío estándar (σ) de \hat{p} corresponden respectivamente a:

$$\mu_{(\hat{p})} = p$$

$$\sigma_{(\hat{p})} = \sqrt{\frac{p \cdot (1 - p)}{n}}$$

De esta forma, el tamaño de la muestra queda determinado por la siguiente ecuación:

$$n = \frac{z^2 \cdot \hat{p} \times (1 - \hat{p})}{e^2}$$

Siendo “z” el valor asociado al nivel de confianza y “e” el error porcentual de muestreo (Anderson, Sweeney y Williams, 2008).

Particularmente en este estudio, se toma un nivel de significatividad del 5% ($z = 1,96$) y un error muestral del 3%. Al no contar con datos previos de esta población se asume una probabilidad de éxito y de fracaso del 50% ($p=0,5$).

Con el objetivo de profundizar el análisis y para probar la independencia de la elección de un trabajador Millennial respecto al género, el nivel de estudios y composición del hogar, se contrastaron las frecuencias esperadas bajo supuesto de independencia con las frecuencias observadas mediante la prueba no paramétrica de distribución Chi-cuadrado, testeando si la diferencia es estadísticamente significativa asumiendo un 5% de nivel de riesgo (Anderson, Sweeney y Williams, 2008).

Por último, se utilizó un modelo de regresión múltiple de manera tal de realizar inferencias respecto del valor del salario emocional según el grupo etario de un individuo. Este modelo de regresión múltiple toma la forma de:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_p x_p$$

Teniendo en cuenta que los valores exactos de los parámetros β no se conocen, resulta necesario estimarlos a partir de datos muestrales. El criterio de estimación utilizado es el de Mínimos Cuadrados Ordinarios; este procedimiento consiste en seleccionar los valores desconocidos de los parámetros de forma tal que la suma de

los cuadrados de los residuos o términos de error sea lo más pequeña posible (Gujarati y Porter, 2010).

La ecuación de regresión propuesta es la siguiente:

$$\text{Cantidad de Beneficios} = \beta_0 + \beta_1 \text{Generación} + \beta_2 \text{Edad}$$

Donde:

- β_0 es la pendiente de la recta de regresión
- β_1 y β_2 son los coeficientes correspondientes a la Generación y la Edad del individuo
- *Generación* es una variable dummy que toma valores 0 y 1 según sea de la Generación X o Millennial, respectivamente.
- *Edad* es una variable que representa los años que el individuo tiene.

5.b. Composición de la muestra

La muestra alcanzada consta de 1067 personas y como se observa en la Tabla 1, está compuesta en un 63% por mujeres y un 37% por hombres, de los cuales el 56% son menores de 32 años. La mayor parte de las personas encuestadas poseen título secundario completo o universitario incompleto o en curso (60%), mientras que el 36% tiene título universitario o terciario completo.

TABLA 1: COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA

CORTE DEMOGRAFICO	Cantidad de Casos	%
Hombres	393	37%
Mujeres	674	63%
Generación Millennial (18 a 32 años)	595	56%
Generación X (33 a 55 años)	472	44%
Secundaria Incompleta *	33	3%
Secundaria Completa	645	60%
Terciaria o Universitaria Completa	389	36%
TOTAL MUESTRA	1067	100%

Fuente: Elaboración propia

* Secundaria incompleta incluye individuos sin estudios, con primaria incompleta y con primaria completa pero estudios secundarios incompletos.

5.c. Diseño del cuestionario

El cuestionario consta de tres secciones. En primer lugar se realizan preguntas demográficas: edad, sexo, nivel de estudios y estado laboral. A continuación, se desarrollan distintos ejercicios de elección para testear qué combinación de salarios preferiría un trabajador Millennial según diferentes tipos de salarios emocionales. Por último, se presenta un juego donde el encuestado debe realizar un ranking de diferentes beneficios extra salariales para luego elegir la cantidad de salario monetario que estaría dispuesto a resignar para obtener un salario emocional.²

De acuerdo a las características de la generación Millennial en el ámbito laboral, se eligió un conjunto de beneficios extra-salariales que representan no sólo erogaciones de dinero sino también flexibilidad laboral: tele-trabajo o home-office, servicios de salud (prepaga de primera línea) y almuerzo pago por la empresa. Además, como parte del ejercicio de elección, se ofrece un trabajo cuya retribución puede ser únicamente con un salario monetario o con un mix entre salario monetario y emocional, siempre considerando que los salarios son ficticios y alejados de la realidad para evitar la comparación con un posible salario actual.

Para evaluar la valoración de un beneficio no monetario como el home office, se ofrece el beneficio a cambio de resignar un 10% del salario, una opción que se ajustaría a la elección por parte de un trabajador Millennial:

\$10 por mes sin beneficios

10% menos por mes, con Home-Office una vez por semana

A su vez, se plantea el mismo ejercicio pero resignando un 20% del salario de manera tal de entender si la valoración marginal de este beneficio es lineal o decreciente:

\$10 por mes sin beneficios

20% menos por mes, con Home-Office dos veces por semana

² Se anexa el cuestionario completo, pág. 40.

Respecto de los beneficios que representan una erogación monetaria, se evalúa si la valoración es también del 10%, siendo estas respuestas las esperadas por un trabajador Millennial:

\$10 por mes sin beneficios

10% menos por mes, con almuerzo pago todos los días.

\$10 por mes sin beneficios

10% menos por mes, con servicios de salud privados

Con respecto a la prepaga, se realiza el mismo ejercicio que con el home office para testear si la valoración marginal es lineal o no:

\$10 por mes sin beneficios

20% por mes, con mejores servicios de salud privados

Para evaluar la preferencia de la existencia de objetivos, se propone un ejercicio donde el salario fijo representa el 50% mientras que el resto es variable según la performance del individuo. De esta manera, se espera evaluar la aversión al riesgo de un trabajador Millennial siempre y cuando espere que el salario sea mayor si se cumplen los objetivos individuales:

\$10 por mes sin beneficios

50% del salario fijo + una parte variable según cumplimiento de objetivos

Relacionado con el ejercicio anterior, luego se evalúa la preferencia por la flexibilidad laboral y horaria al ofrecer un salario 100% variable según cumplimiento de objetivos pero con beneficios monetarios y no monetarios:

\$10 por mes sin beneficios

100% variable según cumplimiento de objetivos (incluye Home-Office y prepaga)

Gran parte de la bibliografía atribuye a la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional y al prestigio de la empresa como algunos de los factores que inciden en la motivación de un trabajador Millennial. En este sentido, el siguiente ejercicio propone trabajar en una empresa multinacional pero a cambio de resignar un porcentaje del salario.

\$10 por mes en una empresa PyME

20% menos por mes en una empresa multinacional

Luego, se busca llevar al límite la incidencia del salario emocional al ofrecer un salario que es 50% menor pero que incluye todos los beneficios extra-salariales anteriormente descriptos:

\$10 por mes sin beneficios

50% menos por mes con Home-Office dos veces por semana, almuerzo pago y prepaga

Por último, se evaluó la monotonidad de la canasta compuesta por un salario monetario y un salario emocional. Para testear este punto satisfactoriamente, se seleccionó un beneficio que no represente un gasto como lo es el home office. En este sentido, la canasta sería monótona si los individuos prefirieran siempre la segunda opción, la cual incluye el mismo salario y un beneficio extra.

\$10 por mes sin beneficios

\$10 por mes, con Home-Office una vez por semana

En la última sección del cuestionario, se propone un juego que consta de dos pasos. En primer lugar, el encuestado debe ordenar mentalmente 5 beneficios extra-salariales de tipo *non-marketeable*, de forma tal que esos beneficios no son adquiribles en algún mercado específico. En segunda instancia, se debe elegir una combinación entre salario monetario y salario emocional (beneficios extra-salariales) que optimice y refleje las preferencias del trabajador. Esta última sección tiene por finalidad no sólo la de estimar una canasta representativa para el trabajador Millennial sino también entender si la tasa marginal de sustitución entre salario monetario y emocional es lineal o si se comportaría de manera diferente.

\$10 por mes de salario, sin ningún beneficio

\$10 por mes de salario, con tu beneficio favorito

10% menos de salario, con tus dos beneficios favoritos

20% menos de salario, con tus tres beneficios favoritos

30% menos de salario, con tus cuatro beneficios favoritos

40% menos de salario, con los cinco beneficios

5.d. Resultados e inferencias

A continuación se presentan los resultados de acuerdo a las respuestas obtenidas para cada uno de los problemas de elección que fueron detallados en la sección anterior. Esta sección está organizada en 3 sub-secciones de acuerdo a cada uno de los análisis estadísticos y econométricos que se realizaron: intervalos de confianza, pruebas de independencia Chi-cuadrado y análisis de regresión múltiple.

En primer lugar, es posible afirmar que existe un salario emocional que influye en las decisiones de los trabajadores Millennials, sin embargo sus decisiones no dependen sólo del mix salarial ofrecido sino también de la composición del hogar y el nivel de estudios alcanzado. La Generación X, en cambio, se inclina por una canasta salarial donde el dinero influye más que los beneficios extra-salariales, siempre que éstos representen un ahorro de dinero.

A su vez, se observó que la canasta salarial que un trabajador Millennial es significativamente diferente a la de un trabajador de la Generación X en cuanto a beneficio no salarial se refiere.

Intervalos de Confianza

En la Tabla 2 se presenta la proporción observada de respuestas exitosas para cada uno de los beneficios y/o aspectos evaluados y los intervalos de confianza para inferencias poblacionales correspondientes a un nivel de riesgo de 5%. En el caso de la presente investigación, una respuesta exitosa se refiere a un trabajador Millennial eligiendo una canasta que contenga salario emocional mientras que, por el contrario, un trabajador miembro de la Generación X debiera preferir una canasta compuesta únicamente por salario monetario.

En las Tablas 3 y 4 se presentan los resultados del análisis anterior pero segmentando a la población encuestada según el grupo etario al que pertenecen. De esta manera, es posible comparar la elección de cada uno de los trabajadores y realizar inferencias respecto de su comportamiento al momento de elegir una canasta salarial.

TABLA 2: P OBSERVADA E INTERVALOS DE CONFIANZA PARA EL TOTAL DE LA POBLACIÓN

Beneficio Extra-Salarial	P Observada	Intervalo de Confianza	
		-	+
Home-Office x1	0,7151	0,6880	0,7422
Home-Office x2	0,6373	0,6085	0,6661
Prepaga x1	0,5604	0,5307	0,5902
Prepaga x2	0,5145	0,4845	0,5445
Almuerzo	0,5942	0,5647	0,6237
Flexibilidad Salarial 100%	0,6589	0,6304	0,6873
Flexibilidad Salarial 50%	0,6410	0,6123	0,6698
Trayectoria de la Firma	0,8107	0,7872	0,8342
Monotonidad	0,9438	0,9299	0,9576
Canasta extrema	0,6157	0,5866	0,6449

Fuente: Elaboración propia

El beneficio que presentó la mayor proporción de respuestas exitosas es el referido a la trayectoria de la compañía. El 80% de la muestra respondió conforme a lo que se esperaba según la Generación a la que pertenece. En el caso del empleado Millennial, entre un 72% y 77% estaría dispuesto a resignar hasta un 10% del salario sólo por

trabajar en una firma multinacional cuya trayectoria permita mayores posibilidades de desarrollo. Por el contrario, entre un 87% y 91% de los empleados de la Generación X no consideran al nombre y/o trayectoria de la empresa como un factor determinante al momento de ofrecer su fuerza laboral.

TABLA 3: P OBSERVADA E INTERVALOS DE CONFIANZA PARA LA GENERACIÓN MILLENNIAL

Beneficio Extra-Salarial	P	Intervalo de Confianza	
	Observada	-	+
Home-Office x1	0,7714	0,7462	0,7966
Home-Office x2	0,6134	0,5842	0,6427
Prepaga x1	0,7866	0,7620	0,8111
Prepaga x2	0,6756	0,6475	0,7037
Almuerzo	0,7882	0,7637	0,8128
Flexibilidad Salarial 100%	0,6723	0,6441	0,7004
Flexibilidad Salarial 50%	0,6336	0,6047	0,6625
Trayectoria de la Firma	0,7462	0,7201	0,7723
Monotonicidad	0,9294	0,9140	0,9448
Canasta extrema	0,6118	0,5825	0,6410

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, son interesantes los resultados obtenidos en relación al teletrabajo o Home-Office. Es clara la diferencia de elección entre un empleado Millennial versus uno que no lo es: 71% de los Millennials prefieren el Home-Office mientras que sólo el 36% de miembros de la Generación X elegirían resignar salario monetario por este beneficio.

Los resultados del análisis comprueban que la tasa marginal de sustitución entre salario monetario y emocional no es lineal. Esto se debe a que el número de respuestas exitosas disminuye cuando se ofrece un Home-Office adicional a cambio de resignar un 20% del salario monetario. En otras palabras, mientras que un primer Home-Office puede representar en promedio el 10% del salario monetario para un trabajador Millennial, una unidad adicional de este beneficio representará menos que ese 10%.

Los casos de flexibilidad o variabilidad salarial en función al desempeño personal presentan resultados similares a los detallados anteriormente: entre el 64% y 70% de la población Millennial preferiría un salario variable mientras que sólo el 32% de la población No Millennial estaría dispuesto a resignar la estabilidad salarial.

Los casos de almuerzo pago y los servicios de salud privados son muy similares entre sí, dado que no se observan diferencias de elección entre un trabajador Millennial versus un trabajador de la Generación X. La primera opción sería elegida por un 89% y un 65% de la muestra respectivamente, mientras que en el caso de los servicios de salud, más del 73% de la población estaría dispuesto a obtenerlos a cambio de un 10% de salario independientemente del grupo etario al que pertenezca. Sin embargo, y a pesar de no ser un beneficio cuya valoración es constante para alguna Generación, la elección de un trabajador de más de 33 años de edad cambia notablemente al ofrecer un servicio de salud privado de mejor calidad debido a que sólo el 33% de ellos lo aceptaría.

TABLA 4: P OBSERVADA E INTERVALOS DE CONFIANZA PARA LA GENERACIÓN X

Beneficio Extra-Salarial	P	Intervalo de Confianza	
	Observada	-	+
Home-Office x1	0,6441	0,6153	0,6728
Home-Office x2	0,6674	0,6391	0,6956
Prepaga x1	0,2754	0,2486	0,3022
Prepaga x2	0,6756	0,6475	0,7037
Almuerzo	0,3496	0,3210	0,3782
Flexibilidad Salarial 100%	0,6419	0,6132	0,6707
Flexibilidad Salarial 50%	0,6504	0,6218	0,6790
Trayectoria de la Firma	0,8919	0,8733	0,9106
Monotonicidad	0,9619	0,9504	0,9734
Canasta extrema	0,6208	0,5916	0,6499

Fuente: Elaboración propia

Por último, se testeó la existencia de monotonicidad de la canasta salarial y se comprobó que se cumple en más del 90% de los casos analizados.

Pruebas de Independencia

Con el objetivo de evaluar si la ocurrencia de un resultado satisfactorio tiene relación con algún corte demográfico se llevaron a cabo pruebas de independencia Chi-cuadrado.

Se presentan en la Tabla 5 los valores calculados de Chi-cuadrado para ser contrastados con el valor crítico determinado por un nivel de riesgo de 5% y los grados de libertad correspondientes.

En cada uno de los casos analizados, se sombrearon los valores Chi-cuadrado calculados que superan el valor crítico, de manera tal de indicar que la ocurrencia del mismo no es independiente del género, de la composición del hogar o el nivel de estudios del individuo.

TABLA 5: X^2 CALCULADOS POR CORTE DEMOGRÁFICO

Beneficio Extra-Salarial	Género	Cantidad de Hijos	Aportante de Ingresos	Nivel de Estudios
Home-Office x1	0,000018	10,438649	21,955791	17,875193
Home-Office x2	0,218482	23,341344	24,657091	23,509258
Prepaga x1	0,367884	5,299133	61,532416	0,292656
Prepaga x2	2,638444	0,259784	38,595066	1,231810
Almuerzo	2,603414	0,392124	29,015199	0,746601
Flexibilidad Salarial 100%	5,851528	4,369938	11,577062	10,938290
Flexibilidad Salarial 50%	9,315072	5,846593	52,982014	0,252943
Trayectoria	1,515556	3,354184	17,229550	5,152964
Monotonicidad	9,019145	0,037257	0,050262	0,786881
Extremo	0,615398	12,999421	0,002621	7,404002
X^2 Crítico	3,841459	3,841459	3,841459	5,991465

Fuente: Elaboración propia

Respecto al género, existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis de independencia respecto de la flexibilidad salarial (ya sea total o parcial) y de la monotonicidad de las canastas. En los primeros dos casos, se comprueba que la proporción de respuestas exitosas fue mayor entre los hombres que entre las mujeres. Sin embargo, la percepción de monotonicidad de las canastas fue significativamente mayor entre las mujeres.

El nivel de estudios es otra variable que presenta relación con la elección de una canasta salarial. En este caso, tanto el Home-Office como la variabilidad salarial total presentan diferencias significativas: las personas con un nivel de estudio alto (estudios universitarios o terciarios completos) son más propensas a elegir una canasta salarial acorde al grupo etario al que pertenezcan. En este sentido, la proporción de respuestas exitosas entre individuos con un nivel de estudio bajo es menor, lo que indica que un

empleado de este tipo no suele acceder a puestos laborales cuya retribución salarial pueda ser negociada y compensada con un salario emocional.

La cantidad de hijos que el individuo tiene estrecha relación con la mayoría de los beneficios extra-salariales. Se confirma estadísticamente que un individuo priorizará aquel salario emocional por sobre el monetario siempre que le permita obtener un mejor balance vida-trabajo y de esta manera, dedicar mayor tiempo a su familia. En este sentido, no resulta absurdo que la posibilidad de realizar teletrabajo al menos una vez a la semana sea valorado en más de un 10% del salario monetario del individuo.

Finalmente, se observa que el hecho de aportar ingresos al hogar resulta una variable altamente vinculada con la elección de la canasta salarial según el grupo etario al que el individuo pertenece. La proporción de trabajadores Millennials menores a 30 años que aún vive en el seno familiar, sin aportar ingresos, es mayor al 65% de la muestra, lo que permite aseverar que la decisión de intercambiar una parte del salario monetario por uno emocional es aún más factible, debido a las mínimas obligaciones financieras que éstos tienen. Por el contrario, aquellos individuos que tienen la necesidad de aportar dinero en el hogar (ya sea por mantener una familia o vivir solo) son menos flexibles a la hora de resignar ingresos.

Modelo de Regresión Múltiple

La estimación por Mínimos Cuadrados Ordinarios se utilizó para el tratamiento de los datos resultantes de la tercera sección del cuestionario, donde se propuso un juego de elección de beneficios *non-marketable* según las preferencias de cada individuo.

El objetivo de este último análisis es estimar la cantidad promedio de *non-marketable* que la firma debiera ofrecer a un trabajador según sea miembro de la Generación Millennial o de la Generación X.

La Tabla 6 presenta los resultados de la regresión detallada anteriormente: ajuste del modelo (coeficiente R^2), coeficientes de los estimadores MCO y p-values para tests de significatividad global e individual.

TABLA 6: RESULTADOS DE LA REGRESIÓN MCO

Estadísticas de la regresión				
Coefficiente de correlación múltiple	0,4550501			
Coefficiente de determinación R ²	0,2070706			
R ² ajustado	0,2055801			
Análisis de Varianza				
F calculado	138,929809			
	Coefficiente	P-value	Inferior 95%	Superior 95%
Intercepto	1,59347710	0,00000000	1,09690585	2,09004834
Generación	0,90038733	0,00000000	-0,02523521	0,00090464
Edad	-0,01216529	0,06807280	0,67338827	1,12738640

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que el valor del F calculado es mayor al valor F crítico con un 95% de probabilidad (0,051295), las evidencias muestrales sugieren que sí existe una relación de significancia entre la variable dependiente y el conjunto de todas las variables independientes.

En segundo término, el valor del coeficiente de determinación R² y el coeficiente R² ajustado sugieren un ajuste cercano al 20%, es decir, el modelo explica el 20% de la variabilidad de la variable dependiente. Esta medida de la bondad de ajuste puede resultar cuestionable, sin embargo se encuentra dentro de los valores normales que sugieren Gujarati y Porter (2010), el cual oscila entre 0,2 y 0,6 cuando se realizan inferencias sobre conducta humana.

Respecto a las variables explicativas del modelo, se puede concluir que la variable *Generación* es significativa individualmente con un nivel de confianza del 95%, no así la variable *Edad* que resulta significativa sólo con un nivel de confianza del 93%.

El valor del intercepto sugiere que la cantidad promedio de beneficios *non-marketables* que una empresa debería ofrecer es 1,59 independientemente de las características del individuo. Si el trabajador es miembro de la Generación Millennial, la firma debería incrementar su oferta de beneficios en un promedio de 0,90 unidades mientras que por cada año de edad que el individuo tenga, la cantidad debe disminuir en promedio 0,012 unidades.

En otras palabras, un trabajador miembro de la Generación X estaría dispuesto a aceptar, en promedio, 1,19 beneficios *non-marketables* a cambio de resignar no más del 5% del salario monetario. Por el contrario, un empleado Millennial estaría dispuesto

a aceptar, en promedio, 2,10 beneficios extra-salariales a cambio de resignar un valor cercano al 10% del salario (este porcentaje se incrementará cuanto menor edad tenga el trabajador).

Cabe aclarar que la empresa ofrecerá un salario emocional ligado a beneficios extra-salariales siempre que el costo de ofrecerlos sea menor o igual a la reducción del salario monetario. Este trade-off entre monetario y emocional es un elemento de vital importancia a la hora de establecer el mix salarial que un individuo estaría dispuesto a aceptar.

6. Conclusiones

La evolución de las relaciones laborales como consecuencia de la incorporación de la Generación Y o Millennial al mercado de trabajo plantea un nuevo paradigma que deben enfrentar las organizaciones y los mismos empleados.

Esta problemática no ha sido demasiada abordada por la teoría económica, sino que fueron otras las disciplinas que vinculan las características de esta Generación con los conceptos de motivación y satisfacción laboral. Dichos estudios concluyen que el dinero no es el único factor motivacional para estos jóvenes, sino que hay otros aspectos del trabajo que tienen similar importancia y es entonces que priorizan diferentes aspectos en sus decisiones de carrera.

En el presente trabajo se estudió no sólo la existencia de un salario emocional sino también su influencia en la elección de un empleo por parte de trabajadores de la Generación Millennial y Generación X. En particular, el objetivo de la investigación fue demostrar que un mix salarial compuesto no sólo por dinero sino también por beneficios extra-salariales influye de manera positiva si el trabajador es Millennial, mientras que lo primordial es el salario monetario si el trabajador pertenece a otro grupo etario.

En el caso de los habitantes de AMBA, la investigación realizada comprueba la existencia de un salario emocional que se complementa al monetario y que influye en las decisiones de los profesionales Millennials. Concretamente, existe al menos un beneficio extra-salarial por el que un joven Millennial estaría dispuesto a resignar dinero de su salario, mientras que un trabajador de otro grupo etario no.

El aspecto no salarial más valorado por la población Millennial es la trayectoria o renombre de la organización, ya que satisface no sólo el desarrollo y crecimiento profesional sino también la confianza económica y personal a los que éstos jóvenes aspiran. A su vez, le siguen el teletrabajo o Home-Office junto con la variabilidad salarial que depende de su propio desempeño laboral. En este sentido, son elementos que favorecen la búsqueda de un correcto balance vida-trabajo tan importante para los Millennials.

Por el contrario, miembros de la Generación X se comportan de manera diferente al momento de optar por una canasta salarial compuesta por dinero y beneficios extra-

salariales. Con respecto a la trayectoria de la empresa, menos del 12% de los trabajadores la considera algo relevante al momento de elegir un empleo. Lo mismo ocurre con el Home-Office y la variabilidad salarial, aunque en estos casos la proporción de individuos que elegirían un mix salarial se eleva hasta cerca del 38% de la población.

Los beneficios que se traducen directamente en erogaciones monetarias son valorados de similar manera independientemente de la Generación a la que pertenece el individuo, tales como el almuerzo y servicios de salud privados. Los datos son concluyentes: al menos un 62% de la población resignaría 10% de su salario para obtener dichos beneficios. Sin embargo, estos porcentajes se elevan hasta casi el 75% si se estudia sólo a los trabajadores Millennials.

En cuanto a la hipótesis respecto a la relación entre segmentos demográficos, hay evidencia para afirmar que la composición del hogar es la variable con mayor relación con la elección individual. No es absurdo imaginar que las obligaciones financieras del individuo influyen de manera significativa en la decisión de resignar o no dinero a cambio de beneficios extra-salariales. Los datos obtenidos de la población femenina no resultan menos interesantes: prevalece la búsqueda de un correcto balance vida-trabajo y mejores servicios de salud en los casos donde la mujer tiene hijos.

Desde el punto de vista de las organizaciones, es posible afirmar que el hecho de otorgar al menos un beneficio *non-marketable* tendrá un impacto positivo en la motivación laboral de sus empleados. A raíz de los resultados de esta investigación, uno de los aspectos no salariales de mayor importancia para el empleado es el teletrabajo o Home-Office, de relativa facilidad de implementación si se tienen en cuenta los avances tecnológicos presentes en la actualidad.

Se comprueba también que la valoración de los beneficios *marketables* y *non-marketables* no son lineales, sino que son decrecientes en cantidad. En este sentido, existen oportunidades en la estimación de la valoración marginal del salario emocional por parte de los diferentes grupos etarios. Esto abre la puerta a futuras investigaciones para estudiar la composición de un salario emocional óptimo que satisfaga no sólo las aspiraciones y motivaciones de los trabajadores sino también la rentabilidad de las organizaciones.

Por último, se puede estudiar con mayor detalle si alguna variable explicativa fue omitida en esta investigación como consecuencia del diseño del cuestionario. De esta forma, sería posible presentar un nuevo modelo que provea mayor bondad de ajuste al momento de estimar qué cantidad de beneficios no-salariales resulta óptima según el empleado sea o no Millennial.

7. Referencias bibliográficas

Ahn, N. y García Pérez, J. (2000). *Unemployment duration and workers' wage aspirations in Spain*, Economic Working Papers N° 426, Departamento de Economía y Negocios, Universitat Pompeu Fabra, Barcelona.

Aisenson, D., Legaspi, L., Valenzuela, V., Polastri, G. y Duro, L. (2008). *El sentido del estudio y el trabajo para los jóvenes que finalizan la escuela de nivel medio. Un análisis desde la perspectiva de la psicología de la orientación*, Anuario de investigaciones de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires, vol. 15, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, pp. 71-80.

Allard, G. y Simon, C. (2007). *Generación "Y" y el mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales*, Instituto de empresa Business School, España.

Anderson, D. Sweeney, D. y Williams, T. (2008). *Estadística para administración y economía* (10a. ed.), México D.F.: Cengage Learning Editores S.A, pp. 225-250.

Blaug, M. (1985). *Teoría económica en retrospectiva* (2a. ed), México: Fondo de Cultura Económica.

Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*, Observatorio Laboral Revista Venezolana, Vol. 2, nro. 4, Universidad de Carabobo, Venezuela, pp. 133-153.

Craig, G. (2009). *Desarrollo psicológico* (9a. ed.), Ciudad de México: Pearson Educación, pp. 441-478.

Cuesta, E (2014). *La Generación Y latinoamericana en las organizaciones: algunos aportes conceptuales y empíricos*, Revista Gestión de las Personas y Tecnologías, edición nro. 19, Buenos Aires.

Ehrenberg, R. y Smith, R. (2006). *Modern Labor Economic* (9a. ed.), Estados Unidos: Pearson Education.

Ferreiro, R. (2006). *El reto de la educación del siglo XXI: la generación N*. Revista Apertura, vol. 6, nro. 5, Guadalajara, México, pp. 72-85.

Fitzgerald, T (1998). *An introduction to the search theory of unemployment*, Economic Review, vol. 34, nro. 3, Estados Unidos.

Feixa, C. y Leccardi, C. (2011). *El concepto de generación en las teorías de juventud*, Revista Última Década, vol. 19, nro. 34, Santiago de Chile, pp. 11-32.

Flores, R., Abreu, J. y Badii, M. (2008). *Factores que originan la rotación del personal en las empresas mexicanas*, Daena: International Journal of Good Conscience, vol. 3, nro. 1, México, pp. 65-99.

González, R. (2011). *La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una entidad financiera de la ciudad de Resistencia*, Palermo's Business Review, vol. 1, nro. 5, Buenos Aires, pp. 67-93.

Gujarati, D. y Porter, E. (2010). *Econometría* (5a. ed.), México: McGraw Hill.

Hetzberg, F. (1954). *Work of the Nature of Man*. Cleveland: The World of Publishing Company, pp. 71-91.

Howe, N. y Strauss, W. (2007). *Millennials Go to College*, Estados Unidos: Life Course Associates.

Jevons, S. W. (1871). *The theory of political economy* (5a. ed.), Nueva York: Sentry Press, pp. 167-209.

Kydland, F. y Prescott, E. (1982). *Time to Build and Aggregate Fluctuations*. Econometrica, Vol. 50, No. 6, Estados Unidos, pp. 1345-1370.

McConnell, C., Brue, S. y Macpherson, D. (2007). *Economía Laboral* (7a. ed.), Madrid, España.

Mortensen, D (1986). *Job Search and labor market analysis*. En O. Ashenfelter y R. Layard (1987), *Handbook of Labor Economics*, vol II, Amsterdam, New York, Oxford y Tokyo, North-Holland, pp.849-919.

Neffa, J. C. (2007). *Teorías económicas sobre el mercado de trabajo. II: Neoclásicos y nuevos keynesianos*, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina, pp. 21-165.

Ramírez, R., Abreu, L. y Badii, M. (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*, Daena: International Journal of Good Conscience, vol. 3, nro. 1, México, pp. 143-185.

Rice, P. (1997). *Desarrollo humano, estudio del ciclo vital* (2a ed.), México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Robbins, Stephen (2009). *Comportamiento organizacional* (13a. ed.), México: Pearson Educación, pp. 172-238.

Seater, J. J. (1977). *A unified model of consumption, labor supply and job search*, Journal of Economic Theory, Nro. 14, Estados Unidos, pp. 349-372.

Smola, K. W. and Sutton, C. D. (2002). *Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium*, Journal of Organizational Behavior, vol. 23, nro. 4, Estados Unidos, pp. 363-382.

Steers, R. y Porter L. (1987). *Motivation and Work Behavior* (4a. ed.), Estados Unidos: McGraw Hill.

Stigler, G. J. (1962). *Information in the labor market*, Journal of Political Economy, vol 70, nro. 5, parte 2, Estados Unidos, pp. 94-105.

Tejero-González, C. y Fernández-Díaz, M. (2009). *Medición en la satisfacción laboral en la dirección escolar*. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa, vol. 15, nro. 2, Madrid, España, pp. 1-16.

Varian, H. R. (1992) *Análisis Microeconómico* (3a. ed.), Barcelona: Antoni Bosch.

8. Anexos

8.a. Cuestionario

Generación Millennial: Salario monetario y emocional

El objetivo del siguiente cuestionario es el de determinar si la elección de un trabajador Millennial difiere de la elección de un trabajador miembro de la Generación X. Más específicamente, se intentará comprobar la existencia de un salario emocional vinculado con factores motivacionales y/o beneficios extra-salariales que afecta la elección de un trabajador Millennial.

*Obligatorio

1. Edad *

Pregunta de respuesta única.

2. Sexo *

Pregunta de respuesta única.

- Hombre
- Mujer

3. Nivel de estudios *

Pregunta de respuesta única.

- Sin estudios / Primaria incompleta
- Primaria completa / Secundaria incompleta
- Secundaria completa / Terciaria o universitaria incompleta
- Terciaria o universitaria completa

4. ¿Trabajas? *

Pregunta de respuesta única.

- No, y no estoy buscando trabajo
- No, pero estoy buscando activamente
- Si, y estoy buscando activamente
- Sí, pero no estoy buscando

5. ¿Cuántas horas semanales? *

Pregunta de respuesta única.

6. ¿Qué tipo de trabajo tienes?

Pregunta de respuesta única.

- Relación de dependencia
- Cuenta Propia

7. ¿Cuántas veces cambiaste de trabajo el último año? *

Pregunta de respuesta única.

- Ninguna
- 1
- 2
- Más de 2

8. ¿Cuántos hijos tenes? *

Pregunta de respuesta única.

- Ninguno
- 1
- 2
- Más de 2

8. ¿Vivís solo/a? *

Pregunta de respuesta única.

- Sí
 - No, y no apporto ingresos a mi hogar
 - No, pero apporto ingresos a mi hogar
-

Elección del empleo y su salario

En la siguiente sección del cuestionario se te ofrecerán diferentes empleos y tú debes decidir qué tipo de salario prefieres recibir. El salario no es representativo, así que no lo compares con uno real.

No hay respuestas correctas o incorrectas, dado que el objetivo es comprender la preferencia de los empleados.

9. ¿Qué salario elegirías? *

Pregunta de respuesta única.

- \$10 por mes de salario sin beneficios
- 10% menos de salario pero con Home-Office una vez por semana

10. ¿Qué salario elegirías? *

Pregunta de respuesta única.

- \$10 por mes de salario sin beneficios
- 10% menos de salario, con almuerzo pago todos los días

11. ¿Qué salario elegirías? *

Pregunta de respuesta única.

- \$10 por mes de salario sin beneficios
- 20% menos de salario, con mejores servicios de salud privados

12. ¿Qué salario elegirías? *

Pregunta de respuesta única.

- \$10 por mes de salario sin beneficios
- 50% menos que son fijos + parte variable según cumplimiento de objetivos

13. ¿Qué salario elegirías? *

Pregunta de respuesta única.

- \$10 por mes de salario en una empresa PyMe
- 20% menos de salario en una empresa Multinacional

14. ¿Qué salario elegirías? *

Pregunta de respuesta única.

- \$10 por mes de salario sin beneficios
- Salario variable 100% según cumplimiento de objetivos (incluye Home Office y prepaga)

15. ¿Qué salario elegirías? *

Pregunta de respuesta única.

- \$10 por mes de salario sin beneficios
- \$10 por mes de salario, con Home-Office una vez por semana

16. ¿Qué salario elegirías? *

Pregunta de respuesta única.

- \$10 por mes de salario sin beneficios
- 50% menos de salario con Home-Office dos veces por semana, almuerzo pago y prepaga.

16. ¿Qué salario elegirías? *

Pregunta de respuesta única.

- \$10 por mes de salario sin beneficios
- 10% menos de salario, con servicios de salud privados

17. ¿Qué salario elegirías? *

Pregunta de respuesta única.

- \$10 por mes de salario sin beneficios
 - 20% menos de salario, con Home-Office dos veces por semana
-

Ranking de beneficios extra-salariales

En el mercado laboral actual, muchas compañías complementan el salario con beneficios extra-salariales, de manera tal de motivar y retener a sus empleados. Específicamente, son comunes los beneficios que no se pueden adquirir mediante intercambio de dinero y por eso en economía se los llama "*Non-Marketables*".

Para responder la única pregunta de esta sección, te muestro cinco beneficios "Non-Marketables" que debes ordenar según tu preferencia para luego responder la pregunta:

- Home-Office
- Flexibilidad horaria
- Casual Fridays (ir vestido como quieras los días viernes)
- Actividades recreativas dentro y fuera del lugar de trabajo
- Bono de performance

18. ¿Cuál de esta combinación de salarios preferirías obtener? *

Pregunta de respuesta única.

- \$10 por mes de salario sin ningún beneficio
- \$10 por mes de salario, con tu beneficio favorito
- 10% menos de salario, con tus dos beneficios favoritos
- 20% menos de salario, con tus tres beneficios favoritos
- 30% menos de salario, con tus cuatro beneficios favoritos
- 40% menos de salario, con los cinco beneficios