



Contratos idiosincrásicos en la atracción y retención del talento: tres estudios en organizaciones intensivas en conocimiento de la Argentina¹

Guillermo Enrique Dabos ^{a,b,*} y Andrea Gabriela Rivero ^c

^a Director del Master en Administración de Negocios y Doctorado en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, UNICEN, Tandil, Buenos Aires, Argentina

^b Profesor, Departamento de Administración, Universidad de San Andrés, Victoria, Buenos Aires, Argentina

^c Profesora a tiempo completo, Facultad de Ciencias Económicas, UNICEN, Tandil, Buenos Aires, Argentina

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 19 de julio de 2011

Aceptado el 13 de diciembre de 2012

Clasificación JEL:

M12

Palabras clave:

Contratos idiosincrásicos

Relación empleado-organización

Organizaciones intensivas en conocimiento

RESUMEN

Este documento examina la presencia de términos idiosincrásicos en los contratos de trabajo celebrados por organizaciones intensivas en conocimiento de la Argentina. Se utilizan datos provenientes de tres estudios independientes realizados en ámbitos diferentes: directivos de empresas líderes en el marco de un *executive MBA*, empleados altamente calificados del sector *software* y servicios informáticos, e investigadores pertenecientes a una prestigiosa institución científico-tecnológica. Los resultados informan sobre la creciente presencia de términos idiosincrásicos en los contratos laborales negociados por estos trabajadores del conocimiento, así como también sobre el momento, contenido y alcance de la negociación. Finalmente, se discute el impacto de los contratos idiosincrásicos en el marco de la gestión estratégica de recursos humanos y se presentan las implicancias teórico-prácticas asociadas a su implementación efectiva.

© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España. Todos los derechos reservados.

Idiosyncratic deals in the attraction and retention of talent: three studies of knowledge-intensive organizations in Argentina

ABSTRACT

The present study examines the presence of idiosyncratic deals in the employment contracts negotiated by knowledge-intensive organizations in Argentina. Data were collected from three independent studies in different environments: top and middle managers within the context of an executive MBA, highly-skilled employees in the area of software and information technology, and research scientists from a prestigious institution of science and technology. Results inform about the growing presence of idiosyncratic deals in the employment contracts of these knowledge workers as well as the time, content and scope of the specific terms negotiated. This study concludes by discussing the impact of idiosyncratic deals for the organization's Human Resource strategy and by presenting the theoretical and practical implications associated with their effective implementation.

© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España. All rights reserved.

JEL classification:

M12

Keywords:

Idiosyncratic deals

Employee-organization relationships

Knowledge-intensive organizations

*Autor para correspondencia: Facultad de Ciencias Económicas, UNICEN, Campus Universitario (Paraje Arroyo Seco), Tandil, Buenos Aires, B7000GHG, Argentina.

Correo electrónico: gdabos@udesa.edu.ar (G.E. Dabos).

Classificação JEL:
M12

Palavras-chave:
Contratos idiosincrásicos
Relação funcionário-organização
Organizações intensivas em conhecimento

Contratos idiosincrásicos na atracção e retenção do talento: três estudos em organizações intensivas em conhecimento da Argentina

RESUMO

Este trabalho examina a presença de termos idiosincrásicos nos contratos de trabalho celebrados por organizações intensivas em conhecimento da Argentina. Utilizam-se dados provenientes de três estudos independentes realizados em âmbitos diferentes: gestores de empresas líderes no âmbito de um executive MBA, funcionários altamente qualificados do sector software e serviços informáticos, e investigadores pertencentes a uma prestigiada instituição científico-tecnológica. Os resultados informam sobre a crescente presença de termos idiosincrásicos nos contratos de trabalho negociados por estes trabalhadores do conhecimento, assim como também sobre o momento, conteúdo e âmbito da negociação. Por fim discute-se o impacto dos contratos idiosincrásicos no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos e apresentam-se as implicações teórico-práticas associadas à sua implementação efectiva.

© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España. Todos los derechos reservados.

1. Introducción

En los últimos años, se han producido una serie de cambios significativos en el entorno socioeconómico y en la estructuración de las organizaciones. La consolidación del conocimiento como principal factor de producción en la nueva economía, el surgimiento de una clase creativa que resalta el aporte individual y diferencial de cada trabajador, la creciente movilidad laboral guiada por el mercado más que por la jerarquía organizacional, y el consecuente quiebre del modelo del empleo de por vida, son fenómenos que explican la adopción de nuevas formas organizacionales más planas, democráticas y flexibles, así como la transformación radical de las relaciones de trabajo (Barley y Kunda, 2006; Cappelli, 1999; Drucker, 2002; Florida, 1995 y 2002).

Estos cambios, que se manifiestan más frecuentemente en los sectores intensivos en conocimiento, afectan profundamente los términos y condiciones que gobiernan la relación de intercambio entre empleado y empleador, generando nuevas prácticas para la atracción, gestión y retención del talento en la organización. Mientras que la tradicional relación de empleo asume que el empleado carece de poder para negociar de forma individual los términos y condiciones de empleo (encontrándose en una posición desventajosa respecto al empleador); en la nueva economía del conocimiento, los trabajadores altamente calificados alcanzan una posición de privilegio con mayor poder de negociación (Cappelli, 2000 y 2001; Farber y Western, 2000). Debido a que las empresas se vuelven cada vez más dependientes de sus trabajadores calificados (por sus conocimientos, habilidades y redes de contactos), se incrementa el número de individuos con capacidad para negociar términos y condiciones de empleo que se ajusten a sus gustos y preferencias (Florida, 2002; Rousseau, 2001).

En el ámbito de la literatura organizacional, se definen como contratos idiosincrásicos los acuerdos voluntarios, personalizados y no estandarizados que los empleados, de forma individual, negocian con sus empleadores sobre ciertos aspectos de la relación de empleo, originando beneficios para ambas partes (Rousseau, 2005). Los empleados más calificados son más propensos a negociar términos idiosincrásicos en sus contratos de trabajo que a adherirse, simplemente, a las condiciones de empleo propuestas por el empleador. Esto genera mayor involucramiento de los empleados en aquellas cuestiones laborales que los afectan directamente, tales como las asignaciones de trabajo, compensaciones, desarrollo de carrera y equilibrio trabajo-vida (Arthur y Rousseau, 1996; Bartol y Martin, 1989; Osorio, 2010; Thornthwaite, 2004; Wrzesniewski y Dutton, 2001).

Más allá del creciente poder de mercado de los trabajadores del conocimiento, existen otros factores que también promueven el surgimiento de los contratos idiosincrásicos en la actualidad. En particular, la expectativa de mayor personalización en productos y servicios se traslada también al ámbito laboral, motivando que los empleados

busquen condiciones de trabajo que se ajusten a sus necesidades y preferencias personales (Cappelli, 2000). Al mismo tiempo, la mayor presencia de la mujer en el mercado de trabajo es otro fenómeno que promueve la búsqueda de acuerdos flexibles que permitan atender simultáneamente las demandas laborales y familiares (Greenberg y Landry, 2011; Klein, Berman y Dickson, 2000; Perlow, 1997; Shapiro, Ingols, O'Neil y Blake-Beard, 2009). Finalmente, una mayor variabilidad en los patrones de carrera profesional conduce al individuo a buscar acuerdos idiosincrásicos que aseguren su empleabilidad futura en el mercado de trabajo (O'Mahony y Bechky, 2006). En síntesis, la personalización de determinados aspectos de la relación de empleo es una práctica cada vez más extendida en las empresas a nivel mundial (Kalleberg, 2000; Lawler y Finegold, 2000), que impacta sobre los paradigmas dominantes en materia de atracción, gestión y retención del talento en la organización.

El objetivo del presente trabajo es examinar la existencia de términos idiosincrásicos en los contratos laborales negociados por organizaciones intensivas en conocimiento en Argentina, indagando también acerca del momento, contenido y alcance de la negociación. En el siguiente apartado, se desarrolla el marco teórico que sustenta la investigación, presentando el concepto de contratos idiosincrásicos y las dimensiones claves que identifica la literatura organizacional. En el segundo apartado, se presentan resultados provenientes de tres estudios independientes que informan sobre la presencia de términos idiosincrásicos negociados por los trabajadores del conocimiento en distintos ámbitos organizacionales, así como sobre el momento, contenido y alcance de la negociación. Finalmente, en el último apartado, se discuten las implicancias teórico-prácticas, analizando el impacto de los contratos idiosincrásicos en el marco de la gestión estratégica de recursos humanos. De esta forma, la investigación contribuye a explicar un fenómeno relativamente nuevo y escasamente estudiado, sobre todo, en el contexto latinoamericano.

2. Contratos idiosincrásicos en las organizaciones

La oferta de condiciones de empleo beneficiosas y estandarizadas para todos los empleados de una organización, incluyendo salarios competitivos, planes de salud, bonos y opciones, ha sido sistemáticamente utilizada como mecanismo para promover la confianza, la participación y la cooperación en el ámbito organizacional (Bloom y Milkovich, 1998; Calderón, Naranjo y Álvarez, 2007; DeGroot y Kiker, 2003; Gómez Mejía y Balkin, 1989; Lazear, 1981; Sorauren, 2000). No obstante, durante los últimos años, los empleadores han comenzado a ofrecer condiciones de empleo más personalizadas, o idiosincrásicas, en pos de atraer y retener al talento altamente calificado en la organización (Feldman y Pentland, 2003; Lee, MacDermid y Buck, 2000). Estos términos idiosincrásicos, antes reservados exclusivamente para ejecutivos de alto nivel y para estrellas del deporte o del espectáculo (Frank, 1985; Rosen, 1981), se encuentran en la actuali-

dad al alcance de un mayor número de trabajadores que logran acceder a la posibilidad de negociar términos y condiciones de empleo que se ajusten a sus necesidades y preferencias individuales (Rousseau, 2005).

Los contratos idiosincrásicos son un medio para reconocer, recompensar y motivar a aquellos empleados que agregan un valor diferencial a la organización, pero no constituyen una práctica para otorgar un trato preferencial en función de vínculos políticos o personales. La literatura organizacional define los contratos idiosincrásicos como acuerdos voluntarios, personalizados y no estandarizados que un trabajador, de manera individual, negocia con su empleador sobre ciertos términos de la relación laboral, generando beneficios para ambas partes (Rousseau, 2001 y 2005; Rousseau, Ho y Greenberg, 2006). En particular, Rousseau (2005) identifica cuatro características distintivas que permiten diferenciar los contratos idiosincrásicos de otras formas deshonestas e injustas de relación laboral, tales como el favoritismo o el amiguismo. Específicamente, estas características son las siguientes:

- Negociados de forma individual por el empleado: un contrato idiosincrásico surge cuando un trabajador, de forma individual, negocia un acuerdo de empleo con su empleador o futuro empleador (a través de los agentes de la organización: directivos, supervisores, o representantes de recursos humanos) que difiere del acuerdo estándar ofrecido por la organización. Cabe señalar que los trabajadores logran mayor poder de negociación cuando poseen competencias que resultan escasas y muy fuertemente valoradas por el mercado o cuando su desempeño y contribuciones son ampliamente reconocidos por la organización (Rousseau, 2005; Rousseau, Hornung y Kim, 2009).
- Heterogeneidad en la relación de empleo: los contratos idiosincrásicos otorgan al empleado ciertas particularidades en los términos y condiciones laborales que difieren de las otorgadas a otros trabajadores que integran el mismo grupo de trabajo o que ocupan puestos similares en la organización. Esta mayor heterogeneidad intragrupo constituye un factor motivador para el empleado de modo que facilita su retención (Rousseau, 2005) pero, al mismo tiempo, suele ser una fuente de injusticia e inequidad percibida por los demás integrantes de la organización (Broschak y Davis-Blake, 2006; Greenberg, Roberge, HO y Rousseau, 2004; Lai, Rousseau y Chang, 2009).
- Beneficios para el empleado y el empleador: los contratos idiosincrásicos generan beneficios para ambas partes. La implementación efectiva de estos contratos permite al empleador motivar, retener y mejorar el desempeño de sus empleados más valiosos, quienes a cambio obtienen condiciones de empleo que se ajustan a sus preferencias y necesidades (Hornung, Rousseau y Glaser, 2008; Rousseau, 2005). Asimismo, los contratos idiosincrásicos suelen representar una fuente de innovación en las prácticas de recursos humanos o de adaptación a los cambios que se suscitan en el entorno.
- Variaciones en su alcance: los contratos idiosincrásicos varían significativamente en su alcance conforme a la cantidad de términos y condiciones especiales negociadas, pudiendo abarcar desde un único contenido idiosincrásico en el marco de un acuerdo estandarizado hasta la totalidad de los términos contractuales. Asimismo, el rango de recursos negociados puede variar desde ajustes parciales en tiempos o tareas hasta la personalización total de los contenidos del trabajo (Hornung, Rousseau y Glaser, 2010; Miner, 1987). Un mayor alcance y heterogeneidad en los contenidos implica una mayor sensibilidad de los empleados respecto de su trato relativo.

Finalmente, resulta importante señalar que los contratos idiosincrásicos pueden surgir tanto por iniciativa del empleador como del empleado, reflejando un reconocimiento de las contribuciones realizadas por el empleado o de su potencial laboral. El empleado tiende a desempeñar un rol proactivo en la creación de los términos contractuales (Rousseau, 2001), de modo que el proceso de negociación

constituye una forma novedosa de participación de los trabajadores en las decisiones de la organización (Freeman y Rogers, 1999; Lawler y Finegold, 2000). En este sentido, los contratos idiosincrásicos emergen bajo condiciones de poder mucho más simétricas entre empleado y empleador, lo que favorece su negociación e implementación efectiva. Este equilibrio contrasta con el tradicional modelo asimétrico, en el que el empleado, de forma individual, carece del poder necesario para moldear o ajustar los términos y condiciones de la relación de empleo.

2.1. Tipos de contratos idiosincrásicos

Dos dimensiones clave definen los distintos tipos de contratos idiosincrásicos: a) el tiempo o momento en que se negocia el acuerdo, y b) el contenido y alcance del acuerdo, relativo a la naturaleza de los recursos obtenidos (Rousseau, 2005; Rousseau, Ho y Greenberg, 2006). Estos factores se encuentran estrechamente vinculados entre sí, debido a que determinados recursos requieren de momentos específicos para su negociación. Por ejemplo, los recursos de naturaleza socioemocional (programas de bienestar o apoyo personal) son típicamente negociados una vez que el empleado se encuentra trabajando en la organización, ya que requieren la conformación previa de un vínculo afectivo entre las partes. Por el contrario, los recursos de naturaleza económica (retribución adicional, opción de acciones) se pueden negociar efectivamente tanto al inicio de la relación, basado en el poder de mercado del trabajador, como durante su desarrollo, basado en el desempeño o calidad de la relación.

2.1.1. Momento de la negociación

Los contratos idiosincrásicos tienden a negociarse en dos momentos clave, impactando de manera diferente sobre la organización y la relación de empleo. En particular, los acuerdos pueden ser negociados *ex ante*, con anterioridad a la contratación laboral, o *ex post*, cuando la relación de empleo ya ha sido establecida.

Los contratos negociados *ex ante* surgen en respuesta al dinamismo competitivo del mercado de trabajo y a las capacidades distintivas de cada trabajador, aunque también son afectados por el grado de aceptación cultural de las normas relativas a la negociación individual preempleo (Rousseau y Schalk, 2000). Los trabajadores en mercados laborales más dinámicos o aquellos que han desarrollado competencias distintivas suelen negociar y obtener términos especiales de empleo con anterioridad a su contratación, como indicador directo de su poder de mercado. Los aspectos que típicamente se negocian *ex ante* incluyen compensaciones, beneficios, responsabilidades, horarios y localización. En general, se trata de recursos de carácter monetario y tangible que reflejan la información de mercado disponible al momento de la contratación (Rousseau et al., 2006; Rousseau et al., 2009).

Los contratos negociados *ex post* surgen en el marco de la relación existente, una vez que el trabajador ha sido contratado formalmente por la organización. Los contratos idiosincrásicos *ex post* suelen estar basados en el desempeño y en las contribuciones actuales y potenciales del empleado hacia la organización. Estos contratos se orientan a retener a los empleados más valiosos, procurando evitar las consecuencias disfuncionales asociadas con las altas tasas de rotación. En general, los empleadores que responden positivamente a las negociaciones *ex post* han desarrollado una relación de alta calidad con su empleado, basada en la confianza e identificación mutua (Graen y Scandura, 1987). Los contratos *ex post* ponen de manifiesto un reconocimiento por el buen desempeño o lealtad del empleado y se orientan primordialmente a garantizar la continuidad de la relación y el desarrollo de carrera dentro de la organización. Los contratos *ex post* abarcan una variedad más amplia de recursos (monetarios y no monetarios) en comparación con los acuerdos *ex ante*, generando un impacto positivo en la relación de empleo (Rousseau et al., 2009).

2.1.2. Contenido de los contratos idiosincrásicos

Los términos específicos que se negocian en los acuerdos idiosincrásicos incluyen recursos que los trabajadores valoran (Foa y Foa, 1974) y abarcan un rango amplio, que se extiende desde salarios y beneficios (materiales y universales) hasta *mentoring* y desarrollo de carrera (recursos abstractos y particulares). Rousseau (2005) agrupa los términos negociados en cuatro categorías: progresión en la carrera, contenido del trabajo, flexibilidad de tiempos, y salarios y compensaciones.

La progresión en la carrera incluye aspectos vinculados con el desarrollo individual de carrera y el contacto con niveles de alta dirección, con el objetivo de ganar visibilidad en la organización. Los contenidos del trabajo incluyen aspectos particulares que contribuyen a que la tarea resulte más atractiva para el empleado, como por ejemplo asignaciones laborales en el área de interés profesional del empleado o participación en proyectos internacionales. La flexibilidad de tiempos se refiere a aquellos aspectos que permiten lograr un mejor balance entre trabajo y vida, ya sea en términos de la jornada laboral o de períodos adicionales de vacaciones y sábaticos para realizar un perfeccionamiento o proyecto personal. Finalmente, los salarios y compensaciones incluyen aspectos vinculados con la remuneración que percibe el empleado, y abarcan las compensaciones diferenciales por la adquisición de nuevas competencias y los complementos salariales por la ampliación de las obligaciones actuales.

2.2. Alcance de la negociación

El contenido de los términos idiosincrásicos negociados se encuentra estrechamente asociado con las variaciones en el alcance de la negociación, pues a mayor heterogeneidad en los contenidos negociados, mayor será el alcance de los términos idiosincrásicos en relación con los términos estandarizados del acuerdo de trabajo. Distintos factores organizacionales y personales impactan sobre el alcance de la negociación. Los contratos idiosincrásicos son mucho más fácilmente negociados cuando la diferenciación es valorada internamente por la propia organización (el trabajo se estructura de manera muy diferente dentro de cada área), o cuando la comparación social es limitada en el ámbito de trabajo (los empleados realizan tareas diferentes, con baja interdependencia). Asimismo, los empleados muestran mayor predisposición para negociar términos idiosincrásicos por distintas razones, incluyendo la búsqueda de reconocimiento por parte de la organización, la satisfacción de necesidades individuales que difieren de las de sus compañeros de trabajo, y factores de índole personal como iniciativa propia y comportamiento proactivo.

Analizar el alcance de los términos idiosincrásicos implica prestar especial atención a la combinación relativa de recursos que ofrece la organización (Bloom y Milkovich, 1996), pues en gran medida la asignación de recursos pone en evidencia la clase de relación que el empleador procura mantener con sus empleados. En particular, los empleadores distribuyen recursos monetarios y no monetarios, que pueden clasificarse en recursos estandarizados, recursos basados en el puesto o recursos puramente idiosincrásicos (Rousseau, 2005).

Los recursos estandarizados se encuentran a disposición de todos los empleados de la organización (licencia por enfermedad, seguro contra riesgos laborales). Cada trabajador puede recibir distintas cantidades de recursos estandarizados, por ejemplo en función de su antigüedad, pero todos participan del mismo sistema.

Los recursos basados en el puesto se encuentran a disposición exclusiva de grupos específicos de empleados según las funciones, ocupación o rol que desempeñan (trabajo desde el hogar para los programadores, viajes en clase ejecutiva para directivos de determinado nivel). Estos recursos reflejan prácticas que caracterizan a las comunidades ocupacionales de pertenencia.

Los recursos idiosincrásicos se asignan exclusivamente al individuo en función del alcance de cada acuerdo negociado. Por ejemplo, en materia de capacitación y desarrollo profesional, los empleados

prefieren negociar acuerdos individuales que reflejen sus propios patrones y motivaciones de carrera.

El alcance de los contratos idiosincrásicos varía de acuerdo a las prácticas de recursos humanos y al apoyo que el empleador proporciona a sus empleados, sin que exista un nivel óptimo de implementación. La decisión del empleador de negociar términos idiosincrásicos en lugar de ofrecer prácticas estandarizadas se encuentra primordialmente influida por la competitividad del trabajador en el mercado laboral externo y por la interdependencia entre los empleados (Hornung et al., 2008; Rousseau, 2005). Los trabajadores que ocupan puestos altamente competitivos tienen más oportunidades para negociar con éxito términos idiosincrásicos que aquellos trabajadores que ocupan puestos menos competitivos (Elvira, 2001). Por otro lado, los empleados que realizan tareas interdependientes entre sí requieren de acuerdos primordialmente estandarizados o basados en el puesto como forma de evitar que el acceso diferencial a determinados recursos erosione la cooperación dentro del grupo (Bagarozzi, 1982). Mientras que los puestos altamente competitivos otorgan a los trabajadores un mayor poder de negociación y la interdependencia restringe el alcance y las oportunidades para implementar términos idiosincrásicos en los contratos de trabajo.

2.3. Objetivo de la investigación

Con sustento en los fundamentos teóricos expuestos, el presente trabajo se propone examinar la presencia de términos idiosincrásicos en los contratos laborales negociados por organizaciones intensivas en conocimiento del contexto latinoamericano, así como indagar acerca del momento, contenido y alcance de cada negociación. Para ello, se utiliza un enfoque predominantemente exploratorio, basado en componentes de naturaleza tanto cualitativa como cuantitativa que permita analizar la presencia de términos idiosincrásicos en los contratos de trabajo celebrados en distintos ámbitos organizacionales de la República Argentina. Si bien, hasta la fecha, no existen investigaciones empíricas que den cuenta de las manifestaciones de este fenómeno en el ámbito latinoamericano, la práctica gerencial en materia de atracción y retención de recursos humanos y la evidencia de base anecdótica han puesto de relieve la necesidad de examinar más profundamente la creciente utilización de términos idiosincrásicos, en los contratos de trabajo negociados por aquellas organizaciones que operan en sectores intensivos en conocimiento en esta región.

Para lograr el objetivo propuesto se realizaron tres estudios independientes que permitieron observar los términos contractuales efectivamente negociados por trabajadores del conocimiento en los siguientes ámbitos organizacionales: directivos de empresas líderes en el marco de una Maestría en Administración de Negocios (*executive MBA*), empleados altamente calificados del sector *software* y servicios informáticos (uno de los sectores más dinámicos de la economía argentina en la última década) e investigadores pertenecientes a una prestigiosa institución universitaria del sistema científico-tecnológico. Estos estudios dan cuenta de la presencia de términos idiosincrásicos, el momento, contenido y alcance de la negociación, y de las características de los empleados involucrados en el proceso.

3. Tres estudios sobre contratos idiosincrásicos

3.1. Estudio 1. Directivos de empresas líderes

3.1.1. Metodología

Este primer estudio examina la presencia de contratos idiosincrásicos a partir de la realización de entrevistas y grupos focales (*focus groups*) con trabajadores altamente capacitados que se desempeñaban en cargos directivos en empresas líderes de Argentina. En particular, los grupos focales ofrecen un abanico más amplio de información que otras técnicas cualitativas, lo que permite delimitar categorías, identificar criterios y percibir impresiones con relación a

los temas tratados (Edmunds, 1999; Kotler y Armstrong, 2001). Asimismo, la interacción propia de los grupos de discusión estimula las ideas, memorias y experiencias en los participantes a partir de comentarios que, en un primer momento, podrían parecer casuales y que pasarían desapercibidos si se utilizaran otras técnicas de recolección de datos (Lindlof y Taylor, 2002). Esta técnica resulta una excelente herramienta cuando se trabaja en estudios preliminares o exploratorios sobre temas novedosos como es el caso de los contratos idiosincrásicos, en los que ni siquiera existía un acuerdo inicial en cuanto a su denominación («acuerdos personalizados», «contratos individuales»), más allá de que todos los participantes fueron capaces de identificar instancias de ocurrencia del fenómeno.

El grupo objetivo del estudio estaba compuesto por 56 directivos de empresas líderes que se encontraban cursando un *executive MBA* en una de las universidades privadas más prestigiosas del ámbito geográfico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Estos directivos, que se desempeñaban en niveles de media y alta dirección, tenían una edad promedio de 36 años, dentro de un rango de edad que iba desde los 30 a los 47 años, una antigüedad promedio de cuatro años y medio en sus empresas, y eran mayoritariamente hombres (75%). Las empresas que los empleaban eran grandes y medianas, tanto de origen nacional como extranjero, estaban localizadas en CABA y abarcaban una diversidad de sectores de actividad (finanzas, servicios, tecnologías de información, petroleras, entre otros). Algunas de estas empresas eran: IBM Argentina, Accenture, KPMG, BBVA Banco Francés, 3M, American Express, Nokia, IMS Health, Masterfood Southern Cone, Stryker Argentina.

Los 56 participantes fueron divididos en siete grupos focales con ocho integrantes cada uno. Se llevaron a cabo sesiones de 120 minutos por grupo, moderadas por el primer autor de este trabajo. Todas las sesiones grupales fueron grabadas en audio. La guía de discusión se estructuró a partir de los temas específicos de esta investigación. Se realizaron preguntas, se discutieron casos, se intercambiaron puntos de vista y se solicitaron opiniones. Una vez finalizada cada sesión, se elaboró un minucioso reporte, que incluía datos de los directivos participantes, fecha y duración de cada sesión, información detallada sobre su desarrollo, resultados y observaciones del moderador. Concluidas las sesiones, la información fue sistematizada, interpretada y sintetizada para responder a los objetivos de la investigación. Como complemento de las sesiones de grupo se realizaron entrevistas semiestructuradas con los participantes en forma individual. Las entrevistas tuvieron como principal objetivo alcanzar una exploración más profunda de aquellas categorías y criterios que emergieron en las distintas sesiones de los grupos de enfoque (por ejemplo, quiénes negocian, qué y cuándo negocian, con qué alcance). Todas las entrevistas fueron grabadas en audio y luego se procedió a sistematizar, interpretar y sintetizar la información resultante.

3.1.2. Resultados y discusión

Los resultados indican que en las organizaciones de negocios son generalmente los directivos, en los niveles de gerencia media y alta, quienes negocian con mayor frecuencia términos idiosincrásicos en sus contratos de trabajo. Esto surge claramente de los grupos de enfoque realizados con directivos de empresas líderes en el marco de un *executive MBA*, en donde la gran mayoría (87,50%, es decir 49 de los 56 directivos que participaron en los grupos de enfoque) ha negociado y todos se sienten en condiciones de negociar términos idiosincrásicos que se ajustan a sus preferencias o necesidades individuales y que difieren del acuerdo estandarizado que sus empleadores ofrecen de forma más general.

No obstante, el análisis revela que solo un 20% de los términos idiosincrásicos fueron negociados *ex ante* (con anterioridad al inicio de la relación contractual). En todos los casos, estos acuerdos estuvieron basados en el poder de mercado de los trabajadores involucrados e incluyeron:

1. Salario diferencial por competencias altamente demandadas: 9 casos.
2. Flexibilidad de tiempo en relación con la jornada laboral: 8 casos.
3. Flexibilidad de tiempos en relación con los períodos vacacionales: 4 casos.
4. Progresión en la carrera a través de capacitaciones especiales: 3 casos.

También se identificó un acuerdo idiosincrásico de progresión en la carrera a través de la promoción acelerada, aunque sujeto al cumplimiento de determinados estándares de desempeño en el puesto durante el primer año de trabajo.

En contraposición, un 80% de los términos idiosincrásicos fueron negociados *ex post* (durante el transcurso de la relación contractual). Estos acuerdos estuvieron basados tanto en la calidad de la relación desarrollada entre empleado y empleador como en el desempeño y en las contribuciones pasadas de los empleados:

1. Progresión en la carrera a través de programas de desarrollo profesional: 35 casos.
2. Contenido del trabajo en tareas atractivas o desafiantes: 24 casos.
3. Flexibilidad de tiempos con relación al balance trabajo-vida: 23 casos.
4. Progresión en la carrera a través de capacitaciones especiales: 17 casos.
5. Salario diferencial por ampliación de obligaciones y responsabilidades: 9 casos.

Finalmente, resulta importante destacar que exactamente la mitad de los directivos que participaron en los grupos de enfoque (28 directivos) habían negociado condiciones de trabajo idiosincrásicas en más de una oportunidad, extendiendo el alcance de la negociación y de los recursos idiosincrásicos en comparación con los recursos estandarizados o basados en el puesto. Eventualmente, los resultados de los grupos de enfoque también revelan que muchos términos idiosincrásicos se institucionalizan en el tiempo y pasan a transformarse en términos basados en el puesto, dando origen a prácticas innovadoras que se extienden, más allá del caso específico, al resto de la organización o a quienes ocupan una determinada posición o cumplen determinada condición. Por ejemplo, un empleado de una consultora especializada en tecnologías de la información solicitó una reducción en la jornada laboral los días viernes para poder cursar un MBA, condición que inicialmente se acordó de forma individual, pero que eventualmente se extendió como práctica generalmente aceptada por la consultora para todos los gerentes de determinado nivel que así lo solicitaran.

En síntesis, el estudio revela una elevada presencia de términos idiosincrásicos en los contratos de trabajo de los directivos de empresas líderes que participaron de los grupos de enfoque. En relación con el contenido y alcance de los términos idiosincrásicos negociados, se destaca en primer lugar el contenido de la tarea, pues en general los directivos esperan que la tarea les agregue valor profesional y les asegure su empleabilidad futura en el mercado de trabajo. Otros términos típicamente negociados incluyen la progresión en la carrera y la flexibilidad de tiempos (particularmente en relación con la jornada laboral) y, en menor medida, las promociones aceleradas, compensaciones y licencias extraordinarias. En la mayoría de los casos, las negociaciones se concretan de manera *ex post*, durante el transcurso de la relación de empleo y una vez que el vínculo con la organización y con su jefe directo se encuentran afianzados. Como nota destacada, también se observan casos de acuerdos secretos (*shady deals*) que suelen erosionar la calidad de las relaciones de empleo una vez que se hacen públicos o salen a la luz (Rousseau, 2004). En tal sentido, un directivo manifestó: «Negocié con mi jefe una semana extra de vacaciones... pero lo sabemos solo él y yo».

3.2. Estudio 2. Trabajadores de software y servicios informáticos

3.2.1. Metodología

Un segundo estudio fue realizado a través de la asignación de un cuestionario a empleados del sector *software* y servicios informáticos, uno de los más dinámicos de la economía argentina, que se caracteriza por una elevada rotación en el mercado laboral y por una alta calificación en sus recursos humanos. Las instancias de recolección de datos fueron realizadas personalmente, a través de reuniones grupales que se acordaban con la anuencia de las empresas participantes, en las que se les explicaban los objetivos del estudio y se les invitaba a completar el cuestionario. Todas las empresas participantes estaban asociadas a uno de los clusters regionales de mayor crecimiento en la República Argentina durante la última década, el Polo Informático de la ciudad de Tandil, provincia de Buenos Aires. De un total de 365 empleados del sector *software* y servicios informáticos que participaron en las reuniones informativas, 184 respondieron la encuesta, con una tasa de respuesta apenas superior al 50%. La participación fue voluntaria y se aseguró, en todos los casos, la confidencialidad de los datos.

Aproximadamente el 80% de los encuestados era de sexo masculino. Su edad promedio era de 28 años (20% eran menores de 26 años, 55% se encontraba en el rango comprendido entre los 26-30 años y 25% con edad mayor a los 30 años). En relación con la antigüedad laboral, el 28% de los trabajadores tenía una antigüedad inferior a los 2 años, el 36% se encontraba en el rango comprendido entre los 2 y los 4 años, y el 36% restante superaba los 4 años de antigüedad. Con respecto a la formación académica, el 39% de los trabajadores se encontraba cursando los dos últimos años de la formación de grado, el 35% había completado los cursos y se encontraba elaborando su trabajo de grado, mientras que el 26% restante había obtenido el título de Ingeniero en Sistemas de Computación. Casi la totalidad de los trabajadores que mantenían la condición de estudiantes habían alcanzado los requisitos necesarios para la obtención del título intermedio de Analista Programador Universitario, diseñado para brindar una sólida formación técnica sobre desarrollo y aplicaciones de *software* y facilitar una rápida inserción laboral.

Los participantes completaron, de forma individual, un cuestionario dividido en dos partes. En una primera parte, se indagó acerca de la intención de negociar determinados aspectos de la situación laboral con el empleador. Para ello, se empleó una escala de 14 ítems adaptados de Rousseau (2005), que incluía las siguientes dimensiones: desarrollo de carrera, contenido del trabajo, flexibilidad de tiempos, y salarios y compensaciones. El formato de la escala ofrecía 5 niveles de respuesta (escala de Likert) con un rango que iba desde 1 («para nada de acuerdo») hasta 5 («totalmente de acuerdo»). Con el propósito de explicar a los participantes el concepto que se intentaba medir, se utilizó el siguiente encabezado como introducción a los 14 ítems de la escala: «Los empleados, de forma individual, pueden tener acuerdos laborales que difieren de los de sus compañeros de trabajo. ¿En qué medida estaría Ud. dispuesto a negociar los siguientes aspectos de su situación laboral con su empleador?». En una segunda parte, los participantes completaron preguntas sobre: a) la negociación efectiva de determinados aspectos de la relación laboral: «¿Ha negociado, con su actual empleador, condiciones especiales de empleo diferentes a las del resto de sus compañeros de trabajo?»; b) los recursos negociados: «¿En qué consisten las condiciones especiales negociadas?»; y c) el momento en que transcurrió la negociación: «¿En qué momento negoció dichas condiciones especiales de empleo?».

3.2.2. Resultados y discusión

En esta sección se analiza, por un lado, la preferencia de los empleados a negociar de forma individual ciertos aspectos de la relación de empleo con su empleador, mientras que por otro lado, se examina si el empleado había negociado efectivamente algún aspecto de su

contrato laboral. Los potenciales aspectos a negociar presentados en el cuestionario incluían 14 ítems agrupados en torno a los cuatro grandes grupos identificados al inicio. Los valores más altos en la escala de Likert se obtuvieron para ítems relacionados con la progresión en la carrera (ejemplo, «desarrollo de competencias laborales específicas») con un $M=3,99$ y para aspectos vinculados a la flexibilidad laboral (ejemplo, «horario reducido cuando existen necesidades puntuales» o «flexibilidad en el horario de entrada y salida») con un $M=3,70$. El valor más bajo se obtuvo en los ítems relacionados con el contenido del trabajo (ejemplo, «posibilidad de trabajar solo en aquellas áreas acordes con mis intereses profesionales») con un $M=3,15$, resultado que podría explicarse en gran medida por la baja antigüedad promedio de los empleados (escasa familiarización con el amplio espectro de potenciales contenidos del trabajo). En contraste con los resultados obtenidos en el ámbito internacional, los ítems relacionados con salarios y compensaciones (ejemplo «incrementar las responsabilidades de trabajo para aumentar la compensación») se comportaron de forma inestable, sin alcanzar los estándares mínimos de fiabilidad que permiten confirmar la validez de la escala.

En relación con los términos idiosincrásicos efectivamente negociados, el 56,52% de los empleados encuestados afirmaron haberlos negociado en sus contratos de trabajo. En particular, el análisis revela que un 40% de los términos idiosincrásicos fueron negociados *ex ante*, basados en el poder de mercado de los trabajadores calificados dentro de un sector altamente dinámico de la economía. Estos términos incluyen, prioritariamente:

1. Salario diferencial por competencias altamente demandadas: 31 casos.
2. Flexibilidad de tiempo en relación con la jornada laboral: 25 casos.
3. Flexibilidad de tiempos en relación con los períodos vacacionales: 15 casos.
4. Progresión en la carrera a través de capacitaciones especiales: 6 casos.

En contraposición, un 60% de los términos idiosincrásicos fueron negociados *ex post*, basados tanto en la calidad del vínculo contractual como en el desempeño. Estos términos incluyen ítems que no varían significativamente de aquellos negociados *ex ante*:

1. Flexibilidad de tiempo en relación con la jornada laboral: 37 casos.
2. Salario diferencial por adquisición de nuevas competencias: 33 casos.
3. Flexibilidad de tiempos con relación al balance trabajo-vida: 26 casos.
4. Contenido del trabajo en tareas atractivas o desafiantes: 8 casos.
5. Progresión en la carrera a través de capacitaciones especiales: 5 casos.

En general, los trabajadores altamente calificados del sector *software* y servicios informáticos manifiestan intención de negociar de manera individual con sus empresas empleadoras determinados aspectos de la relación laboral que afectan a la progresión en la carrera, la flexibilidad de tiempos y los contenidos del trabajo, en este orden. Sin embargo, aquellos empleados que efectivamente han negociado términos idiosincrásicos (un 56,52% del total de encuestados) remarcan como aspectos más requeridos el salario diferencial y la flexibilidad horaria, aspectos que resultan críticos en el caso de empleados que paralelamente se encontraban avanzando sus estudios de grado o de posgrado.

En síntesis, el estudio revela una elevada presencia de términos idiosincrásicos en los contratos de trabajo de los empleados altamente calificados del sector *software* y servicios informáticos, en particular en aquellos empleados que desarrollan una mejor comprensión de la dinámica competitiva del sector (no todos son cons-

cientes del poder de mercado que ostentan) y aquellos que cuentan con mayor dominio de las tecnologías más demandadas. Finalmente, los acuerdos son negociados tanto de modo *ex ante* como *ex post*. Se observa que los acuerdos negociados *ex ante* reflejan, en gran medida, el poder de mercado de estos trabajadores altamente demandados en un sector de la economía que muestra cada vez mayor dinamismo. En el caso de los acuerdos celebrados de manera *ex post*, se observa que en un número importante de casos son iniciados por el mismo empleador, y utilizados como herramienta para la retención de trabajadores clave en un sector donde la guerra por el talento se ha convertido en una realidad que condiciona la viabilidad empresarial.

3.3. Estudio 3. Investigadores del sistema científico-tecnológico

3.3.1. Metodología

Finalmente el tercer y último estudio realizado utiliza cuestionarios, entrevistas e información de archivo para analizar los términos idiosincrásicos en los contratos laborales de 96 investigadores universitarios, pertenecientes a una prestigiosa institución del sistema científico-tecnológico en el área de las ciencias biológicas de la República Argentina. La muestra corresponde a un sector relativamente estable de la economía argentina, con una rotación extremadamente baja y una alta calificación de sus recursos humanos (típicamente con niveles de maestría y doctorado). Los datos fueron recolectados en 16 institutos de investigación pertenecientes a una universidad nacional con fuerte tradición en ciencia y tecnología. Los 107 docentes-investigadores de tiempo completo fueron encuestados, con un porcentaje de respuesta del 89,72% (96 encuestas completadas). Los datos demográficos fueron obtenidos de registros administrativos oficiales.

Aproximadamente, el 60% de los encuestados contaba con título de posgrado. La distribución con respecto al sexo resultó ser suficientemente equitativa (51 hombres y 49 mujeres). La edad promedio era de 39,42 años y la antigüedad promedio en la organización de 12,36 años, lo que refleja un índice de rotación relativamente bajo. Como parte de este estudio se utilizaron también cuestionarios sociométricos, que permitieron identificar las redes sociales que operaban en el marco de esta organización, incluyendo entre otras las redes de consejo y amistad, dos tipos de vínculos sociales frecuentemente estudiados en la literatura organizacional por su influencia sobre las opiniones, percepciones y actitudes de la gente en el trabajo.

Asimismo, se utilizaron ítems adaptados del Inventario del Contrato Psicológico (Rousseau, 2000) que permitieron a los docentes-investigadores evaluar hasta qué punto el empleador había asumido ciertos compromisos u obligaciones para con ellos en torno a las siguientes dimensiones clave de la relación laboral: apoyo para alcanzar altos niveles de desempeño, desarrollo de carrera, involucramiento y participación en las decisiones de la organización, seguridad en el empleo, salarios y compensaciones. El formato de la escala ofrecía 5 niveles de respuesta (escala de Likert) con un rango que iba desde 1 («para nada de acuerdo») hasta 5 («totalmente de acuerdo»). También se evaluó hasta qué punto los compromisos u obligaciones asumidos por el empleador para con determinado empleado diferían de los compromisos u obligaciones que el mismo empleador asumiría para con sus colegas, en general. Con el propósito de indagar más profundamente sobre la presencia de términos idiosincrásicos en cada una de las dimensiones evaluadas se realizaron entrevistas semiestructuradas de seguimiento que permitieron dilucidar las causas de las brechas detectadas en los cuestionarios.

3.3.2. Resultados y discusión

Dentro del contexto científico-tecnológico, el estudio revela que aquellos científicos con mayor centralidad en la red informal de la organización (es decir, aquellos que son más buscados como fuente de consejo o asesoramiento interno) así como aquellos que ostentan

mayor rango jerárquico y que evidencian mejor producción científica son quienes encuentran las mejores oportunidades para negociar efectivamente términos idiosincrásicos en el marco de una cultura institucional signada por los beneficios estandarizados y basados en el puesto. En particular, solo el 33,33%, es decir, 32 de los 96 científicos, habían logrado negociar efectivamente términos idiosincrásicos, entre los que se destacan los siguientes:

1. Apoyo financiero para sus proyectos de investigación: 21 casos.
2. Desarrollo de carrera para los miembros de su equipo de investigación: 16 casos.
3. Variaciones significativas en el contenido del trabajo: 11 casos.

Cabe destacar que todos estos recursos resultan sumamente valorados dentro de un contexto altamente estructurado como el que caracteriza al sistema científico-tecnológico. En particular, el apoyo financiero para sus proyectos potencia la producción científica del equipo de investigación, las oportunidades de desarrollo de carrera facilitan la integración efectiva de dicho equipo y, finalmente, las variaciones en el contenido de trabajo permiten reducir la carga de trabajo en obligaciones menos deseadas que, a juicio de los científicos entrevistados, «quitan tiempo a la investigación», tales como la docencia (comparar con Guzmán y Trujillo, 2011).

Finalmente, respecto al momento de la negociación, se observa que los acuerdos se negociaron exclusivamente de manera *ex post*, demostrando, en la mayoría de los casos, un reconocimiento por la trayectoria profesional, el buen desempeño como científico y la lealtad y permanencia en la institución. Particularmente, se observa que a través de estos acuerdos idiosincrásicos, basados en componentes fuertemente relacionales (Rousseau, 1995), las instituciones científico-tecnológicas buscan asegurar la estabilidad del vínculo laboral y las oportunidades de desarrollo de carrera dentro de la propia institución.

A modo de síntesis, la tabla 1 presenta un resumen de los resultados obtenidos en los tres estudios realizados, resaltando las cuestiones relativas a: 1) la creciente presencia de términos idiosincrásicos en los distintos sectores analizados; 2) las características salientes de los empleados que efectivamente negocian dichos términos; 3) el alcance y contenido de los términos idiosincrásicos negociados; y 4) el momento de la negociación.

4. Discusión

Los tres estudios proveen evidencia sobre la existencia de términos idiosincrásicos en los contratos de trabajo celebrados por organizaciones de la Argentina, más allá de las diferencias existentes en relación con la dinámica competitiva de cada sector, sus patrones dominantes de movilidad laboral y la capacidad organizacional de implementar nuevas prácticas de gestión estratégica de recursos humanos. En los tres estudios, los empleados que efectivamente negociaron términos idiosincrásicos se encontraban en una posición de mayor simetría de poder respecto a su empleador. En todos los casos los empleados (directivos, desarrolladores de *software* y científicos) poseían algunas de las siguientes características: control sobre sus tareas y ocupaciones, habilidades y conocimientos escasos en el mercado de trabajo, información de mercado relevante, o capacidad para entablar una negociación con su empleador (Rousseau, 2005).

Respecto al contenido de los términos negociados, se confirman en gran medida los resultados obtenidos en la literatura internacional, incluyendo los agrupamientos vinculados a progresión en la carrera, contenido del trabajo, flexibilidad de tiempos, y salarios y compensaciones (Rousseau, 2005; Rousseau et al., 2006). Respecto al momento de la negociación, los contratos tienden a ser negociados de modo *ex post*, sustentados en el buen desempeño y en la trayectoria y calidad de la relación de empleo (Rousseau et al., 2006; Rousseau et al., 2009). Solamente en el sector *software* y servicios informáticos se observa una significativa presencia de acuerdos

Tabla 1
Contratos idiosincrásicos: síntesis de los tres estudios realizados

	Estudio 1	Estudio 2	Estudio 3
Muestra	56 ejecutivos en <i>executive MBA</i>	184 estudiantes y jóvenes profesionales	96 científicos con tareas de I+D
Sector	Multiplidad de sectores (finanzas, servicios, TIC, petroleras)	Empresas de SSI	Institución del sistema científico-tecnológico
Metodología	Entrevistas individuales y grupos de enfoque	Cuestionarios y análisis cuantitativo	Cuestionarios, entrevistas e información de archivo
¿Quiénes negocian?	Directivos de nivel medio y superior en organizaciones líderes de distintos ámbitos sectoriales	Individuos con una mejor comprensión de la dinámica competitiva del sector SSI y con un mayor dominio de tecnologías demandadas	Científicos con mayor centralidad en la red informal, con mayor jerarquía y con mejor producción científica en investigación
¿Qué negocian?	Contenido del trabajo (empleabilidad futura) Progresión en la carrera y promociones Flexibilidad horaria Remuneración adicional <i>Shady deals</i>	Salario diferencial Flexibilidad horaria Contenido del trabajo (proyectos que otorguen visibilidad y exposición internacional)	Apoyo para proyectos de investigación Desarrollo de carrera para sus asistentes Contenido del trabajo (reducción de tiempos en otras obligaciones)
¿Cuándo negocian?	- 20% <i>ex ante</i> - 80% <i>ex post</i>	40% <i>ex ante</i> 60% <i>ex post</i>	100% <i>ex post</i>

Fuente: elaboración propia.

SSI: *software* y servicios informáticos.

negociados *ex ante*, producto del gran dinamismo y competitividad del mercado laboral. En general, los términos negociados *ex ante* incluyen recursos de naturaleza primordialmente monetaria, que reflejan el poder de mercado de los trabajadores del sector (Cappelli, 2000 y 2001; Rousseau, 2005).

4.1. Implicancias para la investigación

Los contratos idiosincrásicos se dan en el marco de la relación de intercambio entre empleado y empleador, en la cual los trabajadores individualmente moldean los términos del acuerdo con base en sus preferencias personales. El presente estudio informa sobre la creciente presencia de términos idiosincrásicos en los contratos negociados por trabajadores del conocimiento en el contexto latinoamericano, así como también sobre el momento, contenido y alcance de la negociación. Futuras investigaciones deberían analizar en mayor profundidad la dinámica asociada al proceso de negociación contractual y la sustentabilidad de los términos idiosincrásicos en el tiempo, particularmente en términos de los actores involucrados (esto es, empleador, empleado y compañeros de trabajo), así como el contexto y la cultura organizacional dentro de los que se desarrollan.

En particular, una de las principales limitaciones de este trabajo se encuentra en la dificultad para generalizar estos hallazgos a otros contextos o culturas organizacionales. Si bien se utilizan datos provenientes de tres estudios independientes, todos involucran, de una manera u otra, a los trabajadores más altamente calificados. Futuras investigaciones podrían examinar la presencia de términos idiosincrásicos en trabajadores con menor calificación o en sectores más fuertemente regulados a través de las negociaciones colectivas resultantes de la actuación sindical o de la legislación laboral, que limitan las opciones del empleador.

Por su parte, cabe remarcar que el empleador no constituye una entidad única, ya que se encuentra representado por distintos agentes de la organización tales como los directivos, supervisores, consultores del área de recursos humanos, entre otros. Futuras investigaciones podrían indagar acerca del rol que desempeña el empleador, a través de sus agentes, en la negociación de contratos idiosincrásicos. Identificar y analizar los motivos por los cuales los agentes inician activamente instancias de negociación, conceden o rechazan acuerdos idiosincrásicos y sus consecuencias posteriores, constituye un área potencial de indagación. En este sentido, Hornung et al. (2009) examinaron los contratos idiosincrásicos desde la perspectiva del supervisor directo en un área de la administración pública alema-

na, identificando las circunstancias y las consecuencias asociadas con la autorización de tres categorías aquí analizadas: progresión en la carrera, flexibilidad de tiempos y contenido del trabajo. Resulta necesario extender esta línea de investigación a otros contextos laborales y culturales, como también a otras comunidades ocupacionales y profesionales.

El empleado que negocia un contrato idiosincrásico y su relación de intercambio con la organización constituyen los temas centrales del núcleo de las investigaciones realizadas hasta la fecha. Estos estudios han examinado antecedentes y consecuencias de los acuerdos idiosincrásicos que los empleados individualmente negocian con sus supervisores directos y su relación con: a) las actitudes del empleado hacia la organización, las expectativas de desempeño y el conflicto trabajo-vida (Hornung et al., 2008); b) los comportamientos de ciudadanía organizacional (Anand, Vidyarthi, Liden y Rousseau, 2010); y c) el compromiso emocional hacia la organización (Ng y Feldman, 2010). Finalmente, Rousseau et al. (2009) han estudiado variables asociadas al momento y contenido de la negociación de contratos idiosincrásicos y sus efectos en la relación de empleo. Sin embargo, otras cuestiones importantes para futuras investigaciones incluyen: a) la identificación y análisis de nuevas tipologías de contratos idiosincrásicos (además de progresión en la carrera y flexibilidad de tiempos que han sido las dos tipologías más estudiadas hasta la fecha); b) los antecedentes y consecuencias asociados a los intentos fallidos o frustrados de negociación idiosincrásica; y c) los efectos de las negociaciones reiteradas y el grado hasta el cual pueden erosionar la calidad de la relación de empleo o de la relación líder-miembro.

En particular, la calidad de la relación empleado-organización (Shore, Tetrick, Taylor, Coyle-Shapiro, Liden, Parks et al., 2004) así como la calidad de la relación de intercambio entre líder y miembro (Graen y Scandura, 1987) constituyen aspectos centrales de la armonía relacional, la confianza y la cooperación en la organización. En este sentido, resulta importante señalar que los acuerdos idiosincrásicos no deben utilizarse como sustitutos de los tradicionales contratos de empleo estandarizados. No todos los términos laborales pueden ser idiosincrásicos, pues la relación requiere también de términos estandarizados o basados en el puesto. Ciertos beneficios solo tienen sentido cuando varios empleados los comparten o cuando son ofrecidos en función del puesto u ocupación. En general, una mayor amplitud y disponibilidad de los beneficios ofrecidos denota una mayor calidad de la relación de empleo. Cuando los empleados se ven forzados a negociar sistemáticamente términos idiosincrásicos como único mecanismo para asegurarse condiciones de empleo adecuadas, la calidad de

la relación tiende a erosionarse. Profundizar sobre las implicancias resultantes de las negociaciones reiteradas es un tema interesante para el futuro de la investigación sobre contratos idiosincrásicos.

Asimismo, más allá de que la relación principal de intercambio laboral se concreta entre empleado y empleador, la naturaleza personalizada de estos acuerdos genera implicancias en la relación que los compañeros de trabajo (*coworkers*) mantienen tanto con el empleado que negocia términos idiosincrásicos como con el empleador que los otorga. En definitiva, el éxito de un acuerdo idiosincrásico dependerá de su aceptación o rechazo por parte de los compañeros de trabajo. La aceptación de un acuerdo por parte de terceros potencialmente afectados depende de varios factores. Lai et al. (2009) estudiaron las reacciones de los compañeros frente a los acuerdos idiosincrásicos de concreción futura, y encontraron que la aceptación del acuerdo estaba relacionada con la existencia de un vínculo de amistad entre compañeros y con la calidad de la relación que mantenían con el empleador. Futuros estudios podrían concentrarse en el análisis de las reacciones de los compañeros de trabajo frente a los acuerdos idiosincrásicos de concreción actual, focalizándose en las dimensiones clave de tiempo y contenido.

Con respecto al tiempo, es posible que los compañeros de trabajo asignen significados diferentes a los acuerdos según se negocien durante el proceso de selección (*ex ante*) o una vez que los trabajadores son parte de la organización (*ex post*). Con relación al contenido, los contratos idiosincrásicos podrían tener distintos efectos sobre los terceros en función de la naturaleza económica o socioemocional de los recursos afectados.

Finalmente, el entorno y la cultura de la organización pueden facilitar oportunidades o imponer restricciones para negociar términos idiosincrásicos en los contratos de trabajo, dependiendo de la zona de aceptabilidad de la negociación contractual (Hornung et al., 2008). Futuras investigaciones podrían abordar cómo las estructuras de trabajo y las demás características del contexto organizacional (valores culturales, procesos de cambio, estilos de liderazgo) impactan sobre la trascendencia que el empleado involucrado otorga a las negociaciones de términos idiosincrásicos y a la propensión del empleador para otorgarlos, así como sobre la visibilidad y relevancia que adquieren los acuerdos negociados en sus compañeros de trabajo.

4.2. Implicancias para la práctica organizacional

Investigaciones previas revelan que los contratos idiosincrásicos generan beneficios mutuos tanto para el empleador como para el empleado, particularmente en términos de mejora en el rendimiento, aumento de la motivación y balance entre trabajo y familia. Los empleados reaccionan positivamente cuando negocian condiciones idiosincrásicas en sus contratos de trabajo (Anand et al., 2010; Hornung et al., 2010; Rousseau et al., 2009). Al disfrutar de condiciones especiales y diferentes al resto de los trabajadores, el empleado se siente valorado por su empleador y busca responder con reciprocidad a través de un mayor compromiso con su trabajo y con la organización (Hornung et al., 2008; Ng y Feldman, 2010). Sin embargo, estos efectos positivos pueden verse reducidos en su implementación si no se consideran paralelamente cuestiones relativas al balance con otras prácticas de recursos humanos más estandarizadas, a la comunicación hacia el resto de la organización, y al impacto sobre los compañeros de trabajo (Greenberg et al., 2004; Lai et al., 2009). Por ejemplo, los trabajadores que realizan tareas similares tienen razones para esperar el mismo grado de flexibilidad por parte de la empresa. Disparidades evidentes entre empleados que realizan aportes comparables crean resentimientos y reacciones en contra de los contratos idiosincrásicos. Cuando se logra un entendimiento compartido en relación con las bases que sustentan la asignación de términos y condiciones especiales de empleo, la implementación de los contratos idiosincrásicos resulta más efectiva, consistente, justa y equitativa.

Los contratos idiosincrásicos constituyen una base para impulsar innovaciones en las prácticas de recursos humanos, al complementar las prácticas estandarizadas o basadas en el puesto con condiciones de empleo más individualizadas. Sin embargo, es importante destacar que un contrato idiosincrásico puede tener significados diferentes para cada una de las tres partes involucradas: el empleador, el empleado que lo recibe y los compañeros de trabajo. Desde la perspectiva del empleador que otorga términos y condiciones de empleo diferentes, los acuerdos idiosincrásicos ofrecen una oportunidad para recompensar a los empleados que agregan mayor valor a la organización (Vroom, 1964). Para el trabajador que negocia un acuerdo idiosincrásico, la personalización de ciertos aspectos de la relación de empleo representa un indicador inequívoco del valor que el empleador le asigna por sus contribuciones. Ningún empleador asume los costos de negociar términos idiosincrásicos a menos que valore las contribuciones actuales o potenciales que un trabajador le ofrece a la organización. Finalmente, para los compañeros de trabajo, las diferencias en los contratos laborales pueden ser interpretadas positivamente, como ejemplo de la valoración potencial que se asigna a determinadas contribuciones, o negativamente, como fuente de inequidad e injusticia en el ámbito laboral. En definitiva, las atribuciones que se realicen dependerán de la información disponible para cada trabajador, de las comparaciones sociales y de la calidad de su propio vínculo con el empleador (Lai et al., 2009; Rousseau, 2001 y 2005).

Cuando la negociación se mantiene en reserva y solamente las partes involucradas (el empleado que negoció y el empleador) conocen con exactitud los términos del acuerdo, es probable que los demás empleados tomen conocimiento acerca de su existencia de forma incompleta o equivocada, generalmente a través de rumores. En esta situación, los acuerdos idiosincrásicos tienden a ser juzgados como no equitativos pues, al ser negociados de manera secreta, crean la sospecha de que hay algo que esconder (Greenberg et al., 2004). Por el contrario, los contratos idiosincrásicos tienden a ser vistos como justos y equitativos cuando las terceras partes perciben que, frente a circunstancias o situaciones similares, ellos también tendrían la oportunidad de negociar acuerdos especiales (Lai et al., 2009).

Finalmente, cuando los acuerdos idiosincrásicos generan costos importantes para los terceros afectados (por ejemplo, trabajadores que realizan tareas interdependientes y que se ven afectados por el otorgamiento de jornada reducida a un integrante del equipo), es muy probable que estos últimos experimenten un perjuicio directo. Más allá de las razones que justifiquen su existencia, el acuerdo tenderá a ser percibido como injusto o no equitativo toda vez que se generan perjuicios directos a los compañeros de trabajo (Greenberg et al., 2004). Al mismo tiempo, cabe destacar que en ocasiones los compañeros de trabajo pueden verse beneficiados por un acuerdo idiosincrásico negociado por otro empleado, por ejemplo, cuando se logra retener a un profesional destacado en el equipo o cuando se amplían los beneficios potenciales que otros trabajadores podrían recibir en el futuro (Rousseau, 2005).

5. Conclusiones

La capacidad de las organizaciones para atraer y retener talento altamente calificado en la organización se constituye cada vez más como un componente fundamental del éxito y de la efectividad organizacional en la nueva economía del conocimiento. Esta investigación pone de manifiesto que la creciente presencia de términos idiosincrásicos en los contratos de trabajo constituye una evidencia concreta de la introducción de nuevas prácticas para la gestión de recursos humanos en las organizaciones actuales. Los contratos idiosincrásicos resaltan la individualidad de cada trabajador, reconociendo los aportes y contribuciones de los empleados más capacitados y ajustando parcialmente los términos y condiciones de trabajo a sus

preferencias y necesidades, aun cuando dicho proceso genere nuevos desafíos relacionados con la equidad y justicia en el ámbito laboral. Finalmente, esta investigación contribuye a explicar algunas dimensiones críticas para la adecuada gestión de los contratos idiosincrásicos en el contexto más general de las políticas y prácticas de recursos humanos en las organizaciones actuales.

Financiación

Parte del trabajo de investigación que aquí se presenta fue financiado por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT) de la República Argentina a través del PICT PAE 2007 02338 titulado «Gestión estratégica del talento en *software* y servicios informáticos: implicancias de una nueva relación laboral en el desarrollo de *clusters* y empresas asociadas» y aprobado en el marco de los Programas de Área Estratégica del Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica (FONCYT).

Bibliografía

- Anand, S., Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., & Rousseau, D. M. (2010). Good citizens in poor-quality relationships: idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality. *Academy of Management Journal*, 53, 970-988.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Bagarozzi, D. A. (1982). The effects of cohesiveness on distributive justice. *Journal of Psychology*, 110, 267-273.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (2006). Contracting: a new form of professional practice. *Academy of Management Perspectives*, 20, 45-66.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1989). Effects of dependence, dependency threats, and pay secrecy on managerial pay allocations. *Journal of Applied Psychology*, 74, 105-113.
- Bloom, M. C., & Milkovich, G. T. (1996). Issues in managerial compensation research. En C. L. Cooper, D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, 3 (p. 23-47). New York: Wiley.
- Bloom, M. C., & Milkovich, G. T. (1998). Relationships among risk, incentive pay, and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 41, 283-297.
- Broschak, J. B., & Davis-Blake, A. (2006). Mixing standard work and nonstandard deals: the consequences of heterogeneity in employment arrangements. *Academy of Management Journal*, 49, 371-393.
- Calderón, G., Naranjo, J. C., & Álvarez, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64.
- Cappelli, P. (1999). *The new deal at work: managing the market-driven workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78, 103-111.
- Cappelli, P. (2001). Why is it so hard to find information technology workers? *Organizational Dynamics*, 30, 87-99.
- DeGroot, T., & Kiker, D. S. (2003). A meta-analysis of the non-monetary effects of employee health management programs. *Human Resource Management*, 42, 53-69.
- Drucker, P. F. (2002). They're not employees, they're people. *Harvard Business Review*, 80, 70-77.
- Edmunds, H. (1999). *The focus group research handbook*. American Marketing Association. Chicago: McGraw-Hill.
- Elvira, M. M. (2001). Pay me now or pay me later: analyzing the relationship between bonus and promotion incentives. *Work and Occupations*, 28, 346-370.
- Farber, H. S., & Western, B. (2000). *Round up the usual suspects: the decline of unions in the private sector, 1973-1998*. Princeton University IRS Working Paper N.º 437. Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=229810> or doi:10.2139/ssrn.229810
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48, 94-120.
- Florida, R. (1995). Toward the learning region. *Futures*, 27, 527-536.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Basic Books.
- Foa, U. G., & Foa, E. B. (1974). *Societal structures of the mind*. Oxford: Charles C. Thomas.
- Frank, R. H. (1985). *Choosing the right pond: human behavior and the quest for status*. New York: Oxford University Press.
- Freeman, R. B., & Rogers, J. (1999). *What workers want*. Ithaca: Cornell University Press.
- Gómez Mejía, L. R., & Balkin, D. B. (1989). Effectiveness of individual and aggregate compensation strategies. *Industrial Relations*, 28, 431-445.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dynamic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Greenberg, D., & Landry, E. M. (2011). Negotiating a flexible work arrangement: how women navigate the influence of power and organizational context. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 1163-1188.
- Greenberg, J., Roberge, M. E., Ho, V. T., & Rousseau, D. M. (2004). Fairness in idiosyncratic work arrangements: justice as an i-deal. En J. J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 23, (p. 1-34). Oxford: JAI Press/Elsevier Science.
- Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2011). Políticas de incentivos relacionadas con la investigación: una revisión crítica desde la teoría de los contratos. *Estudios Gerenciales*, 27(120), 127-145.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93, 655-664.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2009). Why supervisors make idiosyncratic deals. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 738-764.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 187-215.
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26, 341-365.
- Klein, K. J., Berman, L. M., & Dickson, M. W. (2000). May I work part time? An Exploration of predicted employer responses to employee requests for part time work. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 85-101.
- Kotler, F., & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lai, L., Rousseau, D. M., & Chang, K. T. (2009). Idiosyncratic deals: coworkers as interested third parties. *Journal of Applied Psychology*, 94, 547-556.
- Lawler, E. E. III, & Finegold, D. (2000). Individualizing the organization: past, present and future. *Organizational Dynamics*, 29, 1-15.
- Lazear, E. P. (1981). Agency, earnings profiles, productivity, and hours restrictions. *American Economic Review*, 71, 606-620.
- Lee, M. D., MacDermid, S. M., & Buck, M. L. (2000). Organizational paradigms of reduced-load work: accommodation, elaboration, and transformation. *Academy of Management Journal*, 43, 1211-1226.
- Lindlof, T. R., & Taylor, B. C. (2002). *Qualitative communication research methods* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Miner, A. S. (1987). Idiosyncratic jobs in formalized organizations. *Administrative Science Quarterly*, 32, 327-351.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 419-427.
- O'Mahony, S., & Bechky, B. A. (2006). Stretchwork: managing career progression paradox in external labor markets. *Academy of Management Journal*, 49, 918-941.
- Osorio, D. B. (2010). La conciliación de la vida familiar y laboral: un reto acuciante en la gestión empresarial. *Estudios Gerenciales*, 26(115), 65-78.
- Perlow, L. A. (1997). *Finding time: how corporations, individuals and families can benefit from new work practices*. Ithaca: Cornell University Press.
- Rosen, S. (1981). The economics of superstars. *American Economic Review*, 71, 845-858.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory*. (Technical report N.º 2000-02). The Heinz School of Public Policy and Management, Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. M. (2001). The idiosyncratic deal: flexibility versus fairness. *Organizational Dynamics*, 29, 260-273.
- Rousseau, D. M. (2004). Under the table deals: preferential, unauthorized or idiosyncratic? En R. W. Griffin & A. M. O'Leary-Kelly (Eds.), *The dark side of organizational behavior*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M. E. Sharpe.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977-994.
- Rousseau, D. M., Hornung, S., & Kim, T. G. (2009). Idiosyncratic deals: testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 338-348.
- Rousseau, D. M., & Schalk, R. (2000). *Psychological contracts in employment: cross-national perspectives*. Newbury Park: Sage.
- Shapiro, M., Ingols, C., O'Neill, R., & Blake-Beard, S. (2009). Making sense of women as career self-agents: implications for human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 20, 477-501.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Coyle-Shapiro, J. A. M., Liden, R. C., Parks, J. M., Morrison, E. W., Porter, L. W., Robinson, S. L., Roehling, M. V., Rousseau, D. M., Schalk, R., Tsui, A. S., & Van Dyne, L. (2004). The employee-organization relationship: a timely concept in a period of transition. En J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, vol. 23, (p. 291-370). Oxford: JAI Press/Elsevier Science.
- Sorauren, I. F. (2000). Non-monetary incentives: Do people work only for money? *Business Ethics Quarterly*, 10, 925-944.
- Thorntwaite, L. (2004). Working time and work-family balance. A review of employees' preferences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42, 166-184.
- Vroom, V. H. (1964). *Motivation and work*. New York: Wiley.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.