
Explorando el proceso de negociación de los *i-deals*: una mirada desde los empleados que negocian condiciones personalizadas en sus contratos de trabajo



Exploring the negotiation process of i-deals: A perspective from employees negotiating customized employment terms

 **Andrea Rivero**

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina
andrea.rivero@econ.unicen.edu.ar

 **Guillermo E. Dabos**

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina
guillermo.dabos@econ.unicen.edu.ar

 **Lucía De Lorenzo**

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina
lucia.de.lorenzo@econ.unicen.edu.ar

 **Nazarena Ippoliti**

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina
nazarena.ippoliti@gmail.com

FACES. Revista Iberoamericana de Ciencias Económicas y Sociales

vol. 31, núm. 64, 0355, 2025

Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina

ISSN: 0328-4050

ISSN-E: 1852-6535

faces@eco.mdp.edu.ar

Recepción: 26 septiembre 2024

Revisado: 26 noviembre 2024

Aprobación: 26 noviembre 2024

Resumen: Este trabajo utiliza un diseño cualitativo basado en un estudio de caso en profundidad para examinar empíricamente la negociación de *i-deals* en una empresa intensiva en conocimiento, analizando el fenómeno desde la perspectiva del empleado que negocia. El estudio identifica dimensiones emergentes relacionadas con la percepción de la negociación de *i-deals* como un proceso integrado (y no como una actividad única) considerando, además, aspectos como las condiciones previas necesarias para llegar a la negociación y las consecuencias que derivan de su realización. La adopción de una perspectiva de negociación para comprender la búsqueda y creación de los *i-deals* pone de relieve la dinámica de un proceso que va más allá de lo que ocurre cuando el empleado y su empleador "se sientan a la mesa".

Palabras clave: *i-deals*, negociación, estudio de caso, diseño cualitativo.

Abstract: *This study employs a qualitative design based on an in-depth case study to empirically examine the negotiation of idiosyncratic deals (i-deals) within a knowledge-intensive company, analyzing the phenomenon from the employee's perspective. The research identifies emerging dimensions related to the perception of i-deal negotiation as an integrated process rather than a single event. It further considers factors such as the prerequisites necessary to initiate the negotiation and the outcomes resulting from it. By adopting a negotiation perspective to understand the pursuit and creation of i-deals, this study highlights the dynamics of a process that extends beyond the moment when the employee and employer "sit at the table".*

Keywords: *i-deals*, negotiation, case study, qualitative design.

Notas de autor

andrea.rivero@econ.unicen.edu.ar

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, se han producido una serie de cambios significativos en el entorno laboral. Estas transformaciones, 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 (Barley y Kunda, 2006; Cappelli, 1999; Florida, 2002). Mientras que, desde la perspectiva de la organización, las firmas han intensificado sus esfuerzos por atraer, motivar y retener el talento en mercados laborales cada vez más dinámicos (Cappelli, 2000), desde la perspectiva de los empleados, los individuos comienzan a involucrarse activamente en la definición de aquellas condiciones laborales que los afectan directamente como asignaciones de trabajo, desarrollo profesional, equilibrio trabajo-vida (Farber y Western, 2000). Es en este contexto que se observa una creciente presencia de prácticas personalizadas de gestión de recursos humanos que contrastan con las prácticas tradicionales, implementadas de manera estandarizada para todos los empleados de una organización (Rousseau, 2005).

En particular, la presencia cada vez más frecuente de términos idiosincráticos en los contratos de trabajo (*i-deals*, por su nombre en inglés *idiosyncratic deals*), negociados de forma individual por aquellos empleados que realizan contribuciones valiosas a la organización, confirma que la personalización o “*customización*” es una característica distintiva de la gestión de recursos humanos en la actualidad (Dabos y Rivero, 2012; Liao *et al.*, 2016; Simosi *et al.*, 2021). Los *i-deals* son definidos en la literatura como acuerdos voluntarios, personalizados y no estandarizados que los individuos negocian con sus empleadores sobre ciertos aspectos de la relación laboral, generando así beneficios para ambas partes (Rousseau, 2005).

La negociación idiosincrática de condiciones de empleo ha captado no solo el interés de la práctica profesional (cada vez más organizaciones utilizan los *i-deals* como herramienta para motivar y retener talento), sino también el de la comunidad académica, que se refleja en un incremento considerable de estudios publicados sobre esta temática a lo largo de la última década (ver Hornung y Rousseau, 2017 y Liao *et al.*, 2016 para una revisión del estado del arte). Fundamentalmente, las investigaciones realizadas hasta el momento han estudiado a los *i-deals* como un “hecho consumado”, después de su creación, indagando sobre sus antecedentes (ej. Lee *et al.*, 2015) y consecuencias (ej. Ho *et al.*, 2016). Sin embargo, son aún limitados los estudios empíricos que analizan la negociación en sí misma (Simosi *et al.*, 2021; Bal, 2017; Liao *et al.*, 2016). Cierta información de índole más anecdótica, sugiere que la naturaleza de la negociación de un *i-deal* puede variar desde la discusión explícita hasta la persuasión más sutil (Rousseau, 2005), sin embargo, cómo se crea el acuerdo, incluidas las interacciones que llevan a su creación, son, en gran medida, interrogantes desconocidos por la literatura. Por lo tanto, adoptar un enfoque basado en la negociación para examinar la búsqueda y creación de estos acuerdos permitiría una comprensión más profunda y completa de la dinámica de los *i-deals*.

Utilizando un enfoque inductivo, este estudio examina en profundidad la negociación de *i-deals* desde la perspectiva del propio empleado que negocia. En particular, se explora cómo transitan la negociación de *i-deals* los empleados que buscan negociar condiciones personalizadas en sus contratos de trabajo, independientemente de que el resultado sea exitoso o no. Para lograr este objetivo, se desarrolla un estudio de caso cualitativo en una empresa del sector *Software* y Servicios Informáticos (SSI). El caso seleccionado corresponde a una empresa asociada a uno de los *clusters* regionales de mayor crecimiento de la Argentina, el Polo Informático de Tandil. La industria de SSI proporciona un marco apropiado para la realización de esta investigación ya que representa uno de los sectores de la economía más intensivos en la utilización del conocimiento, siendo sus recursos humanos altamente calificados constituyen el pilar fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Los *i-deals* en la literatura organizacional

Las relaciones de trabajo tradicionales, en las que las firmas fijaban la retribución y las condiciones de trabajo y luego el trabajador aceptaba o rechazaba la oferta, suponían una posición de inferioridad de los trabajadores en comparación con la organización. Entre otros aspectos, asumían que el empleado no tenía conocimiento del mercado y no poseía el poder necesario para negociar (Rousseau, 2005). Sin embargo, las relaciones de trabajo en la actualidad se basan en una posición de mayor igualdad entre empresa y trabajador, fundamentalmente porque las organizaciones dependen cada vez más de las habilidades y el conocimiento específico de aquellos trabajadores que aportan ventajas competitivas significativas (Cappelli, 2008; Florida, 2002). Es por esta razón que un número cada vez mayor de trabajadores se encuentra en una posición más privilegiada para negociar determinados aspectos de la relación de empleo, que pueden diferir de los de sus compañeros de trabajo. Estos acuerdos personalizados, que se ajustan a las necesidades y preferencias de los empleados, son conocidos como acuerdos idiosincráticos o *i-deals*. Los *i-deals* son definidos como acuerdos voluntarios, personalizados y no estandarizados que los individuos negocian con sus empleadores sobre ciertos aspectos de la relación laboral, generando beneficios para ambas partes (Rousseau, 2005). La literatura sobre *i-deals* diferencia los tipos de acuerdos según el momento en que se lleva a cabo la negociación y el contenido negociado.

En cuanto al momento, los contratos idiosincráticos 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 pre-empleo (Rousseau y Schalk, 2000). Por su parte, 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 idiosincráticos *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. Una característica distintiva de los acuerdos *ex post* es el mayor conocimiento que tienen las partes entre sí. 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).

En cuanto al contenido negociado, las condiciones idiosincráticas de empleo incluyen un amplio rango de recursos valorados por los trabajadores, los cuales complementan los recursos básicos que se encuentran disponibles para todos los empleados. Si bien casi cualquier recurso monetario o no monetario que sea valorado por un empleado puede ser negociado a través de un *i-deal* (Rousseau, 2005), la literatura identifica cuatro categorías principales o tipos de *i-deals* según su contenido. Los *i-deals* de desarrollo de carrera incluyen aspectos inherentes a la progresión en la carrera y al logro de mayor visibilidad profesional en la organización. Los *i-deals* de contenido del trabajo incluyen aspectos que permiten ajustar o moldear la tarea a realizar para incrementar su atractivo y motivación intrínseca. Los *i-deals* de flexibilidad incluyen aspectos que permiten mejorar el equilibrio trabajo-vida a partir de una mejora en la administración del tiempo, en

términos de la jornada laboral o de períodos adicionales de vacaciones y sabáticos, o del espacio de trabajo, es decir, la posibilidad de desarrollar las tareas laborales en un sitio diferente al habitual, por ejemplo, desde el hogar (*home office*). Por último, los *i-deals* de incentivos financieros incluyen aspectos de la remuneración y demás compensaciones como los complementos salariales por la adquisición de nuevas competencias, la ampliación de obligaciones y beneficios adicionales que de algún modo implican una reducción del costo de vida del empleado.

2.2. Los *i-deals* y su vinculación con la literatura sobre negociación

La obtención de condiciones laborales personalizadas requiere de una negociación previa entre empleado y empleador. A partir de la negociación, los empleados reciben la aprobación formal de aquellos términos idiosincráticos que no pueden generar por sí mismos. Es así que, aún desde perspectivas diferentes, las literaturas sobre *i-deals* y negociación comparten numerosos temas centrales, vinculados fundamentalmente a las actividades que acompañan la negociación (Craver, 2003; Rousseau *et al.*, 2016): (1) Preparación y planificación, (2) Intercambio de información y búsqueda de soluciones, y (3) Implementación de soluciones. Las negociaciones progresan a través de estas actividades, aunque la secuencia no necesariamente sea lineal.

En particular, las actividades de preparación y planificación se relacionan con cómo las partes ingresan a la negociación, incluyendo sus aspiraciones, expectativas y marcos de referencia inicial (Lewicki *et al.*, 2010). El trabajo previo, como la búsqueda de información o la construcción de relaciones, puede cambiar la manera en que las partes se aproximan a la negociación, e incluso ayudar a identificar qué elementos hay que llevar a la mesa de negociación. Otro aspecto clave de esta etapa es la identificación de las bases de poder de quienes negocian. El poder, entendido como el potencial para influir en otros (Bacharach y Lawler, 1981), se deriva de una variedad de bases que incluyen el estatus relativo de las partes y el control sobre recursos valiosos como la experiencia (Podsakoff y Schriesheim, 1985).

Más allá de constituir el *core* del proceso de negociación, las actividades de intercambio de información y búsqueda de soluciones se relacionan con las discusiones reales a través de las cuales se busca el acuerdo. Involucran un diálogo sobre los temas a negociar y el intercambio de ofertas en el intento de llegar a un acuerdo aceptable para ambas partes. La negociación puede terminar con un acuerdo exitoso o no (en el contexto de los *i-deals* sería una negociación a la solicitud). Dado que las conversaciones sobre *i-deals* generalmente involucran la negociación de distintos tipos de recursos, los resultados del estudio realizado por Bowles *et al.*, (2019) resultan especialmente relevantes. Este estudio revela que las tácticas empleadas en las negociaciones entre empleados y sus supervisores están condicionadas por la consistencia con normativas o precedentes establecidos, diferenciando solicitudes consideradas convencionales o más estandarizadas, de otras que constituyen excepciones a las normas organizativas o que implican la modificación de prácticas y normativas existentes en la organización.

Por último, las actividades relacionadas con la implementación de soluciones constituyen el paso final en la fase de negociación y marcan la transición hacia consideraciones posteriores. Cuando las partes ven un acuerdo en el horizonte buscan solidificar el trato e intentan formalizar lo que concluyeron, describiendo y acordando los procedimientos que son necesarios para la implementación y el monitoreo (Craver, 2003). El éxito en esta etapa se refleja en los resultados que obtienen las partes. Mientras que la investigación sobre *i-deals* tiende a centrarse en los resultados subjetivos y psicológicos (sin evaluar si se capturaron todos los posibles beneficios), la investigación sobre negociación se centra en los resultados objetivos, prestando considerable atención a la cuantificación de los resultados económicos disponibles para ambas partes (Brett y Thompson, 2016).

3. METODOLOGÍA

3.1. Diseño y selección del caso de estudio

Con el objetivo de indagar en profundidad acerca de la negociación de *i-deals*, este trabajo adopta un enfoque cualitativo tal como sugieren Liao *et al.* (2016). Para llevar adelante esta investigación, se realizó un estudio de caso único en una empresa de *software* perteneciente al Polo Informático de Tandil, a la cual se denominará MOBILE SA. Se seleccionó esta empresa como caso de estudio porque cumple con los requisitos para explorar el fenómeno de interés (Stake y Savolainen, 1995): gran demanda de recursos altamente capacitados, empleados que agregan valor por sus conocimientos específicos, esfuerzos focalizados en la atracción y retención de talentos, y ausencia de sindicalización de la fuerza laboral. Esta última característica no es menor, ya que ello ha facilitado a sus empleados la negociación individual de condiciones laborales diferentes a las de sus compañeros.

3.2. Pregunta de investigación

La definición inicial de la pregunta de investigación resulta fundamental dado que permite iniciar el proceso de recolección de datos con un foco bien definido, tanto respecto al tipo de organización a estudiar como a la clase de datos a recolectar. La siguiente pregunta de investigación sirvió de guía para el estudio: ¿Cómo los empleados que buscan obtener condiciones idiosincráticas en sus acuerdos de empleo negocian sus *i-deals*? Paralelamente a la definición de la pregunta de investigación, se especificaron a priori aquellos constructos derivados de la literatura existente sobre negociación que podrían servir como base para la construcción de teoría emergente. Se identifican las actividades que acompañan la negociación, (1) preparación y planificación, (2) intercambio de información y búsqueda de soluciones, y (3) implementación de soluciones, como posibles dimensiones que podrían contribuir a dar respuesta al interrogante planteado.

3.3. Sitio de investigación

La empresa MOBILE SA desarrolla aplicaciones móviles para empresas de consumo masivo. Fue fundada en 1997, como subsidiaria de una empresa latinoamericana, y luego en 2002, se escindió de su casa matriz para constituirse en una empresa de sociedad anónima independiente de capitales argentinos. Actualmente, trabajan en la empresa 74 empleados, en tres unidades de negocio. Por un lado, una plataforma de marketing indirecto que ofrece soluciones de *software* para planificar y monitorear actividades clave del proceso de marketing. Por otro lado, una unidad de negocios abocada al desarrollo de aplicaciones y servicios orientados a que las empresas puedan establecer estrategias de movilidad con usuarios internos y externos de manera integrada. Por último, la tercera unidad de negocio es una aplicación móvil totalmente personalizable especialmente diseñada para la industria de ventas directas. Como otras empresas intensivas en conocimiento, MOBILE SA ha ido adaptando su estructura frente a las diferentes estrategias implementadas en el tiempo. Uno de los primeros cambios importantes a nivel estructural y estratégico consistió en la apertura de oficinas fuera de la ciudad de Buenos Aires. Otro hito significativo se dio tiempo después con la apertura de una oficina de ventas en París, a partir de una alianza estratégica con socios europeos.

3.4. Fuentes de datos

En particular, la evidencia recolectada para este estudio proviene de la combinación de múltiples fuentes (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt y Graebner, 2007; Hargadon y Sutton, 1997): entrevistas en profundidad, documentación interna de la empresa (manual del empleado, manual de políticas y normativas de RRHH) y observación directa del sitio de investigación. La muestra se conformó con empleados que se encontraban trabajando o que habían trabajado en la empresa seleccionada y que habían transitado la experiencia de negociar acuerdos idiosincráticos, más allá de haber obtenido un resultado positivo o no. Los perfiles de los individuos entrevistados fueron *Customer Managers* (CM), *Development Leaders* (DL), *Testers* (T) y *Developers* (D). Sin establecer *a priori* un número fijo de entrevistados, se comenzó el proceso de indagación, con una guía de entrevista. Para asegurar una correcta registración y documentación, no solo de los relatos sino también de las emociones emitidas al narrarlos, se grabó cada una de las entrevistas y luego se las transcribió para su posterior análisis. Asimismo, se prepararon notas en las que se registraron las propias percepciones del entrevistador respecto al desarrollo de la entrevista y a las características del sitio de investigación. Las entrevistas se fueron agregando hasta alcanzar la saturación de la muestra (Neuman, 2005), arribando a un total de 12 entrevistas en profundidad que tuvieron una duración promedio de 105 minutos. La muestra final se conformó con aproximadamente un 30% de entrevistados de género femenino (F) y un 70% de género masculino (M). El promedio de edad rondaba los 30 años, abarcado individuos de 24 a 35 años.

3.5. Análisis de datos

Para el análisis de datos, este estudio se sustenta en los principios básicos de la teoría fundada propuestos por Glaser y Strauss (2009). La teoría fundada propone un enfoque incremental para la recolección de datos y una comparación constante entre las evidencias que surgen del estudio de campo y la teoría existente. Este análisis se da en el marco de un proceso iterativo, que enfatiza la codificación de datos y la emergencia de categorías dominantes y grandes dimensiones teóricas. En una primera etapa, se analizaron los datos codificando las secciones relevantes de las transcripciones de las entrevistas. Este esquema de códigos se fue perfeccionando a medida que se realizaron comparaciones con nuevos datos, dando lugar a la definición de 28 conceptos de primer orden. Luego, se procedió a agrupar los conceptos de primer orden en categorías más abstractas y teóricas que identifiquen mejor los temas centrales de segundo orden (Clark *et al.*, 2010). En esta etapa, se recurrió al conocimiento de la literatura y a la aplicación de técnicas de comparación en forma iterativa y continuada, que dieron lugar al surgimiento de 9 temas de segundo orden. Finalmente, una vez lograda la saturación teórica, en la última etapa se asociaron los temas de segundo orden en dimensiones de análisis más generales, buscando un nivel de abstracción mayor, identificándose 3 dimensiones agregadas emergentes: 1. Condiciones previas; 2. Negociación; 3. Consecuencias. Estas dimensiones constituyen el pilar fundamental para dar respuesta al objetivo planteado en la presente investigación. Durante todo el proceso se mantuvo la suficiente flexibilidad teórico-conceptual de modo tal que ningún factor predefinido al inicio tenga un lugar asegurado en las categorías emergentes. Cuando un patrón identificado en una de las fuentes es corroborado con la evidencia que surge de otra, la fundamentación es más fuerte y mejor anclada en los datos. Por este motivo, el análisis de las entrevistas, que constituyen la fuente principal de datos para este estudio, se complementó con la información aportada por las demás fuentes de datos utilizadas como la observación directa y los materiales secundarios.

4. RESULTADOS

Si bien el objetivo inicial de este trabajo era analizar específicamente la instancia de negociación, los entrevistados se refieren a la negociación de *i-deals* como un proceso que abarca, además de la discusión de los términos a negociar, el reconocimiento de “condiciones previas” y la consideración de sus “consecuencias”, identificando a la negociación de *i-deals* como un proceso integrado (y no como una actividad puntual). La Tabla 1 muestra la estructura de datos que sustenta los resultados obtenidos. En ella se presentan las dimensiones principales que emergieron del análisis, así como también los temas de segundo orden y los conceptos de primer orden que justifican la formación de dichos temas. Asimismo, en la narrativa de los resultados se incluyen algunas de las citas más relevantes (extractos textuales de las entrevistas) que respaldan las categorías emergentes.

La dimensión Condiciones previas comprende aquellos aspectos preexistentes, conocidos por los empleados antes de iniciar la negociación (a nivel industria, empresa e individuo) y que constituyen la base del proceso de negociación. La dimensión Negociación constituye el núcleo central (*core*) del acuerdo, es simplemente donde “las cosas pasan”, donde las partes, empleado y empleador (a través de sus agentes) realmente interactúan para llegar a un resultado. Comprende los aspectos negociados (¿qué se negocia?), las emociones, los canales de comunicación y los factores que favorecen la negociación (¿cómo se negocia?), las personas con las cuales se negocia (¿con quiénes se interactúa?) y el momento en que se negocia (¿cuándo se negocia?). Finalmente, la dimensión Consecuencias comprende las implicancias de las negociaciones (exitosas o fallidas) tanto para las partes involucradas como para los terceros afectados.

Tabla 1.
Estructura de datos

Temas de segundo orden	Conceptos de primer orden
Dimensión agregada: Condiciones previas	
a. Industria	<i>I-deals</i> como práctica habitual Ausencia de sindicalización Valor positivo de la negociación individual Información estratégica del mercado
b. Empresa	Negociación individual como práctica aceptada Información sobre compañeros de trabajo Políticas organizacionales que limitan
c. Individuo	Experiencia previa en negociación Habilidades de negociación Importancia del contenido a negociar Autovaloración del aporte a la organización
Dimensión agregada: Negociación	
d. Aspectos negociados (¿Qué?)	Contenidos económicos Flexibilidad de tiempos Flexibilidad de ubicación Extensión de beneficios existentes Condiciones básicas
e. Emociones, canal de comunicación y factores facilitadores (¿Cómo?)	Emociones Canal de comunicación Factores facilitadores
f. Personas con las cuales se negocia (¿Con quiénes se interactúa?)	Vinculación directa Vinculación con intermediarios Vinculación con los máximos niveles de la organización
g. Momento de la negociación (¿Cuándo se negocia?)	<i>Ex-ante</i> <i>Ex-post</i>
Dimensión agregada: Consecuencias	
h. Partes involucradas en la negociación	Empleado Empresa
i. Terceros afectados	Familia Compañeros de trabajo

Fuente: elaboración propia.

4.1. Condiciones Previas: Industria

Hay aspectos, como las características particulares del sector SSI (mercados de gran dinamismo, escasez de talentos) y de sus trabajadores (trabajadores con mayor poder de negociación) que favorecen la negociación de *i-deals*. Los entrevistados destacan que en este sector la negociación de *i-deals* como práctica habitual es evidente, aunque las políticas en cuanto a su implementación sean dispares entre las empresas. No obstante, conocer esta condición les sirve para animarse a solicitar la personalización de ciertos aspectos de su relación laboral, sobre todo en lo relacionado a acuerdos salariales y aumentos:

“En general en todas las empresas las negociaciones de sueldo son individuales y es por eso que tenés empresas en donde uno que recién entra cobra más que uno que está trabajando hace 5 años. Eso es bastante común.” (CM, 33, M).

Complementariamente, la ausencia de sindicalización es otro aspecto que surge a nivel industria y los entrevistados vinculan a la posibilidad de negociar en forma individual sus condiciones laborales. Mientras que en otros sectores las negociaciones colectivas estandarizan los términos del acuerdo laboral, en el sector SSI las negociaciones individuales aportan diferenciación a la relación de empleo. Si un empleado se encuentra disconforme con algún aspecto de su trabajo o busca mejorarlo, simplemente lo solicita en forma individual al empleador:

“Yo creo que es común negociar individualmente. Acá no tenemos como en otras industrias un aumento estipulado por un gremio, no está fijado cuánto es el aumento para un desarrollador, entonces cada uno tiene que pelearla por su cuenta.” (DL, 35, M).

En esta industria en particular, los entrevistados valoran positivamente la oportunidad de negociar individualmente con su empleador, argumentando que cada situación de vida es diferente por lo que las necesidades y expectativas de cada empleado son diferentes también:

“Pienso que es común que la gente negocie porque cada uno tiene sus necesidades y de eso depende mucho lo que necesite negociar. Yo creo que eso depende de cada uno, de la experiencia o de la situación que vive cada uno.” (T, 25, M).

Finalmente, contar con información estratégica del mercado en el que trabajan facilita a los trabajadores la negociación de beneficios personalizados (conocen con anticipación qué tipo de beneficios se negocian con mayor frecuencia). Generalmente, esta información la obtienen a partir de vínculos informales (*networking*) que generan con compañeros de trabajo (actuales o pasados) y colegas que trabajan en otras empresas o a través de canales más formales como conversaciones en el marco de entrevistas de selección realizadas con otras empresas:

“Yo sé que las empresas de sistemas en general tienen flexibilidad horaria, no es que me enteré en la empresa en la que trabajo ahora en particular...la información corre rápido.” (CM, 32, F).

4.2. Condiciones previas: Empresa

Más allá de las características de la industria, los entrevistados hacen referencia a las condiciones existentes en la propia empresa, entre las que se destaca la evidencia que confirma la negociación individual como práctica aceptada. De hecho, los entrevistados relatan historias en las que comentan no solo sobre sus propias negociaciones, sino también sobre las negociaciones o intenciones de negociar de sus compañeros:

“Es común negociar en esta empresa. Lo digo porque lo he visto, porque también he hablado con compañeros que habían hablado con su jefe o que estaban pensando en hablar con su jefe o superior para charlar ciertos temas.” (CM, 30, M).

En línea con este último punto, los empleados suelen manejar información sobre la situación de sus compañeros de trabajo (*coworkers*) que les permite conocer en mayor detalle aquellos aspectos más personalizados de sus acuerdos laborales. Aunque la información no es siempre transparente por parte de la empresa, los empleados cuentan con datos bastante precisos sobre la situación de sus compañeros:

“Tener el beneficio de trabajar en el hogar creo que es muy fácilmente manejable. De hecho, hoy existen casos particulares en los que tenés una persona trabajando en Mar del Plata, otra persona trabajando en Olavarría, gente en Buenos Aires que, porque pierde un tren, se queda trabajando de la casa. Es absolutamente manejable.” (DL, 31, F).

Finalmente, se observa que otra condición previa a nivel empresa que los empleados conocen y que afecta la negociación, tiene que ver con la existencia de políticas organizacionales que limitan el contenido negociado en los *i-deals*, (por ejemplo, no se puede negociar más de un porcentaje determinado de aumento anual en el salario), o lo organizan temporalmente:

“Es una política conocida acá que los empleados sabemos que de abril para mayo y de octubre para noviembre están los aumentos de sueldo.” (T, 28, M).

4.3. Condiciones previas: Individuo

Adicionalmente a las características de la industria y de la propia empresa, los entrevistados hacen referencia a determinadas características personales (propias del empleado) como una condición previa que afecta, en gran medida la etapa de negociación.

La experiencia previa en negociación constituye un aspecto clave al momento de aproximarse a un *i-deal*. El hecho de haber transitado en el pasado procesos similares aporta al individuo mayor seguridad y confianza para plantear sus requerimientos:

“En mis anteriores trabajos, en algunos he tenido que negociar mejores condiciones laborales y considero que esas negociaciones y esas experiencias previas me han dado herramientas para poder negociar hoy en día mis condiciones laborales.” (T, 35, F).

Asimismo, las habilidades de negociación constituyen un recurso personal relevante al facilitar el ejercicio de la influencia, impactando positivamente en el otorgamiento efectivo de *i-deals*. Específicamente, la autoconfianza juega un rol determinante en la negociación. Cuando los individuos se perciben con un alto nivel de autoconfianza visualizan escenarios positivos que guían y apoyan su accionar:

“Cuando vas a negociar, entrás más dispuesto a pelear...Si bien van a decir las cosas buenas que hiciste, también van a remarcar las cosas no tan buenas, pero tenés que ir con la mentalidad de que sin importar lo que te digan vos vas a rescatar las cosas buenas, tus virtudes para negociar.” (DL, 35, M).

Otro factor personal que se destaca tiene que ver con la importancia que el individuo le otorga al contenido a negociar. Si bien los aspectos a negociar constituyen recursos que el empleado aprecia, el valor que le asigna puede variar en intensidad. De hecho, los entrevistados hacen uso de ciertas palabras o expresiones que denotan la importancia relativa. Por ejemplo, cuando quieren demostrar la intensidad o energía puesta en la negociación de determinado aspecto utilizan términos como “fuertemente”, o cuando hablan de la importancia del recurso se refieren a él como “único” o “fundamental”:

“He negociado fuertemente el tema de los horarios, trabajar cuatro horas desde casa y cuatro en la oficina, cuando la tuve a M (hija). Lo hice por ella. Mi objetivo era que siendo tan chiquita no tuviera que ir 8 horas a la guardería y por eso es que fui a plantear ese esquema de trabajo.” (CM, 32, F).

Un hallazgo interesante que surge del análisis es que el contenido a negociar puede pasar a ser menos valorado en cuanto se torna fácilmente disponible para el resto de los compañeros de trabajo. Por ejemplo, flexibilidad en el horario de salida, o ausencias por razones puntuales son eventos que en gran medida todos los empleados logran acceder, por lo que no resulta tan atractivo para incluirlo en un *i-deal*.

Por último, la autovaloración que realiza el empleado de su aporte a la organización constituye un indicador concluyente del grado de motivación para iniciar una negociación. Los empleados que valoran positivamente sus aportes a la organización consideran más factible la incorporación de términos idiosincráticos en sus acuerdos de empleo:

“Después de varios meses de encontrarme trabajando en la empresa, hice algunas cosas que me parecieron que eran bastante buenas y ahí hice la segunda negociación porque pensaba que merecía más sueldo que el que ganaba.” (D, 24, M).

4.4. Negociación: Aspectos negociados (¿Qué se negocia?)

Entre los aspectos que negocian los empleados se encuentran contenidos económicos, todo aquello que pueda flexibilizarse (fundamentalmente tiempo y ubicación), extensión de beneficios ya existentes y recursos que, si bien deberían ser otorgados por el empleador a todos los empleados, es necesario negociarlos individualmente para obtenerlos.

Con respecto a la negociación de contenidos económicos, el salario surge como uno de los aspectos más negociados, incluso en los casos donde el entrevistado también ha negociado otros recursos.

“Principalmente he negociado el aspecto económico, tener mayor sueldo. Después he negociado algún día libre u horas para hacer algún trámite.” (DL, 32, M).

Otro aspecto negociado es la flexibilidad de tiempos, que comprende cualquier modificación a las estructuras de días u horarios establecidas por la empresa, ya sea solicitando horas o días libres o, en el caso de los empleados que recién ingresan, modificando el día en que se comienza a trabajar:

“La empresa estaba de acuerdo con mi perfil y con el puesto para mí, entonces negocié que me gustaría comenzar a trabajar a partir del día que yo quería.” (CM, 30, M).

También se negocia la flexibilidad de ubicación en relación al espacio físico de trabajo (oficina y *home office*) que los entrevistados vinculan directamente con la flexibilidad de tiempos:

“Como te comentaba...he negociado el tema de los horarios, trabajar cuatro horas desde casa para que M (hija) vaya menos horas a la guardería.” (CM, 32, F).

Asimismo, otra categoría que emergió de las entrevistas es la extensión de beneficios existentes, es decir, beneficios ya otorgados por la empresa como es el caso del beneficio complementario por maternidad. Este beneficio es otorgado a madres que han superado el periodo de licencia por maternidad (contemplado por la Ley de Contrato de Trabajo) y se reincorporan a la jornada de trabajo. Sin embargo, una de las entrevistadas buscó negociar una extensión del beneficio complementario más allá de los 6 meses del nacimiento de su hija (superando así el periodo del beneficio original):

“El principio de la negociación fue que yo hablé solamente con E (jefa) y le pregunté si podía extender el beneficio de trabajar 4 horas desde casa y 4 horas en la oficina, beneficio que ya da la empresa por maternidad y complementa el beneficio otorgado por ley. Esto lo hablé informalmente con E que era mi jefa directa y ella me dijo que sí.” (T, 35, F).

Por último, la negociación individual de condiciones básicas constituye un hallazgo novedoso en materia de *i-deals*, que por su naturaleza se orientan a complementar los beneficios estandarizados y no a sustituirlos. En cualquier caso, los entrevistados hacen referencia a la negociación de determinados aspectos de la relación de empleo que deberían ser provistos por la empresa sin necesidad de celebrar un *i-deal* para obtenerlos. Por ejemplo, se incluyen en esta categoría beneficios que al empleado ya le correspondían porque forman parte de las políticas de la empresa, como es trabajar un día desde el hogar (*home office*) o las compensaciones extraordinarias por desarraigo (viajes al exterior):

“Cuando negocié lo del plus por desarraigo, me sentía tipo sindicato: tener que ir a pelear por algo que no están cumpliendo era una sensación rara. Me sentía incómodo, porque esperás que ya lo estén cumpliendo.” (CM, 33, M).

4.5. Negociación: Emociones, canal de comunicación y factores facilitadores (¿Cómo se negocia?)

Aquí se exponen distintos aspectos que responden a cómo los empleados negociaron un *i-deal*, desde cuestiones de índole emocional, hasta los canales de comunicación utilizados y los factores que influyeron para que la negociación resultara exitosa.

Las emociones condicionan la forma en los empleados se aproximan a la negociación, impactando en el resultado del proceso. En este sentido, se identificaron emociones negativas, como la incomodidad o la angustia, y otras positivas como la sensación de tranquilidad o seguridad, todas ellas relacionadas con la percepción que tenía el entrevistado en cuanto al apoyo de terceros o al nivel de confianza en sí mismo:

“Si no hubiera tenido una necesidad familiar como la que tuve, jamás se me hubiera ocurrido pedir más plata, porque no me gusta. Así que sentí nervios, vergüenza y falta de seguridad. Mucha incomodidad.” (D, 25, M).

“Estaba tranquila porque tenía el apoyo de mi ex jefe con el que de alguna manera pedí opinión en cuanto a plantear el sueldo.” (T, 35, F).

La elección del canal de comunicación constituye otro aspecto que ayuda a comprender cómo se da el proceso de negociación. Se destaca el contacto personal como una alternativa de comunicación que brinda fluidez y rapidez cuando el planteo es extenso, lo que permite explicar mejor las ideas y argumentos que respaldan la solicitud. Además, la comunicación en persona es vista por los entrevistados como una forma de acercarse emocionalmente a la persona con la que negocian, estableciendo algún tipo de vínculo adicional:

“Cuando negocié el sueldo con el encargado de RRHH lo contacté en persona. Y a mi líder también lo contacté en persona porque creo que es la mejor forma. Por ahí por mail no podés expresarte de cierta manera, no podés mostrar las emociones o lo que sentís al otro.” (D, 26, F).

Por otro lado, se menciona la utilización de canales accesorios como soporte. Por ejemplo, se recurre al *mail* como medio formal para documentar lo que se acuerda en la negociación, y se usa el chat para introducir el pedido de manera más sutil (evitando la visibilidad inmediata ante otros) y explorar de primera mano si la demanda va a ser escuchada o bien recibida.

Finalmente, existen ciertos factores facilitadores de la negociación como la sinceridad o autenticidad con la que el empleado se aproxima al proceso, la experiencia o antigüedad en la empresa, la visibilidad de un buen desempeño y comodidad (privacidad) del lugar físico donde se lleva a cabo la negociación:

“Creo que la antigüedad me benefició porque a la hora de poner las cosas en la balanza creo que piensan: él es un chico que ya conoce la aplicación, ya conoce al cliente. Pienso que valoran la experiencia que conseguí en estos años.” (T, 28, M).

4.6. Negociación: Personas con las cuales se negocia (¿con quiénes se interactúa?)

Este aspecto responde al tipo de vínculo que se establece entre las partes. En términos de la vinculación directa, la figura del supervisor directo surge como la persona de contacto inmediata, definida por la estructura formal de la organización. Acudir al supervisor asegura que el tema se trate con una única persona, quien realiza las operaciones necesarias para gestionar una respuesta final a la solicitud:

“Para pedir el tema del home office, le hice un pedido formal a la que era mi jefa y ella ahí lo definió.” (DL, 31, F).

Por otro lado, cuando el proceso requiere de la vinculación con intermediarios, surge el departamento de RRHH como nexo por excelencia entre las partes y hasta en rol de mediador en determinadas situaciones:

“Cuando pedí un aumento lo hablé con la persona de RRHH y me dijo que ella lo iba a hablar con J (director) como para que yo no vaya directamente a hablar con él. Una vez que ella lo habló con él, organizaron una especie de reunión y me comentaron lo que habían decidido.” (T, 25, M).

Otra posibilidad de interacción ocurre a partir de la vinculación con los máximos niveles de la organización, que comprende las negociaciones que son directamente discutidas con el director de la empresa, con la ventaja de obtener una respuesta inmediata a la demanda:

“El tema de la negociación se dio directamente en persona en el despacho del director. Fue ahí mismo que me dijo: bueno, esperá, nosotros nos estamos reorganizando con esto de los viajes, va a llegar eso, no te hagas problema. Desde el momento que lo planteé en esa reunión ya se acordó y ya se sabía que lo iba a cobrar.” (CM, 33, M).

4.7. Negociación: Momento de la negociación (¿Cuándo se negocia?)

En cuanto al momento de la negociación, los *i-deals* se negocian, tanto antes de que comience la relación laboral, es decir, *ex ante*, como después de haber comenzado a trabajar en la empresa, es decir, *ex post*. Los *i-deals* negociados con anterioridad a establecer una relación laboral se basaron fundamentalmente en recursos monetarios:

“Al sueldo lo negocié antes de haber sido contratada...en la primera entrevista, de una me preguntaron cuál era el sueldo que yo pretendía. En esa primera entrevista la persona con la que hablé me dijo directamente que el sueldo era menor pero que esperara a una segunda para ver si se podía mejorar o no. Después de la segunda entrevista me llamaron para decirme que había quedado, pero siempre con ese sueldo que me habían propuesto. A los dos días envié un correo diciendo que estaba agradecida por haberme tenido en cuenta pero que a mí el sueldo definitivamente no me cerraba. Luego no recibí ninguna respuesta hasta un mes después que me ofrecieron una mejora y acepté.” (T, 35, F).

Por otro lado, los *i-deals* negociados después de haber comenzado a trabajar en la empresa presentan una mayor variedad en cuanto a su contenido, correspondiendo a *i-deals* de flexibilidad (tiempo y espacio), incentivos financieros y condiciones básicas:

“Cuando entré a trabajar en el puesto que tenía al principio no me correspondía home office y hasta ahí estaba todo bien. Cuando cambié de puesto, supuestamente a los 6 meses ya me correspondía. Pasó casi un año y nada. Le hice un pedido formal a la que era mi jefa y ahí lo negociamos. Cuando me lo dieron yo elegí un día, me dijeron que sí y me hicieron firmar una planilla y ahí lo tuve.” (DL, 31, F).

4.8. Consecuencias: Partes involucradas en la negociación

Las partes involucradas directamente son aquellas que participaron de la negociación: el empleado y la empresa (a través de sus agentes). Con respecto a los empleados, las entrevistas realizadas dan cuenta de que, cuando el individuo percibe que el resultado de la negociación ha sido exitoso, experimenta emociones positivas asociadas a la satisfacción por lograr condiciones laborales personalizadas que se ajusten a sus necesidades y preferencias específicas:

“Cuando aceptaron el sueldo que había planteado me sentí contenta y satisfecha, primero que el trabajo me gustaba y lo necesitaba, quería hacer ese cambio profesional. Y segundo yo les conté mi realidad y ellos la tomaron en cuenta...” (T, 35, F).

Por el contrario, la falta de un acuerdo satisfactorio puede llevar a sentimientos de descontento y desmotivación, especialmente si el empleado percibe que sus solicitudes fueron ignoradas o rechazadas sin una consideración adecuada. Además, la incapacidad para alcanzar un acuerdo deseado puede generar preocupación y ansiedad sobre el futuro en la organización:

“Cuando no me suben el sueldo después de plantearlo y discutirlo me siento mal. Pero es como te digo: agachás la cabeza, pero por dentro no estás bien porque no es lo que vos esperás.” (D, 24, M).

Ahora, considerando las consecuencias para la empresa, las implicancias de una negociación exitosa se encuentran vinculadas a los beneficios producto de un mayor desempeño y calidad del trabajo realizado por el empleado al sentirse “obligado” a corresponder a la empresa (reciprocidad) porque ésta cumplió con lo solicitado:

“Creo que mi desempeño mejoró luego de que me aumentaron el sueldo como les pedí. Pienso yo que después de esa negociación tenía más razones para ser bueno en lo que hago, sentía que tenía que hacer algo que amerite el aumento que me dieron.” (T, 25, M).

Aquí también la negativa a otorgar un aumento de sueldo u otras concesiones idiosincráticas puede provocar sentimientos de incomodidad o conflicto en el empleado que se traducen en un bajo desempeño, una menor calidad en el trabajo realizado y hasta, en algunos casos, la intención de abandonar la organización, que se transformó finalmente en la salida de la misma:

“Cuando no me permitieron trabajar algunas horas de casa me dio bronca, me puse mal. La realidad es que hay un antes y un después de esa negociación en mi relación con la empresa..., fue un desgaste constante y todo por lo mismo. Durante meses estuve trabajando a desgano, lo cual duró hasta que me fui de la empresa. Me terminé cambiando de trabajo porque la relación con la empresa ya no daba para más.” (DL, 35, M).

4.9. Consecuencias: Terceros afectados

Si bien hay personas que no participan directamente de la negociación, aun así se ven afectadas por los resultados de la misma. Las negociaciones exitosas para equilibrar el trabajo y la vida personal generan un impacto positivo en la familia de los empleados al mejorar la calidad de vida, fortalecer los vínculos familiares y reducir el estrés y los conflictos relacionados con las demandas entre ambos dominios:

“Si me aprobaban esto de entrar más adelante de la fecha que ellos preveían, yo podía hacer viajes, visitar amigos y familiares que tengo en otras ciudades. Me lo aprobaron, entonces se puede decir que terminó afectando positivamente a externos.” (CM, 30, M).

Por otro lado, las negociaciones fallidas afectan negativamente la calidad de las relaciones familiares, así como la salud y el bienestar económico y emocional de los empleados y sus familias o entorno social.

Dentro de las terceras partes afectadas también se encuentran los compañeros de trabajo. La evidencia muestra que los *i-deals* no se trasladan automáticamente a las personas que realizan tareas similares o tienen la misma jerarquía, excepto los *i-deals* donde se negocian condiciones básicas, que sí son trasladados sin cuestionamientos a los compañeros de trabajo. Por último, algunos términos idiosincráticos, negociados individualmente y que son visibles para los demás (como es el caso del *home office*) generan consecuencias negativas en otros empleados si el *i-deal* no se encuentra correctamente comunicado:

“Cuando me permitieron extender el beneficio de maternidad se enteró J (compañera de trabajo en las mismas condiciones con el beneficio de maternidad) e hizo una queja muy grande porque ella quería seguir con el beneficio, pero no lo había planteado en su momento y me terminé peleando con mi compañera de trabajo.” (T, 35, F).

5. DISCUSIÓN

Esta investigación examinó empíricamente la negociación de *i-deals* en una empresa intensiva en conocimiento, analizando el fenómeno desde la perspectiva del empleado que negocia. En particular, se exploró cómo transitan la negociación de *i-deals* los empleados que buscan negociar condiciones personalizadas en sus contratos de trabajo, independientemente de que el resultado haya sido exitoso o no. Esta particularidad diferencia este trabajo de investigaciones previas (ej. Bal, 2017) que solo han analizado los casos en los que efectivamente se concreta el *i-deal*, es decir como un “hecho consumado”.

Una contribución central del presente trabajo se relaciona con la identificación de la negociación como un proceso y no como una actividad única. Los resultados del presente estudio destacan la existencia de distintas dimensiones que, de manera integrada, conforman el proceso de negociación de los *i-deals*. En este sentido, las condiciones previas o aspectos preexistentes, conocidos por los empleados antes de iniciar el proceso, constituyen los fundamentos sobre los que se apoya la negociación de los *i-deals*. Los empleados se preparan para la negociación a partir de la identificación de las características de la industria y la empresa o “reglas de juego” que limitan o legitiman la negociación de *i-deals*. Tal como sugieren Rousseau y Schalk (2000), los *i-deals* se encuentran afectados por el grado de aceptación cultural de las normas relativas a la negociación individual pre-empleo. Asimismo, el empleado aporta al proceso sus propias características (habilidades y experiencias previas) y las utiliza como recursos estratégicos en preparación para enfrentar los desafíos que implica la negociación. Efectivamente, investigaciones previas dan cuenta del impacto de las características y habilidades de los empleados en la negociación de *i-deals* (Hornung *et al.*, 2008, 2009). Por ejemplo, en un estudio reciente Marino y colegas (2022) encontraron que individuos con niveles más altos de autoeficacia o mayores habilidades de *networking* tienden a desarrollar percepciones más positivas de su empleabilidad y, por lo tanto, están más dispuestos a negociar *i-deals* con sus empleadores.

Al analizar la instancia de negociación propiamente dicha, se confirman los hallazgos de investigaciones anteriores en términos de momento (*ex ante*, *ex post*), y contenido (flexibilidad horaria, incentivos financieros y flexibilidad de ubicación) (Hornung *et al.*, 2010; Rosen *et al.*, 2013). No obstante, del presente estudio surge un nuevo tipo de *i-deal* generado a partir de la negociación de condiciones básicas, es decir, recursos que debieran estar disponibles por defecto para todos los empleados, pero que dependen de una negociación idiosincrática para su otorgamiento. Este hallazgo se encuentra en línea con los resultados de investigaciones previas que examinaron el “lado oscuro” de los *i-deals*, ya que cuando estos acuerdos no son correctamente implementados, por ejemplo, cuando operan como sustitutos de las prácticas laborales estandarizadas que los trabajadores comparten, pueden afectar la calidad de la relación de empleo en el largo plazo (Anand y Rofcanin, 2022).

El proceso se cierra con la consideración de las consecuencias o implicancias de las negociaciones (exitosas o fallidas) tanto para las partes involucradas como para los terceros afectados. Especial atención merecen los intentos fallidos de negociaciones, que a pesar de no haber sido ampliamente estudiados por la literatura (como excepción ver Hornung *et al.*, 2010) resultan altamente negativos para las partes. La falta de un acuerdo satisfactorio produce sentimientos de descontento y desmotivación, especialmente si el empleado percibe que sus solicitudes fueron ignoradas o rechazadas sin una consideración adecuada. Además, la incapacidad para alcanzar un acuerdo deseado puede generar preocupación y ansiedad sobre el futuro en la organización (intención de abandonar la organización). Estos resultados confirman en gran medida los hallazgos de Hornung *et al.* (2010) que proponen que aquellos empleados a los que se les rechazó un *i-deal* (se analizaron exclusivamente *i-deals* de contenido del trabajo) percibieron sus trabajos como más estresantes, afectando su bienestar general.

En términos de las implicancias para la práctica organizacional, los hallazgos de esta investigación revelan la importancia de la negociación de *i-deals* como una herramienta estratégica para la gestión del talento en organizaciones intensivas en conocimiento. Conocer los factores que influyen en el proceso de negociación permite que las organizaciones puedan diseñar políticas y prácticas más efectivas para atraer, retener y motivar a sus empleados. De la presente investigación surge que las condiciones previas, particularmente a nivel empresa, pueden facilitar oportunidades o imponer restricciones para la negociación de términos idiosincráticos en los contratos de trabajo. En este sentido, las características del contexto organizacional como la cultura y los valores de la empresa impactan no solo sobre la propensión del empleador a negociar *i-deals* (criterios que sustentan su otorgamiento), sino también sobre la trascendencia que los trabajadores le otorgan a las negociaciones individuales (visibilidad y relevancia de los acuerdos negociados por los empleados de la organización). Efectivamente, para las organizaciones es recomendable la celebración de *i-deals* basados en valores ampliamente compartidos y comunicados a los empleados, en contraposición al otorgamiento de *i-deals* cuyos valores subyacentes no sean claros o se encuentren legitimados por el entorno (Rousseau *et al.*, 2006). Los *i-deals* tienen más probabilidades de generar una sensación de equidad en la medida en que se manifiesten abiertamente (Greenberg *et al.*, 2004).

Asimismo, los contratos idiosincráticos constituyen una base para impulsar innovaciones en las prácticas de recursos humanos. Es importante destacar que los efectos positivos de la negociación de *i-deals* pueden verse reducidos si en su implementación no se consideran paralelamente cuestiones relativas al balance con otras prácticas de recursos humanos más estandarizadas. Los resultados del presente estudio revelan que los empleados hacen referencia a la negociación no solo de condiciones excepcionales, sino también de determinados aspectos de la relación de empleo que ya les correspondían porque formaban parte de las políticas de la empresa. Cuando los empleados se ven forzados a negociar permanentemente términos idiosincráticos como único medio para asegurarse condiciones de empleo adecuadas, se erosiona la calidad de la relación (Anand y Rofcanin, 2022). En este sentido, las organizaciones debieran utilizar a los *i-deals* únicamente como complemento y no como sustitutos de condiciones básicas estandarizadas y disponibles para todos los empleados (Rousseau *et al.*, 2006). Otra implicancia interesante para la práctica deriva de que las presiones a nivel organizacional e institucional muchas veces dificultan la implementación de cambios en las políticas y prácticas de recursos humanos a gran escala, por este motivo, la experimentación vía *i-deals* permite evaluar, a pequeña escala, los resultados de los cambios implementados. Así es que ciertas innovaciones en las prácticas de recursos humanos, negociadas inicialmente como *i-deals* (y aceptadas en el ámbito de la unidad de trabajo), pueden alcanzar una plena institucionalización cuando se integran a los sistemas de gestión estratégica y pasan a estar disponibles también para el resto de los empleados de la organización o para quienes cumplen una determinada condición (Varma *et al.*, 2022). Por ejemplo, la extensión del beneficio complementario por maternidad podría institucionalizarse a nivel organización y convertirse en un beneficio estandarizado y automáticamente disponible para todas aquellas empleadas en condiciones de utilizarlo.

Por último, y en relación a las consecuencias o implicancias, indagar acerca de cómo transitan la negociación de *i-deals* los empleados que buscan negociar condiciones personalizadas en sus contratos de trabajo, independientemente de que el resultado haya sido exitoso o no, permitió integrar también las percepciones de los empleados que realizaron intentos fallidos de negociaciones. El otorgamiento de términos idiosincráticos tiende a ser percibido como señal de reconocimiento y aprecio por parte del empleador (Liu *et al.*, 2013). Sin embargo, el rechazo en un determinado momento y el involucramiento del empleado en reiteradas negociaciones deteriora la calidad de la relación entre las partes (Rousseau *et al.*, 2006). En la práctica, los agentes de la organización (supervisores, intermediarios, máximos niveles) deben estar

completamente alertas del rol crucial que desempeñan. Los empleados negocian sus condiciones de empleo personalizadas directamente con los agentes de la organización, por lo que sus comportamientos influirán en gran medida, en las percepciones y conductas de los empleados. En este sentido, los agentes deben entender que el objetivo principal de los *i-deals* es beneficiar tanto al empleado como a la organización, por lo que un rechazo o aceptación injusto pueden enviar señales equivocadas (favoritismo, nepotismo) no solo al empleado involucrado sino a toda la organización (Varma *et al.*, 2022).

Finalmente, es necesario aclarar que este trabajo presenta limitaciones al analizar solo un caso en un sector específico. Si bien los resultados no pueden generalizarse, la transferencia de los mismos es posible siempre y cuando se consideren las características particulares del contexto en el que fue realizado el estudio. Futuras investigaciones podrían extender la indagación a otros casos en sectores intensivos en el uso del conocimiento, para poder comparar los resultados con los hallazgos del presente trabajo. Asimismo, y con sustento en algunas de las implicancias del presente estudio, podría resultar interesante examinar los efectos de las negociaciones reiteradas, es decir, cuando los empleados se ven forzados a negociar de manera rutinaria acuerdos idiosincráticos para conseguir condiciones de empleo adecuadas.

Referencias bibliográficas

- Anand, S., y Rofcanin, Y. (2022). I-deals and the future of work: A Research agenda for the post-pandemic age. In *Idiosyncratic deals at work: Exploring individual, organizational, and societal perspectives* (pp. 309-333). Springer International Publishing.
- Bacharach, S. B., y Lawler, E. J. (1981). Power and tactics in bargaining. *ILR Review*, 34(2), 219-233.
- Bal, P. M. (2017). Why do employees negotiate idiosyncratic deals?: An exploration of the process of i-deal negotiation. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 42(1), 2-18.
- Barley, S. R., y Kunda, G. (2006). Contracting: A New form of professional practice. *The Academy of Management Perspectives*, 20(1), 45-66.
- Bowles, H. R., Thomason, B., y Bear, J. B. (2019). Reconceptualizing what and how women negotiate for career advancement. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1645-1671.
- Brett, J., y Thompson, L. (2016). Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 68-79.
- Cappelli, P. (1999). *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*. Harvard Business School Press.
- Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78(1), 103-111.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74.
- Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen Jr, D. J., y Thomas, J. B. (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 397-438.
- Craver, C. B. (2003). The negotiation process. *American Journal of Trial Advocacy*, 27, 271.
- Dabos, G. E., y Rivero, A. G. (2012). Contratos idiosincrásicos en la atracción y retención del talento: tres estudios en organizaciones intensivas en conocimiento de la Argentina. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 3-12.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M. y Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Farber, H. S., y Western, B. (2000). Round up the usual suspects: the decline of unions in the private sector, 1973–1998. *Princeton University IRS Working Paper*, (437).
- Florida, R. L. (2002). *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York. Basic Books.
- Glaser, B. G., y Strauss, A. L. (2009). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Transaction Publishers.
- Graen G. B., y Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dynamic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Greenberg, J., Roberge, M. E., Ho, V. T., y Rousseau, D. (2004). Fairness as an “i-deal”: Justice in under-the-table employment arrangements. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 1-34.
- Hargadon, A., y Sutton, R. I. (1997). Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly*, 42, 716-749.

- Ho, V. T., y Tekleab, A. G. (2016). A model of idiosyncratic deal-making and attitudinal outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 642-656.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., y Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93, 655-664.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., y Glaser, J. (2009). Why supervisors make idiosyncratic deals. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 738-764.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., y Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 187-215.
- Hornung, S., y Rousseau, D. M. (2017). *Psychological contracts and idiosyncratic deals: Mapping conceptual boundaries, common ground, and future research paths. Riding the new tides: Navigating the Future Through Effective People Management*. Emerald Group Publishing (India) Private Limited.
- Lewicki R. J., Barry B., y Saunders, D. (2010). *Essentials of negotiation*. McGraw-Hill Education.
- Lee, J. Y., Bachrach, D. G., y Rousseau, D. M. (2015). Internal labor markets, firm specific human capital, and heterogeneity antecedents of employee idiosyncratic deal requests. *Organization Science*, 26(3), 794-810.
- Liu, J., Lee, C., Hui, C., Kwan, H. K., y Wu, L. Z. (2013). Idiosyncratic deals and employee outcomes: The mediating roles of social exchange and self-enhancement and the moderating role of individualism. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 832.
- Liao, C., Wayne, S. J., y Rousseau, D. M. (2016). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 9-29.
- Marino, J., Dabos, G. E., Rivero, A. G., y Pujol-Cols, L. (2022). Individual antecedents of i-deals: the role of self-efficacy, networking abilities and perceived employability. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 35(1), 80-99.
- Neuman, W. L. (2005). *Métodos de investigación social: enfoques cualitativos y cuantitativos* (6a. ed.). Allyn and Bacon.
- Podsakoff, P. M., y Schriesheim, C. A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*, 97(3), 387-411.
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C. H., y Johnson, R. E. (2013). Let's make a deal: Development and validation of the expost i-deals scale. *Journal of Management*, 39(3), 709-742.
- Rousseau, D. M., y Schalk, R. (2000). *Psychological contracts in employment: crossnational perspectives*. Sage.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. M. E. Sharpe.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., y Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977-994.
- Rousseau, D. M., Tomprou, M., y Simosi, M. (2016). Negotiating flexible and fair idiosyncratic deals (i-deals). *Organizational Dynamics*, 45(3), 185-196.
- Simosi, M., Rousseau, D. M., y Weingart, L. R. (2021). Opening the black box of i-deals negotiation: integrating i-deals and negotiation research. *Group y Organization Management*, 46(2), 186-222.
- Stake, R. E., y Savolainen, R. (1995). *The art of case study research*. Sage publications.

Varma, A., Wang, C. H., Park, H. M., y Patel, P. (2022). I-deals as a Human Resource Initiative: Exciting Innovation or Passing Fad?. In *Idiosyncratic deals at work: Exploring individual, organizational, and societal perspectives* (pp. 143-166). Springer International Publishing.

ENLACE ALTERNATIVO

<https://eco.mdp.edu.ar/revistas/index.php/faces/> (html)

AmeliCA

Disponible en:

<https://portal.amelica.org/amelijournal/616/6165167002/6165167002.pdf>

[Cómo citar el artículo](#)

[Número completo](#)

[Más información del artículo](#)

[Página de la revista en portal.amelica.org](#)

AmeliCA
Ciencia Abierta para el Bien Común

Andrea Rivero, Guillermo E. Dabos, Lucía De Lorenzo,
Nazarena Ippoliti

Explorando el proceso de negociación de los *i-deals*: una mirada desde los empleados que negocian condiciones personalizadas en sus contratos de trabajo
*Exploring the negotiation process of *i-deals*: A perspective from employees negotiating customized employment terms*

FACES. Revista Iberoamericana de Ciencias Económicas y Sociales

vol. 31, núm. 64, 0355, 2025

Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina

faces@eco.mdp.edu.ar

ISSN: 0328-4050

ISSN-E: 1852-6535



CC BY-NC-SA 4.0 LEGAL CODE

Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.