

Integración vs. Segmentación en la gestión del equilibrio trabajo-vida: Implicancias para la negociación de términos idiosincráticos en el contrato de trabajo

Abstract

En los últimos años, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados se ha convertido en un tema ampliamente estudiado en la literatura académica, particularmente en el campo del *Management*. Los individuos experimentan con mayor frecuencia límites difusos entre el trabajo y la vida personal, desencadenando conflictos entre ambos dominios. Los propios individuos se han involucrado en la creación e implementación de estrategias que le permitan lograr un equilibrio trabajo-vida deseado, generando implicancias en distintas variables organizacionales. Asimismo, se ha encontrado evidencia que destaca la negociación entre el empleado y el empleador de términos particulares de la relación laboral, sobre cuestiones relacionadas con el equilibrio trabajo-vida, en especial cuando existe ausencia de políticas de conciliación estandarizadas en las organizaciones. El objetivo de esta propuesta es analizar las implicancias de la gestión individual del equilibrio trabajo-vida (estrategias de integración vs. segmentación) en la negociación de contratos idiosincráticos con sus empleadores. Para lograr este objetivo se propone utilizar un diseño cuantitativo a través del análisis de modelos de ecuaciones estructurales, sobre una muestra de trabajadores del conocimiento.

Palabras claves: equilibrio trabajo-vida, delimitación de dominios, contratos idiosincráticos, gestión de recursos humanos.

INTRODUCCIÓN

El logro del equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los individuos ha cobrado mayor relevancia en las últimas décadas como consecuencia de cambios ocurridos a partir de la incorporación de la mujer al mundo del trabajo (Jalilvand, 2000; Richie, 2006), de los puestos laborales que se han vuelto más demandantes (Perlow, 1998; Park, Fritz y Jex, 2011), y de las mejoras en las tecnologías, particularmente en la comunicación y la información (Major y Germano, 2006; Lanaj, Johnson y Barnes, 2014). Esta nueva situación ha generado límites más difusos y permeables entre el trabajo y la vida personal, dando lugar a conflictos entre estos dominios que experimenta un amplio rango de trabajadores en la actualidad (Batt y Valcour, 2003;

Kreiner, Hollensbe y Sheep, 2009; Mustafa y Gold, 2013). Dado que estos conflictos han sido relacionados con resultados negativos tanto para el individuo (Kreiner, 2006; Berkman, Buxton, Ertel y Okechukwu, 2010) como para la organización (Greenhaus, Parasuraman y Collins, 2001; Post, DiTomaso, Farris y Cordero, 2009), diversas estrategias individuales y organizacionales se han implementado para revertir la situación.

Por un lado, los propios individuos se han involucrado en la creación e implementación de estrategias que le permitan lograr un equilibrio trabajo-vida deseado, las cuales pueden implicar el consenso y la negociación con individuos implicados en los respectivos dominios (Trefalt, 2013; Radcliffe y Cassell, 2014). Bajo este paradigma, las estrategias que establecen los individuos se encuentran en un continuo en el cual los dominios pueden estar totalmente integrados o totalmente separados (Nippert-Eng, 1996; Ashforth, Kreiner y Fugate, 2000; Kreiner et al., 2009).

Por otro lado, las organizaciones también han comenzado a involucrarse en el logro del equilibrio trabajo-vida de sus empleados a través del otorgamiento de beneficios formales. Los beneficios formales se refieren a la implementación de diferentes políticas de recursos humanos, como horarios y lugar de trabajo flexibles, o guarderías dentro o fuera de las oficinas, entre otras (Chinchilla, Poelmans y León, 2003; Poelmans y Beham, 2008).

Asimismo, se ha encontrado evidencia que destaca la negociación entre el empleado y el empleador de términos particulares de la relación laboral, sobre cuestiones relacionadas con el equilibrio trabajo-vida, en especial cuando existe ausencia de políticas de conciliación estandarizadas en las organizaciones (Rousseau, Ho y Greenberg, 2006). Rousseau y colegas (2006) manifiestan que son contratos idiosincráticos negociados entre el empleado y el empleador sobre términos especiales de empleo, de forma previa al inicio de la relación laboral (*ex-ante*) o una vez que la relación ya ha comenzado (*ex-post*). Por ejemplo, se negocian términos sobre la flexibilidad de los horarios (Rousseau, Hornung y Kim, 2009), de las tareas (Hornung, Rousseau, Weigl, Müller y Glaser, 2014), y de la ubicación laboral, (Rosen, Slater y Johnson, 2013), como así también de términos que brindan apoyo en cuestiones personales (Ng y Feldman, 2010). Es importante destacar que estas negociaciones para poder llevarlas a cabo necesitan ineludiblemente que se establezcan buenas relaciones entre líderes y empleados (Rousseau et al., 2006; Major y Morganson, 2011).

La literatura ha estudiado las implicancias de la gestión individual del equilibrio trabajo-vida en la organización (Rau y Hyland, 2002; Root y Wooten, 2008). Por ejemplo, Rothbard, Phillips y Dumas (2005) encontraron resultados que indican una fuerte relación entre la integración y segmentación de los dominios y el compromiso organizacional. Específicamente, los autores argumentan que aquellos individuos que establecen estrategias que permiten separar los dominios tienen un menor compromiso con la organización y una menor satisfacción laboral, incluso cuando la organización ofrece políticas que fomentan la separación de dichos dominios. Este menor compromiso podría afectar la implementación de nuevas estrategias que impliquen la negociación de contratos idiosincráticos.

De esta manera, el objetivo de este trabajo es analizar las implicancias de la gestión individual para lograr el equilibrio trabajo-vida (estrategias de integración vs. segmentación) en la negociación de contratos idiosincráticos con sus empleadores. Para lograr el objetivo se utilizará un diseño cuantitativo a través del análisis de modelos de ecuaciones estructurales. En particular, el estudio de las estrategias impuestas por los individuos para conciliar trabajo-vida es un tema de creciente atractivo en ocupaciones altamente demandantes, con límites difusos entre el trabajo y la vida personal (Kreiner et al., 2009). Ejemplo de ello son los trabajadores del conocimiento que, además de tener roles laborales y personales, deben asumir el desafío de capacitarse permanentemente para hacer frente a las nuevas y complejas demandas del mercado laboral (Evans, Kunda y Barley, 2004).

A continuación se presenta en primer lugar, el marco conceptual que describe los aportes más relevantes de la literatura sobre la gestión individual del equilibrio trabajo-vida y los contratos idiosincráticos. Asimismo, se plantean las hipótesis que guiarán este estudio y la propuesta de investigación. En segundo lugar, se desarrolla el apartado metodológico describiendo el diseño, la estrategia de recolección y análisis de los datos. Finalmente, dado que se trata de una propuesta de investigación que aún no cuenta con resultados finales, se mencionan los resultados esperados y se desarrollan las conclusiones pertinentes.

MARCO DE REFERENCIA

Gestión individual del equilibrio trabajo-vida

Desde la perspectiva del individuo, las investigaciones han intentado encontrar respuesta a cómo pueden los individuos lograr el equilibrio adecuado entre trabajo y vida personal (Somech y Drach-Zahavy, 2007). En respuesta a este interrogante, se han desarrollado distintos estudios que identificaron diferentes estrategias establecidas por los individuos para poder lograr el equilibrio deseado (e.g. Kreiner et al., 2009; Sturges, 2012; Mustafa y Gold, 2013; Trefalt, 2013).

La literatura ha clasificado estas estrategias en actitudinales, tangibles, temporales y comunicacionales. Las primeras se vinculan con comportamientos que establecen formas de actuar y con la definición del significado del equilibrio trabajo-vida para el individuo (Bulger, Matthews y Hoffman, 2007; Mickel y Dallimore, 2009). Por el contrario, las tangibles pueden ser percibidas de manera más precisa, siendo estrategias físicas que involucran elementos simbólicos (Kreiner et al., 2009; Sturges, 2012; McDowall y Lindsay, 2014). Las temporales están relacionadas con actividades que implican la gestión del tiempo que los individuos le dedican a los dominios (Kreiner et al., 2009; Mustafa y Gold, 2013; Radcliffe y Cassell, 2014). Por último las actitudinales se utiliza como un medio para transmitir la importancia que los individuos le dan a los roles del trabajo y la vida personal (D' Abate, 2005), o para establecer cuáles son las preferencias o expectativas que tienen los individuos sobre el equilibrio que desean lograr (Root y Wooten, 2008; Trefalt, 2013).

En general, estas estrategias pueden agruparse en dos grandes dimensiones vinculadas a la formulación e implementación de la estrategia. Es decir, si la estrategia se diseña y se ejecuta exclusivamente por el individuo (estrategia interna), o si requiere para ello la aprobación o la colaboración de terceros como la organización, compañeros de trabajo, familiares o amigos (estrategia externa).

Teoría de delimitación de dominios

En particular, la Teoría de Delimitación de dominios es la que más se ha desarrollado en la literatura para explicar cómo los individuos gestionan su equilibrio trabajo-vida. Esta teoría argumenta que los individuos crean, mantienen o cambian los límites o fronteras entre el trabajo y la vida personal con el fin de simplificar y clasificar el mundo que los rodea (Ashforth et al., 2000). Nippert-Eng (1996) utilizó esta teoría para proporcionar herramientas que permitieran comprender la interacción entre el trabajo y la vida personal. Comenzó a utilizar estos roles como ejemplos de dominios que pueden ser delimitados de manera integrada o segmentada.

Ashforth y colegas (2000) analizaron las micro transiciones que se dan diariamente entre los roles del trabajo, del hogar, y otros dominios. Los autores manifestaron que los roles se encuentran en un continuo que va desde altamente segmentados (límites bien definidos que impiden la confusión entre los roles) hasta altamente integrados (límites difusos y flexibles). Asimismo, encontraron que los ritos de pasaje que la persona establece entre un rol y otro, indican la delimitación impuesta y que pueden ser observados por terceros, determinando su ubicación en el continuo. En este sentido, el desafío de los individuos es crear y mantener los límites de manera tal que impidan que sean violados por su entorno cercano (familia, amigos, colegas, etc.).

De esta manera, dependiendo de las preferencias del individuo para lograr el equilibrio trabajo-vida, las estrategias que implementan tienen la función de desconectar/separar, de conectar/integrar los dominios entre sí, o lograr una combinación intermedia (Kreiner, 2006; Golden y Geisler, 2007; Kreiner et al., 2009).

Por otro lado, es importante considerar las implicancias de estas preferencias establecidas por los individuos. En este sentido, la literatura ha investigado el fenómeno a través de los efectos de la gestión individual del equilibrio trabajo-vida en la organización. Se ha encontrado evidencia de que las estrategias de integración/segmentación para equilibrar trabajo-vida afectan los acuerdos de empleo ofrecidos por la organización (Rau y Hyland, 2002; Root y Wooten, 2008), la estrategia de reclutamiento y de retención de empleados (Kossek, Lautsch y Eaton, 2006; Shockley y Allen, 2010), la planificación del desarrollo de carrera (Sturges, 2008) y el compromiso y satisfacción organizacional (Rothbard et al., 2005). Específicamente, Rothbard y colegas (2005) en su estudio sobre empleados universitarios, encontraron que aquellos individuos que separan los dominios tienen un menor compromiso con la organización y una menor satisfacción laboral, cuando ésta ofrece políticas de conciliación que intentan contribuir al equilibrio trabajo-vida de sus empleados.

Es importante destacar que estas implicancias demuestran la importancia de que las organizaciones adapten sus políticas de recursos humanos a las necesidades individuales para evitar resultados negativos de su implementación. Es decir, el objetivo que deben perseguir las organizaciones para su gestión de recursos humanos es lograr una mejor integración entre la gestión individual y los beneficios ofrecidos por las mismas para lograr el equilibrio trabajo-vida de sus empleados.

Negociación de contratos idiosincráticos

En los últimos años, se evidencia un rol más activo de los empleados en la construcción y customización de las condiciones de empleo (Lawler y Finegold, 2000; Rousseau, 2001) que han fomentado la incorporación de nuevas prácticas de recursos humanos. Esta particularidad se da fundamentalmente en aquellos sectores donde las organizaciones han reconocido la contribución del capital humano en la generación de ventajas competitivas, brindando mayor poder de negociación a los empleados (Leana y Rousseau, 2000). La literatura ha evidenciado la existencia de contratos idiosincráticos negociados entre el empleado y el empleador sobre términos especiales de empleo (Bal y Rousseau, 2016). Rousseau y colegas (2006) manifiestan que estos contratos son acuerdos personalizados, voluntarios y no estandarizados. De esta manera, el empleado obtiene condiciones de empleo diferentes a las de otros empleados de la organización. En este sentido, aquellos empleados altamente calificados tienden a negociar más este tipo de contrato, que simplemente aceptar las condiciones establecidas por el empleador (Dabos y Rivero, 2012).

Los autores denominan a estos acuerdos como I-deals, reflejando la idea de que representan una negociación ideal que beneficia a ambas partes, es decir, facilitan que los empleados puedan mejorar sus condiciones de empleo y, al mismo tiempo, que los empleadores puedan retener y motivar a dichos empleados.

Con respecto a los términos negociados, pueden identificarse distintos tipos de recursos, como dinero, bienes, servicios, información, estatus, e incluso aprecio (Rousseau et al., 2006; Rosen et al., 2013). Rousseau y colegas (2006) manifiestan que estos recursos pueden clasificarse en concretos (tangibles) o abstractos (intangibles), los cuales a su vez pueden ser particulares (si su valor depende de la fuente y el contexto) o universales (si su significado es común en distintos contextos). Con respecto a los recursos particulares (como mentoría, desarrollo o contención en cuestiones personales), la negociación principalmente se basa en vínculos interpersonales y confianza mutua, mientras que la negociación de recursos universales (como bienes materiales o aspectos monetarios) no requiere mayor interacción entre las partes. Los primeros suelen utilizarse como una forma de reconocimiento (apoyando el crecimiento personal y profesional), mientras que los últimos se basan más en cuestiones de mercado (como un incremento salarial).

Particularmente, se ha encontrado evidencia que destaca la negociación de contratos idiosincráticos sobre cuestiones relacionadas con el equilibrio trabajo-vida. Por ejemplo, términos sobre la flexibilidad de los horarios (Rousseau et al., 2009), de las tareas

(Hornung et al., 2014), y de la ubicación laboral, (Rosen et al., 2013), como así también de términos que brindan apoyo en cuestiones personales (Ng y Feldman, 2010).

Momento de negociación de los I-deals

Los I-deals se caracterizan principalmente por ser negociaciones individuales donde cualquiera de las dos partes puede ser el iniciador de la negociación. (Rousseau et al., 2006). Una particularidad de los I-deals radica en el momento en el cual se realiza la negociación, donde puede darse en forma previa al inicio de la relación laboral (*ex-ante*) o una vez que la relación ya ha comenzado (*ex-post*). Desde el lado del empleador, los acuerdos *ex-post* representan una forma de recompensar a los empleados por la lealtad y las contribuciones realizadas hacia la organización (Ritter y Taylor, 2000). Específicamente, los acuerdos negociados *ex-ante* se apoyan en condiciones de mercado, mientras que los *ex-post* se basan en la calidad de la relación establecida entre el empleado y el empleador (Rousseau 2005).

Particularmente, en aquellos individuos que establecen estrategias individuales para equilibrar el trabajo y la vida personal que implican la integración de los dominios, podría esperarse que se caractericen por negociar contratos *ex-post*, debido a su mayor grado de involucramiento con las cuestiones laborales. De esta manera se propone la siguiente hipótesis:

H1: Los individuos que establecen estrategias individuales que implican la integración de los dominios, tienden a negociar I-deals ex-post.

H2: Los individuos que establecen estrategias individuales que implican la segmentación de los dominios, tienden a negociar I-deals ex-ante.

Sin embargo, es importante destacar que existen otras variables que intervienen al momento de negociar un I-deal, particularmente en los *ex-post*. Estas variables están relacionadas a la relación laboral entre el empleado y el empleador, y a la naturaleza de su contrato psicológico (Rousseau et al., 2009).

Relación líder-miembro

De acuerdo con la teoría de intercambio líder-miembro, los líderes desarrollan diferentes tipos de relaciones con cada uno de sus subordinados durante el proceso de socialización (Gerstner y Day, 1997). En particular, la relación entre el empleado y empleador es un factor fundamental a la hora de poder negociar acuerdos de empleo especiales. Existe evidencia empírica que demuestra que la calidad de la relación con el supervisor inmediato facilita los I-deals relacionados con la tarea (Hornung et al., 2014)

Es decir, que a partir de un alto intercambio líder-miembro, los empleados pueden negociar términos específicos de empleo para hacer que su trabajo sea menos estresante y más autónomo. Como consecuencia, los individuos que se encuentran en una mejor posición para negociar I-deals *ex-post* son quienes poseen un alto nivel intercambio líder-miembro, teniendo a su vez mayores posibilidades de recibirlos (Rosen et al., 2013). En este sentido, la literatura manifiesta que los individuos suelen inclinarse más por la negociación de I-deals *ex-post*, debido al mayor grado de conocimiento y credibilidad que genera una alta relación con el empleador, permitiendo que el I-deal sea más fácil de ser negociado y otorgado (Lazear, 1981, Rousseau, 2005).

De esta manera, dado que las estrategias individuales establecidas para equilibrar trabajo-vida impactan directamente el compromiso con la organización (Rothbard et al., 2005), este efecto también podría tener implicancias a nivel de la relación empleado-empleador, afectando su posibilidad de negociar I-deals que le ayuden a lograr el equilibrio deseado. Podría esperarse que aquellos individuos que integran los dominios tengan un alto intercambio líder-miembro. Por lo tanto se propone la siguiente hipótesis:

H3: Los individuos que establecen estrategias individuales que implican la integración de los dominios tienden a negociar I-deals ex-post, como consecuencia del alto nivel de intercambio líder-miembro que desarrollan con su empleador.

H4: Los individuos que establecen estrategias individuales que implican la segmentación de los dominios tienden a negociar I-deals ex-ante, como consecuencia del bajo nivel de intercambio líder-miembro que desarrollan con su empleador.

Contrato psicológico

Asimismo, otro concepto fundamental que aparece en la literatura sobre I-deals, es el de contrato psicológico. Este concepto comprende el conjunto de creencias y expectativas del individuo con respecto a las obligaciones y responsabilidades recíprocas que se establecen entre él mismo y su empleador, en el marco de la relación laboral (Rousseau, 1989; Coyle-Shapiro, 2001). En general, en una relación laboral los acuerdos pueden contener términos de naturaleza transaccional o relacional. Los primeros se enfocan principalmente en relaciones de empleo de corto plazo, contenidos de intercambio mayoritariamente económicos y compromisos limitados a tareas específicas. Por otro lado, los acuerdos relacionales se caracterizan por ser más paternalistas y a largo plazo. Específicamente, existe un alto grado de interdependencia entre las partes, compromiso e involucramiento con la organización y costosas barreras

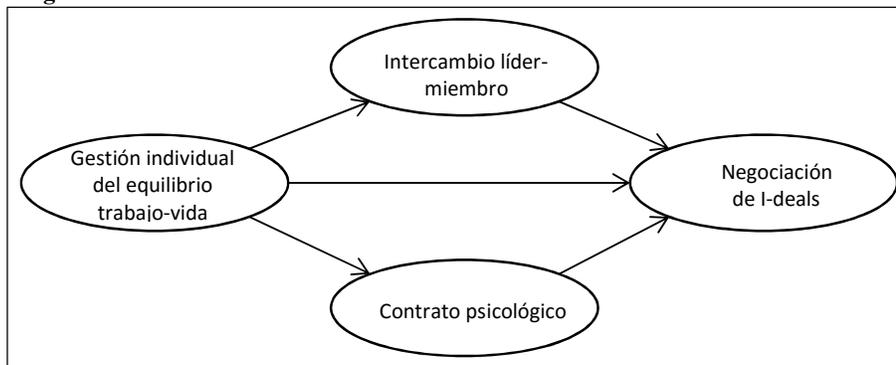
de salida al mercado laboral externo. Como consecuencia, la naturaleza del contrato psicológico podría afectar la negociación de contratos idiosincráticos dependiendo de la gestión individual del equilibrio trabajo-vida del empleado, proponiéndose la siguiente hipótesis:

H5: Los individuos que establecen estrategias individuales que implican la integración de los dominios tienden a negociar I-deals ex-post, como consecuencia del contrato psicológico relacional que establecen con su empleador.

H6: Los individuos que establecen estrategias individuales que implican la segmentación de los dominios tienden a negociar I-deals ex-ante, como consecuencia del contrato psicológico transaccional que establecen con su empleador.

Finalmente, en la figura siguiente se muestra el modelo de relaciones planteado, con las variables que intervienen en el fenómeno.

Figura 1: Modelo de relaciones.



PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

La literatura sobre equilibrio trabajo-vida ha avanzado significativamente en las implicancias de su gestión en la organización, aunque existe todavía una brecha en el conocimiento sobre las implicancias de las estrategias individuales en la gestión de los recursos humanos de la organización (Rothbard et al., 2005; Somech, y Drach-Zahavy, 2012; Adkins, Samaras, Gilfillan y McWee, 2013; Mandeville, Halbesleben, y Whitman, 2016). Esta propuesta intenta aportar evidencia sobre el fenómeno analizando el impacto de la gestión del equilibrio trabajo-vida de los empleados en los contratos idiosincráticos negociados con sus empleadores. De esta manera, el estudio propuesto se diferencia de investigaciones anteriores (Behson, 2002; Koch y Binnewies, 2015; Major y Morganson, 2011) particularmente por combinar los aportes de la literatura sobre delimitación de dominios con la literatura de contratos idiosincráticos. Este análisis

permitirá avanzar en el entendimiento de las implicancias de la gestión individual del equilibrio trabajo-vida.

Asimismo, este estudio generará un aporte sustancial al estado actual de la investigación a través de la adaptación al español de instrumentos de recolección de datos validados por la literatura internacional. Por otro lado, la propuesta también contribuye debido a que el fenómeno del equilibrio trabajo-vida ha sido escasamente estudiado en el ámbito latinoamericano, contexto en el cual se llevará a cabo el trabajo de campo (Chinchilla, Las Heras, Masuda y McNall, 2010). Este aporte resulta relevante ya que, tal y como expresan Somech, y Drach-Zahavy (2012), el estudio del equilibrio trabajo-vida está estrechamente relacionado con el contexto en el cual se experimenta el fenómeno, particularmente porque los países varían en el grado de apoyo brindado por las organizaciones y en las características propias de los individuos.

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

Para realizar esta investigación se propone un diseño cuantitativo a través del análisis de modelo de ecuaciones estructurales. La razón principal por la que se elige este enfoque es porque permite analizar las relaciones entre constructos latentes para comprender el fenómeno en cuestión (Lei y Wu, 2007). Asimismo, en los últimos años esta metodología ha sido ampliamente utilizada tanto en el estudio del equilibrio trabajo-vida (e.g. Matthews, y Barnes-Farrell, 2010; Butts, Casper y Yang, 2013; Jifang, Zhang, y Foley, 2015) como en el campo de los I-deals (e.g. Rousseau et al., 2009; Hornung et al., 2014; Ostrom, Pennings y Bal, 2016).

Específicamente, el estudio de la gestión individual del equilibrio trabajo-vida es un tema atractivo para estudiar en ocupaciones altamente demandantes (Kreiner et al., 2009), como por ejemplo trabajadores del conocimiento que, además de tener roles laborales y personales, deben capacitarse de manera continua para hacer frente a demandas del mercado laboral (Evans et al., 2004).

En efecto, se propone realizar esta investigación en dos etapas sobre una muestra de trabajadores del conocimiento, donde la primera de ellas será de carácter exploratorio a través de la realización de entrevistas. El objetivo de estas entrevistas es identificar cómo los individuos gestionan su equilibrio trabajo-vida. La segunda etapa se realizará con el objetivo de poder comprender las relaciones entre las variables, a través de la

realización de encuestas. Para esta etapa se utilizarán escalas validadas por la literatura internacional, que serán adaptadas al contexto de la investigación con la información relevada en las entrevistas de la primera etapa. Asimismo, el trabajo de campo de la primera etapa permitirá evaluar las dimensiones de análisis identificadas en la literatura e identificar posibles variables que no se hayan contemplado para este estudio. A continuación se describen los métodos de recolección y análisis de los datos.

Recolección y análisis de datos

Como se mencionó anteriormente, se propone realizar esta investigación en dos etapas. En la primera etapa de carácter cualitativa, dado que se necesita seleccionar individuos que sean trabajadores del conocimiento con cierta autonomía para realizar su trabajo, se utilizará la técnica de bola de nieve para su identificación. Esta técnica permite seleccionar los casos a través de otras unidades muestrales que los recomiendan. Para esta primera etapa se realizarán entrevistas en profundidad semi-estructuradas, de manera que los individuos puedan expresar libremente sus experiencias y percepciones (Creswell, 2005) pero pudiendo precisar u obtener mayor información sobre los temas deseados (Grinnell, 1997). El guion de entrevista estará enfocado principalmente a conocer la gestión individual del equilibrio trabajo-vida de los entrevistados, y a examinar la posibilidad de negociar con sus empleadores condiciones especiales que les ayuden a equilibrar estos dominios. A medida que se lleven a cabo las entrevistas, se irán transcribiendo las grabaciones, para crear un documento detallado de todas las conversaciones. De esta manera, se podrá reflexionar sobre cada entrevista identificando información relevante para incluir en las entrevistas siguientes, y que no hubieran sido tenidas en cuenta en el guion de entrevista inicial.

Una vez que se obtenga la saturación de la muestra, se comenzará con el análisis de los datos realizando una decodificación de los mismos para obtener resultados. Para esta etapa se recurrirá a la ayuda del software Atlas.ti, que facilitará el proceso de búsqueda de citas, análisis de textos e identificación de los factores claves que intervienen en la gestión individual del equilibrio trabajo-vida (Friese y Ringmayr, 2013).

En la segunda etapa, se llevarán a cabo encuestas en una muestra de directivos que han cursado un MBA¹ modalidad *part-time*. Estos individuos representan una muestra

¹ La Maestría en Administración de Negocios o MBA (*Master in Business Administration*, por sus siglas en inglés) es el programa de postgrado en Administración de Empresas con mayor reconocimiento a nivel internacional. Se caracteriza por proporcionar una combinación equilibrada entre conocimientos teóricos

interesante para estudiar el conflicto trabajo-vida, ya que además de lidiar con cuestiones laborales y familiares, agregan una actividad orientada a su crecimiento profesional que les demanda tiempo y esfuerzo. Probablemente estos individuos tengan que negociar con su organización una mayor flexibilidad en el trabajo para poder dedicar el tiempo que le exige la realización del MBA. Esta flexibilidad puede implicar la necesidad de recuperar tiempo laboral en sus hogares o en días no laborales, provocando conflictos trabajo-vida. Benjamin y O'Reilly (2011) muestran que los graduados MBA enfrentan transiciones importantes en sus carreras, situación que les genera estrés y una mayor dedicación y demanda de tiempo, entre las que se destacan las transiciones asociadas al desafío de equilibrar las demandas trabajo-vida.

Para esta investigación en particular, se encuestarán a maestrandos y graduados de un programa MBA líder en Argentina, por su categorización ante CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria): el MBA *part-time* de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN (Universidad Nacional del centro de la Provincia de Buenos Aires). Luego de solicitar a la entidad correspondiente la base de datos, la encuesta será enviada por mail a los individuos, donde se los invitará a llenar el formulario *on-line*, y se describirá el objetivo del estudio. En el formulario, los encuestados deberán manifestar en qué medida las afirmaciones que se le presenten reflejan su percepción en cuanto a las variables pertinentes para este estudio. Una vez obtenidas las respuestas se procederá a realizar el análisis de la relación entre las variables a través de modelos de ecuaciones estructurales. En particular, se utilizará el módulo del software estadístico SPSS, denominado AMOS.

Diseño del instrumento de medición

Una vez realizadas las entrevistas y cotejados los resultados con los ítems de cada una de las escalas seleccionadas para realizar la segunda etapa del estudio, se realizará una prueba piloto que permita validar la adaptación al español de dichas escalas a través del análisis de la comprensión de los ítems por parte de los encuestados.

A continuación se detallan las escalas que se proponen utilizar para medir las variables de este estudio:

Gestión individual del equilibrio trabajo-vida: el grado en el cual el individuo segmenta o integra los dominios se medirá con la escala adaptada de integración de dominios

y aplicaciones prácticas. Estos programas convocan a profesionales de diversas carreras de grado, siempre que cuenten con una experiencia laboral relevante en el ámbito organizacional.

desarrollada por Ilies, Wilson y Wagner (2009). Esta escala incluye tres ítems donde un alto acuerdo indica una alta integración y un bajo acuerdo indica una alta segmentación. *Negociación de contratos idiosincráticos*: se incluirán tres preguntas utilizadas por Dabos y Rivero (2012) para medir esta variable, que se centran principalmente en conocer si el encuestado ha negociado condiciones especiales con su actual empleador, en qué momento se realizó la negociación y qué términos o recursos fueron negociados. *Intercambio líder-miembro*: se utilizará la escala de intercambio líder-miembro desarrollada por Scandura y Graen (1984). Esta escala incluye siete ítems donde un alto acuerdo indica un alto nivel de intercambio líder-miembro, y un bajo acuerdo indica un bajo nivel de intercambio líder-miembro.

Contrato psicológico: se utilizará el Inventario del Contrato Psicológico desarrollado por Rousseau (1990). Particularmente, para esta propuesta se utilizarán 12 ítems que permiten evaluar la naturaleza del contrato psicológico (transaccional y relacional).

Finalmente, se incluyeron como variables de control la edad, el género, la posición y la antigüedad en la organización, el grado de autonomía en el trabajo y la estructura familiar, debido a que estudios anteriores han demostrado que estas variables tienen relación con la interacción trabajo-vida (e.g. Rotondo, Carlson y Kincaid, 2003; Somech, y Drach-Zahavy, 2012; Allen, Johnson, Kiburz y Shockley, 2013) y con la negociación de contratos idiosincráticos (e.g. Rousseau et al. 2006; Ng y Feldman, 2012; Hornung et al., 2014).

RESULTADOS ESPERADOS Y CONCLUSIONES

En términos generales, se espera que los resultados obtenidos permitan validar las hipótesis planteadas. En particular, se espera que la realización de esta investigación permita comprender el impacto de la gestión individual del equilibrio trabajo-vida en los contratos idiosincráticos negociados con los empleadores. Además, al adoptar una metodología estructurada en dos etapas, se podrán identificar cuestiones relevantes del fenómeno que pudieran surgir en el trabajo de campo. Por un lado, a través del análisis de las entrevistas se podrá conocer en profundidad las estrategias utilizadas por los empleados para equilibrar el trabajo y la vida personal, y su grado de integración/segmentación de los dominios, como así también de qué manera se da el proceso de implementación de las mismas. Por otro lado, a través del análisis de las encuestas se podrá establecer la existencia de relaciones entre variables, particularmente

entre las estrategias de integración/segmentación para lograr el equilibrio y la negociación de contratos idiosincráticos.

Cabe mencionar también que los resultados de este trabajo podrán brindar implicancias para los propios individuos que gestionan su equilibrio y para las organizaciones, particularmente para la gestión de sus recursos humanos.

Sin embargo, es importante destacar que una de las limitaciones que tendrá esta investigación radica en la dificultad para alcanzar resultados generalizables. Esto se debe a la imposibilidad de obtener acceso a una muestra representativa de la población de trabajadores del conocimiento. Asimismo, esta propuesta se limita a estudiar el impacto de la gestión individual del equilibrio trabajo-vida en la negociación de contratos idiosincráticos desde el punto de vista del individuo, es decir desde la percepción del empleado sobre el fenómeno en cuestión.

Finalmente, se considera que esta investigación puede representar un punto inicial particularmente relevante para desarrollar nuevas investigaciones en el campo, explorando relaciones con otras variables no contempladas en esta propuesta, como así también para incorporar la percepción de la organización sobre el fenómeno.

REFERENCIAS

- Adkins, C. L., Samaras, S. A., Gilfillan, S. W., y McWee, W. E. (2013). The Relationship between Owner Characteristics, Company Size, and the Work-Family Culture and Policies of Women-Owned Businesses. *Journal of Small Business Management*, 51(2), 196-214.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., y Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., y Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- Bal, M., y Rousseau, D. M. (2016). *Idiosyncratic deals between employees and organizations: Conceptual Issues, Applications and the Role of Co-workers*. New York: Routledge.
- Batt, R., y Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 189-220.
- Behson, S. J. (2002). Coping with family-to-work conflict: the role of informal work accommodations to family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(4), 324-341.
- Benjamin, B. y O'Reilly, C. 2011. Becoming a leader: Early career challenges faced by MBA graduates. *Academy of Management Learning and Education*, 10: 452-472.
- Berkman, L. F., Buxton, O., Ertel K., y Okechukwu, C. (2010). Managers' practices related to work-family balance predict employee cardiovascular risk and sleep duration in extended care settings. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 316-329.
- Bulger, C. A., Matthews, R. A., y Hoffman, M. E. (2007). Work and personal life boundary management: boundary strength, work/personal life balance, and the segmentation-integration continuum. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 365-375.

- Butts, M. M., Casper, W. J., y Yang, T. S. (2013). How important are work–family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1-25.
- Chinchilla, M. N., Las Heras, M., Masuda, A. D., y McNall, L. A. (2010). *Balancing work and family: A practical guide to help organizations meet the global workforce challenge*. Amherst, Mass.: HRD Press, Inc.
- Chinchilla, M. N., Poelmans, S., y León, C. (2003). *Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas* (No. D/498). IESE Business School.
- Coyle-Shapiro, J. (2001, Agosto). Managers: Caught in the middle of a psychological contract muddle. Trabajo presentado en *The Annual meeting of the Academy of Management*, Washington DC.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. New Jersey: Prentice Hall.
- D'Abate, C. P. (2005). Working hard or hardly working: A study of individuals engaging in personal business on the job. *Human Relations*, 58(8), 1009-1032.
- Dabos, G. E., y Rivero, A. G. (2012). Idiosyncratic deals in the attraction and retention of talent: three studies of knowledge-intensive organizations in Argentina. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 3-12.
- Evans, J. A., Kunda, G. y Barley, S. R. (2004). Beach time, bridge time, and billable hours: The temporal structure of technical contracting. *Administrative Science Quarterly*, 49: 1-38.
- Friese, S., y Ringmayr, T. G. (2014). *ATLAS. ti User Conference 2013: Fostering dialog on qualitative methods*. Universitätsverlag der TU Berlin.
- Gerstner, C. R., y Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Golden, A. G., y Geisler, C. (2007). Work–life boundary management and the personal digital assistant. *Human Relations*, 60(3), 519-551.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., y Collins, K. M. (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work–family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6: 91–100.
- Grinnell, R. M. (1997). *Social work research and evaluation: Quantitative and qualitative approaches*. Itaca: E. E. Peacock Publishers.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Weigl, M., Müller, A., y Glaser, J. (2014). Redesigning work through idiosyncratic deals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 608-626.
- Ilies, R., Wilson, K. S., y Wagner, D. T. (2009). The spillover of daily job satisfaction onto employees' family lives: The facilitating role of work-family integration. *Academy of Management Journal*, 52(1), 87-102.
- Jalilvand, M. (2000). Married women, work, and values. *Monthly Labor Review*, 123: 26-31.
- Jifang, D., Zhang, M., y Foley, S. (2015). Relationships between Work-family Conflict and Satisfaction among Chinese Dual-earner Spouses. *Academy of Management Proceedings*, 1: 156-165.
- Koch, A. R., y Binnewies, C. (2015). Setting a good example: Supervisors as work-life-friendly role models within the context of boundary management. *Journal of occupational health psychology*, 20(1), 82-92.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., y Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347-367.
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: a person–environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 485-507.

- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., y Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52(4), 704-730.
- Lanaj, K., Johnson, R. E., y Barnes, C. M. (2014). Beginning the workday yet already depleted? Consequences of late-night smartphone use and sleep. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(1), 11-23.
- Lawler, E. E. y 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.
- Leana, C. R., y Rousseau, D. M. (2000). *Relational wealth: The advantages of stability in a changing economy*. Oxford University Press, USA.
- Lei, P. W., y Wu, Q. (2007). Introduction to structural equation modeling: Issues and practical considerations. *Educational Measurement: issues and practice*, 26(3), 33-43.
- Major, D. A., y Germano, L. M. (2006). The changing nature of work and its impact on the work-home interface. En F. Jones, R. Burke, y M. Westman (Eds.), *Work-life balance: A psychological perspective*, 13-38. London: Psychology Press.
- Major, D. A., y Morganson, V. J. (2011). Coping with work-family conflict: A leader-member exchange perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1), 126-138.
- Mandeville, A., Halbesleben, J., y Whitman, M. (2016). Misalignment and misperception in preferences to utilize family-friendly benefits: Implications for benefit utilization and work-family conflict. *Personnel Psychology*, 70(4), 1-36.
- Matthews, R. A., y Barnes-Farrell, J. L. (2010). Development and initial evaluation of an enhanced measure of boundary flexibility for the work and family domains. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 330-346.
- McDowall, A., y Lindsay, A. (2014). Work-Life Balance in the Police: The Development of a Self-Management Competency Framework. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 397-411.
- Mickel, A. E., y Dallimore, E. J. (2009). Life-quality decisions: Tension-management strategies used by individuals when making tradeoffs. *Human Relations*, 62(5), 627-668.
- Mustafa, M., y Gold, M. (2013). 'Chained to my work'? Strategies to manage temporal and physical boundaries among self-employed teleworkers. *Human Resource Management Journal*, 23(4), 413-429.
- Ng, T. W., y Feldman, D. C. (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 419-427.
- Ng, T. W., y Feldman, D. C. (2012). Breaches of past promises, current job alternatives, and promises of future idiosyncratic deals: Three-way interaction effects on organizational commitment. *Human Relations*, 65(11), 1463-1486.
- Nippert-Eng, C. E. (1996). *Home and work: Negotiating boundaries through everyday life*. Chicago: University of Chicago Press.
- Oostrom, J. K., Pennings, M., y Bal, P. M. (2016). How do idiosyncratic deals contribute to the employability of older workers?. *Career Development International*, 21(2), 176-192.
- Park, Y., Fritz, C., y Jex, S. M. (2011). Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: the role of communication technology use at home. *Journal of occupational health psychology*, 16(4), 457-467.
- Perlow, L. A. (1998). Boundary control: The social ordering of work and family time in high tech corporations. *Administrative Science Quarterly*, 43, 328-357.
- Poelmans, S., y Beham, B. (2008). The moment of truth: Conceptualizing managerial work-life policy allowance decisions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 393-410.

- Post, C., DiTomaso, N., Farris, G. F., y Cordero, R. (2009). Work–family conflict and turnover intentions among scientists and engineers working in R&D. *Journal of business and Psychology*, 24(1), 19-32.
- Radcliffe, L. S., y Cassell, C. (2014). Resolving couples' work–family conflicts: The complexity of decision making and the introduction of a new framework. *Human Relations*, 67(7), 793-819.
- Rau, B. L., y Hyland, M. A. M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55(1), 111-136.
- Richie, M. F. (2006). Demographic implications for work–family research. In M. Pitt-Catsouphes, E. E. Kossek, & S. Sweet (Eds.), *The work and family handbook: Multidisciplinary perspectives, methods, and approaches* (pp. 125–140). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ritter, J. A., y Taylor, L. J. (2000). Are employees stakeholders? Corporate finance meets the agency problem. En C. R. Leana y D. M. Rousseau (Eds.), *Relational wealth: The advantages of stability in a changing economy*, 49-61. New York: Oxford University Press.
- Root, L. S., y Wooten, L. P. (2008). Time out for family: Shift work, fathers, and sports. *Human Resource Management*, 47(3), 481-499.
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C., y Johnson, R. E. (2013). Let's Make a Deal Development and Validation of the Ex Post I-deals Scale. *Journal of Management*, 39(3), 709-742.
- Rothbard, N. P., Phillips, K. W., y Dumas, T. L. (2005). Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation. *Organization Science*, 16(3), 243-258.
- Rotondo, D. M., Carlson, D. S., y Kincaid, J. F. (2003). Coping with multiple dimensions of work-family conflict. *Personnel Review*, 32(3), 275-296.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Rousseau, D. M. (2001). Idiosyncratic deals: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29, 260-271.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: 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, 977-994.
- Rousseau, D. M., Hornung, S., y Kim, T. G. (2009). Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 338-348.
- Scandura, T. A., y Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of applied psychology*, 69(3), 428-436.
- Shockley, K. M., y Allen, T. D. (2010). Investigating the missing link in flexible work arrangement utilization: An individual difference perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 131-142.
- Somech, A., y Drach-Zahavy, A. (2007). Strategies for coping with work-family conflict: The distinctive relationships of gender role ideology. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (1): 1-19.
- Somech, A., y Drach-Zahavy, A. (2012). Coping with work-family conflict: The reciprocal and additive contributions of personal coping and organizational family-friendly support. *Work & Stress*, 26(1), 68-90.
- Sturges, J. (2008). All in a day's work? Career self-management and the management of the boundary between work and non-work. *Human Resource Management Journal*, 18(2), 118-134.
- Sturges, J. (2012). Crafting a balance between work and home. *Human Relations*, 65(12), 1539-1559.
- Trefalt, S. (2013). Between you and me: Setting work-nonwork boundaries in the context of workplace relationships. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1802-1829.