

Condiciones que contribuyen a la creación, desarrollo y permanencia de contratos idiosincrásicos: un análisis desde el proceso de negociación.

Resumen

El **objetivo** de la investigación es caracterizar las condiciones que contribuyen a la creación, desarrollo y permanencia de los Contratos idiosincrásicos (i-deals)- como se nombrarán en adelante-, a partir del análisis del proceso de negociación. **Marco de referencias conceptuales:** se aborda el concepto de Contratos idiosincrásicos (i-deals) como acuerdos voluntarios y personalizados de naturaleza no estándar, que los empleados negocian individualmente con sus empleadores con respecto a los términos de trabajo y que benefician a ambas partes. La investigación analizará desde la teoría de negociación el proceso de creación y desarrollo de i-deals y se integrarán para el análisis otras teorías como teoría del intercambio social para comprender la dimensión organizacional, la teoría de justicia organizacional el nivel de grupo y la teoría de empleabilidad el nivel individual. **Método:** la presente investigación se desarrolla desde el paradigma de investigación cualitativa y orientada desde el método *estudio de caso*, donde se contempla una perspectiva comprensiva (hermenéutica) para el análisis de la información que se obtenga en el proceso investigativo. Se utilizarán la entrevistas semiestructuradas y grupos focales como herramienta para recolectar los datos de los tres actores que intervienen de forma directa e indirecta en el proceso de negociación de i-deals: representante de la organización (Gerentes, Lideres), quien negocia (empleado) y compañeros de trabajo. **Resultados esperados:** se busca encontrar evidencia empírica en el proceso de negociación de contratos idiosincrásicos, con el fin de identificar factores que contribuyen a su creación, desarrollo y permanencia de i-deals.

Palabras clave

Contratos idiosincrásicos, creación, desarrollo y permanencia de contratos idiosincrásicos. teoría de negociación, proceso de negociación de contratos idiosincrásicos.

Introducción a la problemática de investigación

Los modelos tradicionales de gestión de recursos humanos han favorecido prácticas con enfoque hacia la estandarización y uniformidad (Greenberg et al., 2004; Caliskan y Torun, 2019), sin embargo, los trabajos en las organizaciones contemporáneas son cada vez más individualizados. Las condiciones cambiantes del entorno han disipado los fundamentos para la implementación de un enfoque único para todos (Kreiner et al., 2006), también el crecimiento de la demanda trabajadores con competencias distintivas (Rousseau, 2001) y las características del mercado laboral, ya que puede plantear problemas para muchas organizaciones en la atracción y retención de empleados (Rosen et al., 2013), por lo tanto, las organizaciones se vienen preocupando cada vez más por satisfacer las necesidades individuales, con el fin de no perder empleados talentosos, lo que representa un desafío que impulsa a las organizaciones a pasar del enfoque de estandarización al enfoque de individualización (Murphy et al., 2017).

Este cambio, en la forma de relación entre empleado y empleador, puede justificarse desde diferentes movimientos que se han dado en las últimas cinco décadas y que se ha acelerado en los últimos años. Fenómenos como la descentralización e interconexión de las empresas, acelerados cambios tecnológicos, diversificación de las relaciones de trabajo (Castells, 1996), múltiples cambios durante la carrera profesional, debilitamiento de la carrera profesional y del modelo de organización basado en el empleo para toda la vida (Shein, 1982), la disminución de la influencia de los sindicatos en la negociación de condiciones laborales (Rousseau, 2005), así como la competitividad de los mercados, donde hay una lucha constante por tener el capital humano más preparado y calificado (Davis & Van der Heijden, 2018), como lo indica Gonzales (2009), “La retención del personal es un desafío actual. Para muchos cargos calificados la demanda laboral superó a la oferta, provocando lo que se ha denominado la guerra por los talentos” (p. 45). Este escenario, ha conducido entonces a menos condiciones de empleo estandarizadas para las personas y, por el contrario, a una mayor individualización de las relaciones laborales (Rousseau, 2005).

De acuerdo con lo anterior, la tendencia a la individualización y flexibilización del trabajo han generado prácticas de recursos humanos centradas en el individuo como los *Contratos Idiosincrásicos* (Vesga, 2020), conocidos en inglés como “idiosyncratic deals” o por su abreviación “i-deals”, como se nombrará en adelante.

En el contexto de entornos laborales dinámicos y competitivos, los contratos idiosincrásicos pueden proporcionar una serie de posibilidades a los empleados de negociar una amplia gama de arreglos de trabajo individualizados, que van desde los acuerdos de flexibilidad como el lugar de trabajo y el tiempo invertido en el trabajo, como el desarrollo profesional y aumento de oportunidades laborales a partir de las cambiantes tareas y responsabilidades (Rofcanin et al., 2020).

La diferenciación del trato de los empleados se ha convertido inevitablemente en una parte importante de la práctica gerencial y prácticas de gestión de recursos humanos, por lo que los contratos idiosincrásicos, son cada vez más empleados en las organizaciones (Las Heras et al., 2017), ya que llevan a satisfacer necesidades personales de los empleados, mientras contribuyen efectivamente a la empresa (Rousseau, 2001).

Por un lado, los trabajadores negocian, con el fin de obtener condiciones de trabajo deseables que favorezcan su bienestar, equilibrio laboral y personal, potencialización de su carrera profesional, etc.; y, por otro lado, las empresas negocian i-deals porque les permite a las organizaciones atraer, motivar y retener talentos de los cuales dependen para ser competitivos (Dabos y Rivero, 2012; Orejuela et al., 2016).

Pese a la relevancia del tema en la actualidad, la literatura referida sobre los contratos idiosincrásicos, está fundamentada principalmente en la realidad norteamericana y europea (Anand et al., 2010; Ng & Feldman, 2012), mientras que las investigaciones en el contexto latinoamericano y colombiano específicamente son incipientes (Dabos y Rivero, 2012) y no permiten concluir sobre las características y condiciones en las cuales son creados, se desarrollan, y permanecen los contratos idiosincrásicos. En este sentido estudiar los contratos idiosincrásicos en otros contextos a la tradición investigativa, es importante para comprender y determinar su relevancia potencial frente a diferentes condiciones, especialmente en un fenómeno que considera aspectos de índole idiosincrásico, es decir, que tiene en cuenta aspectos distintivos y propios de un individuo o de una colectividad. (Las Heras et al., 2015). Adicionalmente, es necesario representarse dentro de su contexto sociopolítico y

sociocultural, por lo tanto, resulta relevante conocer cómo se manifiesta el fenómeno en condiciones particulares (Caliskan & Torun, 2019) y cómo las organizaciones, compañeros de trabajo e individuos interpretan, valoran y responden ante los acuerdos de trabajo no estandarizado.

Por otro lado, el fenómeno de los contratos idiosincrásicos se ha abordado como un hecho consumado, es decir, los estudios se han centrado principalmente en analizar eventos posteriores a la creación de i-deals haciendo especial énfasis en las consecuencias para organizaciones y empleados y se ha dejado de lado el análisis de las interacciones y procesos asociados con la negociación de i-deals (Simosi et al., 2021), lo cual es paradójico ya diversos estudios han asociado los contratos idiosincrásicos como una negociación (Hornung et al., 2010; Bal, 2008), sin embargo, no hay evidencia empírica de estudios abordados directamente desde referentes teóricos de negociación. Además, ha predominado el abordaje de los i-deals como un hecho concreto que se da antes o después de la contratación y no como un proceso dinámico y de interacción que se puede dar en diferentes momentos y entre diferentes actores de la organización (Rofcanin et al., 2020).

Los antecedentes o predictores que permiten la creación de contratos idiosincrásicos han sido estudiados de una perspectiva orientada a la comprensión de las percepciones y características del empleado y los directivos, ya que estas juegan un papel clave en la creación de los i-deals (Bal, 2008), así como desde las relaciones de alta calidad entre gerentes y empleados (Hornung et al., 2010; Rosen, et al, 2013), por lo cual, el análisis del proceso en las etapas prenegociación y negociación descrito desde la teoría de negociación (Simosi et al., 2021) permitiría identificar factores e interacciones presentes en estas etapas y una comprensión más amplia sobre cómo se da la creación de los contratos idiosincrásicos.

Frente a las consecuencias se han identificado relaciones o efectos positivos como el compromiso afectivo (Ho & Tekleab, 2016) y la ciudadanía organizacional (Anand et al., 2010) y negativos como la afectación de la relación con los compañeros de trabajo (Greenberg et al., 2014), sin embargo, poca atención se ha prestado a como se desarrollan y permanecen los contratos idiosincrásicos, es decir, se ha estudiado sus efectos, pero poco se conoce sobre la forma que toma un i-deal después de su creación y el proceso que se da para que este se materialice, ya que un i-deal negociado es una promesa a futuro que requiere ser

gestionada para que sea exitosa (Simosi et al., 2021). En cuanto a la permanencia en el tiempo es probable que los efectos iniciales pueden variar en el tiempo, por lo que resulta pertinente abordar que sucede después de que un i-deal es creado, en este caso, la teoría de negociación puede proporcionar elementos que se centran en la post-negociación que ayuden a la comprensión de los i-deals después de que son creados y que permita identificar aspectos relevantes más allá de sus efectos y donde se revele la metamorfosis de los acuerdos idiosincrásicos desde una perspectiva que contempla las interacciones, creencias, acciones y relaciones en diferentes momentos de negociación de i-deals.

Con base en lo anterior, se define la siguiente pregunta como eje de orientación de la investigación:

¿Cuáles son los factores que contribuyen a la creación, desarrollo y permanencia de los Contratos idiosincrásicos presentes en el del proceso de negociación?

1. Objetivos

1.1.General

Caracterizar las condiciones que contribuyen a la creación, desarrollo y permanencia de los Contratos idiosincrásicos a partir del análisis del proceso de negociación.

1.2. Específicos

2. Analizar las condiciones iniciales y el proceso de planeación y preparación de la negociación de contratos idiosincrásicos durante la etapa de pre-negociación.
3. Analizar los comportamientos de negociación, las secuencias y fases durante la etapa de negociación de contratos idiosincrásicos.
4. Analizar los esfuerzos, desafíos y resultados de la implementación de los contratos idiosincrásicos en la etapa de post-negociación.
5. Analizar los factores cognitivos, conductuales y contextuales que circunscriben el proceso de negociación de contratos idiosincrásicos.
6. Comprender desde las dimensiones organizacional, grupal e individual los roles en el proceso de negociación de contratos idiosincrásicos.

Revisión de literatura

Se realizó una revisión de la literatura sobre contratos idiosincrásicos, donde el objetivo principal fue el de rastrear desarrollo investigativo del fenómeno en general e identificar de manera particular: 1. Investigaciones desarrolladas desde la teoría de negociación. 2. Hallazgos investigativos que den cuenta de creación, desarrollo y permanencia de contratos idiosincrásicos.

La búsqueda incluyó artículos que “Idiosyncratic deal” OR “I-deal” y “Contratos idiosincrásicos” OR “Acuerdos idiosincrásicos”, en 6 bases de datos.

En total se encontraron 167 artículos desde el 2001 hasta 2021. Se definieron como criterios de inclusión de los artículos en la revisión final, que estos fueran producto de *investigación empírica*, el *factor de impacto de las revistas*, la *relevancia y pertinencia* para el desarrollo de la investigación, dando como resultado un total de 76 artículos incluidos en la revisión. Estos fueron analizados con base a las categorías: objetivo del estudio, referentes teóricos, aspectos metodológicos y principales resultados y hallazgos. Algunas brechas identificadas que respaldan el aporte de la propuesta de investigación son: *Incipiente desarrollo de investigación de i-deals en el contexto latinoamericano*: la literatura se ha centrado principalmente desde los contextos europeo y norteamericano. Recientemente se vienen desarrollando estudios en economías emergentes, sin embargo, aún se evidencia una brecha contextual para el abordaje del fenómeno y su relevancia potencial del fenómeno desde un contexto diferente a la tradición investigativa.

La atención se ha prestado principalmente en cargos de alto estatus o con competencias excepcionales: aun que se ha estudiado el fenómeno de i-deals en empleados promedio, se ha dado en menor proporción. Frente a estas tendencias, se evidencia como oportunidad para futuras agendas de investigación sobre contratos idiosincrásicos, realizar el estudio a empleados de niveles medios y bajos en la jerarquía organizacional, ya que el acceso a este tipo de negociaciones se ha visto como exclusivo de cargos de alta jerarquía.

Escaso empleo de metodologías cuantitativas en la comprensión de los i-deals se ha observado una tendencia de posturas positivistas por lo que posturas de comprensivas en la investigación del fenómeno, permitiría identificar los elementos que los caracterizan, como

se originan y se desarrollan; con base en el análisis de las etapas, interacciones, procesos, relaciones, conflictos, entre otros.

Estudios centrados de una o dos partes interesadas: se ha estudiado el fenómeno desde la perspectiva del empleador, el empleado y recientemente se ha venido desarrollando más investigación que contempla a los compañeros como un actor clave en el éxito de los i-deals, sin embargo, no se identifican estudios con una perspectiva que integre los diferentes actores involucrados: organización- empleados -compañeros de trabajo, los cuales permitirían obtener una mirada más amplia y holística del fenómeno.

El abordaje de los i-deals se ha dado desde una perspectiva “estática”: es decir, que se da en unos momentos clave antes o después de la negociación, pero se conoce poco de las interacciones procesos, relaciones y dinámicas que se dan en la creación, desarrollo e implementación de este tipo de acuerdos.

Abordaje desde la teoría de negociación: la literatura sobre i-deals muestra un abordaje del fenómeno desde diversas perspectivas teóricas, sin embargo, el abordaje desde la teoría de negociación es incipiente y dado que esta que comparte muchos elementos con el proceso de un i-deal, abre posibilidades de comprensión del fenómeno desde una perspectiva poco explorada.

Marco teórico

1. Contratos idiosincrásicos: una aproximación a su definición

Los i-deal han sido definidos por Rousseau (2001, 2005; Rousseau, et al., 2006) como:

Acuerdos voluntarios y personalizados de naturaleza no estándar, que los empleados negocian individualmente con sus empleadores con respecto a los términos de trabajo y que benefician a ambas partes. Estos acuerdos de empleo individualizados difieren de alguna manera de los que reciben otras personas de la organización que realizan un trabajo similar (p.8).

Según Rousseau et al. (2006), hay una serie de características que definen los contratos idiosincrásicos y los diferencian de otras formas disfuncionales y generalmente injustas de acuerdos laborales específicos para cada persona, por ejemplo, el amiguismo o el favoritismo.

En concreto, los contratos idiosincrásicos son: *negociados individualmente* entre empleado y organización, es decir, no se dan por pacto colectivo o hacen parte de una política de beneficios para los empleados (Rousseau, 2005). Son *heterogéneos*, ya que las características de lo que se acuerda es diferente en cada empleado. Al no ser parte de una política o práctica estandarizada en la organización, dependerán de las características y/o necesidades de quienes negocian. Son *beneficiosos tanto para el trabajador como para organización*, por un lado, a los empleados, porque satisface necesidades personales, lo cual puede facilitar aspectos como el bienestar, el equilibrio entre la vida personal y laboral, el desarrollo de carrera, entre otros. Por otro lado, beneficia a la organización porque facilita la atracción, retención y motivación de los empleados valiosos para la organización, lo cual se refleja en mayor productividad. Y *varían en su alcance*, es decir, se puede negociar una sola condición dentro de la relación laboral o se pueden negociar varias condiciones, incluso, se puede gozar de una relación laboral completamente idiosincrásica. (Rousseau et al., 2006).

1.1. Creación y consecuencias de i-deals: momentos de negociación

1.1.1. Ex – ante

los contratos idiosincrásicos *ex - ante*, se refieren a la negociación de condiciones individualizadas de trabajo previas a la contratación, es decir, se da en el momento de reclutamiento o durante el proceso de vinculación de un nuevo empleado a una organización (Rousseau, 2005). Estas negociaciones generalmente se basan en aspectos económicos como el salario, el horario y otros aspectos de índole transaccional. Adicionalmente, Vidyarthi, et al. (2014) han argumentado que los contratos idiosincrásicos *ex - ante*, pueden conceptualizarse desde una perspectiva de *derecho*, lo que indica que algunos trabajadores pueden sentirse con el derecho a recibir un trato personalizado, es decir, merecedores de recibir i-deals antes de la contratación, especialmente si tienen éxito y una posición privilegiada en los mercados de trabajo.

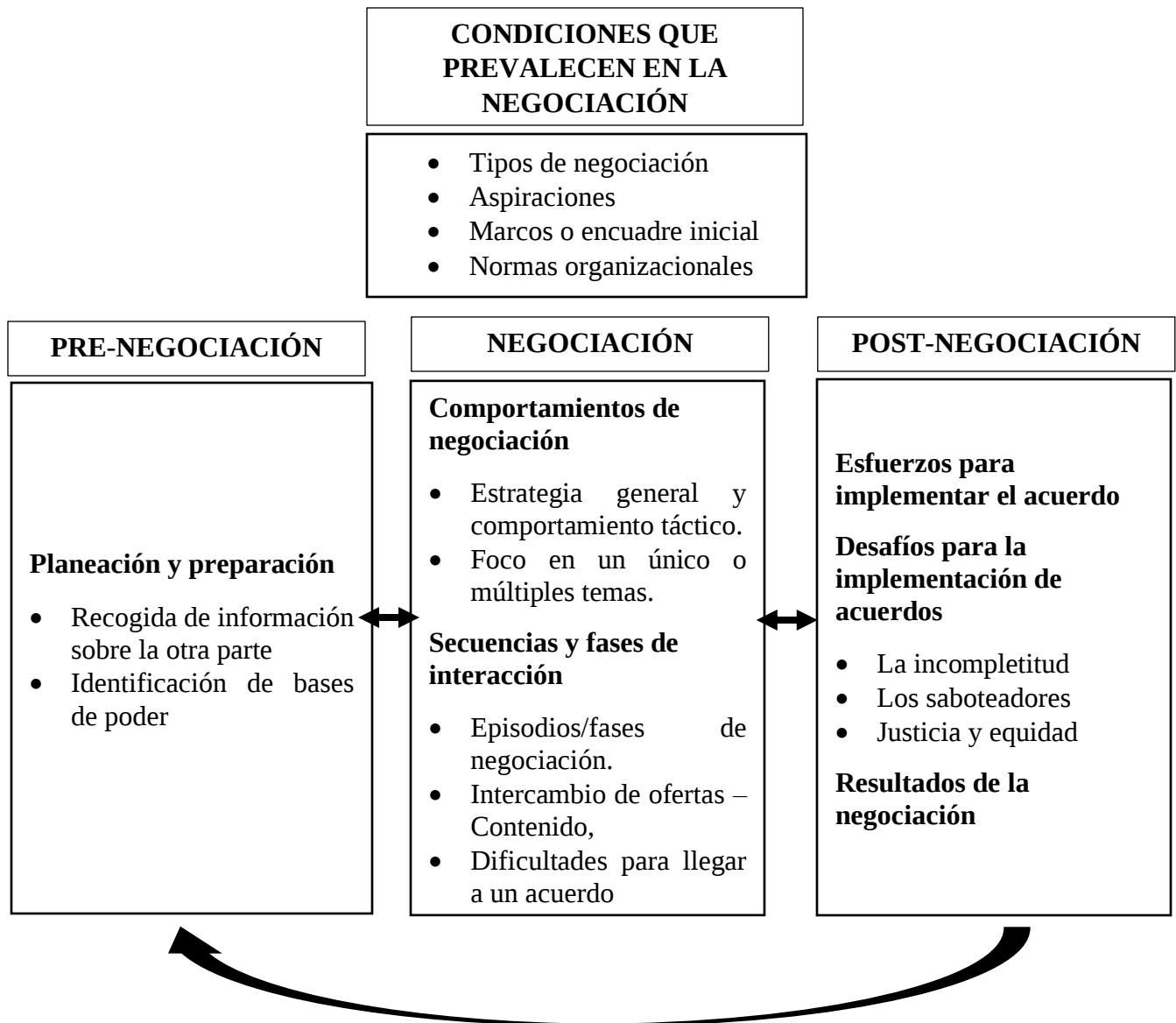
1.1.2. Ex – post

Los i-deals *ex post*, son negociaciones de condiciones individualizadas de trabajo, que se dan posterior a la contratación, y están enfocados a la retención y generación de motivación y satisfacción, de aquellos empleados, que se han ganado la confianza de su empleador y

realizan contribuciones valiosas para las organizaciones (Rousseau, 2005). Estos i-deals permiten motivar a los empleados que han tenido un desempeño óptimo. Tienen la función de recompensa porque satisfacen las necesidades personales y profesionales, propiciando que el alto desempeño se mantenga o incluso que aumente, a la par que refuerza vínculos emocionales con el empleador. Desde la perspectiva de los i-deals ex -post el empleado y el empleador entablan una relación de reciprocidad en la cual intercambian recursos que son valiosos para cada parte (Blau, 1964; Gouldner, 1960), como las contribuciones de alta calidad del empleado para obtener recompensas financieras y el desarrollo proporcionado por el empleador.

2. Teoría de negociación

La teoría de negociación y las investigaciones son un marco de referencia que podrían permitir la comprensión de factores que influyen en la negociación de contratos idiosincrásicos. La literatura de contratos idiosincrásicos y negociaciones comparten diversos temas, lo cuales se exponen en una reciente publicación de Simosi et al. (2021). En esta se reconocen tres grandes etapas en el proceso de negociación: 1. Prenegociación (Planeación y preparación), 2. Negociación (intercambio de información y búsqueda de soluciones), 3. Post-negociación (Implementación de la solución), lo cual coincide con las tres etapas de desarrollo de los Contratos idiosincrásicos: Trabajo previo, negociación y gestión (Rousseau, 2005). Lo anterior revela que los i-deals progresan por etapas, aunque no necesariamente de forma lineal ya que alguna de las partes puede volver a una etapa anterior en la búsqueda de un acuerdo. A continuación, se describen los conceptos que proponen (Simosi et al., 2021) para comprender la negociación de i-deals y el funcionamiento en las diferentes etapas:



Fuente: Adaptado de Simosi et al. (2021).

Condiciones que prevalecen en la negociación:

Tipos de negociación: El tipo de negociación está relacionada en como las partes abordan los i-deal, es decir, basado en la literatura de negociación, Brett (2014) que las negociaciones son utilizadas para llegar acuerdos con el fin de resolver transacciones, es decir intercambiar recursos o disputas con el fin de solucionar un conflicto (Simosi et al., 2021).

Aspiraciones: hace referencia a los objetivos que persiguen las partes, en este sentido, los intereses, las necesidades son factores que regulan el comportamiento durante la negociación

Desde el punto de vista de la teoría de negociación, los individuos tienen aspiraciones de tipo económico, relacionales y de estatus y desde el punto de vista de la literatura de i-deals los empleados persiguen i-deals porque no encuentran satisfacción en las prácticas laborales estándar (Simosi et al., 2021).

Marcos o encuadre inicial: Los marcos son las estructuras mentales o creencias preexistentes y que se ven relegada en la actitud de los negociadores frente a la negociación (Minsky, 1975).

Desde la teoría de la negociación, se alude a dos marcos principalmente, el marco de tarta fija (ganar – perder) o de tarta expansible (ganar – ganar) (Harink, De Dreu y Van Vianen, 2000; Pinkley, 1990).

Normas organizacionales: los contratos idiosincrásicos son excepciones a las normas organizacionales, es decir, no hacen parte de una regulación o política de la organización, sin embargo, no todas las solicitudes de i-deals tienen las mismas características, por lo que desde la teoría de negociación, Bowles et al., (2019) refieren que las estrategias empleadas por las partes interesadas en la negociación, dependen de que tanto difiera la solicitud de la norma organizacional o que tanto se ajusta a las normas actuales. En este sentido las autoras, reconocen tres tipos de solicitudes: las que pueden ser consideradas como un problema estándar, otras que son excepciones a las normas organizativas y finalmente solicitudes que generan alteraciones sustanciales en las normas y prácticas de la organizacional.

Etapas de la negociación

- Pre-negociación

La prenegociación es el momento previo en que la partes se preparan y planifican antes de sentarse a negociar (Simosi et al., 2021).

Recogida de información de la otra parte: hace referencia a la inteligencia que se le hace a la otra parte donde se busca recopilar información y procedimientos existentes que sirven como base para orientar la negociación (De Dreu y Van Kleef, 2004).

Identificación de bases de poder: la investigación de i-deals ha prestado poca atención al poder más allá de contemplar que empleados de alto estatus o consideradas estrellas tienen mayores probabilidades de negociar i-deals (Simosi et al., 2021). Se ha referido que un

empleado que genere valor para la organización está en condiciones de negociar i-deals (Rousseau, 2005), sin embargo, el poder, puede abarcar también asuntos como la capacidad o no de un jefe de otorgar i-deals o debe consultar con sus superiores o el Departamento de Recursos Humanos.

- *Negociación*

Hace referencia al momento real donde se discuten los puntos de vista para llegar a un acuerdo (Simosi et al., 2021).

Comportamientos de negociación:

Estrategias y tácticas: se hace referencia a comportamientos específicos (táctica) que llevan a una estrategia para el logro del objetivo. La teoría de negociación reconoce estrategias distributivas, es decir, enfocadas la búsqueda de la asignación de recursos basado en objetivos individualistas (Huffmeier et al., 2014) y estrategias integrativas que buscan generar beneficios para las partes interesadas donde el objetivo es el de llegar a acuerdos y donde se tienen en cuenta intereses y necesidades de los involucrados (Ury et al., 1998).

Secuencias y fases de interacción: desde la literatura de i-deals se hace referencia a la negociación de i-deals como comunicaciones en curso, por lo que una negociación no necesariamente se cierra en una sola interacción, sino que puede implicar muchas conversaciones antes de llegar a un acuerdo (Simosi et al., 2021).

- *Post-negociación*

Hace referencia a momentos posteriores a la negociación (Simosi et al., 2021).

Esfuerzos para implementar los acuerdos: los acuerdos negociados son promesas frente una situación determinada, por lo que es necesario el despliegue de comportamientos de gestión, seguimiento y comunicación para lograr que sean implementados con éxito a largo plazo (Jang, et al, 2018).

Desafíos para implementar los acuerdos: se refiere a las barreras y dificultades para la implementación de los acuerdos. (Simosi et al., 2021) refieren que pueden presentarse: 1. *Incompletitud:* es decir, contingencias en el entorno y falta de claridad en los acuerdos verbales. 2. *Saboteadores:* donde hay una tercera parte involucrada que no considera legítima

la negociación, por lo que se considera como detractor u opositor. 3: *Justicia y equidad*: se hace referencia a la equidad percibida por los resultados, la justicia distributiva que se refiere a como son distribuidos los recursos (Simosi et al., 2021).

Resultados de la negociación: refleja el resultado que obtienen las partes interesadas. Desde la investigación de i-deals se hace referencia a resultados más subjetivos, mientras que desde la teoría de la negociación se identifican resultados más objetivos, por lo que pueden abarcarse resultados de tipo económico como las recompensas, social como la confianza y la intención de colaborar a futuro y psicológicos como las percepciones y emociones (Simosi et al., 2021)

3. Aspectos metodológicos

3.1. Tipo de estudio

La propuesta de investigación está basada en el paradigma de investigación cualitativa, ya que el objetivo de la investigación está orientado hacia la comprensión del fenómeno contratos idiosincrásicos en contexto, en este sentido, se busca encontrar tendencias en los diferentes casos estudiados, así como contrastar la teoría a un contexto específico. La investigación se desarrollará desde el enfoque de la fenomenología hermenéutica (Van Manen, 2003; Ayala, 2008) que busca la descripción e interpretación de la experiencia vivida por los sujetos frente al fenómeno y el reconocimiento del significado de la experiencia.

3.2. Diseño de la investigación

En cuanto al diseño de la investigación, se desarrollará un estudio de caso, el cual es definido por Yin (2003) como, “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes” (p.13).

En otras palabras, el estudio de caso busca cubrir las condiciones contextuales, ya que estas son consideradas como pertinentes para analizar el fenómeno de estudio, es decir, no separa el fenómeno de su contexto y posibilita examinar de cerca los datos teniendo en cuenta sus particularidades, lo cual es pertinente para el presente estudio, ya que las condiciones contextuales son relevantes para la comprensión del fenómeno de estudio.

3.3. Enfoque del estudio de caso

En la investigación, se opta el estudio de caso múltiple, ya que esto permitirá contrastar las categorías de análisis que orientaran el estudio en diferentes casos y de esta manera identificar tendencias recurrentes que respaldan la teoría o se generen nuevas categorías emergentes. El estudio de caso múltiple por su lado permite explorar más de un caso proporcionando las bases para la replicación (Rule & Mitchell, 2015; Yin, 2003). En cuanto a la solidez metodológica, es más recomendado el empleo de estudio de caso múltiple por la evidencia que proporciona los múltiples casos y la posibilidad de contrastación de resultados (Herriott y Firestone, 1983).

Participantes

Para el desarrollo del proyecto, se tendrá en cuenta las tres partes interesadas que desde la literatura son referidas como actores clave en el proceso de negociación de Contratos idiosincrásico: empleador, empleado y compañeros de trabajo.

Partes interesadas	Participantes
Organización	Gerentes, directores y/o líderes de la organización. Gerente y/o líder de Recursos humanos
Grupo (Compañeros de trabajo)	Unidades o grupos de trabajo de la organización, donde alguno de sus miembros haya negociado contratos idiosincrásicos
Nivel Individual	Empleados que hayan negociado contratos idiosincrásicos en algún momento de la relación laboral.

1.1.1. Unidad de análisis

La unidad de análisis son organizaciones de diferentes industrias de la ciudad de Medellín. Se buscará la participación de organizaciones con diferentes características con el fin de contrastar resultados, con base en el tipo de organización.

Para el acceso a las empresas, se enviará invitación formal para participar en el estudio donde se espera contar con al menos 5 empresas de diferentes sectores económicos.

1.1.2. Selección de casos

Dado que la negociación de contratos idiosincrásicos puede manifestarse a nivel organizacional de forma tácita, ya que estos acuerdos no necesariamente hacen parte del contrato laboral formal o documentos escrito, se plantea la siguiente estrategia para la selección de los casos:

1. Con el fin de identificar términos idiosincrásicos dentro de la relación laboral, se enviará un cuestionario a todos los miembros de la organización, donde se partirá de los aspectos diferenciales y característicos de los contratos idiosincrásicos descritos desde la literatura.
2. Con base en los resultados de la encuesta se seleccionarán 10 casos inicialmente. Dicha elección se realizará hacia los casos que ofrezcan mayor oportunidad de aprendizaje, es decir, se realizará una elección por conveniencia de casos (Stake, 1994). El número de casos finales se estimará a partir del criterio de saturación y recurrencia de la información por categorías como es propio de los estudios cualitativos, lo cual se determinará en el trabajo de campo.
3. Una vez determinados los casos se procederá con el proceso de acercamiento y análisis, con base en los instrumentos definidos en el siguiente apartado.

3.3. Instrumentos

El estudio de caso se caracteriza por el empleo de diferentes métodos. En este caso se utilizarán:

1. *Cuestionario de la identificación de presencia de i-deals*: como se menciona en el apartado anterior, se empleará para la selección de casos.
2. *Entrevistas semiestructuradas*: una vez definidos los casos, se plantean entrevistas semiestructuradas para recolectar información de las partes interesadas: empleador (organización) y empleado (individual). Estas entrevistas se realizarán de forma presencial y/o virtual.
3. *Grupos focales*: se plantean espacios grupales para recolección de datos a los compañeros de trabajo (grupo).

3.4. Procedimiento

3.5. Etapa I: Contextualización

En esta fase se realiza la revisión de literatura relacionada con contratos idiosincrásicos que permitirá dar el sustento teórico y definir las categorías de análisis que orientaran el estudio.

En esta se definirán las etapas y momentos del trabajo de campo, así como los instrumentos de recolección de información.

Etapas II: Trabajo de campo

Diseño técnico de instrumentos y pilotaje.

Aplicación de los instrumentos de recolección de información

- Encuesta inicial
- Entrevistas y realización de grupos focales a los participantes.

Etapas III: Análisis de datos

- *Codificación de datos*

Se empleará una matriz de análisis de datos por categorías (Orejuela, 2020), donde se registrarán los datos recolectados durante el trabajo de campo y donde se organizará la información con base en las categorías de análisis definidas para la investigación y de acuerdo con la estructura del instrumento atrás indicado.

- *Análisis de datos*

El análisis de información recolectada se realizará de la siguiente manera:

1. *Análisis categorial de contenido*: se analizarán los datos obtenidos de cada uno de los participantes frente a las categorías de análisis definidas, con el fin de identificar diferencias y similitudes con la literatura existente al respecto. El análisis individual de los casos se realizará con base en los siguientes métodos definidos por (Orejuela, 2020) como estrategias de análisis de datos cualitativos:
 - *Análisis intracategorial o vertical*: es decir, se busca identificar relaciones y tendencias entre los participantes frente a una misma categoría de análisis.
 - *Análisis intercategorial u horizontal*: es decir, se busca identificar relaciones y tendencias entre las diferentes categorías de análisis.

- *Transversal*: una vez interpretadas las relaciones entre las categorías de análisis basadas en el marco teórico y los datos obtenidos se podrán dar conclusiones respecto de cada una de ellas. *Etapas IV: Discusión de resultados*

Se confrontarán los datos contenidos en el estudio con los resultados de otros estudios que fueron identificados y descritos en el estado del arte, para identificar niveles de semejanza y diferencias, así como particularidades específicas del caso de estudio múltiple.

- *Conclusiones*

De manera sucinta se indicarán los principales hallazgos respecto de cada categoría y como respuesta a cada uno de los objetivos específicos. De igual manera se dará respuesta a la pregunta de investigación orientadora del estudio. Se cierra indicando las limitaciones, recomendaciones y valor práctico del estudio.

4. Aportes al campo de conocimiento y la práctica

4.1. Contribuciones teóricas: se busca contribuir a la comprensión de los contratos idiosincrásicos desde una perspectiva de proceso, dado que ha sido un fenómeno que ha sido abordado tradicionalmente desde eventos concretos que ocurren antes o durante la relación laboral. El estudio busca proporcionar evidencia empírica del proceso de negociación de contratos idiosincrásicos, con el fin de identificar los factores que contribuyen a su creación, desarrollo y permanencia, ya que actualmente, si bien, se evidencian hallazgos teóricos que explican cómo se crean y desarrollan los contratos idiosincrásicos, no hay evidencia empírica que lo argumente desde el proceso de negociación. En cuanto a la permanencia de los contratos idiosincrásicos, no se identifican estudios que refieran como se logra que estos acuerdos se implementan y mantengan en el tiempo.

4.2. Contribuciones metodológicas: el estudio busca integrar las tres partes interesadas en el proceso de negociación de Contratos idiosincrásicos que la literatura refiere: la empresa, el empleado y compañeros de trabajo. Los estudios sobre contratos idiosincrásicos se han centrado especialmente en una de las partes interesadas, por lo que la integración de los actores clave en dicho proceso resulta un factor diferencial.

La tendencia de investigación de contratos idiosincrásicos es de tipo cuantitativa, por lo que se busca desde el enfoque cualitativo abordar el fenómeno desde una perspectiva

comprensiva, dinámica, procesual y contextual, así como darle voz a los protagonistas que negocian contratos idiosincrásicos en las organizaciones.

4.3. Contribuciones prácticas: se busca proporcionar a los gerentes y directores de talento humano información relevante que posibilite la comprensión de los contratos idiosincrásicos que oriente la gestión e implementación en las organizaciones.

Referencias

- Anand, S., Vidyarthi, P., Liden, R. & Rousseau, D.M. (2010). Good citizens in poor- quality relationships: Idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality. *Academy of Management Journal*, 53, 970–988.
- Bal, P.M. (2008). Why do Employees Negotiate Idiosyncratic Deals? An Exploration of the Process of I-deal Negotiation. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 1-28.
- Blau, P. M. (1964) Exchange and power in social Ufe, Wiley, New York.
- Bowles, H.R., Thomason, B. & Bear, J.B. (2019). Reconceptualizing what and how women negotiate for career advancement. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1645-1671.
- Brett, J. (2014). *Negotiating globally (3rd edition)*. Jossey-Bass.
- Caliskan, E. & Torun, A. (2019). Individualized HR Practices and Idiosyncratic Deals (i-deals) and the Expected Positive Individual and Organizational Outcomes. *Istanbul Business Research*, 48(1), 1-28.
- Castells, M. (1996). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura* (4°ed.). Alianza.
- Dabos, G. y Rivero, A. (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.
- Davis, A.S. & Van der Heijden, B. I. J. M. (2018). Reciprocity matters: idiosyncratic deals to shape the psychological contract and Foster employee engagement in times of austerity. *Human Resource Development Quarterly*, 1–27.
- De Dreu, C.K. & Van Kleef, G.A. (2004). The influence of power on the information search, impression formation and demands in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(3), 303-319.
- Herriott, R.E. & Firestone, W.A. (1983). Multisite Qualitative Research: Optimizing Description and Generalizability. *Education Researcher*, 12, 14-19.

- Ho, V.T. & Tekleab, A.G. (2016). A Model of Idiosyncratic Deal-Making and Attitudinal Outcomes. *Management Faculty Publications*. 57, 1-30.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P. & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 187-215.
- Jang, D., Elfenbein, H.A. & Bottom, W. (2018). More than a phase: Form and features of a general theory of negotiation. *Academy of Management Annals*, 12(1), 318-356.
- Minsky, M.A. (1975). Framework for representing knowledge. In P.H. Winston (Ed.), *The psychology of computer vision* (pp. 211-77). McGraw-Hill.
- Gonzales. D.R. (2009). Estrategias de retención del personal Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161-178.
- Greenberg, J., Roberge, M. E., Ho, V. T. & Rousseau, D.M. (2004). Fairness in idiosyncratic work arrangements: Justice as an I-deal. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 23, 1-34.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C. & Sheep, M. L. (2006). Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031- 1057.
- Las Heras, M., Rofcanin., Bal, P.M. & Stollberger, J. (2017). How Do Flexibility I-Deals Relate to Work Performance? Exploring the Roles of Family Performance and Organizational Context. *Journal of Organizational Behavior*, 38 (8), 1-15.
- Las Heras, M., Trefalt, S. & Escribano, P. (2015). How national context moderates the impact of family-supportive supervisory behavior on job performance and turnover intentions. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 13, 55-82.
- Murphy, C., Klotz, A. C. & Kreiner, G. E. (2017). Blue skies and black boxes: The promise (and practice) of grounded theory in human resource management research. *Human Resource Management Review*, 27(2), 291-305.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2012). Breaches of past promises, current job alternatives, and promises of future idiosyncratic deals: Three-way interaction effects on organizational commitment. *Journal Human Relations*, 65(11), 1463-1486.
- Orejuela, J.J., Londoño, G.M. y Zapata, P.A. (2016). El paisaje laboral posfordista y los desafíos para la gestión de los recursos humanos en el siglo XXI. En J.J. Orejuela, V. Andrade y M. Villamizar (Eds.). *Psicología de las Organizaciones y del Trabajo: Apuestas en Investigación II*, (pp.519-549). Editorial Bonaventuriana.

- Orejuela, J.J. (2020). *Investigar sin angustia*. Curso metodología de la investigación Universidad EAFIT.
- Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 117-126.
- Rosen, C.C., Slater., D.J, Chang, C.H. & Johnson, R.E. (2013) Development and validation of the ex-post i-deals scale. *Journal of Management*, 39 (3), 709–742.
- Rofcanin, Y., Las Heras, M., Bosch, M.J., Stollberger, J. & Mayer. M. (2020). How do weekly obtained task i-deals improve work performance? The role of relational context and structural job resources, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-11.
- Rousseau, D.M. (2001). The idiosyncratic deal: flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29(4), 260–273.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals workers bargain for themselves*. Routledge
- Rousseau, D.M., Ho, V.T. & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977_994.
- Rule, P. & Mitchell, J. (2015). A Necessary Dialogue: Theory in Case Study Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1-11.
- Schein, E. (1982). *Dinámica de la carrera empresarial*. Fondo Educativo Interamericano.
- Simosi, M., Rousseau, D.M. & Weingart, L.R. (2021). Opening the Black Box of I-Deals Negotiation: Integrating I-Deals and Negotiation Research. *Group & Organization Management*, 46(2) 186–222.
- Stake, R.E. (1994). Case studies. In N.K. Denzin & Y. S, Lincoln (Eds). *Handbook of Qualitative research*, (pp. 236-247). Sage publications.
- Ury, W. L., Brett, J. M. & Goldberg, S. B. (1988). *Getting disputes resolved: Designing systems to cut the costs of conflict*. Jossey-Bass.
- Vesga, J. J. (2020). La gestión de recursos humanos en contextos de individualización. *Diversitas*, 16(1), 201 - 213.
- Vidyarathi, P., Erdogan, B., Anand, S., Liden, R.C. & Chaudhry, A. (2014). One Member, Two Leaders: Extending Leader-Member Exchange Theory to a Dual Leadership Context, *Journal of Applied Psychology*, 99 (3), 468–483.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research. Design and methods third edition*. Sage publications.