



Escuela de Postgrado y Educación Profesional Continua
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad Nacional de Mar del Plata

Maestría en Administración de Negocios

Trabajo Final de Maestría

Título:

Retención del talento humano en organizaciones IT: El rol del liderazgo transformacional y los acuerdos de empleo individualizados en empresas de Mar del Plata.

Maestrando: María Celeste Berettera

Director: Dr. Lucas J. Pujol Cols

Resumen

En un mundo globalizado, que se mueve y desarrolla a pasos acelerados, es necesario evaluar y entender qué motiva a los empleados de empresas IT a permanecer o rotar de sus posiciones actuales. El presente Trabajo Final de Maestría examina los efectos del liderazgo transformacional en las intenciones de los empleados de permanecer en la organización, así como el rol que asume la negociación de acuerdos idiosincráticos de empleo (o *i-deals*) en esta relación. Para ello, se recurre a una muestra no probabilística de 109 profesionales de diferentes empresas de la industria IT de la ciudad de Mar del Plata y se realizan distintos análisis descriptivos, bi-variados (como análisis de correlaciones y pruebas de diferencia de medias) y multi-variados (como *path analysis*). Los resultados muestran que el liderazgo transformacional es capaz de mejorar las intenciones de los colaboradores de permanecer en la organización, por medio de la negociación de *i-deals*. Se discuten los principales hallazgos de la investigación y se abordan sus implicancias para la práctica.

Palabras clave

Liderazgo, *i-deals*, acuerdos individualizados, contratos idiosincráticos, retención del talento, sector IT.

Agradecimientos

A mi mamá Noemí, por enseñarme el valor y la importancia del estudio, por haber sido parte de mi formación y camino profesional; a mi compañero de vida Diego, por confiar en mí y empujarme a superarme día a día; y a mi Director y compañero de MBA Lucas Pujol Cols por compartir y contagiar el entusiasmo de llegar a la meta, por su tiempo y dedicación.

Índice de Contenidos

Resumen	2
Palabras claves	2
Agradecimientos	3
I. Introducción	7
II. Marco teórico	10
1. Concepto de liderazgo	10
2. Teorías tradicionales sobre el liderazgo	12
2.1 Liderazgo como personalidad	12
2.2 Liderazgo como conducta	13
2.3 Liderazgo bajo el enfoque de contingencia / situacional	14
3. La taxonomía liderazgo transaccional-transformacional	16
4. El rol del liderazgo en la retención del talento	21
5. La negociación de acuerdos de empleo individualizados	23
6. Tipologías de <i>i-deals</i>	24
7. El rol de la negociación de <i>i-deals</i> en la retención de talento	25
8. El liderazgo, la negociación de <i>i-deals</i> y la retención de talento	28
III. Metodología	30
1. Contexto de estudio	30
2. Objetivos	31
3. Enfoque y diseño	32
4. Muestro y muestra	32
5. Procedimiento de recolección de datos	33
6. Análisis de datos	34
IV. Resultados	36
1. Descripción de los participantes	36
2. Estilos de liderazgo de los supervisores inmediatos	38

3.	Características de los <i>i-deals</i> que los participantes negocian con sus supervisores	40
4.	Influencia del perfil sociodemográfico en la negociación de <i>i-deals</i>	40
4.1.	<i>I-deals</i> de tareas	40
4.2.	<i>I-deals</i> de desarrollo	42
4.3.	<i>I-deals</i> de flexibilidad	43
4.4.	<i>I-deals</i> financieros	44
5.	Relación entre los estilos de liderazgo y la intención de los empleados de permanecer en la organización	46
6.	Relación entre los <i>i-deals</i> y la intención de permanecer	46
7.	Relación entre los estilos de liderazgo y la negociación de <i>i-deals</i>	47
8.	Relación entre liderazgo transformacional y negociación de <i>i-deals</i>	48
9.	Análisis de caminos. Rol de la negociación de <i>i-deals</i> en la relación entre liderazgo transformacional e intención de permanecer en la organización	49
V.	Discusión	52
VI.	Limitaciones	56
VII.	Implicancias para la práctica	56
VIII.	Referencias bibliográficas	59
IX.	Anexos	64

Índice de Tablas y Gráficos

Tabla 1. Tipología de líderes	20
Tabla 2. Composición sociodemográfica de la muestra	37
Tabla 3. Estilos de liderazgo	39
Tabla 4. <i>i-deals</i> negociados por los participantes	40
Tabla 5. Variables que afectan la negociación de <i>i-deals</i> de tareas	41
Tabla 6. Variables que afectan la negociación de <i>i-deals</i> de desarrollo	43
Tabla 7. Variables que afectan la negociación de <i>i-deals</i> de flexibilidad	44
Tabla 8. Variables que afectan la negociación de <i>i-deals</i> financieros	45
Tabla 9. Matriz de correlaciones de Pearson. Liderazgo e intención de permanecer	46
Tabla 10. Matriz de correlaciones de Pearson. <i>I-deals</i> e intención de permanecer	47
Tabla 11. Matriz de correlaciones de Pearson. Liderazgo y negociación de I-deals	48
Tabla 12. Matriz de correlaciones de Person. Liderazgo transformacional y i-deals	49
Gráfico 1. Análisis de caminos. Liderazgo transformacional, <i>i-deals</i> de tareas e intención de permanecer en la organización	50
Gráfico 2. Análisis de caminos. Liderazgo transformacional, <i>i-deals</i> de desarrollo e intención de permanecer en la organización	51

I. Introducción

Numerosas investigaciones reconocen que las relaciones de empleo han experimentado profundas transformaciones en las últimas décadas (Barley y Kunda, 2006). A partir del quiebre del tradicional modelo de empleo de por vida (Feldman y Pentland, 2003), en la nueva economía del conocimiento, los trabajadores más calificados han comenzado a asumir un rol más activo en la gestión de sus propias carreras (Cappelli, 2008), prefiriendo la flexibilidad y el control sobre el trabajo, la temporalidad en la relación laboral y la asunción de compromisos de corto plazo (Barret, 2001). Así, las relaciones de intercambio empleado-organización que, en la vieja economía, se caracterizaban por vínculos en su mayoría relacionales, ahora son mayormente transaccionales, lo que se refleja en un nivel de compromiso orientado hacia el trabajo en general y no hacia la organización en particular (Bonache y Cabrera, 2006; Rousseau, 2008). Al respecto, la literatura ha reconocido que las nuevas generaciones (como los llamados *millennials* y *centennials*) suelen caracterizarse, entre otros factores, por su necesidad de experimentar y, sobre todo, de cambiar de roles y contextos organizacionales en el corto plazo, razón por la cual han sido denominadas en la literatura de *management* con el nombre de *job jumpers*, en virtud de su reconocida propensión a cambiar de empleo (Sujansky y Ferri-Reed, 2009).

Frente a este escenario, la retención del talento, particularmente de aquellos empleados que poseen mayor valor estratégico o cuyas competencias son más difíciles de sustituir en el mercado, se ha convertido en uno de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones actualmente (Cappelli y Keller, 2014; Lepak y Snell, 1999; Wrighty Boswell, 2002). Al respecto, la literatura ha reconocido que el estilo asumido por los líderes juega un rol fundamental en las posibilidades de una organización de retener a sus mejores talentos (Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011). En particular, algunas investigaciones previas han señalado que la asunción de un liderazgo transformacional, entendido como aquel que es capaz de lograr cambios profundos en los empleados con el fin de estimularlos y movilizarlos hacia el logro de objetivos que trasciendan sus propios intereses individuales (Bass, 1999; Bass y

Avolio, 2000), se encuentra asociada con menores intenciones de rotación y mayores intenciones de permanecer en la organización (ver Blanch, Gil, Antino y Rodríguez-Muñoz, 2016 para una revisión).

En la exploración de los motivos por los que los líderes transformacionales logran ser más efectivos en la retención del talento, algunas investigaciones recientes han reconocido que, puesto que estos líderes orientados a las personas suelen focalizarse en mayor medida en las necesidades y preferencias personales de los empleados y a brindarles una atención más individualizada, también suelen ser más proclives a negociar con ellos condiciones de empleo idiosincráticas (Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer y Weigl, 2011). Los *i-deals* (por su nombre en inglés *idiosyncratic deals*; ver Liao, Wayne y Rousseau, 2016 para una revisión) 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, implicando así beneficios para ambas partes (Rousseau, 2005). Existen diferentes tipos de *i-deals* según el contenido de la negociación (ver Hornung y Rousseau, 2017), pudiendo incluir, por ejemplo, adaptaciones en la tarea para incrementar su atractivo (e.g., aumento de la autonomía), oportunidades específicas para el aprendizaje y el avance en la carrera profesional (e.g., promociones o rotaciones funcionales), flexibilidad espacial (e.g., *home office*) y temporal (e.g., períodos vacacionales o sabáticos), y compensaciones salariales (e.g., premio por desempeño).

El estudio de los factores que contribuyen a la retención del talento se vuelve aún más central en las organizaciones que operan en la industria de la tecnología de la información (o IT por su denominación en inglés, *information technology* o *tech industry*) por varios motivos (ver para este punto Dabos y Rivero, 2012; Dabos y Rivero, 2013). En primer lugar, este tipo de trabajadores intensivos en conocimiento tienen una amplia formación (lo que acrecienta su valor y diferenciación), prefieren contextos organizacionales poco burocráticos y su participación en proyectos de final abierto (*open ended*), y asignan poco valor a los beneficios que ofrece la tradicional relación laboral, como la estabilidad y las condiciones estandarizadas de empleo. En segundo lugar, el propio dinamismo y crecimiento del sector han motivado un incremento en la

demanda de este tipo de trabajadores, lo que, en conjunto con una comparativamente reducida oferta de candidatos en el mercado laboral, han producido un excedente de demanda. En tercer lugar, el desarrollo de la tecnología y del teletrabajo han erosionado las fronteras del mercado laboral, encontrando estos profesionales múltiples ofertas no sólo en el ámbito local sino también en el ámbito internacional. Esta diferenciación, en conjunto con un exceso de posiciones laborales abiertas de manera constante, no sólo han incrementado el poder de negociación de este tipo de empleados, sino que han conducido a que exista una elevada rotación y movilidad de personal en el sector (Rivero, 2017).

Así, este Trabajo Final de Maestría tiene por objetivo general analizar la relación entre el estilo de liderazgo y la negociación de *i-deals* y su impacto en la retención del talento en organizaciones de tecnología de Mar del Plata. Se cree que la misma efectuará importantes contribuciones al *management*, particularmente a la literatura de comportamiento organizacional y administración estratégica de recursos humanos. En el *ámbito teórico* brindará evidencia sobre el rol del estilo de liderazgo en la negociación de condiciones idiosincráticas de empleo, vinculación que, como sostienen Liao *et al.* (2016), ha sido insuficiente examinada en la literatura previa. En efecto, como argumentan Rosen, Slater, Chang y Johnson (2013), es necesario que futuras investigaciones continúen examinando los factores y mecanismos que favorecen u obstaculizan la negociación de *i-deals*. En el *ámbito práctico*, conocer los estilos de liderazgo y mecanismos asociados con una mayor intención de los empleados de permanecer en la organización es fundamental para diseñar estrategias de gestión que favorezcan la retención del capital humano en una industria que, como se ha visto, se caracteriza por una elevada rotación y movilidad de personal. Esta información será valiosa para comprender los motivos que mueven a los *job jumpers* de este sector a cambiar de organización.

II. Marco teórico

1. Concepto de liderazgo

Desde que el hombre comenzó a convivir en grupos, remitiéndonos así a los orígenes de la humanidad, se hizo necesaria la presencia de un líder o guía para organizar las diferentes actividades que permitiesen la supervivencia individual y grupal. Sin embargo, es a partir de la revolución industrial (1760 – 1840) que el ejercicio del liderazgo tomó mayor relevancia como elemento de estudio, por su importancia decisiva en el éxito de la gestión organizacional. En efecto, la división del trabajo en tareas especializadas, con el objeto de aumentar la productividad, requirió de teorías que ayudaran a gestionar las organizaciones que surgieron del proceso de industrialización. Tiempo más tarde Henry Fayol realizó contribuciones sustantivas a las teorías administrativas modernas y Marx Weber abordó las estructuras de relaciones de autoridad, reflejadas en la división del trabajo, las jerarquías, las reglas, las normas y las relaciones interpersonales.

Cabe señalar que las teorías anteriormente mencionadas promovían la asunción de un estilo de liderazgo autocrático que posicionaba a la máquina como el factor de producción más importante y no consideraban al factor humano en su totalidad, sino abogaban por el uso del poder para maximizar la rentabilidad, con el menor costo y error posible. La importancia del capital humano en el éxito de la organización se consolidó con el surgimiento de la corriente humanista en el siglo XX, donde se pusieron en el centro de la escena la selección de personal, la motivación de empleados, la gestión efectiva de equipos de trabajo y el manejo del clima organizacional (Murati Ruiz y Pozo Rodríguez, 2013).

Desde hace varias décadas, el liderazgo se ha constituido como uno de los tópicos de mayor relevancia y estudio para diversos autores (Blanc *et al.* 2016), por lo que resulta difícil dar una definición única y precisa que abarque todos los modelos, áreas de implicancia, impacto y representación de un líder, teniendo en cuenta que constituye un rol multifacético que debe adaptarse a un entorno globalizado y a generaciones con diversas ambiciones y necesidades (Gil *et al.* 2011). Según el Diccionario de la Real Academia Española, el líder se define como

aquella persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social o una colectividad. De acuerdo a algunos autores, como Naranjo Arango (2015) un líder, en términos generales, es una persona que está dispuesta a conocer y guiar a sus seguidores en pos de una meta común. Por otro lado, para Moreira Martins (2010), el liderazgo involucra una interacción recíproca entre dos partes: líderes y seguidores. En este Trabajo Final de Maestría, diremos que el liderazgo representa un proceso u operación social mediante la cual un individuo (el líder) influye sobre otros (los seguidores) con el fin de que estos últimos orienten sus esfuerzos de manera entusiasta y voluntaria hacia el logro de un objetivo en común (García Rubiano, 2011).

Siguiendo esta línea, el liderazgo es un proceso social de influencia que puede darse mediante la comunicación persuasiva o a través de la conducta (Durán Gamba y Castañeda Zapata, 2015) y cumple un papel fundamental en el correcto desempeño y eficacia de los equipos de trabajo en las organizaciones (Gil *et al.*, 2011). Requiere de una amplia gama de habilidades y conocimientos que permitan responder eficazmente a los constantes cambios del trabajo (Naranjo, 2015). Asimismo, el liderazgo desempeña un rol crucial en la promoción del bienestar y la salud organizacional, tanto individual como colectiva. Además de influir en el clima social y en la calidad de vida de la organización (Durán Gamba *et al.* 2015), procura estimular y mantener los niveles de rendimiento optimizado a través de comportamientos y actitudes positivas (Blanch *et al.*, 2016; Wrigth y MacKinnon, 2011).

De acuerdo a la formalidad en su elección, se pueden establecer dos tipos de liderazgo, el formal, establecido por la organización, o el informal, emergente en un grupo de manera natural. Además, los estudios sobre el liderazgo se han realizado desde muchos enfoques. Mientras que algunos han centrado su atención en los diferentes niveles de análisis desde los cuales es posible observar el fenómeno y sus implicancias (individual, grupal y organizacional), otros se han focalizado en comprender las variables que condicionan su ejercicio y efectividad (por ejemplo, los seguidores, las tareas, el contexto, el poder; Fernández y Quintero, 2017). En la próxima sección, entonces, se abordarán las principales teorías clásicas y modernas sobre el liderazgo, haciendo énfasis en los modelos y variables que proponen.

2. Teorías tradicionales sobre el liderazgo

El campo del liderazgo es tan diverso que incluye un gran espectro de teorías, definiciones, evaluaciones y modelos. Las primeras teorías sobre el liderazgo (que tienen gran injerencia hasta alrededor de los años 40) focalizaban su atención en las características distintivas de los líderes, es decir, en el conjunto de cualidades físicas, psicológicas o de personalidad (aunque fuertemente determinadas, en este planteo, por la genética) que facilitaban que determinadas personas se convirtieran en líderes (Murati Ruiz *et al*, 2013). Posteriormente, a partir de los años 60, surgió la teoría de contingencia del liderazgo, la cual proponía que los factores situacionales, la experiencia y la personalidad del líder permitían definir la relación líder-seguidor. Luego, a principios de los años 80, emergió un nuevo movimiento que hizo hincapié en el carisma y la capacidad transformacional de los líderes (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, Rodríguez-Ponce, 2008).

Como conclusión, si bien existen numerosas teorías que han intentado explicar el liderazgo, es posible identificar tres marcos teóricos principales que han sido dominantes en la investigación sobre el liderazgo a lo largo del siglo XX: (a) la teoría de los rasgos (1920-1950), (b) la teoría conductista (1950-1967) y el modelo de contingencias (1970-1980). En las próximas secciones se abordan estas teorías.

2.1 El liderazgo como personalidad

De acuerdo con la *teoría del Gran Hombre*, propuesta por Thomas Carlyle en 1840, el líder *nace y no se hace*. Desde esta perspectiva, estos *grandes héroes* simplemente nacen con las cualidades y características necesarias para ser grandes líderes (e.g., el carisma, la inteligencia, la autoestima, la creatividad, la fluidez verbal, la capacidad de persuasión, la estabilidad emocional, la confianza y las habilidades sociales), encontrándose así destinados a ocupar roles y posiciones de liderazgo. Según este *enfoque de los rasgos* (1920-1950) existen características físicas, mentales y sociales innatas que marcan la diferencia entre los líderes y quienes no lo son. Así, algunos autores como Stogdill (1948) se concentraron en identificar el conjunto de

características físicas (e.g., altura, peso, atractivo), sociales (e.g., paciencia, simpatía, empatía) y de personalidad (e.g., originalidad, iniciativa, persistencia, entusiasmo) que permiten identificar a los líderes exitosos. A modo de ejemplo, Mann (1959) revisó más de 1400 estudios que examinaron la vinculación entre la personalidad y el liderazgo entre 1900 y 1957, concluyendo que la personalidad permite diferenciar a los líderes de quienes no lo son. Así, el denominado *enfoque de los rasgos* (1920-1950) supone que las personas heredan ciertas cualidades y habilidades que los hacen más aptos para asumir un rol de liderazgo.

2.2 El liderazgo como conducta

El enfoque de los rasgos, que centraba su interés en lo que los líderes *eran* más que en lo que *hacían*, fue sumamente cuestionado por haber fallado en determinar las características personales que hacen eficaz a una persona que lidera. En efecto, la evidencia ha demostrado que no todos los líderes poseen todas las características identificadas y que, incluso, muchos individuos que no son líderes pueden poseer la mayor parte de ellas. Asimismo, este enfoque tampoco ha tenido éxito en indicar cuánto de cada rasgo debe tener una persona para liderar adecuadamente. Los grandes cuestionamientos a la teoría de los rasgos dieron inicio a las teorías conductivas, donde el foco pasó de estar en lo que los líderes *son* a lo que los líderes *hacen*.

Desde la perspectiva conductista prácticamente todo lo que hace a un líder puede entrenarse. Así, el foco de atención se traslada en los años 50 desde los rasgos del líder hacia sus comportamientos, sosteniendo la creencia de que el líder “nace y se hace”. En efecto, desde este enfoque, el sujeto pareciera traer consigo determinadas cualidades que lo posicionan en mejores condiciones para ser un buen líder, pero, al mismo tiempo, un buen líder debe incorporar habilidades nuevas, que podría aprender o desarrollar a través de la observación y la enseñanza. Por ejemplo, a inicios de la década de los 60, McGregor (1960) argumentó que las estrategias de liderazgo suelen verse condicionadas por las presunciones de los líderes acerca de la naturaleza humana. Por un lado, existen líderes que consideran que los seguidores poseen pocas ambiciones, no se sienten personalmente atraídos hacia su trabajo y prefieren ser dirigidos de modo autoritario (la llamada *Teoría X*). Por el otro, existen líderes que creen que los

seguidores son una fuente potencial de creatividad e ingenio, siendo capaces de desarrollar competencias de autogestión y búsqueda de mayores responsabilidades (la llamada *Teoría Y*). Por su parte, Kahn y Katz (1960) diferenciaron entre aquellos líderes cuyo comportamiento se centra mayormente en los empleados y aquellos más fuertemente orientados a la producción, aportes que posteriormente dieron origen a la conocida *malla o grid gerencial* de Blake y Mouton (1964).

2.3 El liderazgo bajo el enfoque de contingencia / situacional

A finales de la década de los 60, surgió una de las teorías más prolíferas sobre el liderazgo, el *enfoque situacional*. En particular, la *teoría de la contingencia* de Fiedler (1967) sostiene que el liderazgo efectivo se ve influido por un conjunto de variables situacionales, como las relaciones entre el líder y sus seguidores, la estructura de la tarea y el poder que mantiene el líder. El marco central de esta teoría consiste en que el grado de ajuste entre el estilo de liderazgo y la situación determina en mayor medida la efectividad del proceso, es decir, la situación determina qué tipo de liderazgo es necesario para cada situación. Así, en los enfoques situacionales, los líderes cambian su estilo de liderazgo y eligen el mejor curso de acción en función de variables contextuales/situacionales. Según este modelo, no hay un estilo de liderazgo mejor que otro, sino que el líder puede ser muy efectivo en algunas situaciones y no en otras. En este sentido, el éxito depende de la relación entre el estilo del líder, las competencias de los seguidores, las características de la situación y la cultura organizacional (Contreras Torres y Barbosa Ramírez, 2013).

En este contexto, Hersey y Blanchard (1969) postularon la denominada *teoría del ciclo de vida de liderazgo*, la cual propone que un líder debe asumir un estilo diferente en función de la etapa de madurez en la que se encuentren los seguidores (por ejemplo, un comportamiento más directivo o de apoyo socio-emocional). Así, el modelo propone que, en estadios iniciales de desarrollo, los líderes deberían describir claramente los objetivos a alcanzar y las tareas que deben desarrollarse, recurriendo mayormente a la comunicación vertical descendente (en definitiva, un comportamiento *centrado en la tarea*). Conforme los seguidores comienzan a

dominar el trabajo, el líder debería asumir el rol de facilitador, fomentando así la comunicación bidireccional (en definitiva, un comportamiento *centrado en la relación*), hasta llegar al punto en que los seguidores sean capaces y estén dispuestos a dirigir su propio comportamiento (lo que, en el contexto de este modelo, se entiende por madurez).

Desde un enfoque similar, Evans (1970) y House (1971) desarrollaron su *teoría del camino-meta* (*path-goal theory*), la cual propone que el efecto del liderazgo sobre la motivación, la satisfacción y el desempeño de los seguidores depende, en gran medida, de la medida en la que éstos sienten que sus esfuerzos se encuentran asociados con determinados resultados valorados positivamente (ver también House, 1996). Así, en 1974, House y Mitchell sugirieron la existencia de cuatro estilos que los líderes podrían asumir en función de las características de los subordinados y de la situación.

- a) Liderazgo directivo (*directive leadership*)
- b) Liderazgo de apoyo (*supportive leadership*)
- c) Liderazgo participativo (*participative leadership*)
- d) Liderazgo orientado al logro (*achievement-oriented leadership*)

El liderazgo directivo se caracteriza por definir de manera clara qué se espera de los equipos y cómo desarrollarlo, por el establecimiento de estándares de desempeño y reglas de comportamiento, y por una comunicación mayormente vertical-descendente. El líder de apoyo es un líder más amigable que procura el bienestar y desarrollo de los empleados y los trata como iguales. Si bien estos líderes también brindan instrucciones o directivas, se caracterizan por consultar a sus seguidores antes de tomar decisiones importantes. El liderazgo participativo toma en cuenta las opiniones del equipo, consulta sus perspectivas y sugiere cursos de acción. Las teorías participativas remarcan el papel fundamental que cumplen los seguidores en la toma de decisiones del líder, siendo vital la participación de estos últimos de modo que se sientan valorados y comprometidos con el proceso. El liderazgo orientado al logro busca constantemente el *extra mile* o la mejora continua, establece metas desafiantes, y confía en que los subordinados se desempeñarán rindiendo al máximo de sus capacidades.

Habiendo desarrollado las principales teorías clásicas sobre el liderazgo, en la próxima sección se discutirán otras perspectivas más modernas, las cuales posicionan a la “transformación” como la clave del liderazgo. Así, con sustento en las proposiciones de House (1977) sobre el liderazgo carismático y de Burns (1978) sobre el liderazgo transformador, Bass (1985) distinguió entre el liderazgo transaccional y el transformacional. Esta taxonomía se discute en la próxima sección.

3. La taxonomía del liderazgo transaccional-transformacional

El paradigma dominante en el estudio del liderazgo ha evolucionado desde los modelos más estáticos basados en los rasgos de los líderes, hacia los modelos situacionales. En la actualidad, una de las taxonomías más difundidas sobre el liderazgo, la cual se encuentra motivada por el cambio constante, la necesidad de innovación, la diversidad cultural y el trabajo virtual, es la del liderazgo transaccional y transformacional. Cabe señalar que el concepto de liderazgo transformacional fue introducido inicialmente por Burns (1978), uno de los principales precursores de las teorías modernas de liderazgo.

Por un lado, los *líderes transaccionales* tienden a focalizarse en las necesidades materiales que motivan las acciones de sus seguidores y basan su estilo en función de dos grandes factores. El primero es la *recompensa contingente*, asociada al estilo transaccional clásico, que integra las conductas por medio de las cuales el líder recompensa el trabajo bien hecho a fin de estimular los comportamientos deseados. El segundo es la *dirección por excepción*, que hace referencia a aquellos líderes que intervienen, ya sea de manera pasiva o activa, para reprender únicamente cuando las tareas no son bien ejecutadas de modo de desincentivar el fracaso y los comportamientos no deseados (Cuadrado y Molero, 2002). La diferencia entre la participación activa y la pasiva radica en el momento en el que el líder interviene. Los *líderes activos* monitorean a sus seguidores, anticipan problemas y toman acciones correctivas antes de que se produzcan serias dificultades. Por su parte, los *líderes pasivos* esperan a que la situación se torne crítica antes de tomar una acción correctiva. Una última forma de liderazgo (o “no-liderazgo”) es el *laissez-faire*, donde existe una ausencia de

liderazgo, puesto que se trata de líderes que evitan tomar decisiones, dudan en tomar cualquier acción y están ausentes cuando se los necesita (Judge y Piccolo, 2004).

De lo señalado en el párrafo precedente, se deduce que el supuesto que subyace al liderazgo transaccional es que las personas se ven motivadas únicamente por premios y/o castigos. En definitiva, el líder transaccional está basado en los modelos tradicionales de liderazgo y fundamenta su relación con los seguidores en un intercambio/transacción. Este tipo de liderazgo resulta efectivo/productivo en contextos tradicionales, donde las organizaciones buscan líderes que produzcan los resultados deseados, a través de planificaciones efectivas, sistemas de información eficientes, estructuras de trabajo claras y delimitadas, y un estricto seguimiento de procesos (Almirón-Arevalo, Tikhomirova, Trejo-Toriz y García-Ramírez, 2015). En la primera etapa de este estilo de liderazgo se negocian los términos contractuales, los beneficios, las compensaciones, las normas y la autoridad del líder sobre los subordinados. Una vez que el trabajo es asumido, el trabajador es totalmente responsable por el éxito o el fracaso. La principal limitación radica en la falta de un factor emocional y social en la relación, puesto que la misma se sustenta únicamente en bases económicas o materiales (Pedrajas-Rejas *et al*, 2008).

Por su parte, los *líderes transformacionales* despiertan en sus seguidores un interés colectivo y los guían en su alcance, creando lazos emocionales con ellos y transmitiéndoles una visión compartida (Bass, 1999). Así, mientras que los líderes transaccionales se focalizan en las necesidades materiales de sus seguidores de manera tal de estimularlas y moldear su comportamiento mediante distintos tipos de refuerzos, los líderes transformacionales se caracterizan por movilizarlos más allá de sus propios intereses, por el bien del grupo o de la organización en su conjunto (Bass & Avolio, 2000). Suelen tener una visión clara sobre dónde estará la organización en el futuro, visualizan objetivos deseables, definen o expresan cómo alcanzarlos, comunican con claridad mediante el uso de ejemplos, determinan estándares de desempeño ambiciosos pero factibles y reflejan determinación y confianza (Mendoza Martínez *et al.*, 2007).

El carisma que poseen estos líderes conlleva a que los seguidores se sientan orgullosos de pertenecer a un equipo, fomenta su compromiso, los inspira a conseguir resultados y estimula su auto-actualización, creatividad e imaginación. Estos factores, junto a la consideración individual, que se manifiesta en la atención de los líderes a las necesidades de los seguidores y en su interés por acompañarlos y guiarlos en su proceso de desarrollo, resultan claves en este tipo de liderazgo (Pedrajas-Rejas *et al*, 2008). Adicionalmente, el líder transformacional intenta reducir al máximo el margen de error por medio de diagnósticos y evaluaciones, pero, a diferencia de los líderes transaccionales, cuando los errores se producen, es capaz de transformarlos en experiencias de aprendizaje (Moreira Martins, 2010).

Más recientemente, Rafferty y Griffin (2004) propusieron algunos cambios en la Teoría Multifactorial del Liderazgo (MLQ por sus siglas en inglés, *Multifactor Leadership Questionnaire*) (Bass, 1985). Así, el llamado MLQ-X5 es un modelo que contempla cinco dimensiones, haciendo referencia a un proceso de influencia social en el que intervienen la comunicación inspiracional, la consideración individual y colectiva, la generación de una visión compartida sobre el futuro, el logro de confianza y la construcción de un ambiente solidario y de estimulación intelectual que lleve a los seguidores a pensar creativamente o “*out of the box*” (Reckhenrich, Kupp y Anderson, 2009). Se trata, en definitiva, de un tipo de liderazgo que eleva la moral y la motivación de las personas y lleva a los seguidores a pensar más allá del auto-interés inmediato por medio de la influencia idealizada (carisma) y el reconocimiento de lo que cada miembro aporta al logro de las metas grupales y organizacionales (Cuadrado y Molero, 2002). A su vez, estos líderes suelen elevar el nivel de madurez de sus seguidores y estimular el interés por su propia auto-actualización y superación (Mendoza Martínez, Ortiz Arévalo y Parker Rosell, 2007). Como resultado de estos procesos, los equipos transformacionales suelen ser altamente productivos (Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003).

Existen algunos estudios empíricos que señalan que resulta fundamental que los líderes sean más transformacionales y menos transaccionales si pretenden mejorar la efectividad de sus equipos en el marco de contextos tan competitivos, dinámicos y turbulentos como los actuales (Mendoza Martínez *et al*, 2007). Sin embargo, Avolio y Bass (1999), creadores del modelo de

liderazgo de rango completo o *full range leadership model*, destacan que los mejores líderes suelen evidenciar características de ambos estilos de liderazgo. En este sentido, Bass (2000) afirma que un mismo líder puede emplear un estilo que combine elementos tanto transaccionales como transformacionales. Así, por un lado, los líderes transaccionales practican el reforzamiento contingente de los seguidores y se definen a través de la aplicación de recompensas y/o castigos situacionales, la administración por excepción y el ejercicio de un liderazgo activo/pasivo. De este modo, la literatura señala que este estilo suele ser más efectivo en períodos de lenta evolución y/o en entornos poco turbulentos (Contreras Torres *et al.*, 2013). Por su parte, los líderes transformacionales se caracterizan por un liderazgo carismático e inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, por lo que suelen ser eficaces en tiempos fundacionales, de crisis o de grandes cambios organizacionales (Moreira Martins, 2010). En definitiva, se sostiene que ambos tipos de liderazgo aportan diferentes soluciones que pueden ser efectivas en distintas situaciones organizacionales, por lo que no hay un liderazgo mejor que otro, dado que ambos presentan tanto ventajas como limitaciones. En este contexto, se afirma que el liderazgo debe de ser flexible y adaptable a los requerimientos, necesidades y propósitos de la organización en pos de lograr, con mayor eficacia, los resultados y objetivos individuales y colectivos.

A modo de síntesis de esta sección, se elaboró una tabla que resume los principales estilos de liderazgo en función de la *relación* que puede darse entre el líder y sus seguidores (ver Tabla 1). Dentro de las distintas modalidades, se identifican: (1) el liderazgo dictador (impone sus propias ideas, en lugar de fomentar nuevas visiones, autonomía y creatividad), (2) el liderazgo autocrático (el líder es el único que toma decisiones, sin sentir la necesidad de justificarlas), (3) el liderazgo democrático (las decisiones son tomadas de manera grupal y consentida), (4) el liderazgo participativo (favorece las relaciones y motivaciones del grupo), (5) el liderazgo paternalista o transaccional (basa su gestión en el modelo de recompensas y castigos) y (6) el liderazgo liberal (el líder adopta un papel pasivo).

Tipología	Enfoque	Concepto y Características	Ventajas	Desventajas
Dictador	Centralizado	<ul style="list-style-type: none"> - Antepone las tareas a las personas. - Se centra en la correcta forma de realizar las tareas - No piensa en los colaboradores - Impone sus propias ideas en el grupo 		<ul style="list-style-type: none"> - Poca creatividad y comunicación - Ambiente poco agradable para trabajar - Poca independencia - Inflexible - Genera malestar y desmotivación
Autocrático	Centralizado	<ul style="list-style-type: none"> - Es el único que toma decisiones - Es firme, irrefutable y presiona - Tiene poder absoluto sobre el equipo - El equipo tiene pocas oportunidades para opinar/sugerir, solo obedecen - El equipo no conoce los criterios de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> - Promueve la productividad - Rápidos resultados - Permite que las decisiones se tomen rápidamente - Metas claras - Impera el orden 	<ul style="list-style-type: none"> - Los equipos dependen demasiado del líder - Exceso de responsabilidad que recae en el líder - No hay trabajo en equipo
Democrático / Participativo	Descentralizado	<ul style="list-style-type: none"> - Son participativos - Fomenta la colaboración - Analiza alternativas y escucha ideas - Diversidad, apertura, escucha activa, dialogo e inclusión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta la participación del equipo - Desarrolla habilidades del equipo - Escucha opiniones, guía el dialogo y el intercambio de posturas - Genera vínculos estables - Respeto en la decisiones individuales 	<ul style="list-style-type: none"> - Difícil llegar a un consenso rápidamente - Al principio el proceso es lento - No suele participar todo el equipo
Transaccional	Centralizado	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza sistema de recompensa – castigo - Acuerdos mutuos (obediencia = pago) 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados destacables en poco tiempo - Beneficio mutuo - Ambas partes consiguen su objetivo (<i>win-win</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones impersonales y de corto plazo - Poca lealtad - No genera efectividad
Transformacional	Descentralizado	<ul style="list-style-type: none"> - Busca cambiar cómo se opera, por medio de la motivación - Inspira entusiasmo - Prioriza el desarrollo y crecimiento personal para luego enfocarse en el laboral del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de habilidades sociales - Aumenta autoestima del equipo - El rendimiento tiende a aumentar - Fomenta buen clima laboral - Busca ganar la confianza de los seguidores 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados no visibles en el corto plazo - Puede haber abuso si no se utiliza como se debe
Liberal	Descentralizado	<ul style="list-style-type: none"> - Deja que el equipo tome las decisiones como mejor le parezca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo trabaja con autonomía y libertad - Sin presión - Equipos empoderados 	<ul style="list-style-type: none"> - Si no hay información suficiente, se pierde el objetivo/meta - Poca trabajo en equipo - Equipo desarticulado

Tabla 1: Tipología de líderes
Fuente: Elaboración propia

4. El rol del liderazgo en la retención del talento

La idea de *talento* se refiere al conjunto de facetas tanto emocionales como intelectuales de aquellas personas que cuentan con la capacidad de obtener resultados y aportar valor a la organización en un entorno dado. Es decir, refleja aquellas aptitudes y destrezas que sobresalen a las del resto para realizar una determinada tarea o función de forma exitosa. Como señala Castillo Sera (2009), los componentes del talento pueden incluir experiencias, aprendizaje, capacidad de adaptación, liderazgo, proactividad, conocimientos, habilidades, motivación, intereses profesionales, aptitudes personales, actitudes, potencial, etc. En este contexto, la retención del talento debe ser una prioridad para asegurar la supervivencia en el marco de una economía cada vez más globalizada y de un entorno cada vez más dinámico y turbulento, pero estos esfuerzos no deben provenir exclusivamente del Departamento de Recursos Humanos, sino también de la organización en general. En efecto, son los directivos de los diferentes niveles y áreas funcionales los que conviven en el día a día, de forma continua y directa, con los trabajadores de la organización, por lo que son igualmente responsables de la gestión y retención del talento.

Así, liderar el cambio es una de las funciones más importantes del líder en la actualidad. En efecto, en un contexto tan dinámico e impredecible, las organizaciones se ven presionadas a adaptarse (y anticiparse) a los cambios con efectividad, lo que implica que el líder debe promover procesos y actividades que aseguren la flexibilidad de la organización para perdurar y tener éxito de modo sostenido en el tiempo. Además, el liderazgo puede ser entendido como un proceso de adaptación continua, en el que los líderes son considerados facilitadores del cambio, puesto que fomentan la motivación, inspiran, estimulan intelectualmente, asumen riesgos, fomentan la integridad y confianza, y movilizan los esfuerzos de los individuos sin desatender sus propias necesidades e intereses (Contreras Torres *et al.*, 2013).

Al respecto, es importante señalar que algunas investigaciones previas han demostrado de modo empírico que el liderazgo juega un papel importante en la retención del talento. A modo de ejemplo, un estudio realizado en México por Vargas-Salgado, Máynez-Guadarrama,

Gómez-Bull y Alonso-Ochoa (2018) reveló que el liderazgo transformacional influye de manera positiva, ya sea directa o indirectamente, en la intención de permanencia en las organizaciones. Este estudio, de carácter cuantitativo, no experimental, transversal y exploratorio, se realizó a 70 trabajadores de una organización sin fines de lucro y demostró que el liderazgo transformacional impacta significativamente en la intención de permanecer, dado que los líderes son los responsables de promover un buen ambiente laboral y el bienestar de los colaboradores. Esta investigación encontró que los líderes transformacionales suelen preocuparse constantemente por sus colaboradores y lograr que se sientan orgullosos de pertenecer a su equipo de trabajo, lo que pareciera también mejorar las intenciones de permanencia en la organización.

Otras investigaciones también señalaron que las organizaciones modernas suelen enfrentar grandes dificultades para retener a su talento más valioso, puesto que la tendencia mundial es “hacia la rotación permanente”. Por ejemplo, un estudio realizado por Alva Cuzquén y Gutiérrez Carrera (2015) en el que participaron 350 colaboradores de una organización privada del rubro de servicios de manejo de información de Perú reportó que, si bien uno de los principales motivos que explica la rotación de personal en esta industria es el salario, este último no es el único factor. En efecto, la investigación mostró que el ambiente de trabajo, la flexibilidad en los horarios y la relación con el jefe inmediato son factores fundamentales que también contribuyen a explicar las decisiones de permanencia y/o rotación del sector. En conjunto, los hallazgos reportados indican que el estilo de liderazgo del supervisor se encuentra estrechamente relacionado con la intención de permanencia de sus colaboradores. Con sustento en la evidencia presentada hasta el momento, se propone que:

Hipótesis 1 (H-1): Un estilo de liderazgo más transformacional se relacionará de modo positivo con la intención de permanecer en la organización, de modo que cuanto más transformacional sea el estilo de liderazgo del supervisor mayores serán las intenciones de permanecer en la organización de sus colaboradores.

5. La negociación de acuerdos de empleo individualizados

Numerosas investigaciones reconocen que las relaciones de empleo han experimentado profundas transformaciones en las últimas décadas (Barley y Kunda, 2006). A partir del quiebre del tradicional modelo de empleo de por vida (Feldman y Pentland, 2003), en la nueva economía del conocimiento, los trabajadores más calificados han comenzado a asumir un rol más activo en la gestión de sus propias carreras, como consecuencia del valor que representan sus conocimientos, habilidades y redes de contacto (Cappelli, 2008), prefiriendo la flexibilidad y el control sobre el trabajo, la temporalidad en la relación laboral y la asunción de compromisos de corto plazo (Barret, 2001). Esto ha llevado a que se produzcan cambios en la forma en la que se negocian los acuerdos entre los empleados y las organizaciones (Dabos y Rivero, 2012), lo que se ha traducido en una pérdida progresiva de la importancia de las prácticas estandarizadas de recursos humanos y en un aumento de la negociación de *contratos idiosincrásicos* o *i-deals* (por sus siglas en inglés, *idiosyncratic deals*; Marino, 2019).

La literatura define los *i-deals* como acuerdos voluntarios, personalizados y no estandarizados que los individuos negocian con sus empleadores sobre ciertos aspectos de la relación laboral, lo que genera beneficios para ambas partes. Por su parte, Rousseau (2005) identifica cuatro características en los *i-deals*. Para empezar, son negociados de manera *individual* por el empleado. En segundo lugar, son *heterogéneos* en las condiciones, pudiendo el empleado obtener beneficios diferentes a los que perciben los demás trabajadores que cumplen un mismo rol o uno similar. En tercer lugar, generan un *beneficio mutuo*, tanto para el empleado (que logra satisfacer una necesidad personal) como para la organización (que logra un mayor compromiso o retención de su colaborador). Por último, *varían en su alcance*, existiendo acuerdos que se focalizan sobre aspectos puntuales y otros que involucran la totalidad de los términos que hacen a la relación. Por medio de la negociación de *i-deals*, las organizaciones son capaces de generar un contexto *win-win* donde, por un lado, ellas logran atraer, retener y motivar al talento humano más valioso y, por el otro, los empleados alcanzan condiciones de

empleo personalizadas y adaptadas a sus necesidades, intereses y motivaciones (Dabos *et al.*, 2012).

El momento y alcance de la negociación constituyen dimensiones que permiten definir los tipos de contratos idiosincrásicos. Estos acuerdos pueden ser negociados *ex ante*, es decir, de manera previa a ser contratados, principalmente sobre la base de variables disponibles en el mercado, como compensaciones, beneficios, responsabilidades, horarios y tipo de trabajo. También pueden ser negociados *ex post*, es decir, cuando la relación empleado-empleador ya ha sido establecida y persiguen garantizar la lealtad y continuidad del empleado dentro de la organización. Este último tipo de contrato basa la negociación en el desempeño, la lealtad y la contribución real que aporta el individuo a la organización (Dabos *et al.*, 2012).

6. Tipologías de *i-deals*

En términos generales, las organizaciones suelen ofrecer diversas combinaciones de beneficios a sus trabajadores. Algunas se encuentran asociadas al *standard* de la compañía, es decir, se encuentran disponibles para todos los empleados. Otras se encuentran asociadas al puesto, es decir, son accesibles a personas que ocupan roles particulares o que desempeñan ciertas funciones. Por último, algunos beneficios son verdaderamente *idiosincráticos*, es decir, se encuentran ajustados a las necesidades personales de cada individuo y a su capacidad de negociación en la relación laboral.

Existen diversas tipologías de *i-deals* de acuerdo al área y/u objetivo de la negociación. Según Rousseau (2005), casi cualquier recurso, sea de índole económica o no económica y que sea valorado por un empleado puede ser sujeto de negociación, pudiendo la misma abarcar desde acuerdos salariales y beneficios, balance trabajo-vida y re-asignación de roles y responsabilidades, hasta *mentoring* y desarrollo de carrera. Específicamente, los tipos de *i-deals* negociados pueden agruparse en cuatro categorías (Marino, Dabos, Rivero y Pujol-Cols, 2019). Los *i-deals* de *contenido del trabajo* son aquellos que permiten definir o adaptar las tareas y roles del individuo con el fin de incrementar el interés del empleado (e.g., asignación a proyectos desafiantes). Los *i-deals* de *desarrollo de carrera* comprenden aspectos relativos al

desarrollo profesional y a lograr una mayor exposición profesional en la organización (e.g., promoción hacia cargos de mayor responsabilidad y jerarquía). Los *i-deals* de *flexibilidad* incluyen beneficios que involucran tanto la flexibilidad de tiempos (e.g., días *off*) como la flexibilidad de lugar (e.g., posibilidad de realizar el trabajo desde el hogar). Este tipo de beneficio puede ser negociado en condiciones excepcionales o ser aplicable de manera permanente. Por último, los *i-deals* de *incentivos financieros* incluyen aspectos económicos y remunerativos, como bonos salariales o beneficios adicionales (e.g., retribución variable en función de la productividad o *performance* del empleado).

Así, los términos del acuerdo pueden ser de naturaleza transaccional o relacional, dependiendo de si hacen foco en lo puramente económico, o si, por el contrario, contemplan aspectos socioemocionales, procurando lograr una estabilidad y permanencia mayor en la organización. En un contexto de alta demanda y competencia, donde los trabajadores buscan mayor flexibilidad y control sobre su propia carrera, la negociación efectiva de *i-deals* resulta, en definitiva, de suma importancia para las organizaciones, no sólo por su reconocido impacto motivacional, sino también por sus implicaciones para el desempeño, el desarrollo y la retención del capital humano (Dabos y Rivero, 2013).

7. El rol de la negociación de *i-deals* en la retención de talento

Varios autores señalan que el proceso de individualización de las condiciones de trabajo es un fenómeno que se ha venido dando en las sociedades industrializadas en los años de transición del siglo XX al siglo XXI (Vesga, 2020). Desde los años 70, la economía mundial y los sistemas productivos, han puesto en jaque la manera de pensar, estructurar y administrar organizaciones. La estabilidad de estas últimas dejó de ser analizada desde la rigidez del fordismo y pasó a evaluarse sobre pilares de flexibilidad. En el ámbito empresarial, esto implica el esfuerzo que hacen las organizaciones por adaptarse a los entornos económicos cambiantes, entre ellos los cambios que se han dado en las relaciones de empleo y el mercado laboral. En efecto, como se ha visto en otras secciones de este Trabajo Final de Maestría, las tradicionales relaciones de trabajo han cambiado como resultado de, entre otros, dos fenómenos. Por un lado,

existe un exceso de demanda por sobre la oferta de individuos altamente calificados. Por el otro, los trabajadores, especialmente aquellos con mayor empleabilidad y valor estratégico, tienen hoy más que nunca un mayor poder de negociación, por lo que se embarcan en procesos de negociación orientados a adaptar sus condiciones de trabajo a sus propias necesidades e intereses particulares.

En este contexto, las organizaciones parecieran estar dispuestas a destinar cada vez más recursos y esfuerzos en mantener a sus empleados motivados y desafiados, diseñando sistemas de capacitación, de evaluación, de incentivos y nuevos beneficios que resulten compatibles y alineados con las expectativas de estos individuos. Al respecto, Vesga (2020) menciona que “la experiencia del empleado” es un indicador clave para la retención del personal más valioso. En efecto, las organizaciones estudian las necesidades del empleado, usan indicadores para evaluar su experiencia dentro de la empresa y desarrollan estrategias y soluciones que resulten irresistibles para ellos con el fin de incentivar la retención. Esto pareciera justificarse por la creciente importancia atribuida al rol del conocimiento dentro de las organizaciones, siendo considerado un activo estratégico y altamente valioso. Son muchas las investigaciones que han demostrado que, a través de una gestión efectiva, el conocimiento puede conducir a un mejor posicionamiento, acelerar el crecimiento, movilizar el aprendizaje individual y organizacional y generar una ventaja competitiva sustentable (Vesga, 2020).

La retención del talento no solo debe evaluarse en función del valor que los empleados aportan a la organización, sino también examinando las consecuencias internas de la rotación. En efecto, existe evidencia que señala que los individuos que permanecen en la organización en un contexto de ausencia de oportunidades sufren problemas de motivación, lo que, a vez, propicia el enfrentamiento constante dentro de los grupos de trabajo y deficiencias o impactos en la calidad del producto/servicio. Al respecto, según un estudio de Hay Group, el costo de la rotación oscila entre el 50% y el 150% del salario bruto anual del empleado, dependiendo del rol (Castillo Serna, 2009). Pero, además, cuando un profesional renuncia, se lleva consigo una enorme cantidad de conocimiento y experiencias que es imposible de monetizar o evaluar en términos económicos. En definitiva, para poder manejar eficazmente la rotación de personal en

las organizaciones y diseñar estrategias de gestión efectivas, se necesita un entendimiento profundo acerca de las razones por las cuales los empleados permanecen o renuncian a sus puestos de trabajo (Castillo Serna, 2009). Según Allen (2008), el estudio de los factores que subyacen a la rotación de personal importa por tres razones clave: (a) es costosa, (b) afecta el desempeño del negocio y (c) puede ser cada vez más difícil de gestionar (Allen, 2008).

En 2012, un estudio realizado por Dabos y Rivero en 184 empleados del sector *software* y servicios informáticos, pertenecientes a empresas asociadas a uno de los *clusters* regionales de mayor crecimiento en la República Argentina durante la última década (el Polo Informático de la ciudad de Tandil, Provincia de Buenos Aires) reveló que un 56,52% de los empleados encuestados afirma haber negociado elementos idiosincráticos en sus contratos de trabajo y se deja expuesta una clara intención de negociar de manera individual con sus empresas empleadoras determinados aspectos de la relación laboral que afectan a su crecimiento profesional, la flexibilidad de tiempos y los contenidos del trabajo. Sin embargo, en el mismo estudio se observa que, en un número importante de casos, estas acciones son iniciadas por el mismo empleador y utilizadas como una herramienta para la retención de trabajadores clave en un sector donde la guerra por el talento se ha convertido en una realidad que condiciona la viabilidad empresarial.

Los mismos autores, en el mismo año, llevaron a cabo un estudio en 96 investigadores universitarios pertenecientes a una prestigiosa institución del sistema científico-tecnológico de la República Argentina (sector relativamente estable en la economía argentina, con una rotación extremadamente baja y una alta calificación de los recursos humanos), el cual reveló que sólo el 33,33% logró negociar efectivamente términos idiosincráticos. De los datos, recolectados en 16 institutos de investigación pertenecientes a una universidad nacional con fuerte tradición en ciencia y tecnología, se observa que los acuerdos se negociaron exclusivamente de manera *ex post*, demostrando, en la mayoría de los casos, un reconocimiento por la trayectoria profesional, el buen desempeño como científico y la lealtad y permanencia en la institución. A través de estos acuerdos, basados en componentes fuertemente relacionales, las instituciones buscan asegurar la estabilidad del vínculo laboral y las oportunidades de desarrollo de carrera dentro de

la propia institución.

En función de la evidencia señalada hasta el momento, se propone que:

Hipótesis 2 (H-2): La negociación de acuerdos idiosincráticos se relacionará positivamente con las intenciones de permanecer en la organización.

8. El liderazgo, la negociación de *i-deals* y la retención del talento

Como señalan Liao, Wayne y Rousseau (2016), cada vez más investigaciones se han concentrado en estudiar los antecedentes y consecuentes de la negociación de *i-deals*, es decir, por un lado, los factores que favorecen la negociación efectiva, y, por el otro, los posibles efectos positivos y negativos de esta última. Así, algunos estudios se han focalizado en conocer los antecedentes individuales de la negociación, bajo la premisa de que no todos los individuos cuentan con los mismos recursos a la hora de negociar condiciones excepcionales. En este sentido, la literatura ha sugerido que algunas variables individuales, como las habilidades sociales (incluyen una combinación de conocimientos, comunicación interpersonal y rasgos de la personalidad que ayudan a los individuos a establecer relaciones valiosas para la vida personal y profesional), la empleabilidad percibida (es decir, las oportunidades de empleo que tiene una persona en función de sus fortalezas y diferenciadores) y la autoeficacia (es decir, la confianza que tiene el individuo en sí mismo y en su capacidad de sortear los obstáculos de manera exitosa), podrían posicionar a los individuos en mejores condiciones de negociar (Marino, 2019).

De modo similar, otras investigaciones han procurado identificar los antecedentes grupales y organizacionales de la negociación de *i-deals*. Así, como muestran Liao *et al.* (2016) en su reciente revisión, el estilo de liderazgo del supervisor, por ejemplo, podría condicionar las oportunidades de sus seguidores de negociar condiciones idiosincráticas de empleo, independientemente de los recursos personales que estos últimos pongan en juego en el proceso de negociación. Si bien, como señalan estos autores, hasta el momento existe una evidencia muy limitada sobre el posible impacto de los estilos de liderazgo en la negociación de *i-deals*, es posible que los líderes transformacionales utilicen la negociación como una herramienta para

mostrar su consideración por las necesidades de sus subordinados y lograr su estimulación individual. A su vez, como se vio en secciones previas de este Trabajo Final de Maestría, se espera que esta negociación acreciente las intenciones de los empleados de permanecer en la organización. Así, sobre la base de la evidencia discutida en este apartado, así como en otros previos, se propone que:

Hipótesis 3 (H-3): La negociación de i-deals mediará la relación entre el liderazgo transformacional y la intención de permanecer en la organización. En otras palabras, los líderes más transformacionales serán más proclives a negociar i-deals con sus empleados, lo que mejorará las intenciones de estos últimos de permanecer en la organización.

III. Metodología

1. Contexto de estudio

El estudio de los factores que contribuyen a la retención del talento es central en las organizaciones que operan en la industria de la tecnología de la información (o IT por su denominación en inglés, *information technology* o *tech industry*) por varios motivos (ver para este punto Dabos y Rivero, 2012; Dabos y Rivero, 2013). En primer lugar, el sector IT se ha convertido, desde hace varios años, en uno de los sectores más dinámicos de la economía, no sólo en el ámbito internacional sino también a nivel local y regional, dada su elevada velocidad de crecimiento y sus altas tasas de inversión. Es en contextos como este que el talento humano, especialmente aquel altamente capacitado, adquiere un rol fundamental al constituir uno de los principales activos estratégicos de las organizaciones intensivas en conocimiento (Dabos y Rivero, 2012; Dabos y Rivero, 2013).

El dinamismo que caracteriza al sector IT también se vuelve extensivo a la naturaleza de sus relaciones empleado-organización. En efecto, en este tipo de industrias, los empleados altamente capacitados suelen tener una posición de privilegio a la hora de negociar sus propias condiciones de empleo, no sólo como resultado de sus habilidades distintivas, sino también del dinamismo y la competitividad del mercado laboral (Rivero, 2017). Así, estos empleados suelen considerarse dueños de sus propias carreras, asumiendo un papel cada vez más activo en la negociación de los términos de empleo, viéndose atraídos por contextos organizacionales flexibles e ignorando los beneficios de las relaciones laborales más tradicionales (como la estabilidad laboral). Este tipo de perfiles, comúnmente conocidos como *job jumpers* o *job hoopers*, buscan intencionalmente la temporalidad laboral en pos de su propio desarrollo profesional (Shahnawaz y Jafri, 2009; Rigoni y Adkins, 2016). Su compromiso, en definitiva, no es con las compañías, sino con aquellos proyectos o trabajos que les representan un mayor desafío, mayor exposición y experiencia profesional. Se trata entonces de un escenario que presenta múltiples desafíos en materia de motivación y retención para las organizaciones (Dabos *et al.* 2013).

De acuerdo al 4º reporte de sustentabilidad presentado por ATICMA (Asociación de Tecnologías de la Información y Comunicación de Mar del Plata y Alrededores) en 2019, en la actualidad, más de 80 empresas IT se encuentran radicadas en Mar del Plata, las cuales ofrecen servicios que van desde el desarrollo de *software* y *hardware* hasta el *outsourcing* de funciones de tecnologías de la información para clientes en sectores financieros, telecomunicaciones, agro, *business intelligence & data mining*, apps móviles, videojuegos, turismo, consumo masivo, etc. Se estima que gran porcentaje del talento humano se distribuye entre solo unas pocas compañías de alcance nacional e incluso, en algunos casos, internacional. Es en un contexto como éste, donde lo que prevalece es “venderse al mejor postor”, por lo que resulta fundamental investigar los factores que logran propiciar la retención del talento, haciendo particular hincapié en el rol del liderazgo y de la negociación de acuerdos de empleo idiosincráticos.

2. Objetivos

General

Analizar la relación entre el estilo de liderazgo y la negociación de acuerdos de empleo individualizados y su impacto en la retención del talento en organizaciones de tecnología de Mar del Plata.

Específicos

- Caracterizar los estilos de liderazgo que los participantes identifican en sus supervisores inmediatos.
- Describir los tipos de *i-deals* que los participantes negocian con sus supervisores.
- Analizar la influencia del perfil sociodemográfico en la negociación de *i-deals*.
- Analizar la relación entre los estilos de liderazgo de los supervisores y la intención de los empleados de permanecer en la organización.
- Examinar la relación entre los estilos de liderazgo de los supervisores y la negociación de *i-deals*.

- Analizar el rol de la negociación de *i-deals* en la relación entre el liderazgo transformacional y la intención de permanecer en la organización.

3. Enfoque y diseño

El diseño de este trabajo de investigación fue *descriptivo*, dada la existencia de teoría sobre el tema que se utilizó para caracterizar con precisión las dimensiones de los fenómenos involucrados en un contexto dado y, posteriormente, describir el comportamiento de la muestra en lo que respecta a las variables y fenómenos principales. A su vez, el diseño también fue *correlacional*, procurando examinar las relaciones acaecidas entre el estilo de liderazgo, la negociación de *i-deals* y la intención de permanecer en la organización. El enfoque utilizado fue *cuantitativo*, con el propósito de demostrar empíricamente relaciones teóricas sugeridas previamente en la literatura. Finalmente, el estudio se sustentó en una estructura de datos de *corte transversal*, es decir, las variables fueron medidas en un momento único del tiempo (ver Hernández Sampieri *et al.*, 2010).

4. Muestreo y muestra

Los datos fueron recolectados de manera voluntaria en una muestra no probabilística compuesta por 109 empleados que trabajan en organizaciones de tecnología de la ciudad de Mar del Plata, Argentina (los datos específicos sobre la composición de la muestra se brindan en el apartado “Resultados”). Cabe señalar que se seleccionó este contexto por dos motivos. En primer lugar, como se vio en el apartado “Contexto de estudio”, el sector IT presenta múltiples desafíos en materia de retención del talento debido a su dinamismo y al poder de negociación de los trabajadores, por lo que es un contexto ideal para estudiar los factores que propician las intenciones de permanecer en la organización. En segundo lugar, como señala Rousseau (2005), la negociación de acuerdos idiosincráticos suele darse con mayor frecuencia en contextos ocupacionales altamente calificados, puesto que los profesionales con ciertas habilidades especiales o altamente valoradas, o cuyo desempeño y aporte son reconocidos por la

organización, tienden a encontrarse en mejores condiciones de negociar acuerdos de empleo personalizados. En este Trabajo Final de Maestría, el muestreo fue no probabilístico, es decir que la elección de las unidades de análisis no estuvo ligada a la probabilidad si no a las características de la investigación (suponiendo un procedimiento de selección informal) (Hernández Sampieri *et al.*, 2010).

5. Procedimiento de recolección de datos

De modo consistente con el enfoque adoptado y con investigaciones previas realizadas sobre la negociación de condiciones de empleo idiosincráticas (ver Liao *et al.*, 2016 para una reciente revisión), los datos fueron recolectados mediante cuestionarios de auto-percepción, de carácter auto-administrados. Los participantes fueron contactados a través de un enfoque de redes (ver Lazzaro-Salazar, 2019), por medio de canales inmediatos de comunicación, grupos de Whatsapp, *emails* y redes sociales (e.g., LinkedIn), etc. y se les pidió que hagan extensiva la invitación a participar a otros individuos que cumplan con los mismos requisitos de inclusión muestral. Asimismo, se contactó a ATICMA, es decir, la asociación que agrupa a los profesionales independientes, emprendedores, empresas y universidades del sector IT de Mar del Plata, y se le solicitó que comparta el cuestionario en su *newsletter* y mensajes institucionales.

El instrumento fue compartido a cada participante por medio de un enlace a un cuestionario digital desarrollado con la herramienta Google Drive, el cual se encontró precedido por una descripción de los propósitos de la investigación y un formulario de consentimiento informado, en cumplimiento con los principios establecidos en la Declaración de Helsinki de 1964 y la Declaración de Singapur de 2010. Las respuestas fueron anónimas y los datos recolectados se encuentran bajo estricta reserva.

El instrumento (ver Anexo) se compuso por las siguientes escalas y apartados:

- Una sección *ad hoc* de preguntas sociodemográficas (e.g. edad, genero, nivel educativo).

- El *estilo de liderazgo* de los supervisores fue examinado mediante el Inventario de Prácticas de Liderazgo para medir el Liderazgo Transformacional y Transaccional propuesto por Fields y Herold (1997). Para ello se administró una versión en español del Cuestionario LPI (*Leadership Practices Inventory*) de 30 reactivos. Las respuestas fueron valoradas en una escala estilo Likert de 5 puntos (1= *nunca*, 5= *casi siempre*). Cabe señalar que la confiabilidad de este instrumento resulto satisfactoria en esta investigación, dada por coeficientes alfa de Cronbach de 0,74, para la sub-escala de “desafía el proceso”, de 0,83 para la sub-escala de “inspira una visión compartida”, de 0,82 para la sub-escala de “ejemplifica las formas” y de 0,87 para la sub-escala de “moviliza el corazón”.
- La *negociación efectiva de i-deals* fue medida mediante la Escala de Negociación Efectiva de *I-deals* (ENIS), desarrollada por Marino, Dabos, Rivero y Pujol-Cols (2019), la cual se compone por un total de 16 reactivos. Los análisis de consistencia interna revelaron que la confiabilidad de este instrumento resulto aceptable, reflejada en coeficientes alfa de Cronbach de 0,89 para la sub-escala de *i-deals* de tareas, de 0,88 para la sub-escala de *i-deals* de desarrollo, de 0,91 para la sub-escala de *i-deals* de flexibilidad y de 0,84 para la sub-escala de *i-deals* financieros.
- La *intención de permanecer en la organización* fue examinada mediante una escala desarrollada por Armstrong-Stassen y Ursel (2009), la cual se compone únicamente por 3 reactivos. La confiabilidad de esta escala fue satisfactoria en este estudio, reflejada en un coeficiente alfa de Cronbach de 0,85.

6. Análisis de datos

Una vez recolectados los datos se procedió a su codificación, lo cual implicó transferirlos a una matriz de datos y asignarles un valor numérico para su posterior análisis mediante un paquete estadístico, como el aplicativo Stat de Excel o Stata. Luego, se examinó el comportamiento de las variables en la muestra, mediante el cálculo de medidas de tendencia

central (como la media aritmética) y dispersión (como el desvío estándar). Adicionalmente, y si bien los instrumentos seleccionados han demostrado poseer propiedades psicométricas satisfactorias en numerosas investigaciones previas, lo que da cuenta de su validez, se analizó la confiabilidad de cada uno de ellos en términos de consistencia interna. Finalmente, se realizaron pruebas de análisis bivariado (como el cálculo de coeficientes de correlación y pruebas de hipótesis) y multivariado (como el análisis de caminos o *path analysis*).

IV. Resultados

1. Descripción de los participantes

Con la intención de conocer a los participantes de la muestra, se incluyeron en el cuestionario preguntas sociodemográficas, tales como la edad, el género, el estado civil, el máximo nivel de estudios alcanzados y la situación familiar en cada caso. Asimismo, se profundizó en comprender ciertos aspectos laborales relacionados con la posición que ocupan los participantes, su antigüedad laboral en la compañía y en la industria IT, el tipo de contrato laboral actual y el tamaño de la organización, entre otros.

Del total de 109 participantes, 34 fueron de género femenino y 75 de género masculino. El rango de edad osciló entre 21 y 51 años, con un promedio de 32 años (DE= 21.2), siendo de 32 años para los participantes de género masculino y de 33 para los participantes de género femenino. A su vez, se reportaron distintos niveles de formación (Secundario completo: 4%, Terciario incompleto: 3%, Terciario completo: 22%, Universitario incompleto: 23%, Universitario completo: 36%, Formación de postgrado en curso: 10% y Formación de postgrado completa: 3%).

Los encuestados desempeñaban diversos roles al momento de la recolección de los datos, entre los que se destacan: (a) *Calidad* [TAE (4), *Quality Analyst* (3), *Quality Control* (2)]; (b) Operaciones [Analista de *facilities* (1), *Office manager* (1), Operaciones (1)]; (c) *Marketing* [Analista de Marketing (2), *Content creator* (2), *Digital marketing specialist* (5)]; (d) *Tecnología* [desarrollador (*Backend, fronted, Mobile, Web, Videojuegos y SQL*) (45), Analista (Desarrollo, Negocios e Infraestructura) (2), Director de tecnología (2), Líder técnico (3), *Technical manager* (4), Implementación (1), CTO y DBA de SQL server (1), *DevOps* (1), diseñador UX (4), SAC L2 (1)]; (e) *Recursos Humanos* [analista de recursos humanos (1), *recruiter* (1)]; (f) *Management* [*delivery manager* (2), *project manager* (6)]; *Soporte* [responsable IT (2), soporte técnico / informático (2), atención en centro de soporte (2)]; (g) *Administración y Finanzas* [responsable de administración y finanzas (1), administración general (1)]; *Otros* [docencia (1)]. La antigüedad, representada por los años desempeñados en la misma compañía, osciló entre 1 y 25 años, con un promedio de antigüedad de 3.44 años (DE=

17.6). Por su parte, los encuestados señalaron un promedio de 7 años de antigüedad en la industria, oscilando la misma entre 1 y 30 años (DE=21.2).

Tabla 2. Composición sociodemográfica de la muestra

Variable	Número	Porcentaje
Género		
Femenino	34	31,19
Masculino	75	68,81
Estado civil		
Casado/vive en pareja	50	45,87
Separado/divorciado	3	2,75
Soltero	56	51,38
Máximo nivel educativo alcanzado		
Secundario completo	4	3,67
Terciario incompleto	3	2,75
Terciario completo	24	22,02
Universitario incompleto	25	22,94
Universitario completo	39	35,78
Formación de postgrado en curso	11	10,09
Formación de postgrado completa	3	2,75
Con cargas de familia	35	32,11
Seniority		
<i>Junior</i>	5	4,59
<i>Junior +</i>	6	5,50
<i>Semisénior</i>	29	26,61
<i>Semisénior +</i>	18	16,51
<i>Senior</i>	19	17,43
<i>Senior +</i>	7	6,42
Líder	9	8,26
<i>Manager</i>	8	7,34
Director	3	2,75
Otros	5	4,59
Antigüedad total en la empresa actual		
Menor a dos años	60	55,05
De 2 a 4 años	20	18,35
Mayor a 4 años	29	26,61
Antigüedad total en la industria		

Menor a 5 años	46	42,20
Entre 5 y 10 años	30	27,52
Más de 10 años	33	30,28
Naturaleza del contrato laboral actual		
Tiempo determinado	3	2,75
Tiempo indeterminado	106	97,25
Alcance de la empresa		
Nacional	13	11,93
Internacional	96	88,07
Cantidad aproximada de empleados de la organización		
Menos de 50 empleados	13	11,93
Entre 50 y 200 empleados	23	21,10
Entre 200 y 1000 empleados	11	10,09
Más de 1000 empleados	62	56,88

Fuente: elaboración propia. N=109

2. Estilos de liderazgo de los supervisores inmediatos

En las siguientes tablas se muestran las medias y desviaciones estándar correspondientes a los enunciados que hacen referencia a las características del líder inmediato. Cabe señalar que el modelo utilizado para evaluar los estilos de liderazgo desprende de 4 dimensiones LPI en las que se pueden agrupar los diferentes enunciados: (a) “*Challenging the process*” (“Desafiar el proceso”), que corresponde a la estimulación intelectual que realiza el líder en sus colaboradores; (b) “*Inspiring a shared vision*” (“Inspirar una visión compartida), que se refiere a la capacidad de articular una visión sobre el estado futuro de la organización, establecer metas desafiantes, comunicar con claridad ese estado futuro de cosas deseado y lograr que los subordinados se relacionen fuertemente con los intereses de la organización; (c) “*Encouraging the heart*” (“Estimular el corazón”), que refleja las conductas de consideración individualizada del líder; y (d) “*Modeling the way*” (“Modelar el camino”), que se refiere a la capacidad del líder de estructurar las funciones y procedimientos e indicar lo que se debe hacer y cómo.

Del análisis practicado, surgió que las 4 dimensiones del liderazgo transformacional registraron un promedio moderado a elevado en la muestra (ver tabla 3). Sin embargo, la dimensión “*desafiar el proceso*” fue la que puntuó más bajo (M=3,74), lo que indica que se

trató de la característica transformacional que fue identificada como “menos presente” en el estilo de liderazgo de los supervisores desde la óptica de sus colaboradores. Cabe señalar que esta dimensión se encuentra compuesta por enunciados tales como: (a) (M=3,86) “Busca oportunidades desafiantes que pongan a prueba sus habilidades y destrezas”, (b) (M=4,02) “Se mantiene actualizado sobre los desarrollos más recientes que afectan a nuestra organización”, (c) (M=3,58) “Desafía la forma en que hacemos las cosas en el trabajo”, (d) (M= 3,72) “Busca formas innovadoras por las que podemos mejorar lo que hacemos en esta organización”, (e) (M= 3,76) “Pregunta ‘¿qué podemos aprender?’ cuando las cosas no salen como se esperaba” y (f) (M= 3,51) “Experimenta y toma riesgos con nuevos enfoques, aun cuando exista la posibilidad de fallar”. En contraposición, se identificó la puntuación más elevada (M=4,00) en la dimensión “*estimular el corazón*”, lo que indica que las emociones, la inspiración y la estimulación intelectual parecieran ocupar un lugar importante en el estilo de liderazgo de estos supervisores, desde la óptica de los participantes. Esta dimensión en particular se compuso por enunciados tales como (a) (M=4,09) “Se toma el tiempo de celebrar los logros cuando se alcanzan los objetivos o metas”, (b) (M= 4,21) “Se asegura de que las personas sean reconocidas por sus contribuciones al éxito de nuestros proyectos”, (c) (M=4,20) “Felicit/a elogia a la gente por un trabajo bien hecho”, (d) (M=3,95) “Da a los miembros del equipo mucho reconocimiento y apoyo por sus contribuciones”, (e) (M=3,74) “Encuentra formas de celebrar los logros” y (f) (M=3,88) “Se empeña en contarle al resto de la organización sobre el buen trabajo realizado por su grupo”.

Tabla 3. Estilos de liderazgo

Variable	M	DE
<i>Challenging the process</i>	3,74	0,60
<i>Inspiring a shared vision</i>	3,79	0,68
<i>Modeling the way</i>	3,83	0,73
<i>Encouraging the heart</i>	4,00	0,73

Fuente: elaboración propia. Nota. M= Media, DE= Desviación Estándar.

3. Características de los *i-deals* que los participantes negocian con sus supervisores

En la tabla 4 se reportan las medias y desviaciones correspondientes a los enunciados de la encuesta que centran su atención en la negociación de *i-deals*. De acuerdo a los datos obtenidos, se identifica que en la industria IT existe una tendencia a negociar beneficios relacionados con la flexibilidad (M=3,60), como los tiempos y la ubicación, y relacionados con las tareas (M=3,43), como la asignación a proyectos desafiantes. Los tipos de *i-deals* que registraron niveles menores de negociación en esta muestra fueron los *i-deals* de desarrollo (M=3,38), que involucran aspectos vinculados al avance y progreso profesional, y los *i-deals* de incentivos financieros (M=2,98), que incluyen aspectos remunerativos y otros beneficios adicionales (como ahorro de costos) en función de la productividad o *performance*. Se visualiza, en términos generales, una cierta dificultad para negociar cuestiones salariales, la cual podría ser un primer indicador de la alta rotación de personal de la industria IT.

Tabla 4. *i-deals* negociados por los participantes

Variable	M	DE
<i>i-deals</i> de tareas	3,43	1,08
<i>i-deals</i> de desarrollo	3,38	1,07
<i>i-deals</i> de flexibilidad	3,60	1,15
<i>i-deals</i> financieros	2,98	1,17

Fuente: elaboración propia. Nota. M=Media, DE= Desviación Estándar.

4. Influencia del perfil sociodemográfico en la negociación de *i-deals*

4.1 *i-deals* de tareas

Como puede observarse en la Tabla 5, los resultados de las pruebas de diferencia de medias (específicamente, la prueba *t* de Student o la prueba ANOVA de una vía, según la cantidad de grupos considerados¹) revelaron que existió una leve tendencia mayor de los participantes de género masculino a negociar *i-deals* de tareas. Sin embargo, es importante

¹ En aquellos casos en los que la variable independiente incluyó sólo dos categorías (dos grupos independientes), se utilizó la prueba *t* de Student. En aquellos casos en los que la variable independiente incluyó más de dos categorías (más de dos grupos independientes) se realizó la prueba ANOVA de una vía.

señalar que esta diferencia no resultó estadísticamente significativa ($p=0,89$). Adicionalmente, se observó una mayor tendencia de las personas casadas a negociar más, pero, nuevamente, la diferencia no fue estadísticamente significativa ($p=0,19$). Una situación similar ocurrió con el nivel educativo ($p=0,45$), la presencia de cargas de familia ($p=0,76$) y el nivel de *seniority* ($p=0,28$).

Por otra parte, los hallazgos demostraron que la variable antigüedad en la organización afectó este tipo de negociaciones, siendo la negociación estadísticamente mayor (contraste de post-estimación de Scheffe, $p=0.06$), entre aquellos individuos con mayor antigüedad (más de 4 años). La variable antigüedad en la industria también resultó estadísticamente significativa ($p=0,02$). En este sentido, los resultados indicaron que la negociación de *i-deals* de tareas es mayor a mayor antigüedad. Con respecto al tamaño de la compañía, se observó una mayor tendencia a negociar este tipo de acuerdos en las organizaciones con más de 1000 empleados, pero esta diferencia no fue significativa ($p=0,11$).

Tabla 5. Variables que afectan la negociación de *i-deals* de tareas

Variable	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>P</i>
Género			
Femenino	3,41	1,08	0,89
Masculino	3,44	1,09	
Estado civil			
Casado/vive en pareja	3,58	0,98	0,19
Otras categorías	3,30	1,15	
Máximo nivel de estudios alcanzado			
Universitario o superior	3,51	1,05	0,45
Otros niveles de estudios alcanzados	3,35	1,11	
Con cargas de familia			
Con cargas de familia	3,47	0,96	0,76
Sin cargas de familia	3,41	1,14	
<i>Seniority</i>			
Superior a <i>Senior</i>	3,56	1,09	0,28
Inferior a <i>Senior</i>	3,33	1,08	
Antigüedad en la compañía			
Menor a 2 años	3,45	1,08	0,06

Mayor o igual a 2 años y menor a 4 años	3,11	1,08	
Mayor o igual a 4 años	3,72	1,03	
Antigüedad en la industria			
Menor a 5 años	3,09	1,15	
Mayor o igual a 5 años y menor a 10 años	3,66	0,91	0,02
Mayor o igual a 10 años	3,68	1,04	
Tamaño de la empresa			
Menor a 1000 empleados	3,24	1,17	
Igual o mayor a 1000 empleados	3,57	0,99	0,11

Fuente: elaboración propia. Nota. M=Media, DE= Desviación Estándar.

4.2 *i-deals* de desarrollo

En la tabla 6 se observan los resultados de las pruebas de diferencia de medias para la negociación de *i-deals* de desarrollo. Los hallazgos indicaron que hay evidencia estadística suficiente para afirmar que, por ejemplo, la variable estado civil afecta significativamente la negociación de *i-deals* de desarrollo ($p=0,06$). En efecto, se observó una marcada tendencia de las personas casadas o en pareja a negociar más este tipo de acuerdos. Algo similar ocurrió con el factor nivel de estudios ($p=0,08$), observándose que aquellos individuos que tenían estudios universitarios o superiores tendieron a negociar más este tipo de acuerdos. Con respecto al tamaño de la empresa, los resultados señalaron que existe una mayor tendencia a negociar *i-deals* de desarrollo en compañías más grandes, con más de 1000 empleados ($p=0,00$). En cuanto al género, las cargas de familia, el *seniority*, la antigüedad en la compañía y la antigüedad en la industria, no se obtuvo evidencia que demuestre que son factores que afectan la negociación de *i-deals* de desarrollo.

Tabla 6. Variables que afectan la negociación de *i-deals* de desarrollo

Variable	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>P</i>
Género			
Femenino	3,44	1,18	0,72
Masculino	3,36	1,02	
Estado civil			
Casado/vive en pareja	3,60	0,99	0,06
Otras categorías	3,21	1,11	
Máximo nivel de estudios alcanzado			
Universitario o superior	3,57	1,04	0,08
Otros niveles de estudios alcanzados	3,21	1,08	
Con cargas de familia	3,40	1,11	0,94
Sin cargas de familia	3,38	1,06	
Seniority			
Superior a <i>Senior</i>	3,44	1,03	0,64
Inferior a <i>Senior</i>	3,34	1,03	
Antigüedad en la compañía			
Menor a 2 años	3,41	0,96	
Mayor o igual a 2 años y menor a 4 años	3,17	1,10	0,31
Mayor o igual a 4 años	3,57	1,16	
Antigüedad en la industria			
Menor a 5 años	3,16	1,06	
Mayor o igual a 5 años y menor a 10 años	3,58	0,97	0,18
Mayor o igual a 10 años	3,52	1,14	
Tamaño de la empresa			
Menor a 1000 empleados	3,04	1,17	0,00
Igual o mayor a 1000 empleados	3,65	0,92	

Fuente: elaboración propia. Nota. *M*=Media, *DE*= Desviación Estándar.

4.3 *i-deals* de flexibilidad

Como puede observarse en la tabla a continuación, los resultados de las pruebas de diferencia de medias revelaron la existencia de un único factor que parece afectar la negociación de *i-deals* de flexibilidad (ver Tabla 7). En efecto, los hallazgos demostraron que la variable antigüedad en la industria es la condición que más afecta este tipo de negociaciones ($p=0,04$).

En este sentido, se observó una marcada tendencia a negociar menos cuanto se ingresa al rubro IT que cuando se cuenta con más experiencia. Los análisis estadísticos indicaron que las variables género, estado civil, nivel de estudios de alcanzados, cargas de familia, *seniority*, antigüedad en la empresa y tamaño de la empresa no parecieran afectar la negociación de *i-deals* de flexibilidad.

Tabla 7. Variables que afectan la negociación de *i-deals* de flexibilidad

Variable	M	DE	P
Género			
Femenino	3,47	1,03	0,44
Masculino	3,66	1,21	
Estado civil			
Casado/vive en pareja	3,75	1,05	0,20
Otras categorías	3,47	1,23	
Máximo nivel de estudios alcanzado			
Universitario o superior	3,62	0,99	0,86
Otros niveles de estudios alcanzados	3,58	1,29	
Con cargas de familia	3,57	1,22	0,84
Sin cargas de familia	3,61	1,17	
Seniority			
Superior a <i>Senior</i>	3,57	1,08	0,83
Inferior a <i>Senior</i>	3,62	1,26	
Antigüedad en la compañía			
Menor a 2 años	3,62	0,99	0,44
Mayor o igual a 2 años y menor a 4 años	3,41	1,42	
Mayor o igual a 4 años	3,76	1,03	
Antigüedad en la industria			
Menor a 5 años	3,29	1,20	0,04
Mayor o igual a 5 años y menor a 10 años	3,95	0,99	
Mayor o igual a 10 años	3,71	1,14	
Tamaño de la empresa			
Menor a 1000 empleados	3,71	1,24	0,36
Igual o mayor a 1000 empleados	3,51	1,08	

Fuente: elaboración propia. Nota. M=Media, DE= Desviación Estándar.

4.4 *i-deals* financieros

Como puede verse en la tabla a continuación, de la investigación surgió que tres de las variables estudiadas afectaron significativamente la negociación de *i-deals* financieros (ver Tabla 8). En primer lugar, en los perfiles con mayor *seniority*, la negociación de este tipo de acuerdos fue significativamente mayor en comparación a los perfiles menores a *senior* ($p=0,01$). En segundo lugar, la antigüedad en la compañía también pareció jugar un rol importante en la negociación. En efecto, los resultados indicaron que los empleados con antigüedad mayor o igual a 4 años negocian significativamente más acuerdos financieros que aquellos con menor cantidad de años en la empresa ($p=0,03$). A su vez, la variable antigüedad en la industria reveló que los individuos con más de 10 años de antigüedad tienden a negociar más este tipo de *i-deals* financieros ($p=0,00$). Por último, no se obtuvo evidencia suficiente que demuestre que el género, el estado civil, el nivel de estudios, las cargas de familia y el tamaño de la empresa son factores que afectan la negociación de acuerdos financieros.

Tabla 8. Variables que afectan la negociación de *i-deals* financieros

Variable	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>P</i>
Género			
Femenino	2,90	1,08	0,63
Masculino	3,02	1,21	
Estado civil			
Casado/vive en pareja	3,09	1,11	0,36
Otras categorías	2,88	1,21	
Máximo nivel de estudios alcanzado			
Universitario o superior	3,03	1,11	0,64
Otros niveles de estudios alcanzados	2,93	1,22	
Con cargas de familia	3,01	1,23	0,85
Sin cargas de familia	2,96	1,14	
<i>Seniority</i>			
Superior a <i>Senior</i>	3,28	1,11	0,01
Inferior a <i>Senior</i>	2,76	1,16	
Antigüedad en la compañía			

Menor a 2 años	2,99	1,12	
Mayor o igual a 2 años y menor a 4 años	2,61	1,12	0,03
Mayor o igual a 4 años	3,34	1,18	
Antigüedad en la industria			
Menor a 5 años	2,59	1,10	0,00
Mayor o igual a 5 años y menor a 10 años	3,17	1,08	
Mayor o igual a 10 años	3,35	1,20	
Tamaño de la empresa			
Menor a 1000 empleados	2,89	1,29	
Igual o mayor a 1000 empleados	3,04	1,07	0,51

Fuente: elaboración propia. Nota. M=Media, DE= Desviación Estándar.

5. Relación entre los estilos de liderazgo y la intención de los empleados de permanecer en la organización

Los resultados de los análisis practicados revelaron la existencia de correlaciones positivas y estadísticamente significativas entre el estilo de liderazgo transformacional y la intención de los empleados de permanecer en la organización (ver los coeficientes de correlación de Pearson en la Tabla 9). En otras palabras, el ejercicio de un liderazgo más transformacional estuvo relacionado con mayores intenciones de los empleados de permanecer en la organización, lo que brinda soporte a H-1.

Tabla 9. Matriz de correlaciones de Pearson (liderazgo e intención de permanecer)

	<i>Challenging</i>	<i>Inspiring</i>	<i>Modeling</i>	<i>Encouraging</i>	Intención de permanecer
<i>Challenging</i>	1,00				
<i>Inspiring</i>	0,76***	1,00			
<i>Modeling</i>	0,66***	0,77***	1,00		
<i>Encouraging</i>	0,72***	0,72***	0,75***	1,00	
Intención de permanecer	0,22**	0,26***	0,25***	0,25***	1,00

Fuente: elaboración propia. Nota. ** $p < 0,05$. *** $p < 0,01$

6. Relación entre los *i-deals* y la intención de permanecer

En general, los resultados del análisis practicado revelaron la existencia de correlaciones positivas y estadísticamente significativas entre los *i-deals* y la intención de permanecer en la organización. Cabe señalar que las correlaciones más fuertes se dieron en el caso de los *i-deals* de tareas y los *i-deals* de desarrollo, mientras que las mismas fueron más débiles y no significativas en el caso de los acuerdos financieros y de flexibilidad. En este sentido, la posibilidad de ajustar las tareas a las necesidades particulares de los empleados (*i-deals* de tareas) y de lograr avances que estimulen el desarrollo profesional e intelectual (*i-deals* de desarrollo) parecieran ejercer un rol importante en las intenciones de permanecer en la organización, lo que brinda soporte parcial a H-2.

Tabla 10. Matriz de correlaciones de Pearson (*i-deals* e intención de permanecer)

	<i>I-deals</i> de tareas	<i>I-deals</i> de desarrollo	<i>I-deals</i> de flexibilidad	<i>I-deals</i> financieros	Intención de permanecer
<i>I-deals</i> de tareas	1,00				
<i>I-deals</i> de desarrollo	0,74***	1,00			
<i>I-deals</i> de flexibilidad	0,44***	0,45***	1,00		
<i>I-deals</i> financieros	0,60***	0,71***	0,48***	1,00	
Intención de permanecer	0,24***	0,17*	0,08 (n.s.)	0,10 (n.s.)	1,00

Fuente: elaboración propia. Nota. * $p < 0,10$. ** $p < 0,05$. *** $p < 0,01$. (n.s.) = no significativa

7. Relación entre los estilos de liderazgo y la negociación de *i-deals*

En la tabla 11 se muestran los coeficientes de correlación producto-momento de Pearson entre las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional y la negociación de *i-deals*. Los resultados revelaron que las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional se relacionaron positiva y significativamente con los cuatro tipos de *i-deals*. En este sentido, los hallazgos indicaron que la negociación de *i-deals* pareciera ser más efectiva con aquellos supervisores que se caracterizan por asumir un liderazgo más transformacional (quienes podrían

ser más proclives a proponer, negociar y aceptar este tipo de acuerdos). En definitiva, se puede observar que cuanto más transformacionales sean estos supervisores, más abiertas estarán las puertas a la negociación idiosincrática.

Tabla 11. Matriz de correlaciones de Pearson (liderazgo y negociación de *i-deals*)

	<i>Challenging</i>	<i>Inspiring</i>	<i>Modeling</i>	<i>Encouraging</i>	<i>I-deals de tareas</i>	<i>I-deals de desarrollo</i>	<i>I-deals de flexibilidad</i>	<i>I-deals financieros</i>
<i>Challenging</i>	1,00							
<i>Inspiring</i>	0,76	1,00						
<i>Modeling</i>	0,66	0,77	1,00					
<i>Encouraging</i>	0,72	0,72	0,75	1,00				
<i>I-deals de tareas</i>	0,35	0,38	0,24	0,17	1,00			
<i>I-deals de desarrollo</i>	0,32	0,37	0,30	0,26	0,74	1,00		
<i>I-deals de flexibilidad</i>	0,37	0,29	0,27	0,31	0,44	0,45	1,00	
<i>I-deals financieros</i>	0,25	0,22	0,18	0,18	0,60	0,71	0,48	1,00

Fuente: elaboración propia. Nota. Las correlaciones mayores a 0,18 resultaron estadísticamente significativas al nivel de $p < 0,10$. Las correlaciones mayores a 0,22 resultaron estadísticamente significativas al nivel de $p < 0,05$. Las correlaciones mayores a 0,25 resultaron estadísticamente significativas al nivel de $p < 0,01$.

8. Relación entre liderazgo transformacional y negociación de *i-deals*.

Puesto que, como se observó en las Tablas 9 y 11, las correlaciones entre las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional fueron muy elevadas (ubicadas entre 0,66 y 0,77) se decidió calcular una medida de liderazgo transformacional, consistente en el promedio simple de los puntajes de sus cuatro componentes. En la Tabla 12 se pueden observar las correlaciones entre esta medida promedio de liderazgo transformacional y la negociación de *i-deals*. Los resultados indicaron que el liderazgo transformacional, en conjunto, exhibió correlaciones positivas y estadísticamente significativas con los cuatro tipos de *i-deals*, si bien las correlaciones más débiles se dieron entre este estilo de liderazgo y los *i-deals* financieros. Esta correlación más débil podría explicarse por el hecho de que el liderazgo transformacional hace

más hincapié en el crecimiento del sujeto y no tanto en lo financiero, *i-deal* que podría estar más relacionado con un liderazgo de tipo transaccional.

Tabla 12. Matriz de correlaciones de Pearson (liderazgo transformacional y *i-deals*)

	Liderazgo transformacional	<i>I-deals</i> de tareas	<i>I-deals</i> de desarrollo	<i>I-deals</i> de flexibilidad	<i>I-deals</i> financieros
Liderazgo transformacional	1,00				
<i>I-deals</i> de tareas	0,31***	1,00			
<i>I-deals</i> de desarrollo	0,35***	0,74***	1,00		
<i>I-deals</i> de flexibilidad	0,35***	0,44***	0,45***	1,00	
<i>I-deals</i> financieros	0,23**	0,60***	0,71***	0,48***	1,00

Fuente: elaboración propia. Nota. * $p < 0,10$. ** $p < 0,05$. *** $p < 0,01$.

9. Análisis de caminos. Rol de la negociación de *i-deals* en la relación entre liderazgo transformacional e intención de permanecer en la organización.

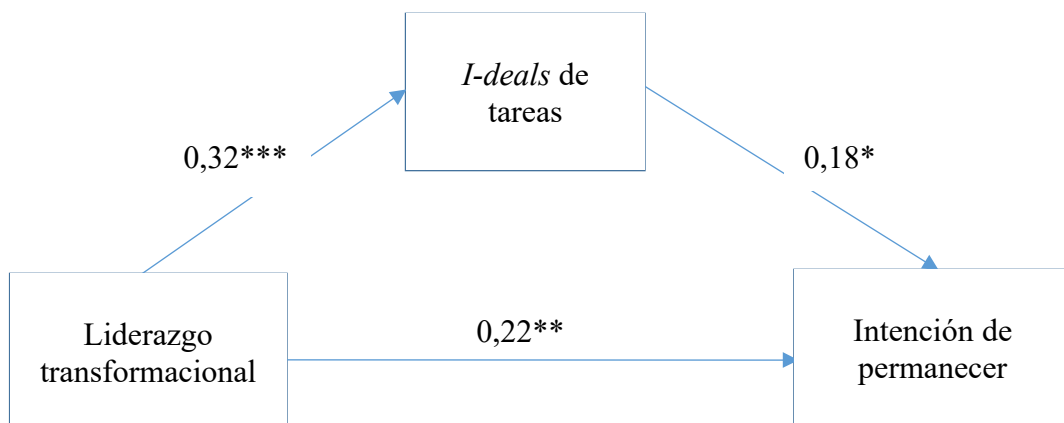
En este punto es clave comprender qué tipos de *i-deals* están más relacionados con la intención de permanecer en las organizaciones y qué rol juega el liderazgo transformacional en este proceso. Cabe destacar que los análisis reportados en la Tabla 11 indicaron que el liderazgo transformacional se relacionó de manera positiva y estadísticamente significativa con la negociación de *i-deals* de tareas (0,31) y de desarrollo (0,35). A su vez, los resultados reportados en la Tabla 10 señalaron que sólo los *i-deals* de tareas y, en menor medida, los *i-deals* de desarrollo se relacionaron significativamente con la intención de permanecer en la organización. Estos hallazgos sirvieron de base para diseñar una serie de análisis de caminos en el *software* SEM de Stata. Considerando las elevadas correlaciones que existen entre los *i-deals* de tareas y los *i-deals* de desarrollo ambos fueron introducidos de modo separado en los análisis para reducir la multicolinealidad.

Por una parte, el modelo representado en el Gráfico 1, en el que se hipotetizó que la relación entre el liderazgo transformacional y la intención de permanecer en la organización estaría mediada por los *i-deals* de tareas, proporcionó muy buenos índices de ajuste (CFI = 1,00;

TLI = 1,00; RMSEA = 0,00). Por otra parte, los resultados indicaron que el modelo representado en el Gráfico 2, en el que se hipotetizó que la relación entre el liderazgo transformacional y la intención de permanecer en la organización estaría mediada por los *i-deals* de desarrollo, también brindó un muy buen ajuste a los datos recolectados (CFI = 1,00; TLI = 1,00; RMSEA = 0,00).

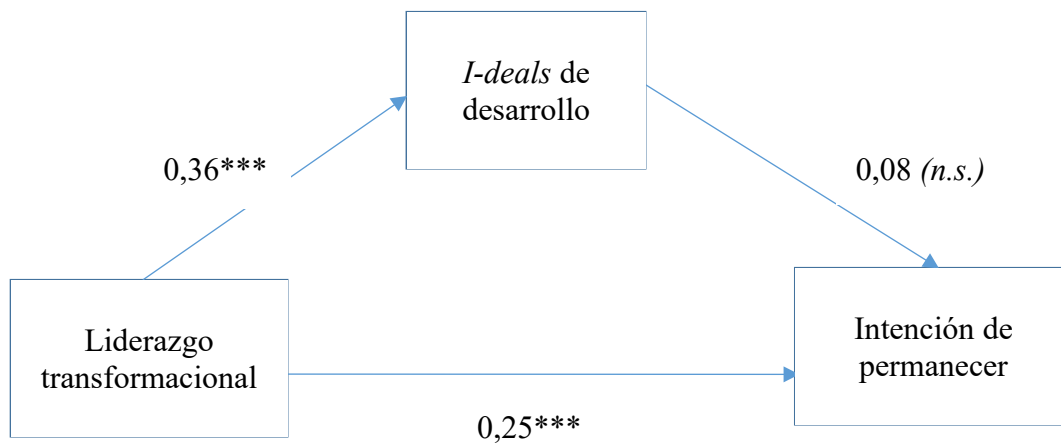
Más específicamente, los resultados del análisis de caminos indicaron que sólo los *i-deals* de tareas mediaron la relación entre el liderazgo transformacional y la negociación de *i-deals*. Esto significa que los líderes más transformacionales suelen ser más proclives a negociar *i-deals* de tareas con sus colaboradores, lo que, a su vez, acrecienta sus intenciones de permanecer en la organización. En definitiva, el estilo del liderazgo del supervisor y su propensión a negociar acuerdos idiosincráticos parecen ser factores fundamentales en la intención de permanecer en la organización en la industria IT. En conjunto, estos hallazgos brindaron soporte parcial a H-3.

Gráfico 1. Análisis de caminos (liderazgo transformacional, *i-deals* de tareas e intención de permanecer en la organización)



Nota. * $p < 0,10$. ** $p < 0,05$. *** $p < 0,01$

Gráfico 2. Análisis de caminos (liderazgo transformacional, *i-deals* de desarrollo e intención de permanecer en la organización)



Nota. * $p < 0,10$. ** $p < 0,05$. *** $p < 0,01$. (n.s.) = no significativa

V. Discusión

El presente Trabajo Final de Maestría tuvo por propósito analizar la relación entre el estilo de liderazgo y la negociación de acuerdos de empleo individualizados y su impacto en las intenciones de permanecer en la organización en la industria IT de la ciudad de Mar del Plata, la cual representa, como señalan Dabos y Rivero (2012), uno de los sectores más dinámicos de la economía y en donde la retención del talento se ha convertido en un verdadero desafío (ver también Dabos y Rivero, 2013; Rivero, 2017).

En primer lugar, los resultados de este estudio muestran que en las empresas IT de Mar del Plata pareciera existir una cierta impronta transformacional en la manera en la que los supervisores lideran a sus colaboradores. Incluso, esta investigación reportó que la dimensión “estimula el corazón” registró promedios muy elevados en la muestra, lo que pone de manifiesto la importancia de las emociones en la efectividad de la relación líder-seguidor. Esto brinda apoyo a las proposiciones de Bass (1999), que enfatizan en la importancia de crear lazos emocionales con los seguidores, inspirarlos y estimularlos. También está en línea con lo propuesto por otros autores (e.g., Pedrajas-Rejas *et al*, 2008), quienes destacan la relevancia de la consideración individual y de acompañar y guiar a las personas en su proceso de desarrollo. La comunicación inspiracional, entonces, se vuelve clave en este tipo de liderazgo y esto queda expuesto en los resultados del presente trabajo (Bass, 1985).

Por otra parte, los hallazgos mostraron que el liderazgo transformacional asumió un papel relevante para explicar las intenciones de permanecer en la organización de los colaboradores, lo que demuestra que el hecho de que los líderes sean capaces de comunicar y fomentar el desarrollo de una visión compartida, comprender las necesidades y motivaciones de los colaboradores, estimular el compromiso, diseñar estrategias claras y efectivas que permitan alcanzar metas desafiantes pero posibles, estimular el desarrollo personal e intelectual, entre otros elementos, es vital para elevar las intenciones de los colaboradores de permanecer en la organización. En línea con el estudio realizado por Vargas-Salgado *et al.* (2018), en el presente

Trabajo Final de Maestría, se corroboró que el líder transformacional influye de manera positiva y significativa en la intención de permanencia en las organizaciones.

En tercer lugar, los resultados de este Trabajo Final de Maestría también señalaron que pareciera existir una tendencia en la industria IT marplatense a negociar acuerdos idiosincráticos, especialmente aquellos que involucran beneficios de flexibilidad y de tareas. Esto podría deberse, en gran medida, a que los empleados esperan que la tarea les agregue valor profesional y les asegure su empleabilidad futura en el mercado de trabajo (Dabos y Rivero, 2012; Dabos y Rivero, 2013). En cambio, los resultados mostraron que, en la industria IT, de acuerdo a la muestra analizada, el desarrollo de carrera y los beneficios financieros son los aspectos o contenidos donde pareciera existir el menor nivel de negociación. Esto nos lleva a pensar que, posiblemente, esta incapacidad de negociar cuestiones salariales o perspectivas de desarrollo de carrera podría ser, en cierta medida, un primer indicador de la alta rotación de personal.

Contrariamente a lo esperado, en esta investigación se observó que la negociación de *i-deals* de flexibilidad y de *i-deals* financieros asumió un rol poco importante a la hora de explicar las intenciones de los participantes de permanecer en la organización, en comparación con la negociación de *i-deals* de tareas y de desarrollo. En efecto, los hallazgos demostraron que las correlaciones entre los *i-deals* de flexibilidad y financieros y la intención de permanecer en la organización fueron débiles y no significativas. Una explicación tentativa a estos bajos niveles de negociación podría encontrarse en el hecho de que, quizás, estos aspectos ya se encuentren dados en las organizaciones IT, sin necesidad de que medie un proceso de negociación. Es decir, es posible que las organizaciones en cuestión ya dispongan de planes de carrera atractivos y salarios competitivos, lo que haga que la negociación sobre tales elementos no sea tan necesaria en el corto o mediano plazo.

En cuanto a los factores que condicionan o influyen la negociación de *i-deals* de tareas, en este Trabajo Final de Maestría, se obtuvo evidencia estadística que señala que la antigüedad en la organización, así como la antigüedad en la industria IT, afectan la negociación de este tipo de acuerdos. Estos factores son los únicos que resultaron estadísticamente significativos a la

hora de negociar este tipo de acuerdos. En este sentido, se observó que la negociación suele ser mayor a medida que aumenta la antigüedad, ya sea en la organización o en la industria IT.

Con respecto a los *i-deals* de desarrollo, este estudio reveló que hay evidencia estadística suficiente para afirmar que los individuos que están casados o conviven con una pareja estable tienen a negociar más los acuerdos relacionados con el desarrollo de carrera. De la misma manera, quienes poseen un título universitario o superior también son más proclives a negociar este tipo de acuerdos, buscando conseguir beneficios relacionados con el crecimiento dentro del campo y la industria. Finalmente, se encontró una tendencia significativa a negociar este tipo de *i-deals* en las compañías más grandes, con más de 1000 empleados.

Por otra parte, este estudio reveló que la antigüedad en la industria es el único factor que condiciona la negociación de acuerdos de flexibilidad. En efecto, se observó una marcada tendencia a negociar este tipo de acuerdos en aquellos participantes con más antigüedad en la industria IT. Finalmente, este estudio reveló que aquellos individuos con mayor *seniority*, mayor antigüedad en la compañía (al menos cuatro años) y con más de 10 años de antigüedad en la industria tienden a negociar en mayor medida los acuerdos relacionados con lo financiero. Es importante señalar que, en ninguno de los cuatro casos, se observó la variable género como condicionante de la negociación de acuerdos individualizados. Esto podría deberse a los intentos de la industria por buscar ciertos patrones de equidad a través del desarrollo de estrategias, modelos y programas que propicien la inserción y el desarrollo de las mujeres en la industria tecnológica.

Además de describir el estilo de liderazgo más prevalente en esta industria, caracterizar los tipos de acuerdos idiosincráticos más negociados por los empleados de este sector y analizar la relación directa del liderazgo transformacional y los cuatro tipos de *i-deals* en la intención de permanecer en la organización, este Trabajo Final de Maestría también contribuyó a explorar un mecanismo por el cual los líderes transformacionales son capaces de mejorar las intenciones de sus colaboradores de permanecer en la organización, aún en un rubro tan dinámico como lo es la industria IT. En efecto, los resultados mostraron que aquellos supervisores que utilizan un liderazgo más transformacional suelen negociar con sus empleados mayores *i-deals* de tareas y

de desarrollo, puesto que están más al pendiente de sus necesidades, deseos y motivaciones. A su vez, la negociación de, específicamente, *i-deals* de tareas, mejora las intenciones de los colaboradores de permanecer en la organización. Estos resultados no sólo realizan una contribución importante al entendimiento de las dinámicas que caracterizan las relaciones de empleo en la industria IT, donde el desafío de retener al personal más valioso es cada vez más difícil, sino que también hacen un aporte importante a la literatura organizacional, donde el rol del liderazgo en la negociación de *i-deals* ha sido limitadamente explorado hasta el momento (Liao *et al.*, 2016)

Actualmente, las empresas desarrollan sus actividades en entornos complejos y turbulentos, por lo que es fundamental que los líderes puedan ajustar sus metodologías, sus formas de ejercer el liderazgo, las normas y valores a los nuevos retos y desafíos de estas sociedades complejas y dinámicas. Los hallazgos de este trabajo dejan expuesta la importancia de que la industria IT cuente con más líderes transformacionales, enfocados en el crecimiento de sus colaboradores, y menos líderes transaccionales, enfocados en los intercambios de corto plazo. En efecto, el estilo de liderazgo del supervisor en la industria se vuelve fundamental en la intención de permanecer de sus colaboradores, puesto que pareciera condicionar sus chances de negociar acuerdos idiosincráticos. El liderazgo no implica simplemente buscar seguidores, sino que el líder, como facilitador, debe lograr que las personas den lo mejor de sí mismas en el logro de las metas grupales y organizacionales, y éste debe acompañarlos en la búsqueda de quiénes son y de su misión en la vida. Este líder debe ser un visionario, que aporte al crecimiento de los individuos y de la empresa y asuma, al mismo tiempo, los riesgos necesarios para alcanzar dicho crecimiento. Los líderes del siglo XXI deben usar sus habilidades para mantener una relación saludable y positiva con sus colaboradores a fin de motivarlos e impulsarlos al éxito, mostrando siempre coherencia entre lo que piensan, sienten, dicen y hacen. Un líder no es una simple figura de autoridad, sino que debe su rol a sus seguidores. Es efectivo solamente cuando el equipo recurre a él por consejos, cuando lo escuchan, lo valoran y siguen sus sugerencias. El líder transformacional abre las puertas a la negociación, lo que cumple un rol fundamental en las intenciones de los empleados de permanecer en la organización.

VI. Limitaciones

La principal limitación del presente Trabajo Final de Maestría es propia de los estudios transversales, donde las variables son medidas en un único momento de tiempo, por lo que futuros análisis podrían observar y evaluar las variables a lo largo del tiempo, lo que permitiría tener una visión más compleja e integral de los procesos involucrados. Por otro lado, el uso de escalas psicométricas, como las de Likert, puede dar a lugar a diferentes tipos de sesgos, como el sesgo de consentimiento (los encuestados podrían presentar una tendencia a estar de acuerdo con lo preguntado cuando tienen dudas sobre el enunciado) o el sesgo de deseabilidad social (los participantes buscan “quedar bien” con el investigador o brindar una imagen más favorable de sí mismos). Futuras investigaciones podrían triangular el uso de métodos cuantitativos y cualitativos para la recolección y análisis de los datos con el fin de enriquecer los hallazgos. Finalmente, próximos estudios podrían ampliar el tamaño muestral para confirmar las tendencias identificadas y generalizarlas a toda la industria.

VII. Implicancias para la práctica

Los acuerdos idiosincráticos generan beneficios mutuos tanto para el empleador como para el empleado, particularmente en términos de mejora en el rendimiento, aumento de la motivación y cumplimiento de objetivos de rentabilidad. Este Trabajo Final de Maestría demostró que, a través de la negociación efectiva de *i-deals*, los líderes también son capaces de mejorar las intenciones de sus colaboradores de permanecer en la organización. En este sentido, los resultados de este trabajo demostraron que los líderes deben prestar especial atención a la negociación de acuerdos idiosincráticos en el marco de la relación de intercambio empleado-empleador, cuyo objetivo principal es moldear los términos contractuales con base a las preferencias individuales y personales.

En este orden de ideas, la industria IT debe desarrollar y fomentar líderes transformacionales que abran las puertas de la negociación de acuerdos individualizados. En efecto, como señalan los resultados de este Trabajo Final de Maestría, los líderes juegan un rol

protagónico a la hora de fomentar que un empleado desee quedarse y crecer en una compañía, por lo que resulta fundamental que estén dispuestos a negociar acuerdos idiosincráticos con, especialmente, aquellos colaboradores cuyas competencias son difíciles de reemplazar o que aportan un valor estratégico, de manera tal que se sientan cuidados, valorados, respetados y adecuadamente recompensados. Por otro lado, y teniendo en cuenta que la dimensión del liderazgo transformacional que fue más reconocida por los participantes de este estudio fue “*encourage the heart*”, se sostiene que es fundamental que el líder sea capaz de reconocer logros y acompañar el proceso de aprendizaje, fomentar la comunicación y la discusión, abrir canales para presentar ideas y oportunidades que estimulen al individuo, entre otros, a fin de incrementar su motivación y su intención de permanecer. Además, es fundamental que reconozca el trabajo bien desempeñado, dado que los individuos tienden a hacer foco en este tipo de valoraciones individuales.

Como también se expuso en este Trabajo Final de Maestría, los empleados de la industria IT de la ciudad de Mar del Plata parecieran potenciar su desarrollo profesional, pero sin perder de vista lo que sucede en el día a día, por lo tanto, el foco de la negociación de los acuerdos individualizados, debería estar puesto en los *i-deals* de tareas y de desarrollo. En este sentido, los líderes de esta industria deberían diseñar las tareas cotidianas de modo que resulten atractivas y desafiantes y elaborar estrategias y políticas que estimulen el desarrollo y auto-realización de los empleados. Sin embargo, todas estas negociaciones podrían no generar el impacto deseado si no se consideran paralelamente cuestiones relativas a otras prácticas estandarizadas de recursos humanos, como el clima organizacional y las percepciones de los compañeros de trabajo. Disparidades muy evidentes podrían generar resentimientos y reacciones en contra de los acuerdos idiosincráticos entre empleados que ocupen la misma posición o desarrollen actividades similares (ver el concepto de *shady deals* en Rousseau, 2005). Futuras investigaciones podrían incluir estas variables para comprender el comportamiento de todos los actores involucrados: empleado, empleador y compañeros de trabajo.

VIII. Referencias bibliográficas

- Allen, D. G. (2008), Retaining talent. A guide to analyzing and managing employee turnover. *SHRM Foundation's effective practice guidelines series*.
- Almirón-Arevalo, V., Tikhomirova, A., Trejo-Toriz, A.C., Garcia-Ramirez, J.M. (2015). Liderazgo transaccional vs. liderazgo transformacional. *ReiDoCrea*, 4, 24-27.
- Alva Cuzquén, C., Gutiérrez Carrera, G. (2016). “La relación del estilo de liderazgo de los supervisores y coordinadores con la intención de rotación de los colaboradores: evidencia en la gerencia de operaciones de una empresa privada transnacional, en el rubro de servicios de manejo de información”
- ATICMA, (2019). 4to Reporte de Sustentabilidad. Ciudad del Conocimiento. Mar del Plata.
- Avolio, B., Bass, B., y Jung, D. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational Psychology*. 72, 441-462.
- Barley, S. y Kunda G. (200). Contracting: A new form of professional practice. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 45-66.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 18-40.
- Bass B. M., Avolio B. J., Jung D. I., Berson Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*. (88) 207-218.
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., & Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 170-176.
- Berson, Y. y Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 625-646.

- Bonache, J. y Cabrera, A. (2006). *Dirección de Personas: Evidencias y Perspectivas para el siglo XXI*. Madrid, España: Prentice Hall-Financial Times.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86 (3), 74-81.
- Cappelli, P. y Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305-331.
- Castillo Serna, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora de talento profesional y directivo*. Madrid: Fundación EOI.
- Contreras Torres, F y Barboza Ramírez, D (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. (39) 152-164.
- Cuadrado, I. y Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(1), 39-55.
- 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.
- Dabos, G. E. y Rivero, A. G. (2013). Contrato psicológico en Pymes de software y servicios informáticos: análisis de las tipologías contractuales y sus implicancias. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, 1(1), 63-89.
- Durán Gamba, M.G y Castañeda Zapata, D.I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*. 18 (1), 135-147.
- Feldman, M. S. y Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-120.
- Fernández, M.C. y Quintero N., (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. 22 (77), 56-74.

- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P. y Weigl, M. (2011). Employee-oriented leadership and quality of working life: Mediating roles of idiosyncratic deals. *Psychological Reports*, 108(1), 59-74.
- Hornung, S. y Rousseau, D. M. (2017). Psychological Contracts and Idiosyncratic Deals: Mapping Conceptual Boundaries, Common Ground, and Future Research Paths. En P. Bhat, P. Jaiswal, B. Majumdar, S. Verma (Eds.), *Riding the new tides: Navigating the Future Through Effective People Management*. New Delhi: Emerald Group Publishing (India) Private Limited.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Leadership*, 3, 81-98.
- Judge, T.A. & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*. 89(5). 755-768.
- Lepak, D. P. y Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- 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), S9-S29.
- Marino, J. (2019, abril). Formación gerencial a nivel MBA en el nuevo contexto de carreras profesionales: Su impacto sobre el desarrollo del capital humano, las transiciones de carrera y la negociación idiosincrática de condiciones de empleo.
- Marino, J., Dabos, G., Rivero, A. y Pujol-Cols, L. (2019, octubre). Negociación idiosincrática de condiciones de empleo: análisis de antecedentes individuales. *52nd Annual Assembly CLADEA 2019*.
- Marino, J., Dabos, G., Rivero, A. y Pujol-Cols, L. (2019, diciembre). Acuerdos de empleo idiosincráticos: análisis de los antecedentes individuales de su negociación. *11th Conference of the Iberoamerican Academy of Management*.

- Mendoza Martínez, I.A., Ortiz Arévalo, M.F. y Parker Rosell, H.C. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del centro de investigación*, 7(27), 25-41.
- Moreira Martins, C.M., (2010). Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología. Departamento de Psicología Social.
- Murati Ruiz, F. A., y Pozo Rodríguez, J. M. (2013). Apuntes críticos sobre teorías y tipologías del liderazgo organizacional. Recuperado de www.eumed.net/ce/2013/liderazgo-organizacional.html
- Naranjo Arango, R (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento y Gestión*, 38(1), 119-146.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. Y Rodríguez-Ponce, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 14(1), 20-29.
- Rafferty, A. E., Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354
- Reckhenrich, J., Kupp, M. y Anderson, J. (2009). Understanding creativity: The manager as artist. *Business Strategy Review*, 20(2), 68-73.
- Rigoni, B. y Adkins, A. (2016). *What Millennials Want from a New Job*. Harvard Business Review.
- Rivero, A. (2017). *Tres ensayos sobre diferenciación entre trabajadores en la economía del conocimiento: Perspectivas individuales y organizacionales sobre la Gestión Diferencial de Recursos Humanos*. Tesis de Doctorado, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C. H. 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.

- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*. New York, NY: M. E. Sharpe.
- Rousseau, D. (2008). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sampieri, R.H., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Shahnawaz, M. y Jafri, H (2009). Job Attitudes as Predictor of Employee Turnover among Stayers and Leavers/Hoppers. *Journal of Management Research*, 9(3), 159-166.
- Sujansky, J. y Ferri-Reed, J. (2009). *Keeping the Millennials: Why companies are losing billions in turnover to this generation-and what to do about it*. California: John Wiley & Sons.
- Vargas-Salgado, M., Máynez-Guadarrama, A.I., Gómez-Bull, K.G, Alonso-Ochoa, J.D. (2018). ¿Es el liderazgo transformacional un predictor del compromiso afectivo y la intención de permanencia en la organización?, 11(3), 17-28.
- Vesga R. J. J. (2020). La gestión de recursos humanos en contextos de individualización. *Diversitas. Perspectivas en Psicología*, 16 (1). 201-213.
- Wright, P. M. y Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28 (3), 247-276.
- Wright, S. y MacKinnon, C. (2011). Alquimia de liderazgo. La magia del líder coach.

IX. Anexos

Liderazgo y negociación de condiciones de empleo en la industria IT

Carta de presentación

Estimado participante:

En el marco del Trabajo Final de Maestría en Administración de Negocios (Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata) titulado “Retención del talento humano en organizaciones IT: El rol del liderazgo transformacional y los acuerdos de empleo individualizados en empresas de Mar del Plata”, me encuentro investigando las dinámicas por las cuales los profesionales de la industria IT de la ciudad de Mar del Plata negocian sus condiciones de trabajo con sus empleadores, así como el impacto de aquellas sobre sus intenciones de permanecer en la organización. Todas las preguntas del formulario son de estilo "opción múltiple", por lo que responderlas no le llevará más de 10 minutos de su tiempo. Recuerde que sólo se enviará el formulario una vez que haya respondido todas las preguntas y haya presionado el botón "*submit*" (enviar) al final del mismo.

Consentimiento informado

La participación en esta investigación es de carácter voluntario, pudiendo Usted retirarse de la misma en el momento que lo estime conveniente, no teniendo responsabilidad posterior o consecuencia negativa alguna. Todos sus aportes a esta investigación serán debidamente consignados en los informes y publicaciones de la misma, salvo que Ud. manifieste lo contrario. La información obtenida luego de realizado el cuestionario será expuesta sólo de manera agregada, tomando siempre los debidos resguardos de confidencialidad expuestos en el documento de información del proyecto. Para esto, le solicitamos a Usted que nos autorice su uso en futuras publicaciones, ponencias, etc. No obstante, si hubiera algún aspecto o consideración de lo expuesto que deseara que expresamente sea mantenido en reserva, le garantizamos que resguardaremos la debida confidencialidad.

En caso de requerir alguna información adicional, desear efectuar cualquier consulta/sugerencia o querer compartir con nosotros algún dato, anécdota o historia que crea relevante y no se encuentre contemplada en la encuesta, no dude en comunicarse con Celeste Berettera a la siguiente dirección de correo electrónico: cele.berettera@gmail.com.

Declaro estar en conocimiento de los objetivos y condiciones de la investigación a realizar, de haber recibido el documento con información del proyecto, y acepto mi participación en éste.

De antemano agradecemos su participación y colaboración.

___ Acepto participar en el estudio

PARTE 1: Datos Sociodemográficos

Datos personales

1. Edad __

2. Género

Masculino __

Femenino __

Otro __

3. Estado civil

Casado/vive en pareja __

Soltero __

Separado/ divorciado __

Viudo __

4. Máximo nivel educativo alcanzado

Secundario incompleto __

Secundario completo __

Terciario incompleto __

Terciario completo __

Universitario incompleto __

Universitario completo __

Formación de postgrado (Especialización, Maestría o Doctorado) en curso __

Formación de postgrado (Especialización, Maestría o Doctorado) completa __

5. ¿Tiene familiares a cargo?

Sí ___

No ___

Datos Laborales

1. Indique el **nombre de su ocupación o trabajo principal**. Por favor, responda con la mayor especificidad posible. Ejemplo: Desarrollador, Analista Funcional, Analista de Recursos Humanos, etc. _____

2. Indique el **seniority** bajo el cual desempeña actualmente sus actividades diarias.

Junior ___

Junior + ___

Semi-senior ___

Semi-senior + ___

Senior ___

Senior + ___

Líder ___

Manager ___

Director ___

Otro (especificar) _____

3. **Antigüedad** total (en años) en la empresa/organización donde trabaja ___

4. Indique su **experiencia en el rubro IT** (en años) _____

5. Señale la naturaleza del **contrato laboral** que posee

Tiempo indeterminado ___

Tiempo determinado ___

Otro ___

6. La empresa/organización en la cual trabaja es de **alcance**

Nacional ___

Internacional ___

7. **Cantidad aproximada de empleados** de la organización en la cual trabaja

Menos de 50 empleados ___

Entre 50 y 200 empleados ___

Entre 200 y 1000 empleados ___

Más de 1000 empleados ___

PARTE 2: Valoraciones sobre el liderazgo del supervisor

Instrucciones:

A continuación, se listan una serie de frases relativas a dirigir o liderar un grupo de trabajo. Nos gustaría que Ud. juzgase **hasta qué punto su jefe inmediato suele desarrollar la conducta descrita en cada una de los enunciados**. Teniendo en cuenta que

1 es NUNCA; 2 es RARA VEZ; 3 es A VECES; 4 es A MENUDO y 5 es CASI SIEMPRE

Seleccione la opción más adecuada marcando con una "X" la casilla correspondiente de las columnas de la derecha.

Nº	ITEM	N	RV	A V	A M	C S
1.	Busca oportunidades desafiantes que pongan a prueba sus habilidades y destrezas.	1	2	3	4	5
2.	Describe el tipo de futuro que le gustaría que tuviéramos.	1	2	3	4	5

3.	Involucra a otros en la planificación de las acciones que se tomarán.	1	2	3	4	5
4.	Es claro/a sobre su filosofía de liderazgo.	1	2	3	4	5
5.	Se toma el tiempo para celebrar los logros cuando se alcanzan los objetivos o metas.	1	2	3	4	5
6.	Se mantiene actualizado sobre los desarrollos más recientes que afectan a nuestra organización.	1	2	3	4	5
7.	Motiva a otros a que compartan su visión de futuro.	1	2	3	4	5
8.	Trata a los/las demás con dignidad y respeto.	1	2	3	4	5
9.	Se asegura de que los proyectos que administra se dividan en partes manejables.	1	2	3	4	5
10.	Se asegura de que las personas sean reconocidas por sus contribuciones al éxito de nuestros proyectos.	1	2	3	4	5
11.	Desafía la forma en que hacemos las cosas en el trabajo.	1	2	3	4	5
12.	Comunica claramente una perspectiva positiva y esperanzadora para el futuro.	1	2	3	4	5
13.	Da a las personas mucha discrecionalidad (autonomía) para tomar sus propias decisiones.	1	2	3	4	5
14.	Dedica tiempo y energía a asegurarse de que las personas se adhieran a los valores acordados.	1	2	3	4	5
15.	Felicita/elogia a la gente por un trabajo bien hecho.	1	2	3	4	5
16.	Busca formas innovadoras por las que podamos mejorar lo que hacemos en esta organización.	1	2	3	4	5
17.	Muestra a otros cómo sus intereses futuros a largo plazo pueden ser alcanzados en el marco de una visión común.	1	2	3	4	5
18.	Desarrolla relaciones cooperativas con las personas con las que trabaja.	1	2	3	4	5
19.	Permite que otros conozcan sus creencias sobre cómo administrar mejor la organización (o el equipo) que dirige.	1	2	3	4	5
20.	Da a los miembros del equipo mucho reconocimiento y apoyo por sus contribuciones.	1	2	3	4	5
21.	Pregunta "¿qué podemos aprender?" cuando las cosas no salen como se esperaba.	1	2	3	4	5
22.	Mira hacia adelante y pronostica cómo espera que sea el futuro.	1	2	3	4	5
23.	Crea una atmósfera de confianza mutua en los proyectos que lidera.	1	2	3	4	5
24.	Es consistente en la práctica de los valores que defiende.	1	2	3	4	5
25.	Encuentra formas de celebrar los logros.	1	2	3	4	5
26.	Experimenta y toma riesgos con nuevos enfoques, aun cuando exista la posibilidad de fallar.	1	2	3	4	5
27.	Transmite un entusiasmo contagioso sobre las posibilidades futuras.	1	2	3	4	5

28.	Hace que los demás se sientan “dueños” de los proyectos en los que trabajan.	1	2	3	4	5
29.	Se asegura de que el grupo defina metas claras, haga planes y establezca hitos.	1	2	3	4	5
30.	Se empeña en contarle al resto de la organización sobre el buen trabajo realizado por su grupo.	1	2	3	4	5

PARTE 3: Negociación de condiciones de empleo (*i-deals*)

Instrucciones: Considerando que los empleados, en forma individual, pueden tener acuerdos laborales que difieren de los de sus compañeros de trabajo, **indique en qué medida ha negociado o acordado cualquiera de los siguientes aspectos con su empleador actual**, utilizando la escala debajo presentada.

1 es PARA NADA; 2 es LIGERAMENTE; 3 es MODERAMENTE; 4 es SIGNIFICATIVAMENTE y 5 es TOTALMENTE

Seleccione la opción más adecuada marcando con una “X” la casilla correspondiente de las columnas de la derecha.

Por favor seleccione solo una respuesta por pregunta.

1.	Tareas que se ajusten a mis habilidades y talentos	1	2	3	4	5
2.	Tareas que se adapten a mis intereses personales	1	2	3	4	5
3.	Tareas que me resulten personalmente motivadoras	1	2	3	4	5
4.	Autonomía en la forma de realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
5.	Oportunidades de capacitación que aseguren mi desarrollo profesional	1	2	3	4	5
6.	Plan de carrera personalizado que se ajuste a mis objetivos personales	1	2	3	4	5
7.	Asignaciones de trabajo que potencien mi desarrollo de carrera	1	2	3	4	5
8.	Objetivos de desempeño desafiantes	1	2	3	4	5
9.	Jornada de trabajo que se ajuste a mis necesidades personales	1	2	3	4	5
10.	Flexibilidad en el horario de entrada y salida del trabajo	1	2	3	4	5
11.	Flexibilidad de tiempos para atender cuestiones personales	1	2	3	4	5
12.	Posibilidad de realizar mi trabajo fuera de la oficina (o lugar de trabajo)	1	2	3	4	5

13.	Salario acorde a mis competencias profesionales	1	2	3	4	5
14.	Paquete de beneficios que se ajuste a mis necesidades personales	1	2	3	4	5
15.	Incentivos financieros por desempeño	1	2	3	4	5
16.	Periodo adicional de vacaciones pago	1	2	3	4	5

PARTE 4: Intención de permanecer en la organización

Instrucciones: Esta sección pretende conocer su intención de permanecer en la empresa/ organización donde trabaja actualmente. Por favor, lea cuidadosamente cada ítem que se presenta y responda teniendo en cuenta que

1 es TOTALMENTE EN DESACUERDO, 2 es EN DESACUERDO, 3 es NEUTRAL, 4 ES DE ACUERDO y 5 es TOTALMENTE DE ACUERDO.

Seleccione la opción más adecuada marcando con una “X” la casilla correspondiente de las columnas de la derecha.

Por favor seleccione solo una respuesta por pregunta.

1.	Salvo circunstancias imprevistas, me quedaría en esta organización indefinidamente	1	2	3	4
2.	Si yo fuera completamente libre de elegir, preferiría seguir trabajando en esta organización	1	2	3	4
3.	Espero seguir trabajando el mayor tiempo posible en esta organización	1	2	3	4