

Artículos

## Retención del talento en organizaciones IT: El rol del liderazgo transformacional de los supervisores y los acuerdos de empleo idiosincráticos\*

Talent retention in IT organizations: The role of supervisors' transformational leadership and idiosyncratic employment terms

Retenção de talentos nas organizações de TI: o papel da liderança transformacional dos supervisores e dos acordos individuais de trabalho

Celeste Berettera

Globant, Argentina

Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5144-580X>

DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao37.rtorl>

Recibido: 28/09/2022

Aceptado: 01/04/2024

Lucas Pujol-Cols<sup>a</sup>

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas,  
Argentina

Universidad Católica del Maule, Chile

lucaspujolcols@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8754-3416>

Mariana Arraigada

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas,  
Argentina

Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5106-7200>

### Resumen:

La retención del talento se ha convertido en un verdadero desafío en la industria tecnológica (IT). Así, este estudio examina los efectos del liderazgo transformacional sobre las intenciones de los empleados de permanecer en la organización a través de la negociación de acuerdos de empleo idiosincráticos (*i-deals*). Se recolectaron datos en una muestra no probabilística de 109 trabajadores IT contactados mediante un enfoque de redes. Los resultados revelan que los líderes transformacionales son más proclives a negociar acuerdos idiosincráticos y que este estilo de liderazgo se relaciona positivamente con las intenciones de los empleados de permanecer en la organización. Futuras investigaciones deberían explorar aún más el rol de la negociación idiosincrática en las dinámicas examinadas en este artículo y, particularmente, su patrón diferencial de efectos sobre la retención del talento de acuerdo con el tipo de *i-deal* bajo negociación.

**Códigos JEL:** M12.

**Palabras clave:** liderazgo transformacional, negociación idiosincrática, *i-deals*, condiciones de empleo, rotación.

### Abstract:

Talent retention has become a tough challenge in the information technology (IT) industry. Thus, this study examines the effects of transformational leadership on employees' intentions to stay in the organization through the negotiation of idiosyncratic employment terms (*i-deals*). Data were collected in a non-random sample of 109 IT workers contacted through a network approach. The results reveal that transformational leaders are more likely to negotiate idiosyncratic deals and that this leadership style is positively related to employees' intentions to stay in the organization. Future research should further explore the role of idiosyncratic negotiation in the dynamics examined in this article and, particularly, its differential pattern of effects on talent retention based on the type of *i-deal* under negotiation.

**JEL Codes:** M12.

**Keywords:** Transformational leadership, idiosyncratic negotiation, *i-deals*, employment conditions, turnover.

### Notas de autor

<sup>a</sup> Autor de correspondencia. Correo electrónico: [lucaspujolcols@gmail.com](mailto:lucaspujolcols@gmail.com)

## Resumo:

A retenção de talentos tornou-se um verdadeiro desafio na indústria tecnológica (TI). Assim, este estudo examina os efeitos da liderança transformacional nas intenções dos funcionários de permanecer na organização através da negociação de acordos individuais de trabalho (*i-deals*). Os dados foram coletados em uma amostra não probabilística de 109 trabalhadores de TI contatados através de uma abordagem de rede. Os resultados revelam que os líderes transformacionais são mais propensos a negociar acordos individuais de trabalho e que este estilo de liderança está positivamente relacionado com as intenções dos colaboradores em permanecer na organização. A pesquisa futura deverá explorar mais profundamente o papel da negociação individual de trabalho na dinâmica examinada neste artigo e, particularmente, o seu padrão diferencial de efeitos na retenção de talentos de acordo com o tipo de *i-deal* em negociação.

Códigos JEL: M12.

**Palavras-chave:** Liderança transformacional, negociação individual de trabalho, *i-deals*, condições de trabalho, rotatividade.

## Introducción

Las relaciones de empleo han experimentado transformaciones profundas en las últimas décadas (Barley et al., 2017). En efecto, a partir del quiebre del modelo tradicional de empleo de por vida, 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, prefiriendo la flexibilidad y el control sobre el trabajo, la temporalidad en la relación laboral y la asunción de compromisos de corto plazo (Spreitzer et al., 2017). 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 modernas (Cappelli & Keller, 2014).

En particular, la retención del talento se ha vuelto muy difícil en las organizaciones que operan en la industria de la tecnología de la información (IT por su denominación en inglés; Moquin et al., 2019). Los trabajadores del sector IT, comúnmente conocidos como *job jumpers* o *job hoppers*, buscan intencionalmente la temporalidad laboral en pos de su propio desarrollo profesional, viéndose atraídos por contextos organizacionales flexibles e ignorando los beneficios de las relaciones laborales tradicionales como la estabilidad laboral (Wu, 2021; ver consideraciones en Rousseau, 2004). Asimismo, estos trabajadores 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 de un mercado laboral que se caracteriza por un exceso de vacantes y una escasez de talentos para cubrirlas (Rivero, 2017).

Frente al contexto descrito, resulta fundamental comprender qué motiva a los trabajadores IT a permanecer en sus organizaciones actuales. Al respecto, la literatura ha reconocido que el estilo asumido por los líderes puede ejercer un rol fundamental en la retención de sus colaboradores (Lee et al., 2014). Particularmente, algunas investigaciones han mostrado que el *liderazgo transformacional*, es decir, 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 & Avolio, 2000), no solo se encuentra relacionado con niveles más altos de *work engagement* (Amor et al., 2020), satisfacción laboral (Boamah et al., 2018) y compromiso organizacional (Ribeiro et al., 2018), sino también con mayores intenciones de permanecer en la organización (Sun & Wang, 2017).

Al explorar los motivos por los cuales los líderes transformacionales logran ser más efectivos en la retención del talento, algunas investigaciones han señalado que estos líderes suelen ser más proclives a negociar con sus empleados condiciones de empleo idiosincráticas (Liao et al., 2016). Por lo general, esto ocurre porque estos líderes orientados a las personas suelen focalizarse en gran medida en las necesidades y preferencias personales de los empleados, brindándoles una atención más individualizada (Hornung et al., 2011). En este contexto, los acuerdos idiosincráticos o *i-deals* (por su nombre en inglés, *idiosyncratic deals*) representan un conjunto de 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).

Cabe señalar que estos acuerdos pueden incluir términos muy variados como, por ejemplo, adaptaciones en las tareas, oportunidades de desarrollo profesional, flexibilidad horaria, modalidades de trabajo remoto o beneficios financieros (Hornung et al., 2014).

Este trabajo se inserta en esta línea de investigación y se propone analizar la relación entre el estilo de liderazgo y la negociación de *i-deals* y su impacto en la retención del talento en organizaciones IT de la ciudad de Mar del Plata, Argentina. Con sustento en la teoría del intercambio social, el trabajo persigue los siguientes objetivos: (a) examinar la frecuencia con la que se negocian los distintos tipos de *i-deals*, (b) medir la orientación hacia el liderazgo transformacional de los supervisores desde la perspectiva de los empleados, (c) analizar la relación entre el liderazgo transformacional y las intenciones de permanecer en la organización, y, (d) examinar el rol de la negociación efectiva de *i-deals* en las relaciones propuestas.

Se pretende que este artículo aporte al conocimiento de la gestión del capital humano. Desde el punto de vista teórico, brinda evidencia empírica sobre el rol del estilo de liderazgo en la negociación de condiciones idiosincráticas de empleo, aspecto que, como mencionan Liao et al. (2016) en su revisión, ha sido limitadamente explorado (ver también Meuser & Cao, 2022; Rofcanin et al., 2018). Desde el punto de vista *práctico*, contribuye al entendimiento de las dinámicas que caracterizan las relaciones de empleo en la industria IT, aspecto que resulta vital para el diseño de estrategias de gestión que favorezcan la retención del talento en una industria donde existe una elevada rotación y movilidad de personal.

## Marco teórico

### El rol del liderazgo en la retención del talento

El liderazgo ha sido abordado desde numerosas perspectivas y teorías, pero muchas de ellas coinciden en que representa una operación social a través de la cual un individuo (el *líder*) influye sobre otros (los *seguidores*) con la finalidad de orientar sus esfuerzos de una manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de un objetivo en común (Mumtaz & Rowley, 2019; Souza & Wood, 2022; Yahaya & Ebrahim, 2016). En particular, la teoría del liderazgo transaccional y transformacional de Burns (1977) señala que los líderes *transaccionales* se focalizan en las necesidades materiales que motivan a sus seguidores con la intención de estimular y moldear su comportamiento mediante distintas estrategias de reforzamiento. Estas últimas involucran: (a) el liderazgo por excepción, es decir, el líder define una serie de metas, monitorea el desempeño e interviene únicamente cuando este último se desvía de los resultados esperados; y (b) la recompensa contingente, es decir, el líder premia aquellos comportamientos que se encuentran alineados con determinadas expectativas de desempeño (Bass & Avolio, 2000).

A diferencia de los líderes transaccionales, los líderes *transformacionales* despiertan en sus trabajadores un interés colectivo y movilizan sus esfuerzos hacia el logro de metas grupales u organizacionales que trasciendan sus propios objetivos personales (Bass & Avolio, 2000). Esto lo logran por lo general (a) comunicando una visión compartida sobre el futuro de la organización; (b) creando lazos emocionales duraderos con los seguidores; (c) definiendo metas desafiantes pero posibles; (d) generando inspiración por medio del carisma y la identificación mutua; y (e) estimulando el aprendizaje, el desarrollo personal y la auto-gestión. De este modo, mientras que en el estilo transaccional prevalecen relaciones de intercambio que se asemejan a transacciones económicas, los líderes transformacionales construyen vínculos más profundos con los trabajadores caracterizados por el apoyo mutuo y la inversión de recursos socio-emocionales de distinta índole (McDermott et al., 2013).

Es importante aclarar que la teoría de Burns (1977) reconoce que el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional no representan categorías mutuamente excluyentes, y que ningún estilo es superior al otro. En efecto, el liderazgo transaccional puede ser particularmente efectivo cuando el trabajo se realiza

a distancia, cuando existe una interacción limitada entre el líder y sus seguidores, o cuando se necesita alcanzar resultados con base en estructuras, sistemas y procesos eficientes, claros y delimitados. En cambio, cuando el contexto es particularmente inestable o incierto, la asunción de un estilo transformacional se vuelve fundamental, pues permite, por un lado, articular y comunicar una visión inspiradora que reduzca la ambigüedad y, por el otro, motivar a los trabajadores a alcanzar metas desafiantes fomentando su auto-desarrollo, creatividad e imaginación (Yukl, 2010). Así, dado que ambos estilos presentan soluciones de gestión efectivas frente a distintas situaciones organizacionales, Bass y Avolio (2000) señalaron la importancia de asumir un *liderazgo de rango completo*, que adopte las características del estilo transaccional cuando el contexto sea predominantemente estable y las del estilo transformacional cuando el contexto sea más bien dinámico.

Cabe señalar que el liderazgo transformacional suele estar más fuertemente asociado con la retención del talento. En este contexto, se entiende la *intención de permanencia* como la voluntad deliberada y consciente del trabajador de continuar en la organización actual (Tett & Meyer, 1993), siendo ésta un determinante fundamental de la rotación, es decir, de la decisión de finalizar la relación de empleo en la organización (para una revisión sobre el tema, ver Hom et al., 2017). Siguiendo esta idea, dado que el estilo transformacional se caracteriza por la inversión de distintos recursos socio-emocionales que involucran un nivel de apoyo y preocupación más profundo, genuino y recíproco entre los trabajadores y su líder, también suele materializarse en relaciones donde prevalecen contratos psicológicos de naturaleza relacional (McDermott et al., 2013). Cabe aclarar que el *contrato psicológico* representa un sistema de creencias y expectativas que cada individuo (por ejemplo, el trabajador) sostiene acerca de las obligaciones recíprocas que regirán durante el desenvolvimiento de la relación laboral (Rousseau, 1995). Los *acuerdos relacionales* específicamente son aquellos en los que existe un alto grado de interdependencia afectiva entre las partes, la cual suele traducirse en compromisos de largo plazo y en mayores perspectivas de permanencia en la organización. Así, no resulta extraña la estrecha vinculación entre el liderazgo transformacional y la retención del talento, ya que, como se ha visto, podría promover el desarrollo de vínculos relacionales aún en contextos dinámicos donde suelen prevalecer las relaciones transaccionales y de corto plazo.

Con sustento en las proposiciones teóricas anteriores, así como en hallazgos empíricos que reportan la existencia de una relación negativa entre el liderazgo transformacional y la rotación de personal (p. ej., Gyensare et al., 2017; Herman et al., 2013; Sun & Wang, 2017), se plantea la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 1 (H-1): Un estilo de liderazgo más transformacional se relacionará de modo positivo con la intención de permanecer en la organización.*

## El papel mediador de la negociación de acuerdos idiosincráticos

La literatura define los acuerdos idiosincráticos (*i-deals*, por su nombre en inglés) 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. En este contexto, Rousseau (2005) identifica cuatro características de los *i-deals*: (a) son negociados de manera *individual* por el empleado; (b) son *heterogéneos*, pudiendo el trabajador obtener beneficios diferentes a los que perciben los demás trabajadores que cumplen un mismo rol o uno similar; (c) generan un *beneficio mutuo*, tanto para el empleado que logra satisfacer una necesidad personal como para la organización que logra un mayor compromiso o la retención de su colaborador; (d) *varían en su alcance*, existiendo acuerdos que incluyen términos puntuales y otros que involucran la totalidad de los aspectos de la relación. De este modo, por medio de la negociación de *i-deals*, se genera un escenario donde, por un lado, las organizaciones logran atraer, retener y motivar al talento humano más valioso y, por el otro, los empleados consiguen condiciones de empleo personalizadas y adaptadas a sus necesidades, intereses y motivaciones (Marino et al., 2021).

Según Rousseau (2005), casi cualquier recurso que sea valorado por un empleado puede ser objeto de negociación. Según las características del contenido negociado, es posible identificar cuatro categorías de *i-deals* (ver Hornung et al., 2014; Rosen et al., 2013; Rousseau, 2005). Los *i-deals de contenido* son aquellos que permiten definir o adaptar las tareas del empleado con el fin de volverlas más atractivas (como la asignación a un proyecto desafiante). Los *i-deals de desarrollo de carrera* comprenden aspectos relativos al crecimiento personal y profesional del individuo (como la promoción hacia un cargo de mayor responsabilidad y jerarquía). Los *i-deals de flexibilidad* incluyen beneficios que involucran tanto la flexibilidad de tiempos (por ejemplo, días adicionales de descanso) como la flexibilidad de ubicación (p. ej., la posibilidad de realizar el trabajo desde el hogar). Finalmente, los *i-deals de incentivos financieros* incluyen beneficios que mejoran la remuneración o reducen el costo de vida del empleado (como una retribución variable en función de la productividad).

La negociación de *i-deals* se ha convertido en una condición determinante en la retención del capital humano en las organizaciones intensivas en conocimiento, dentro de las cuales se incluyen las que conforman la industria IT (ver Rivero, 2017). Precisamente, este proceso de creciente individualización de condiciones de empleo se ha visto impulsado por (a) el aumento de la demanda de trabajadores calificados en un mercado dinámico y altamente competitivo, y (b) el incremento del poder de negociación de ciertos grupos de trabajadores que poseen alta empleabilidad y valor estratégico (Rodríguez et al., 2018). Dado que los *i-deals* permiten a las organizaciones ofrecer diversas combinaciones de beneficios a sus trabajadores que buscan ajustarse a sus intereses, necesidades y capacidades diferenciales de negociación, no resulta sorprendente entonces que varias investigaciones previas hayan reportado relaciones negativas entre la negociación idiosincrática y la rotación de personal (p. ej., Brzykcyg et al., 2017; Ho & Tekleab, 2016; Singh & Vidyarthi, 2018). Así, con sustento en la evidencia teórica y empírica presentada, se propone la siguiente hipótesis:

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

Considerando la importancia de los *i-deals* en la retención del talento en las organizaciones, cada vez más investigaciones han comenzado a examinar los factores que favorecen su negociación efectiva. En este contexto, como argumentan Liao et al. (2016) en su revisión, el estilo de liderazgo del supervisor, por ejemplo, podría condicionar las oportunidades de los trabajadores de obtener condiciones idiosincráticas de empleo, independientemente de los recursos personales que estos últimos pongan en juego en el proceso de negociación. En efecto, es posible que los líderes transformacionales utilicen la negociación de *i-deals* como estrategia para mostrar su consideración por las necesidades de sus seguidores y lograr así su estimulación individual (Su & Ng, 2019). A su vez, como se vio en secciones previas de este trabajo, se espera que esta negociación efectiva acreciente las intenciones de los empleados de permanecer en la organización al sentir que sus intereses, deseos y aportes distintivos son debidamente considerados por los líderes (Singh & Vidyarthi, 2018).

Si bien, como exponen Liao et al. (2016), los efectos del estilo de liderazgo en la negociación idiosincrática han sido limitadamente explorados en la literatura previa (ver también Meuser & Cao, 2022; Rofcanin et al., 2018), este artículo propone que los líderes transformacionales serán más proclives a negociar *i-deals*, lo que mejorará las intenciones de los trabajadores de permanecer en la organización. Este planteo resulta consistente con las proposiciones de la teoría del intercambio social (*social exchange theory*), la cual argumenta que las conductas sociales constituyen relaciones de intercambio recíprocas e interdependientes en las que el comportamiento de cada individuo depende de sus creencias y expectativas sobre el comportamiento de los demás. Así, la relación social entre dos actores se dará y se mantendrá en el tiempo siempre y cuando ambos tengan una confianza razonable en que sus contribuciones al vínculo serán recompensadas adecuadamente por su contraparte (para una discusión más profunda del tema, ver Cropanzano et al., 2017). Siguiendo esta

idea, es posible que los trabajadores que obtengan un *i-deal* por parte de sus líderes sientan la obligación de actuar de modo recíproco con su contraparte, por ejemplo, permaneciendo en la organización.

Incluso, el papel mediador de la negociación de *i-deals* en la relación entre el liderazgo transformacional y las intenciones de permanecer en la organización podría explicarse a través de la *teoría de la conservación de los recursos* (Hobfoll, 1989; ver también Hobfoll et al., 2018). Esta teoría propone que las personas disponen de un determinado repertorio de recursos personales (energéticos, intelectuales, físicos y psicológicos) que utilizan en el ejercicio de sus roles laborales y que, al mismo tiempo, tienden a adoptar conductas que les permitan obtener, conservar, fomentar y proteger los recursos que más valoran. En este sentido, la obtención de beneficios (o recursos) valiosos por vía de la negociación de *i-deals* (por ejemplo, una promoción) podría motivar a los empleados a que adopten actitudes y conductas de integración organizacional con la intención de seguir accediendo a ellos (ver el concepto de *job embeddedness* en Lee et al., 2014), situación que podría manifestarse, por ejemplo, en menores intenciones de abandonar la organización (Kiazad et al., 2015).

Con sustento en las proposiciones teóricas desarrolladas en las líneas precedentes, esta investigación 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.*

## Metodología

### Contexto de estudio

Esta investigación se realizó en organizaciones pertenecientes a la industria IT de la ciudad de Mar del Plata, Argentina. De acuerdo con el IV Reporte de Sustentabilidad elaborado por la Asociación de Tecnologías de la Información y Comunicación de Mar del Plata y Alrededores (ATICMA), más de 80 empresas IT se encontraban radicadas en la ciudad en 2019. Estas ofrecen servicios que van desde el desarrollo de *software* y *hardware* hasta la tercerización de funciones tecnológicas para clientes de varios sectores, como finanzas, telecomunicaciones, agro, *business intelligence & data mining*, aplicaciones móviles, videojuegos, turismo, consumo masivo, entre muchas otras.

Al menos tres son las características que definen el perfil laboral de los trabajadores IT (para una descripción profunda del sector, ver Rivero, 2017). En primer lugar, son profesionales altamente calificados en virtud de las competencias distintivas, valiosas y difíciles de sustituir que poseen (Spreitzer et al., 2017). En segundo lugar, tienen una preferencia por el cambio frecuente que se refleja en una elevada propensión a cambiar de empleo (ver el concepto de *hobo syndrome* en Ghiselli, 1974; el de *job hopping* en Khatri, 2001) con el propósito de potenciar su desarrollo profesional o ‘escapar’ de ambientes laborales no compatibles con sus intereses, necesidades o valores personales (Lake et al., 2017). En tercer lugar, tienden a percibirse a sí mismos como agentes emprendedores encargados de auto-gestionar sus propias carreras, y a aceptar aquellas propuestas que más beneficien sus trayectorias laborales (Wu, 2021).

Cabe señalar que los atributos del perfil laboral descrito en el párrafo precedente se combinan en la industria IT con un mercado laboral caracterizado por un excedente de vacantes y una cantidad limitada de candidatos para cubrirlas. Este escenario de desequilibrio, en definitiva, eleva el poder de los trabajadores IT para negociar con sus empleadores condiciones de trabajo que se ajusten mejor a sus necesidades, intereses y valores personales (Rousseau, 2005). Por lo expuesto previamente, se deduce que la industria IT es un contexto propicio para investigar los factores que favorecen la retención del talento, haciendo particular hincapié en el rol del liderazgo y de la negociación de acuerdos de empleo idiosincráticos.

## Participantes

Se recurrió a una muestra no probabilística de 109 empleados de empresas IT de Mar del Plata, Argentina. Del total de participantes, 35 se identificaron como mujeres y 74 como hombres. La edad promedio fue de 32,70 (DE = 6,87) años y la antigüedad, representada por los años desempeñados en la misma compañía, reportó un promedio de 3,45 (DE = 4,05) años. Por su parte, la antigüedad promedio en la industria IT fue de 7,63 (DE = 6,56) años. En cuanto al nivel educativo, el 3,67% de los participantes tenían formación secundaria, el 24,77% formación terciaria, el 58,72% formación universitaria y el 12,84% formación de postgrado. Cabe señalar que los encuestados desempeñaban diversos puestos de trabajo y roles al momento de la recolección de los datos (por ejemplo, creadores de contenido, desarrolladores web, desarrolladores de videojuegos, directores de proyectos, soporte técnico, entre muchos otros).

## Procedimiento

El cuestionario fue desarrollado y aplicado virtualmente mediante la herramienta de uso gratuito Google Forms. En cumplimiento con los principios establecidos en la Declaración de Helsinki de 1964 y la Declaración de Singapur de 2010, la encuesta se encontró precedida por una descripción de los propósitos de la investigación y un formulario de consentimiento informado. Las respuestas a la encuesta fueron anónimas y los datos recolectados se encuentran bajo estricta reserva.

Los participantes fueron contactados a través de un enfoque de redes (Lazzaro-Salazar, 2019). Así, el procedimiento se inició con la difusión del enlace a la encuesta en línea mediante grupos de whatsapp, correos electrónicos y publicaciones en las redes sociales (p. ej., LinkedIn). A su vez, se pidió a los potenciales participantes que hagan extensiva la invitación a otros individuos que cumplieran con los requisitos de inclusión muestral (ser mayores de edad, desempeñarse en el sector IT, trabajar en relación de dependencia en la ciudad de Mar del Plata al menos 20 horas semanales). Finalmente, la primera autora del artículo se comunicó con representantes de ATICMA y les pidió que compartan el cuestionario en su boletín de novedades.

## Variables e instrumentos

La presencia del estilo de liderazgo transformacional en los supervisores fue examinada a partir de las percepciones de sus subordinados mediante una versión en español del Cuestionario LPI (*Leadership Practices Inventory*) desarrollado por Fields y Herold (1997). El mismo se compone por 30 reactivos (p. ej., “desafía las formas en las que hacemos las cosas en el trabajo”) y una escala estilo Likert de 5 puntos (1 = *nunca*, 5 = *casi siempre*). Cabe señalar que el LPI ha sido traducido a varios idiomas y aplicado en numerosos contextos organizacionales y países (Posner, 2016). Incluso, se ha verificado que su versión en español posee adecuadas propiedades psicométricas (Pedraza et al., 2015). Específicamente, la confiabilidad del instrumento resultó satisfactoria en esta investigación, reflejada en 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 *modela el camino* y de 0,87 para la sub-escala de *estimula el corazón*.

La negociación efectiva de *i-deals* fue medida desde la perspectiva de los trabajadores mediante la Escala de Negociación Efectiva de *I-deals* (ENIS) de Marino et al. (2019). Esta incluye un total de 16 reactivos que preguntan al trabajador en qué medida ha tenido éxito al momento de negociar con su supervisor distintos aspectos relacionados con su trabajo (p. ej., “tareas que se ajusten a mis habilidades y talentos”), ofreciendo para ello una escala estilo Likert de cinco puntos (1 = *para nada*, 5 = *totalmente*). Es importante señalar que este instrumento no sólo fue diseñado directamente en español sobre la base de otros instrumentos

anglosajones validados (p. ej., Hornung et al., 2014; Rosen et al., 2013; Rousseau et al., 2009), sino que además exhibió propiedades psicométricas satisfactorias en contextos laborales hispano-parlantes (Marino et al., 2021). Los análisis de consistencia interna revelaron que la confiabilidad de este instrumento resultó 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*.

Finalmente, 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 (por ejemplo, “espero seguir trabajando el mayor tiempo posible en esta organización”) y una escala estilo Likert de cinco niveles de respuesta (1 = *totalmente en desacuerdo*, 5 = *totalmente de acuerdo*). Cabe destacar que la versión en español de este instrumento ha mostrado niveles de confiabilidad y validez adecuados en el pasado (Máñez & Carvazos, 2015). En particular, la confiabilidad de la escala fue satisfactoria en este estudio, reflejada en un coeficiente alfa de Cronbach de 0,85.

## Análisis de datos

En primer lugar, se examinó el comportamiento de las variables en la muestra mediante el cálculo de medidas de tendencia central (como la media aritmética) y de dispersión (como el desvío estándar). Además, se analizó la confiabilidad de cada escala incluida en el cuestionario en términos de su consistencia interna mediante el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach. A su vez, se exploraron potenciales diferencias en la negociación de *i-deals* en función de un conjunto de variables sociodemográficas y laborales de los participantes. Seguidamente, las hipótesis fueron contrastadas a través de un análisis de ecuaciones estructurales en Amos con el método de máxima verosimilitud.

El modelo hipotetizado incluyó una variable exógena latente (el estilo de liderazgo del supervisor) y dos variables endógenas latentes (la negociación de *i-deals* y la intención de permanecer en la organización). Para especificar este modelo, se siguieron las recomendaciones de Bagozzi y Edwards (1998) de utilizar un método de desagregación parcial. En la evaluación se compararon distintos índices de ajuste (Bollen, 1989), como el índice comparativo de ajuste (CFI), el índice de Tucker-Lewis (TLI) y el error medio cuadrático de aproximación (RMSEA). Si bien no existe consenso absoluto sobre los valores críticos de cada índice de ajuste, valores de CFI o TLI cercanos o superiores a 0,90 y de RMSEA cercanos o inferiores a 0,08 indican un buen ajuste a los datos (Byrne, 2001).

Así, los indicadores de la variable latente “negociación efectiva de *i-deals*” fueron los promedios de los puntajes asignados a cada contenido negociado, y los indicadores de la variable “estilo de liderazgo transformacional” fueron los promedios de las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional. Cabe aclarar que, de modo previo a la construcción de las parcelas, se verificó que las escalas exhiban una adecuada dimensionalidad por medio de un análisis factorial confirmatorio en Amos. Los resultados revelaron que el modelo de liderazgo transformacional basado en cuatro dimensiones latentes (desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, modelar el camino y estimular el corazón) brindó un ajuste aceptable a los datos, CFI = 0,88, TLI = 0,87, RMSEA = 0,08. En cuanto a la escala de negociación efectiva de *i-deals*, los hallazgos mostraron que el modelo compuesto por cuatro dimensiones latentes (*i-deals* de tareas, *i-deals* de desarrollo, *i-deals* de flexibilidad y *i-deals* financieros) brindó un ajuste satisfactorio a los datos recolectados, CFI = 0,93, TLI = 0,91, RMSEA = 0,09. Todas las cargas factoriales estandarizadas fueron estadísticamente significativas al nivel de  $p < 0,01$ . Dado que la intención de permanecer en la organización se midió sólo con tres ítems, se decidió incorporar la totalidad de los mismos a la especificación del modelo.



## Resultados

La Tabla 1 presenta las medias y desviaciones estándar para las distintas dimensiones del liderazgo transformacional y los cuatro tipos de *i-deals*.

TABLA 1  
Estilos de liderazgo y negociación de *i-deals*

Variables	M	DE
<b><i>Liderazgo transformacional</i></b>		
Desafiar el proceso	3,75	0,61
Inspirar una visión compartida	3,80	0,68
Modelar el camino	3,83	0,71
Estimular el corazón	4,00	0,74
<b><i>Negociación efectiva de i-deals</i></b>		
<i>I-deals</i> de tareas	3,43	1,09
<i>I-deals</i> de desarrollo	3,39	1,07
<i>I-deals</i> de flexibilidad	3,60	1,15
<i>I-deals</i> financieros	2,98	1,17

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

### Estilos de liderazgo de los supervisores inmediatos

Se observó que las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional registraron un promedio moderado a elevado en la muestra. Cabe señalar que la dimensión *desafiar el proceso* fue la que puntuó más bajo ( $M = 3,75$ ), siendo así identificada como la característica transformacional menos presente en el estilo de liderazgo de los supervisores desde la óptica de los participantes. En contraposición, la dimensión *estimular el corazón* registró la puntuación más elevada en la muestra ( $M = 4,00$ ), lo que indica que las emociones, la inspiración y la estimulación intelectual ocupan un lugar importante en el estilo de liderazgo de los supervisores desde la perspectiva de los participantes.

### Negociación de *i-deals*

Los resultados de la Tabla 1 muestran que existe en la industria IT una tendencia a negociar beneficios relacionados con la flexibilidad ( $M = 3,60$ ) y con las tareas ( $M = 3,43$ ). Los tipos de *i-deals* que registraron niveles menores de negociación en esta muestra fueron los *i-deals* de desarrollo ( $M = 3,39$ ) y los *i-deals* de incentivos financieros ( $M = 2,98$ ).

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

Con el propósito de examinar la incidencia de distintas variables socio-demográficas y laborales de los participantes en sus niveles de negociación de *i-deals* se realizaron pruebas de diferencia de medias. Específicamente, estas variables fueron: el género, el estado civil, el nivel educativo, la presencia de cargas de familia, el nivel de *seniority*, la antigüedad en la organización, la antigüedad en la industria IT y el tamaño de la compañía. En aquellos casos en los que la variable independiente incluyó sólo dos categorías (dos grupos independientes) se utilizó la prueba t de Student, mientras que en los 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. A continuación, se presentan los hallazgos para cada tipología de *i-deal*.

En cuanto a los *i-deals* de tareas, los resultados mostraron que su negociación fue mayor en los trabajadores con más años de antigüedad en la organización (post-estimación de Scheffe = 0,06) y en la industria (post-estimación de Scheffe = 0,05). Con respecto a los *i-deals* de desarrollo, se observó que su negociación fue mayor en las personas que tenían una pareja estable ( $p = 0,06$ ), que registraban estudios universitarios ( $p = 0,09$ ) y que trabajaban en compañías grandes ( $p = 0,00$ ). Por su parte, la negociación de *i-deals* de flexibilidad fue mayor en los trabajadores con más experiencia en la industria IT (post-estimación de Scheffe = 0,05). Finalmente, se observó que la negociación de *i-deals* financieros fue mayor en los perfiles con más nivel de *seniority* ( $p = 0,02$ ), con más antigüedad en la organización (post-estimación de Scheffe = 0,03) y con más antigüedad en la industria IT (post-estimación de Scheffe = 0,02).

## Relaciones bivariadas entre las variables del estudio

La Tabla 2 muestra las correlaciones bivariadas entre las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional, los cuatro tipos de *i-deals* y la intención de los participantes de permanecer en la organización (examinadas a través del coeficiente de correlación producto-momento de Pearson). En primer lugar, 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 permanencia. En otras palabras, el ejercicio de un liderazgo más transformacional estuvo relacionado con mayores intenciones de los empleados de permanecer en la organización.

En segundo lugar, también se observaron 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 para los *i-deals* de tareas y los *i-deals* de desarrollo, siendo éstas más débiles y no significativas en el caso de los *i-deals* financieros y los *i-deals* de flexibilidad. En este sentido, la disposición a ajustar las tareas a las necesidades particulares de los empleados y a permitir avances de carrera que estimulen su desarrollo profesional e intelectual parece ejercer un rol importante en las intenciones de los trabajadores de permanecer en la organización.

En tercer lugar, los resultados indicaron que las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional se relacionaron positiva y significativamente con los cuatro tipos de *i-deals*, si bien las correlaciones fueron bastante débiles en el caso de los *i-deals* financieros. Este hallazgo es razonable dado que el liderazgo transformacional hace más hincapié en el crecimiento personal y profesional del seguidor, y no tanto en los aspectos remunerativos (los cuales son más propios del liderazgo transaccional). Así, la negociación parece ser más efectiva cuando los supervisores asumen un liderazgo transformacional, puesto que podrían ser más proclives a proponer, negociar y aceptar este tipo de acuerdos.

TABLA 2  
Correlaciones entre las variables del estudio y niveles de consistencia interna

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Desafiar el proceso	<i>0,74</i>								
2. Inspirar una visión compartida	0,76	<i>0,83</i>							
3. Modelar el camino	0,67	0,77	<i>0,82</i>						
4. Estimular el corazón	0,72	0,73	0,76	<i>0,87</i>					
5. <i>I-deals</i> de tareas	0,36	0,38	0,24	0,18	<i>0,89</i>				
6. <i>I-deals</i> de desarrollo	0,33	0,37	0,31	0,27	0,75	<i>0,88</i>			
7. <i>I-deals</i> de flexibilidad	0,37	0,30	0,28	0,31	0,45	0,45	<i>0,91</i>		
8. <i>I-deals</i> financieros	0,25	0,22	0,18	0,18	0,61	0,71	0,48	<i>0,84</i>	
9. Intención de permanecer	0,22	0,27	0,25	0,25	0,25	0,17	0,09	0,11	<i>0,85</i>

**Nota:** Las correlaciones mayores a 0,17 son significativas al nivel de  $p < 0,10$ . Las correlaciones mayores a 0,22 son significativas al nivel de  $p < 0,05$ . Las correlaciones mayores a 0,24 son significativas al nivel de  $p < 0,01$ . Los niveles de consistencia interna están reportados sobre la diagonal principal en cursivas.

Fuente: elaboración propia.

## Análisis multivariado

En esta sección se examinan las relaciones entre el liderazgo transformacional, la negociación de *i-deals* y las intenciones de permanecer en la organización. El modelo representado en la Figura 1 hipotetizó que la relación entre el liderazgo transformacional y la intención de permanecer en la organización estaría mediada por la negociación de *i-deals*. Adicionalmente, dado que los resultados del análisis bivariado reportado en la sección 4.3 mostraron que la efectividad de la negociación idiosincrática se vio afectada en gran medida por el tamaño de la empresa, la antigüedad en la organización y la antigüedad en la industria IT, se decidió incorporar estas tres variables como controles del modelo.

Los hallazgos del análisis de ecuaciones estructurales revelaron que el modelo hipotetizado mostró índices de ajuste satisfactorios,  $\chi^2 (109, 68) = 124,39$ ,  $p < 0,01$ , CFI = 0,93, TLI = 0,90, RMSEA = 0,09. En particular, los resultados mostraron una relación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y la negociación efectiva de *i-deals*. Además, el liderazgo transformacional de los supervisores se relacionó positivamente con las intenciones de los trabajadores de permanecer en la organización. Por su parte, la relación entre la negociación de *i-deals* y las intenciones de permanencia no resultó estadísticamente significativa, por lo que la hipótesis de mediación no se vio soportada.

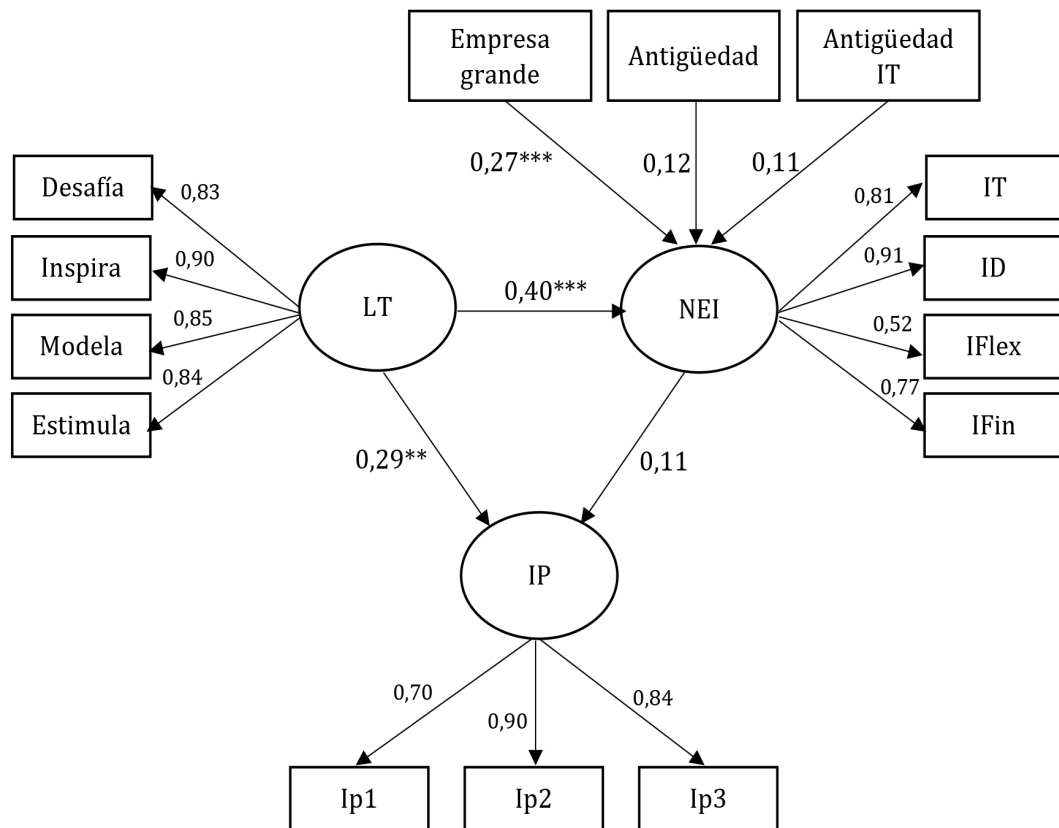


FIGURA 1

## Modelo hipotetizado (con variables de control)

Notas. La figura expresa coeficientes estandarizados. LT = Liderazgo transformacional, IP = Intención de permanecer en la organización, NEI = Negociación efectiva de i-deals, IT = I-deals de tareas, ID = I-deals de desarrollo, IFlex = I-deals de flexibilidad, IFin = I-deals financieros. \*\*  $p < 0,05$ , \*\*\*  $p < 0,01$ . Todas las cargas factoriales son estadísticamente significativas al nivel de  $p < 0,01$ . No se grafican los errores ni las covarianzas por razones de simplicidad. Fuente: elaboración propia.

## Discusión y conclusiones

Varias investigaciones reconocen que los trabajadores de la industria IT (como muchos de los que trabajan en organizaciones intensivas en conocimiento; ver Rousseau, 2005) suelen tener una posición de privilegio para negociar sus condiciones de empleo, no sólo como resultado de sus habilidades distintivas y altamente valoradas, sino también por estar insertos en un mercado caracterizado por un exceso de vacantes disponibles y una escasez de candidatos para cubrirlas (Rodríguez et al., 2018). Este escenario donde, por un lado, existe una elevada propensión a cambiar de organización y, por el otro, prevalece la lógica de ‘venderse al mejor postor’ plantea desafíos sin precedentes para la retención del talento (Rivero, 2017). Con estas ideas en mente, la presente investigación se propuso analizar la importancia del estilo de liderazgo y de la negociación de *i-deals* en las intenciones de permanecer en la organización. Los resultados no sólo contribuyen al entendimiento de las dinámicas que caracterizan las relaciones laborales en la industria IT, donde el desafío de retener al personal más valioso es cada vez más difícil, sino que también aportan a la literatura organizacional, donde el rol del liderazgo en la negociación de condiciones idiosincráticas de empleo ha sido limitadamente explorado (ver consideraciones en Liao et al., 2016; también en Meuser & Cao, 2022; Rofcanin et al., 2018).

En primer lugar, los resultados de este estudio mostraron que parece existir en las empresas IT una cierta impronta transformacional en la manera en que los supervisores lideran a sus colaboradores, dado que las dimensiones *estimular el corazón, modelar el camino, inspirar una visión compartida y desafiar el proceso* registraron promedios elevados en la muestra. Asimismo, la evidencia indicó que el ejercicio de un liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la intención de los empleados de permanecer en la organización. En conjunto, los hallazgos no sólo brindan apoyo a las proposiciones iniciales de Burns (1977), sino que también resultan consistentes con aquellas investigaciones que demuestran que los comportamientos de los líderes juegan un rol protagónico en la decisión de los trabajadores de quedarse y crecer en una compañía (p. ej., Gyensare et al., 2017; Herman et al., 2013; Sun & Wang, 2017). Así, la asunción de un estilo de liderazgo transformacional, que promueva la construcción de lazos emocionales con los trabajadores a partir de la comunicación inspiracional y la consideración individual, parece ser fundamental para retener el talento en la industria IT (ver consideraciones en McDermott et al., 2013).

En segundo lugar, la investigación evidenció que existe en la industria IT una tendencia a negociar acuerdos idiosincráticos que involucren beneficios de flexibilidad y de tareas. Esto resulta consistente con estudios que señalan que los empleados altamente calificados valoran especialmente aquellas tareas que contribuyan a su desarrollo personal e incrementen su empleabilidad futura en el mercado de trabajo (Dabos & Rivero, 2013). También se encuentra en línea con aquellas investigaciones que reconocen que los trabajadores de la industria IT privilegian las relaciones laborales que les ofrezcan mayor flexibilidad (Rodríguez et al., 2018). Por el contrario, los resultados mostraron que el desarrollo de carrera y los beneficios financieros son aspectos donde parece existir un menor nivel de negociación entre los trabajadores y sus empleadores. Este hallazgo posiblemente se deba a que los empleados de la industria IT ya tengan un acceso generalizado a ambos beneficios sin necesidad de que exista un proceso previo de negociación (ver consideraciones en Marino, 2019).

En tercer lugar, la presente investigación analizó la existencia de posibles diferencias en los niveles de negociación de *i-deals* de acuerdo con distintas variables socio-demográficas y laborales de los participantes. En cuanto a los *i-deals* de tareas, se observó que los empleados con más antigüedad suelen negociar este tipo de acuerdos con más frecuencia. Por su parte, la negociación de *i-deals* de desarrollo fue significativamente mayor en las personas que conviven con una pareja estable, que poseen formación universitaria y/o que se desempeñan en compañías grandes. Con respecto a los *i-deals* de flexibilidad, se evidenció que sólo la antigüedad en la industria IT afectó la negociación. Por último, la negociación de *i-deals* financieros se vio significativamente influida por el nivel de *seniority*, la antigüedad en la compañía y la antigüedad en la industria IT. Es importante mencionar que la variable género no condicionó la negociación de ninguno de los cuatro tipos de *i-deals* en la muestra del estudio. Este hallazgo podría ser producto de las distintas iniciativas, estrategias y programas que actualmente lleva adelante el sector con la finalidad de promover la igualdad de género y facilitar la inserción y el desarrollo de las mujeres en la industria tecnológica (ver consideraciones en Bloj, 2017).

En cuarto lugar, la negociación de *i-deals* de flexibilidad y de *i-deals* financieros pareció asumir un rol poco relevante en las intenciones de permanencia de los participantes, al ser las correlaciones entre estas variables débiles y no significativas. Esto podría deberse a que, quizás, el acceso a ambos beneficios ya se encuentre garantizado de modo relativamente generalizado en las empresas IT, sin necesidad de que los individuos deban embarcarse en un proceso individualizado de negociación. En otras palabras, es posible que las organizaciones de esta industria ya tengan condiciones de flexibilidad atractivas y salarios competitivos, lo que ocasionaría que la negociación de estos contenidos no sea necesaria en el corto plazo (ver consideraciones en Marino, 2019). En cambio, sí se observaron correlaciones positivas y significativas entre los restantes tipos de *i-deals* (tareas y desarrollo) y las intenciones de permanecer en la organización. Por consiguiente, se considera necesario que los líderes destinen esfuerzos a diseñar el trabajo de un modo atractivo y desafiante, y a elaborar estrategias y políticas que estimulen el desarrollo y la autorrealización de los empleados, aspectos que parecen

ser fundamentales en la retención del talento en la industria IT (Brzykcyg et al., 2017; Ho & Tekleab, 2016; Singh & Vidyarthi, 2018). Dicho esto, se cree que la negociación de estos beneficios podría no generar el impacto deseado si no se gestiona correctamente su posible efecto en, por ejemplo, el clima organizacional. Disparidades demasiado evidentes o procedimientos poco transparentes de negociación podrían generar resentimientos y reacciones desfavorables en otros empleados que ocupen la misma posición o desarrollen actividades similares (ver el concepto de *shady deals* en Rousseau, 2005).

En quinto lugar, la investigación reportó una relación positiva entre el liderazgo transformacional y la negociación de *i-deals*. Dado que el rol del liderazgo en la negociación idiosincrática ha sido insuficientemente explorado en el pasado, este estudio realizó una contribución a la literatura organizacional al mostrar que los líderes transformacionales no sólo son más proclives a negociar *i-deals* con sus empleados, sino que esta negociación suele incluir, sobre todo, contenidos relacionados con las tareas y con el desarrollo de carrera, y, en menor medida, contenidos relacionados con la flexibilidad y la recompensa financiera. La explicación de este hallazgo podría encontrarse en la esencia misma del liderazgo transformacional. Como se desarrolló en secciones previas de este artículo, este estilo suele caracterizarse por la existencia de una interdependencia afectiva entre el líder y sus trabajadores, que se manifiesta en una preocupación más profunda, genuina y recíproca entre ambos actores, así como en la inversión de numerosos recursos socio-emocionales en la relación de intercambio (McDermott et al., 2013). Es por este motivo que resulta esperable que los líderes transformacionales sean menos proclives a negociar *i-deals* que involucren términos de corto plazo (que son más propios del liderazgo transaccional) y se centren, en mayor medida, en la negociación de aquellos *i-deals* que promuevan el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

Finalmente, es importante señalar que, si bien se observó que el liderazgo transformacional fomenta la negociación de acuerdos idiosincráticos, no fue posible confirmar en el estudio que este proceso en cuestión acrecienta significativamente las intenciones de los trabajadores de permanecer en la organización (hipótesis de mediación). Una explicación tentativa a estos hallazgos podría encontrarse en el tamaño de la muestra, la cual podría no haber sido lo suficientemente grande para contrastar empíricamente el modelo propuesto. Además de la posible incidencia del tamaño muestral y el poder estadístico de las pruebas, se cree que las características del contexto estudiado podrían haber afectado los resultados obtenidos. En efecto, la investigación reportada en este artículo se realizó en una industria en la que existe una elevada rotación de personal, siendo posible que la negociación idiosincrática no resulte suficiente para mejorar las intenciones de permanencia de los trabajadores IT y disminuir su alta propensión a cambiar de empleo. Esto resulta especialmente probable cuando se considera la enorme facilidad que tienen estos profesionales de encontrar alternativas laborales más beneficiosas que las actuales tanto dentro como fuera de sus países de radicación en virtud de sus competencias distintivas y del excedente de vacantes en el mercado laboral (Marino, 2019; Rodríguez, 2023; Rivero, 2017).

Los hallazgos también podrían explicarse a la luz de las características del perfil de los trabajadores IT, el cual incide en sus preferencias por determinados tipos y condiciones de la relación laboral, así como en sus actitudes, intenciones y comportamientos (ver consideraciones en Fishbein & Ajzen, 1975). Así, como mostraron Rodríguez et al. (2018), estos empleados suelen ser más jóvenes que otros grupos de trabajadores de otras industrias (de hecho, la edad promedio de los participantes del presente estudio fue de 32 años aproximadamente) y, como muchos de los denominados *millennials*, tienden a comportarse como *job jumpers*, es decir, prefieren permanecer poco tiempo en las organizaciones como parte de su trayectoria laboral (Wu, 2021). Esta característica del contexto estudiado hace que, además, los trabajadores IT registren una antigüedad relativamente baja en sus organizaciones (en el presente estudio, la antigüedad promedio fue de alrededor de tres años). En consecuencia, siguiendo los principios de la teoría del intercambio social (Blau, 1964; ver también el concepto de *norma de reciprocidad* en Gouldner, 1960), es posible que estos participantes más jóvenes y de contratación más reciente se sientan ‘menos obligados’ a actuar recíprocamente con sus organizaciones actuales a través de su permanencia, aun cuando sus líderes efectivamente accedan

a concederles beneficios idiosincráticos (es decir, podrían no sentir la obligación de ‘quedarse’ como forma principal de contraprestación por la negociación efectiva de un *i-deal*). Dicho esto, y dado que el liderazgo transformacional sí se relacionó positivamente con las intenciones de permanencia, resulta importante que futuras investigaciones dediquen esfuerzos adicionales a develar los mecanismos por los cuales sí es posible prolongar la retención de los trabajadores IT. En otras palabras, si no es a través de la negociación de *i-deals* específicamente, ¿cómo pueden los líderes transformacionales retener a sus principales talentos.

Por otra parte, la dificultad de este estudio de observar una relación estadísticamente significativa entre la negociación idiosincrática y las intenciones de permanencia podría deberse a que la negociación de *i-deals* fue examinada de modo global en los modelos estructurales. En este sentido, es posible que las relaciones estimadas en esta investigación escondan un patrón diferencial de efectos de cada uno de los contenidos negociados sobre las intenciones de permanencia de los trabajadores IT. Esta explicación es consistente con lo señalado por Liu et al. (2013) cuando argumentan que el efecto de los *i-deals* a nivel individual podría depender en gran medida del contenido específico sujeto a negociación. En el caso particular de este artículo, se vio que las intenciones de permanencia se relacionaron más fuertemente con la negociación de *i-deals* de tareas y de *i-deals* de desarrollo, siendo posible que sean precisamente estos contenidos los que exhiban una relación diferente con las restantes variables del estudio. Por consiguiente, dado que la relación entre la negociación de *i-deals* y la intención de permanencia ha sido establecida previamente en la literatura (p. ej., Brzykcyg et al., 2017; Ho & Tekleab, 2016; Singh & Vidyarthi, 2018), se cree fundamental que futuros estudios continúen examinando cómo el liderazgo condiciona la negociación idiosincrática y, particularmente, los efectos que esta última tiene sobre las actitudes, intenciones y conductas de los trabajadores. En particular, se cree importante que las investigaciones aporten evidencia sobre el patrón diferencial de relaciones que podrían existir entre el liderazgo transformacional, la negociación de *i-deals* que involucren un componente socio-afectivo (como los *i-deals* de tareas y de desarrollo) y las intenciones de permanencia en la organización.

Si bien esta investigación realizó contribuciones relevantes a la literatura, no se encuentra exenta de limitaciones. La principal limitación es propia de los estudios trasversales, donde las variables son medidas en un único momento del tiempo. Futuros análisis podrían examinar el comportamiento de las variables en distintos períodos temporales para tener una visión más integral de los procesos involucrados. Además, las escalas psicológicas, como las utilizadas en este estudio, son susceptibles al sesgo de deseabilidad social, que ocurre cuando los participantes buscan brindar en sus respuestas una imagen más favorable de sí mismos. Futuras investigaciones podrían triangular la evidencia de las encuestas de auto-reporte con la proveniente de otras fuentes y estrategias, como la observación no participante, las entrevistas en profundidad, los estudios de seguimiento y la recolección de datos naturales (ver consideraciones en Zayts & Lazzaro-Salazar, 2020). Téngase presente, también, que el estilo de liderazgo y la negociación efectiva de *i-deals* fueron medidos únicamente desde la perspectiva del trabajador. Futuros estudios podrían adoptar un enfoque más holístico y complementar esta evidencia con las percepciones de los líderes u otros actores significativos (Marino et al., 2021). Más aún, este trabajo se basó en una muestra no probabilística de trabajadores de la industria IT de una región metropolitana argentina, por lo que las conclusiones deben interpretarse con cautela. Próximas investigaciones podrían utilizar muestras probabilísticas, ampliar el tamaño muestral y/o considerar trabajadores de otras regiones para confirmar las tendencias aquí identificadas. Finalmente, es importante mencionar que la muestra utilizada en esta investigación podría haber sido ligeramente pequeña para algunos de los análisis practicados (p. ej., para el análisis factorial confirmatorio). Futuros estudios podrían contrastar las hipótesis desarrolladas en este artículo en muestras más grandes que permitan ampliar el poder estadístico de las pruebas.

## Consideraciones éticas

No se requirió aval de un Comité de Ética Científico.

## Contribución de los autores

Celeste Berettera es la autora de la Tesis de Maestría que dio origen a este artículo. Lucas Pujol-Cols fue su Director de Tesis y contribuyó al planeamiento de la investigación, proporcionó recomendaciones metodológicas y brindó lineamientos para el análisis y la interpretación de los datos. Mariana Arraigada contribuyó principalmente en la revisión de antecedentes y elaboración del marco teórico.

## Financiación

No se contó con financiamiento específico que declarar.

## Conflictos de interés

Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés.

## Declaración de uso de IA

No se utilizaron herramientas de inteligencia artificial (IA) en la elaboración de este artículo.

## Referencias

- Amor, A., Vázquez, J., & Faña, J. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201-220. <https://doi.org/10.1348/096317908x288838>
- ATICMA (2019). *4° Reporte de Sustentabilidad*. Recuperado el 20 de septiembre de 2020 de <https://www.aticma.org.ar/wp-content/uploads/2020/07/Reporte-de-Sustentabilidad-2019-ATICMA.pdf>
- Bagozzi, R. P., & Edwards, J. R. (1998). A general framework for representing constructs in organizational research. *Organizational Research Methods*, 1, 45-87. <https://doi.org/10.1177/109442819800100104>
- Barley, S., Bechky, B., & Milliken, F. (2017). The changing nature of work: Careers, identities, and work lives in the 21st century. *Academy of Management Discoveries*, 3(2), 111-115. <https://doi.org/10.5465/amd.2017.0034>
- Bass B., & Avolio B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5XShort*. Redwood City: Mind Garden.
- Bloj, C. (2017). *Trayectorias de mujeres. Educación técnico-profesional y trabajo en la Argentina*. Santiago: Naciones Unidas.
- Boamah, S., Laschinger, H., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180-189. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>



- Bollen, K. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 17(3), 303-316. <https://doi.org/10.1177/0049124189017003004>
- Brzykcyg, A., Boehm, S., & Baldridge, D. (2017). I-deals, work ability and turnover intention: toward greater understanding of disability type. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 11956. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2017.11956abstract>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byrne, B. (2001). Structural equation modeling: Perspectives on the present and the future. *International Journal of Testing*, 1(3-4), 327-334. <https://doi.org/10.1080/15305058.2001.9669479>
- Cappelli, P., & Keller, J. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305-331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Cropanzano, R., Anthony, E., Daniels, S., & Hall, A. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *The Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Dabos, G., & Rivero, A. (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. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/article/view/7158>
- Fields, D., & Herold, D. (1997). Using the leadership practices inventory to measure transformational and transactional leadership. *Educational and Psychological Measurement*, 57(4), 569-579. <https://doi.org/10.1177/0013164497057004003>
- Ghiselli, E. (1974). Some perspectives for industrial psychology. *American Psychologist*, 80, 80-87.
- Gyensare, M., Kumedro, L., Sanda, A., & Boso, N. (2017). Linking transformational leadership to turnover intention in the public sector: The influences of engagement, affective commitment and psychological climate. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 314-337. <https://doi.org/10.1108/ajems-07-2016-0099>
- Herman, H., Huang, X., & Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 763-776. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.005>
- Ho, V., & Tekleab, A. (2016). A model of idiosyncratic deal-making and attitudinal outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 642-656. <https://doi.org/10.1108/jmp-12-2014-0369>
- Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S., Halbesleben, J., Neveu, J., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: the reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hornung, S., Rousseau, D., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2011). Employee-oriented leadership and quality of working life: Mediating roles of idiosyncratic deals. *Psychological Reports*, 108(1), 59-74. <https://doi.org/10.2466/07.13.14.21.pr0.108.1.59-74>
- Hornung, S., Rousseau, D., Weigl, M., Mueller, A., & Glaser, J. (2014). Redesigning work through idiosyncratic deals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 608-626. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2012.740171>
- Khatri, N., Fern, C., & Budhwar, P. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 54-74. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00032.x>
- Kiazad, K., Holtom, B., Hom, P., & Newman, A. (2015). Job embeddedness: A multifoci theoretical extension. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 641-659. <https://doi.org/10.1037/a0038919>
- Lake, C., Highhouse, S., & Shrift, A. (2017). Validation of the job-hopping motives scale. *Journal of Career Assessment*, 26(3), 1-18. <https://doi.org/10.1177/1069072717722765>

- Lazzaro-Salazar, M. (2019). Researchers as brokers: Reflections from a study of migrant physicians in Chile. *The Social Science Journal*, 56(4), 609-616. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2018.09.006>
- Lee, T., Burch, T., & Mitchell, T. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 199-216. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgp-sych-031413-091244>
- Liao, C., Wayne, S., & Rousseau, D. (2016). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), S9-S29. <https://doi.org/10.1002/job.1959>
- Liu, J., Lee, C., Hui, C., Kwan, H., & Wu, L. (2013). Idiosyncratic deals and employee outcomes: The mediating roles of social exchange and self-enhancement and the moderating role of individualism. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 832-840. <https://doi.org/10.1037/a0032571>
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Máynez Guaderrama, A., & Cavazos Arroyo, J. (2014). ¿Permanecer o abandonar? Análisis de variables discriminatorias en una organización no lucrativa en México. *Nova Scientia*, 7(13), 470-494.
- Marino, J. (2019). 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. Tesis de Doctorado, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- Marino, J., Dabos, G., Rivero, A., & 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*. Bogotá, Colombia.
- Marino, J., Dabos, G., Rivero, A., & Pujol-Cols, L. (2021). Individual antecedents of i-deals: the role of self-efficacy, networking abilities and perceived employability. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 35(1), 80-99. <https://doi.org/10.1108/arla-03-2021-0063>
- McDermott, A., Conway, E., Rousseau, D., & Flood, P. (2013). Promoting effective psychological contracts through leadership: The missing link between HR strategy and performance. *Human Resource Management*, 52(2), 289-310. <https://doi.org/10.1002/hrm.21529>
- Meuser, J., & Cao, X. (2022). Servant or sinister? A process model of follower appraisal of leader-initiated i-deals. En S. Anand & Y. Rofcanin (Eds.), *Idiosyncratic deals at work: Exploring individual, organizational, and societal perspectives*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Mumtaz, S., & Rowley, C. (2019). The relationship between leader-member exchange and employee outcomes: review of past themes and future potential. *Management Review Quarterly*, 70(1), 165-189. <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00163-8>
- Moquin, R., Riemenschneider, C., & Wakefield, R. (2019). Psychological Contract and Turnover Intention in the Information Technology Profession. *Information Systems Management*, 36(2), 111-125. <https://doi.org/10.1080/10580530.2019.1587574>
- Pedraza, N. A., Verástegui, J. L., Rivas, G. D., & González, I. B. (2015). Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en Tamaulipas (México). *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 23(1), 251-265.
- Posner, B. Z. (2016). Investigating the reliability and validity of the Leadership Practices Inventory®. *Administrative Sciences*, 6(4), 17. <https://doi.org/10.3390/admsci6040017>
- 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.
- Ribeiro, N., Yücel, İ., & Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1901-1917. <https://doi.org/10.1108/ijppm-09-2017-0229>
- Rodríguez, M., Dabos, G., & Rivero, A. (2018). Implementación de políticas de conciliación trabajo-vida en pequeñas y medianas empresas: un estudio de casos múltiples en la industria del software. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 172-189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2592>

- Rodríguez, M. (2023). Desde las estrategias individuales hasta las iniciativas organizacionales: Un análisis integrado de la interacción trabajo-vida. Tesis de Doctorado, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- Rofcanin, Y., Las Heras, M., Bal, P. M., Van der Heijden, B. I., & Taser Erdogan, D. (2018). A trickle-down model of task and development i-deals. *Human Relations*, 71(11), 1508-1534. <https://doi.org/10.1177/0018726717751613>
- Rosen, C., Slater, D., Chang, C., & Johnson, R. (2013). Let's make a deal: Development and validation of the ex-post i-deals scale. *Journal of Management*, 39(3), 709-742. <https://doi.org/10.1177/0149206310394865>
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Rousseau, D. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 120-127. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12689213>
- Rousseau, D. (2005). *I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*. New York, NY: M. E. Sharpe.
- Rousseau, D. M., Hornung, S., & Kim, T. G. (2009). Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 338-348. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.02.004>
- Singh, S., & Vidyarthi, P. (2018). Idiosyncratic deals to employee outcomes: Mediating role of social exchange relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 443-455. <https://doi.org/10.1177/1548051818762338>
- Souza, R., & Wood, T. (2021). Múltiplas lentes de estudo e abordagem da liderança. *RAE Revista de Administração de Empresas*, 62(6), e2021. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220607x>
- Spreitzer, G., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 473-499. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>
- Su, C., & Ng, W. (2019). Transformational and Transactional Leadership, Idiosyncratic Deals, Follower Outcomes. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 10830. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2019.10830abstract>
- Sun, R., & Wang, W. (2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124-1141. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1257063>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Wu, T. (2021). Constantly on the move Chinese engineers' job-hopping strategies in information technology work. *The Economic and Labour Relations Review*, 32(3), 360-381. <https://doi.org/10.1177/10353046211041365>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*, (7th Ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zayts, O., & Lazzaro-Salazar, M. (2020). A sociolinguistic investigation of professional mobility and multicultural healthcare communication. En Z. Demjén (Ed.), *Applying Linguistics in Illness and Healthcare Contexts* (pp. 295-320). Londres: Bloomsbury. <https://doi.org/10.5040/9781350057685.0021>

## Notas

- \* Artículo de investigación.

Licencia Creative Commons CC BY 4.0

*Sugerencia de citación:* Berettera, C., Pujol-Cols, L., & Arraigada, M. (2024). Retención del talento en organizaciones IT: El rol del liderazgo transformacional de los supervisores y los acuerdos de empleo idiosincráticos. *Cuadernos de Administración*, 37. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao37.rtorl>