



Universidad
Zaragoza

1542

Trabajo Fin de Grado

I-deals: los nuevos contratos psicológicos

Autor

Raúl Argachal Rived

Directora

Elena Fernández del Río

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

2017

Índice

RESUMEN	5
ABSTRACT	5
I. INTRODUCCIÓN	7
II. CONTRATO PSICOLÓGICO: ORIGEN Y DEFINICIONES/INTERPRETACIONES	8
II.I. <i>Violación del contrato psicológico / Ruptura del contrato psicológico y sus consecuencias</i>	9
II.II. <i>Influencia del contexto laboral actual en el contrato psicológico</i>	10
III. JUSTICIA ORGANIZACIONAL	11
IV. <i>I-DEALS</i>	12
IV. I. <i>Definición de i-deals</i>	13
IV. II. <i>Los i-deals y otros términos interrelacionados</i>	14
IV. III. <i>Timing de los i-deals y contenido</i>	15
IV. IV. <i>Teorías y mecanismos acerca de los i-deals</i>	16
IV. V. <i>Medición de los i-deals</i>	17
IV. VI. <i>Causas y consecuencias de los diferentes tipos de i-deals</i>	20
IV. VII. <i>Mecanismos explicativos y moderadores de la relación entre I-deals y los resultados</i>	22
IV. VIII. <i>Preocupaciones a diferentes niveles en las investigaciones de los i-deals</i>	23
IV. IX. <i>Investigación de los i-deals a nivel grupal</i>	24
IV. X. <i>Investigación de los i-deals a través de los distintos niveles</i>	26
V. CONCLUSIONES	27
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	30

Resumen

El contrato psicológico ha sufrido constantes cambios desde que se acuñó el término en los años 60. Con el paso de las décadas, el estudio de este concepto ha sufrido cambios importantes, como la metodología utilizada para su medición o el ámbito que abarca la definición. La punta de lanza de esta evolución actualmente son los denominados *i-deals* o condiciones laborales individuales negociadas. Estos *i-deals* han sido objeto de numerosas investigaciones recientes. Por ello, el objetivo de este trabajo es revisar el estado actual del tema, así como abordar otros aspectos relacionados, como la justicia organizacional, que condicionan tanto la forma primaria del CP como los *i-deals*.

Abstract

The psychological contract has undergone a constant change since the term was coined in the 60s. With the passage of decades, the analysis of this matter has had important changes, such as methodology used for its measurement or the scope covered by the definition. The spearhead of this evolution are currently called i-deals or negotiated individual work conditions. These i-deals have been the subject of much recent research. Therefore, the objective of this work is to review the current state of the topic, as well as to address other related aspects, such as organizational justice, which condition both the primary form of the CP and the i-deals.

Términos clave: Contrato psicológico, *i-deals*, justicia organizacional, *job crafting*, negociación.

I. Introducción

El objetivo general del presente Trabajo de Fin de Grado es analizar la situación actual del contrato psicológico investigando las relaciones contractuales entre empresario y empleado, su evolución hacia los denominados *i-deals* y los efectos y consecuencias de su ruptura en el trabajador.

En España, según la última Encuesta de Población Activa (2016)¹, el año pasado se crearon 413.900 puestos de trabajo y se redujo la tasa de despidos en un 26%. Además, existen 2,83 millones de empleos a tiempo parcial, lo que se traduce como algo más del 15% del total de empleos en nuestro país respecto a un 19% de media en Europa. También se podría añadir, por ejemplo, que ha habido un incremento de las horas extras no remuneradas llegando a una media semanal de casi 3,5 millones. La creación y destrucción de empleo se podría explicar a través de estadísticas, pero a veces el frío dato no refleja el proceso intermedio hasta llegar a esa situación. Parece necesario, por tanto, indagar en qué aspectos tienen lugar en estas relaciones laborales y, en ese marco, tiene un papel destacado el contrato psicológico.

El contrato psicológico no es un fenómeno reciente. Ha sido una evolución de las relaciones laborales entre empleador y empleado que ha desembocado en una variante contractual denominada *i-deals* y que llega para ajustarse al perfil de cada trabajador según sus condiciones, como indica Rousseau (2005).

La elección del tema de este trabajo se debe a la situación que viven muchos individuos a la hora de buscar empleo o cuando ya llevan un tiempo como miembros de las organizaciones laborales. Quería ahondar un poco más en las relaciones laborales y no quedarme simplemente en la tipología del contrato. Mi interés se basaba en profundizar e investigar en el contrato psicológico, tratándolo como un ente vivo en constante evolución, no sólo ya por el contexto que le rodea, sino por los propios participantes (trabajador y empresario) que no dejan de tener necesidades distintas a medida que pasa el tiempo y, por lo tanto, visiones diferentes de las expectativas de la otra parte. Es aquí cuando entran en juego los denominados *i-deals*, para ajustarse a estas mencionadas necesidades. Al analizar esta tipología de contratos se puede ver todo un ecosistema propio tan interesante como extenso, ya que las variantes de los *i-deals* a lo largo de una organización, son tantas como empleados pueda tener.

Y es que, como luego veremos, el contrato psicológico permitirá tener un enfoque global de lo que se espera al comienzo de la relación contractual. La violación del contrato mostrará los moduladores anteriormente mencionados que modifican la relación de los participantes y, por último, los *i-deals* nos darán un fiel reflejo de la realidad laboral que se está viviendo en este momento y de la propia evolución profesional del trabajador.

¹ Alejandro, M. (2017). Encuesta de población activa. Madrid. Cinco días el País. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/01/26/economia/1485416201_485569.html

Este trabajo está estructurado en cinco grandes apartados. El primer gran apartado se centra en la conceptualización del contrato psicológico, en concreto, en la evolución que ha sufrido este término en los últimos años y en las consecuencias que conllevan su violación y ruptura. En segundo lugar, se analizará cómo afecta la ruptura o violación de estos *i-deals* al individuo y, en concreto, a la denominada justicia organizacional percibida por el trabajador. Posteriormente, se dedica un segundo apartado al desarrollo conceptual del elemento central del trabajo: los denominados *i-deals*. En esta sección se define este término y cómo ha evolucionado el mundo del trabajo hacia condiciones individuales negociadas. Además, se describirán los diferentes tipos de *i-deals* según su contenido, el iniciador de la negociación, el momento o tiempo en que se realiza, etc. El cuarto apartado recoge las principales conclusiones del trabajo y, por último, el quinto apartado incluye la bibliografía utilizada para la elaboración de este Trabajo Fin de Grado.

II. Contrato psicológico: origen y definiciones/interpretaciones

El concepto de contrato psicológico (en adelante, CP) fue gestado y modificado por diferentes científicos sociales, siendo la primera definición acuñada por el profesor de Harvard, Chris Argyris, en los años 60: “las percepciones de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, de las obligaciones implícitas en la relación” (citado en Tena, 2002, p. 88). De esta definición se puede sacar en claro que el CP es la reacción o consecuencia de los individuos a las relaciones laborales imperfectas.

Años después se siguió debatiendo sobre este concepto. Así por ejemplo, Farnsworth (1982, citado por Robinson y Rousseau, 1994) definió el CP como un conjunto de promesas encaminadas a realizar acciones futuras. Estas promesas son totalmente necesarias ya que sin ellas ninguna de las dos partes tendría incentivo alguno para establecer una relación laboral y, en caso de llegar a establecerse, no tendría éxito alguno.

El CP hace referencia, según apunta Rousseau (1989), a todas aquellas creencias individuales sobre los términos y condiciones al acordar un intercambio recíproco entre la persona anteriormente nombrada y la otra parte. Rousseau disiente de los científicos sociales anteriores a ella al afirmar que las relaciones laborales inestables que mellan la calidad de la relación empleado-empresario provocan que en el CP se deban tener en cuenta muchos más factores que el puramente económico. El CP surge una vez se han establecido esas promesas futuras y, por lo tanto, existen unas expectativas a cumplir. Según Mitchell (1974) las expectativas son las probabilidades percibidas, resultantes del propio comportamiento del empleado y también se podría explicar, como señaló Wanous (1977), como lo que el empleado espera recibir de su empresario.

II.I. Violación del contrato psicológico / Ruptura del contrato psicológico y sus consecuencias

Un aspecto fundamental en la conceptualización del CP es su violación y las expectativas inherentes a este CP, ya que cuando sucede esta violación la respuesta o consecuencia es más intensa que en el caso de no cumplir esas expectativas iniciales. Hay que mencionar que una “violación” del CP ocurre cuando una parte de la relación percibe que la otra parte no ha cumplido con lo prometido, tal y como apunta MacNeil (1985).

Para ayudarnos a diferenciar entre el concepto de expectativas y violación del CP, se plantean los siguientes ejemplos:

A) Un empleado puede esperar (expectativas) recibir una comisión gracias a su rendimiento y, al no recibirla, sentirse decepcionado.

B) A un empleado le han prometido una comisión debido a su alto rendimiento y al no recibirla (violación) se siente mal por ello.

La diferencia entre ambos casos radica en la gravedad de la acción, ya que en el segundo caso las promesas no cumplidas producen ira y se erosiona la confianza/relación con el empleador, lo que provocará más repercusiones que las expectativas no satisfechas. Esta violación del CP implica un incumplimiento de las promesas realizadas y una pérdida de confianza, además de desilusión y sentimientos de traición. Según señala Rousseau (1989), las dos partes puede que no entiendan de la misma forma los términos de cumplimiento de esas promesas, existiendo diferentes aspectos (económicos, afectivos, emocionales, etc.) que pueden erosionar esas promesas realizadas, y es ahí donde comienza a surgir la ruptura del CP. Esta ruptura se podría definir como la percepción de una de las partes de que la otra ha faltado a su promesa de cumplir su obligación con ella. También se puede dar el caso de que una de las dos partes no sienta que se haya establecido un CP.

Según Rousseau (1995) existen tres tipos de violaciones o rupturas del CP:

- a) Violación inadvertida: ambas partes, empleado y empleador, pueden mantener su compromiso y así lo hacen pero, como se ha mencionado anteriormente, cabe la posibilidad de una interpretación del contenido distinta de una de las partes y afectar negativamente a la otra.
- b) Violación disruptiva: factores externos imposibilitan a cualquiera de las partes el cumplimiento del contenido del CP aunque quieran cumplirlo.
- c) Ruptura del CP: si una parte puede cumplir con el CP pero de forma consciente no lo hace.

Se cree que la tendencia de los empleados a identificarse con sus organizaciones depende en gran medida de la tendencia del empresario a cumplir el CP. Asadullah, Akram, Imran y Arain (2017) realizaron un estudio para la Universidad de Lahore en Pakistán en el que analizaron los mecanismos de mantenimiento de la relación laboral, particularmente la relación entre el CP y sentirse identificado con la organización. Este estudio confirmó los beneficios de cumplir con el CP, como tener un mayor compromiso

afectivo o cumplir más roles en la empresa, ya que los empleados evalúan la calidad de su relación con su organización basándose en un trato interpersonal justo y explicaciones correctas. Los empleados se sienten respetados y valorados cuando su supervisor los trata justamente y les proporciona explicaciones justas sobre los procedimientos organizativos, por lo tanto es muy probable que el empleado perciba el cumplimiento del CP sintiéndose obligado a desarrollar un sentido de identificación organizacional.

II.II. Influencia del contexto laboral actual en el contrato psicológico

Con la llegada de la crisis de la última década que provocó numerosos estragos socioeconómicos, la explosión de la burbuja inmobiliaria en España afectó aún más que en otros países de la Unión Europea (UE). Según los datos recopilados, entre el 2006 y el 2013, en España se destruyeron más de 3,75 millones de puestos de trabajo (EPA, 2013)² siendo el principal sector afectado el terciario sobre todo durante la segunda etapa de la crisis. En 2006, en España, la tasa de paro era del 8,45% y pasó a ser del 24,79% en el 2012, ocupando el dudoso honor de ser el país de la UE con mayor desempleo. Para frenar esta crisis en España se optó por reducir el gasto público a través de medidas de austeridad.

Tras la salida de la crisis a la que parece estamos asistiendo, en la que existe menos desempleo pero una mayor precariedad laboral, según los últimos datos disponibles (2016), el paro se situó en España en el 18,63% con un total de 4.237.800 parados, la cifra más baja en los últimos siete años según la Encuesta de Población Activa. Pero toda esta inestabilidad laboral ha provocado que las empresas hayan modificado sus plantillas.

Así, según Bertrand-Cloodt, Corvers, Kriechel y van Thor (2012), son frecuentes las organizaciones laborales que cuentan con una plantilla más flexible, formada por un grupo de trabajadores indefinidos y otros trabajadores temporales, lo que le permite adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y la feroz competitividad. Esta estructura de la plantilla también permitiría a la empresa poder adaptarse a la disminución de la demanda cuando el mercado laboral lo dicte. Sin embargo, según este autor, esto también tiene una consecuencia negativa, y es que los trabajadores temporales también están menos comprometidos con la organización. Además, los conocimientos y la formación que han recibido en esa empresa pueden ser aprovechados por la siguiente empresa que los contrate, existiendo así una fuga de capital humano importante (Aldrich y Ruef, 2006). Por todo ello, se podría considerar que contar con un mayor número de trabajadores indefinidos afectaría de forma positiva al establecimiento de un CP y disminuiría también el número total de rupturas y violaciones de dicho contrato.

² Gómez, M.V. (2014). Seis años de destrucción de empleo. Madrid. El País.
https://elpais.com/economia/2014/01/23/actualidad/1390463734_055893.html

En el caso de las Administraciones Públicas y de las Universidades del centro de Europa (Waaijer, Belder, Sonneveld, Van Bochove y van der Weijden, 2017), el contexto mencionado anteriormente parece no afectarles tanto ya que su presupuesto, por ejemplo, no está marcado por las fluctuaciones del mercado y tienen puestos de trabajo más estables que en la empresa privada. Para los trabajadores, dicho empleo temporal puede tener dos visiones. En la primera de ellas, de acuerdo a la teoría dual del mercado laboral, los trabajos temporales son muchas veces considerados de peor calidad y remuneración (Kalleberg, 2000). Estos empleos no sólo tienen peores condiciones que sus homólogos indefinidos, sino que en sí mismo, el trabajo suele ser más repetitivo y con menos posibilidades de ascender, aunque a veces sea mejor que el desempleo e incluso sea un vía de reincorporación al mercado laboral (teoría trampolín) y a un posible “futuro” puesto más estable, sobre todo para graduados universitarios (Bertrand-Cloodt et al., 2012).

La otra cara de la moneda refleja una visión más positiva de estos trabajos temporales, en la medida en que permiten a los trabajadores tener una carrera profesional más diversa (denominados empleados temporales sin fronteras) al no tener que pasar toda su vida profesional en una única empresa y así poder desarrollarse y elegir el camino que deseen. Siguiendo esta teoría, Marler, Woodard Barringer y Milkovich (2002) distinguen dos tipos de trabajadores temporales: los nuevos empleados sin fronteras citados anteriormente y los trabajadores temporales clásicos. Llega a la conclusión de que los nuevos eventuales (que prefieren este tipo de trabajo temporal) son trabajadores más formados y experimentados. Estos trabajos temporales les permiten ganar experiencia para aplicarla en otros trabajos que se adapten más a sus preferencias, provocando que estén satisfechos laboralmente. Un ejemplo de ello sería el estudio realizado por Lam y de Campos (2015) en el que encontraron que los estudiantes universitarios que realizaban trabajos temporales mientras los combinaban con sus estudios se sentían respetados por sus profesores y empleados con lo que percibían que su CP no era roto o violado. En relación a esta percepción, hay que hacer referencia al concepto de justicia organizacional, aspecto que se desarrollará en el siguiente apartado.

III. Justicia organizacional

La justicia organizacional es uno de los factores que afectan a la percepción de los empleados sobre el CP. Este concepto, según Greenberg (1990), hace referencia a la percepción que el empleado tiene de la equidad dentro de una organización.

La justicia organizacional comunica el mensaje de respeto y dignidad a los empleados, lo que los hace sentir orgullosos de ser miembros de una organización en particular.

Tal y como indica Greenberg (1990), las cuatro dimensiones de la justicia organizacional incluyen: la justicia distributiva, la justicia procedural, y la justicia interpersonal e informal (estas dos últimas formarían la llamada justicia de comunicación). Por justicia distributiva se entiende la igualdad asociada a los resultados que provocan la toma de una decisión y la distribución de los recursos (tangibles, como por

ejemplo una remuneración económica, o intangibles, como por ejemplo un elogio). La justicia procedural se refiere a la percepción de igualdad de los procesos a la hora de tomar decisiones. Estos procedimientos, justos a ojos del trabajador, que utiliza la autoridad competente (en este caso sería la organización) pueden ser la imparcialidad, la ética, etc. La justicia interpersonal se refiere al grado en que las personas son tratadas con cortesía, respeto y dignidad durante la implementación de procedimientos en una organización particular. Por último, la justicia informacional hace referencia al grado en que las personas reciben información y explicación sobre cómo ciertos procedimientos son implementados y los resultados son distribuidos en la organización. La justicia interpersonal e informacional es también una importante variable para que los empleados puedan evaluar la calidad de su relación con su organización. La justicia en la comunicación es uno de los precedentes del CP.

La norma de la reciprocidad, según Gouldner (1957), demuestra que los individuos reaccionan positivamente si reciben las respuestas esperadas de otros. Por ejemplo, facilitar información realista del trabajo puede facilitar la socialización dentro de la organización y el empleado puede desarrollar el sentimiento de cumplimiento del CP. De manera similar, la percepción de cumplimiento del CP puede desarrollarse en los empleados cuando están recibiendo un tratamiento interpersonal justo por parte de sus supervisores. Según la teoría de la disonancia cognitiva de Festinger (1957), las inconsistencias cognitivas producen gastos y problemas psicológicos. Sin embargo, es menos probable que los empleados experimenten tales inconsistencias cognitivas en el caso de un alto nivel de percepción de la justicia interpersonal e informacional.

Por lo tanto, si los empleados perciben que sus supervisores los han tratado de manera justa y les han proporcionado información justa, es muy probable que perciban el cumplimiento del CP.

IV. I-deals

La forma práctica de organizar los recursos humanos ha evolucionado en la última década hacia una forma mucho más individual (Rousseau, Hornung y Kim, 2009). Atrás quedaron los típicos contratos en los que el trabajo se concretaba en un horario concreto, normalmente a tiempo completo en el centro de trabajo del empleador, siendo controlado por éste último y con unas expectativas de continuar con esta relación laboral. Por lo tanto, los contratos de trabajo que carecen de una o más cualidades de las anteriormente citadas se podrían definir como no comunes. Las condiciones de empleo personalizadas que los trabajadores negocian de forma individual complementan los contratos estándar. Por ejemplo, los trabajadores de una misma empresa que comparten un plan de pensiones, además de seguro médico, y sin embargo, tienen diferentes oportunidades de desarrollo profesional o responsabilidades porque las han negociado con sus empleadores.

Las razones para que prevalezcan los contratos individualizados podrían ser diversas, como cambios en el contexto social o menor fuerza de los sindicatos. Hay que añadir que la competitividad exacerbada

entre los trabajadores con talento y la preferencia también por elegir las condiciones individuales para los contratos también han contribuido a los acuerdos individuales de empleo en el lugar de trabajo. Este tipo de contratos han llegado para instaurarse hasta en las Administraciones Públicas conocidas por su estandarización y sus reglas (Hornung, Rousseau y Glaser, 2009).

Rosen, Slater, Chang y Johnson (2013) realizaron un estudio en el que tenían como objetivo clasificar en grupos las condiciones laborales negociadas. En él participaron estudiantes que trabajaban por las tardes o los fines de semana, así como trabajadores a tiempo completo que tuviesen vínculos con los estudiantes participantes, y trabajadores en centros universitarios. Se les proporcionó un listado de *i-deals* (agrupados en las categorías de: flexibilidad de calendario, tareas/responsabilidades, incentivos financieros y flexibilidad de localización). Se les preguntó si durante el último año habían negociado algunos de los aspectos recogidos en el listado y, en caso afirmativo, cuántos. Los resultados fueron los siguientes:

- En total, el 56% de los participantes aseguraron haber negociado con éxito al menos un *i-deal* el último año.
- Entre el 56% de los empleados que negociaron con éxito *i-deals*, el número promedio de *i-deals* negociados durante el último año fue de 2,82.
- De los *i-deals* negociados, los referidos a la flexibilidad de horario eran los más comunes (52%), seguidos por los de tarea y responsabilidades (38%), incentivos financieros (28%) y flexibilidad de ubicación (22%).
- Ocho participantes (3%) usaron la opción "otra" para enmarcar el contenido de sus *i-deals*, refiriéndose a aspectos como "descuento preescolar", "uso del vehículo de la empresa", "tiempo para poder estudiar" y "tomarse descansos para almorzar cada vez que quisiesen".

A pesar de que muchos trabajadores tienen condiciones laborales diferentes a sus propios compañeros en las empresas, la cuestión acerca de si estos contratos individualizados favorecen a estos trabajadores se resolverá en los siguientes apartados.

IV. I. Definición de *i-deals*

Reconociendo la importancia de los contratos personalizados, Rousseau (2005) y Rousseau, Ho y Greenberg (2006) acuñaron el término "acuerdos idiosincrásicos" o *i-deals* para fomentar la investigación sobre las condiciones en los contratos negociadas por los empleados. Siguiendo con Rousseau (2005, p. 4), los *i-deals* se definen como "condiciones de trabajo personalizadas que los empleados y empleadores negocian para su beneficio mutuo".

Las características fundamentales de los *i-deals* son las siguientes:

- a) Son los empleados los que negocian sus contratos de forma individual, aunque esta negociación puede ser iniciada por cualquiera de las dos partes.
- b) Este tipo de contratos conllevan diferencias dentro de la plantilla de trabajadores en materia de condiciones laborales, ya que cada empleado tiene diferentes necesidades que le llevan a negociarlas de manera personalizada. Lo que sucede es cada trabajador va a negociar de manera más o menos exitosa estos términos, dando lugar a mejores contratos (o no) si el trabajador es un buen negociador. Estas diferencias en las condiciones laborales pueden poner en peligro la equidad grupal lo que implica que manejar con éxito estos contratos sea uno de los puntos críticos.
- c) Ya que los *i-deals* son negociados por ambas partes tienen la finalidad de favorecer a todos los implicados. El trabajador quiere satisfacer sus necesidades personales a través de estos contratos y los empresarios buscan retener a trabajadores productivos con los *i-deals*.
- d) Como es lógico, existen diferencias entre los propios *i-deals* en materia de alcance ya que cada contrato de estas características tiene un número distinto de condiciones negociadas. Un trabajador puede tener uno o dos elementos negociados de forma individual en su contrato y el resto de condiciones ser estándar, por lo tanto el alcance es bajo. Se puede concluir que dentro de una misma organización laboral, la cantidad y los tipos de *i-deals* pueden variar mucho.

Los resultados arrojados por la investigación revelan que los *i-deals* mejoran el diseño del trabajo (Rousseau et al., 2009), las experiencias de empleo previas a la jubilación (Bal, De Jong, Jansen y Bakker, 2012), las conductas de ciudadanía organizacional (Anand, Vidyarthi, Liden y Rousseau, 2010), la fuerza en la organización de los empleados (Ng y Feldman, 2015) y la fuerza en el CP, entre otros.

A continuación, se profundizará en la descripción de los *i-deals*. En concreto, se describirá en primer lugar la teoría que los sustenta, para pasar a describir algunos de los estudios referidos a ellos publicados en los últimos años. Posteriormente, se identificarán los problemas metodológicos que afectan a su estudio y algunas soluciones para resolverlos. En cuarto lugar, se analizará el papel de la cultura social en el impacto de los *i-deals* en el lugar de trabajo, además del estado de los *i-deals* tanto en el mundo occidental como en el oriental (similitudes y diferencias). Finalmente, se describe cómo pueden desarrollarse los *i-deals* desde una perspectiva grupal y sus efectos en los empleados.

IV. II. Los *i-deals* y otros términos interrelacionados

El concepto de *I-deals*, aunque comparte ciertas similitudes, se diferencia de otros términos relacionados con el empleo, como el rediseño de los trabajos (*job crafting*), la negociación y los CP. A continuación, se describirán brevemente estos términos para aclarar la naturaleza de los *i-deals* y diferenciarlos de otros fenómenos relacionados con el empleo además de sus interrelaciones.

El rediseño de los trabajos (*job crafting*) se define como los "cambios físicos y cognitivos que los individuos hacen en la tarea o los campos relacionados con su trabajo" (Wrzesniewski y Dutton, 2001, p. 179). Más específicamente, refleja "los cambios auto iniciados que los empleados realizan en sus propias funciones y recursos de trabajo para alcanzar y optimizar sus metas personales de trabajo" (Tims, Bakker y Derks, 2012, p. 173). Tanto en el *job crafting* como en los *i-deals*, existe una predisposición o iniciativa por parte de los empleados para ser proactivos. Además, se diferencian del diseño tradicional del trabajo, que seguía un orden descendente jerárquico (el superior diseña el puesto de trabajo del trabajador a su cargo). Sin embargo, existen algunas diferencias entre el *job crafting* y los *i-deals*. La primera de ellas radica en que en el *job crafting*, los empleados tienen autonomía para realizar los cambios pertinentes ya que estos cambios son cognitivos, mientras que en los *i-deals* estos cambios deben ser negociados y aprobados por el empresario. La segunda diferencia es que mientras el *i-deal* va a ser beneficioso para ambas partes ya que ha sido negociado y aprobado por ambos, los cambios realizados por el rediseño del puesto no siempre van a ser beneficiosos porque son pensados y realizados sólo por el trabajador.

La negociación se define como "un proceso interpersonal de toma de decisiones mediante el cual dos o más personas acuerdan cómo asignar unos pocos recursos" (Thompson, 2000, p. 2). Se podría decir que la negociación es una parte de los propios *i-deals* y que estos últimos son una negociación específica de términos que forma parte de una negociación más global.

Los CP se comparan frecuentemente con los *i-deals*. Según Rousseau (1995; p. 9), los CP se definen como "creencias individuales con respecto a los términos de un acuerdo de intercambio entre el individuo y su organización". Así pues, los CP se basan en percepciones que reflejan la creencia subjetiva de un empleado de lo que su empresario ha prometido en la relación laboral. Sin embargo, los *i-deals* son condiciones de trabajo reales que un individuo ha negociado. Los términos negociados de forma individual (*i-deals*) pueden llevar a los trabajadores a desarrollar CP distintos. Por lo tanto, los CP y los *i-deals* son términos relacionados pero distintos.

IV. III. *Timing* de los *i-deals* y contenido

Existen numerosos tipos de *i-deals* en función del momento en que se producen (*timing*) y su contenido (Rousseau, 2005). Así, se pueden negociar *i-deals* ya sea durante el proceso de contratación (es decir, *pre i-deals*) o en el trabajo (es decir, *post i-deals*). Los *post i-deals* ocurren con mayor frecuencia que los *pre i-deals* ya que los empleados tienden a negociar sus condiciones laborales de forma individual una vez están trabajando ya en la compañía y así se desarrolla una relación de intercambio con su empresaria/o. Por el contrario, los *pre i-deals* se otorgan en función del conocimiento, las habilidades, la capacidad y otras características de los candidatos para el puesto reflejando su valor de mercado. Los empresarios a través de los *pre i-deals* atraen talento y mediante los *post i-deals* evitan fugas de talento.

Los *i-deals* también se pueden clasificar por su contenido, es decir, en función de las condiciones individuales negociadas o recursos particulares involucrados. Se pueden distinguir cuatro tipos de *i-deals* según sus características especiales, que han sido identificados en diversas investigaciones realizadas en hospitales y en ministerios (Rousseau, 2005):

- 1) Flexibles: permiten a los trabajadores programar su trabajo para adaptarlo a sus necesidades.
- 2) Desarrollo: se refieren a oportunidades especiales para que las personas puedan usar y expandir sus conocimientos y habilidades para poder ascender en su carrera profesional.
- 3) Reducción de carga de trabajo: son condiciones laborales especiales negociadas de forma individual que como resultado, reducen la cantidad de trabajo y, por lo tanto, las horas para realizarlo.
- 4) Tareas: condiciones que las personas negocian para crear o modificar el contenido de su propio trabajo.

Posteriormente, Rosen et al. (2013) realizaron una revisión de esta clasificación añadiendo dos nuevos tipos de *i-deals*:

- 5) Flexibilidad en la ubicación: negociaciones especiales que permiten a los empleados trabajar en un lugar que está fuera de la oficina.
- 6) Incentivos financieros: condiciones especiales en términos monetarios para ajustarse a las necesidades individuales.

IV. IV. Teorías y mecanismos acerca de los *i-deals*

La teoría de los *i-deals* se basó inicialmente en la teoría del intercambio social (Rousseau et al., 2006). Esta teoría hace hincapié en que las acciones voluntarias de los individuos obedecen a los resultados que se espera que proporcionen y que en términos generales proporcionan. Aplicando la teoría del intercambio social en el contexto de los *i-deals*, los empleados con *i-deals* tienden a sentirse obligados a corresponder a través de actitudes de trabajo positivas y comportamientos que, en última instancia, benefician al empresario. A pesar de que los *i-deals* normalmente suelen negociarse entre los trabajadores y sus empresarios, los empleados pueden negociar *i-deals* con otras personas de la organización, como por ejemplo el personal de recursos humanos y ejecutivos. Así, la reciprocidad de los empleados puede diferir dependiendo de quién sea la otra parte en la negociación (Lavelle, Rupp y Brockner, 2007).

Desde la perspectiva del empresario, los *i-deals* pueden ser una forma de corresponder a las contribuciones de un empleado. La teoría del intercambio social proporciona un amplio marco para explicar por qué los empresarios otorgan *i-deals* a algunos trabajadores y por qué los empleados con *i-deals* responden como lo hacen.

Sin embargo, los *i-deals* no siempre generan reciprocidad. Por ejemplo, los empresarios informan que no hay cambios en la motivación de sus trabajadores cuando se han negociado *i-deals* donde exista flexibilidad o reducción de carga de trabajo reducida. En cambio, los *i-deals* de desarrollo están relacionados con un aumento en la motivación de los empleados (Rousseau et al., 2009). Como consecuencia de aplicar diferentes tipos de *i-deals*, los resultados variarán y ponen en evidencia la teoría del intercambio social aplicada a este campo.

Un aspecto importante en los *i-deals* sería el papel que juegan las metas de los empleados a la hora de buscar empleo o negociar dichos *i-deals* (Latham y Locke, 1991, 2007). Las metas son estados internos a través de los cuales los individuos regulan sus conductas para alcanzar un objetivo. Por ejemplo, los trabajadores que negocian condiciones para ascender pueden marcarse metas relacionadas con trabajar más duro, siendo este comportamiento un indicador positivo relacionado con el poder promocionar internamente.

Por todo lo anterior, a la hora de comprender los *i-deals* hemos de tener en cuenta tanto la teoría del intercambio social como las metas de los empleados.

Otro mecanismo alternativo que tiene relevancia para comprender los efectos de algunos tipos de *i-deals* y sus resultados sobre los empleados se basa en la teoría de las características del propio trabajo. Por ejemplo, a través de *i-deals* se le da al individuo la oportunidad de trabajar en sus tareas preferidas o realizar actividades importantes en el trabajo, lo cual permite que éste realice el trabajo de forma más efectiva y controlada que antes, además de presentar una mayor satisfacción laboral (Hornung, Glaser y Rousseau, 2010; Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer y Weigl, 2011).

IV. V. Medición de los *i-deals*

Diversos autores (Hornung et al., 2011; Hornung et al., 2014; Rousseau, Hornung y Kim, 2009) han desarrollado escalas para medir el momento en que se producen (es decir, *pre i-deals* y *post i-deals*) y el contenido de los *i-deals*. La medición del contenido de los *i-deals* clasifica las condiciones específicas negociadas, incluidas las oportunidades de ascender, la flexibilidad, las responsabilidades laborales y la reducción de la carga de trabajo.

No obstante, la medición de los *i-deals* no está exenta de ciertos problemas (Rousseau et al., 2009):

- a) Se les dan instrucciones a los encuestados para indicar la medida en que han "solicitado y negociado con éxito *i-deals* diferentes de sus compañeros". Tanto los empleados que no hayan pedido nada, como aquellos que lo hayan pedido pero no hayan tenido éxito en sus negociaciones, marcarán un "1" en una escala Likert de 5 puntos (siendo "1" la menor medida y "5" la máxima). Es decir, ambos tipos de trabajadores marcarán la misma respuesta, a pesar de que sus actitudes y comportamientos probablemente sean muy distintos. Por ello, es importante agregar una opción

de respuesta correspondiente a "no solicitado o no aplicable" para aquellos encuestados que no han solicitado un *i-deal*. En definitiva, en la medición de los *i-deals* hay que distinguir entre tres grupos: empleados que no han solicitado un *i-deal*, empleados que intentaron negociar un *i-deal* pero no lo consiguieron, y los empleados que consiguieron un *i-deal*.

- b) Actualmente las mediciones comparan los *i-deals* de los trabajadores refiriéndose a cuán diferentes son entre ellos. Pedir a los encuestados que emitan un juicio sobre si sus *i-deals* son más o menos diferentes a los de sus compañeros puede dar lugar a errores de interpretación.
- c) Los investigadores aún no han probado explícitamente si los *i-deals* son beneficiosos para ambas partes, una característica básica de esta modalidad de contrato (Rousseau et al., 2006). Debido a que cada parte tiene sus intereses particulares, las ofertas durante la negociación favorecerán los intereses de una de las partes más que de la otra. Además, los beneficios para ambas partes pueden no realizarse simultáneamente, sino en diferentes momentos temporales. No hay que olvidar que los *i-deals* también podrían beneficiar al representante del trabajador que lo está negociando otorgándole, por ejemplo, una mayor importancia o reputación. Por último, puede ser que los compañeros de trabajo se beneficien de forma involuntaria de los *i-deals* de los demás, como en los casos en que se crea un *i-deal* para un empleado con dificultades de calendario o conciliación con el fin de evitar que recaiga más carga laboral sobre sus compañeros. Actualmente, al hablar de los compañeros de trabajo como un tercera parte relevante de la relación (siendo las dos primeras el trabajador en cuestión y el empresario), la literatura de los *i-deals* se equivoca al centrarse sólo en el hecho de cómo afecta a estos compañeros de trabajo que concedan *i-deals* a los otros trabajadores, sin tener en cuenta que las reacciones de los compañeros de trabajo también varían en función de la razón de por qué se conceden esos *i-deals* (recompensa por rendimiento, necesidad personal, o por favoritismo del jefe).
- d) El análisis de los *i-deals* se ha centrado principalmente en el trabajador, aunque algunos estudios han analizado los *i-deals* desde el punto de vista del supervisor directo (Anand et al., 2010; Hornung et al., 2009). Como se ha mencionado anteriormente, los *i-deals* pueden ser negociados por diferentes personas, desde un empresario/ dueño del negocio, hasta supervisores y representantes de recursos humanos, además de representantes sindicales. Ningún estudio hasta la fecha ha examinado simultáneamente el papel de estas variadas figuras en la negociación. Es importante destacar que los empleados pueden tener diferentes acuerdos con varias partes en el proceso de negociación y, por lo tanto, condicionen la respuesta del trabajador durante la toma de decisiones final (Lavelle et al., 2007).
- e) Los *i-deals* iniciados por el empresario pueden ser vistos como una recompensa más que si los solicita el propio trabajador y, como consecuencia de ello, generar respuestas más favorables en los empleados. Otro problema que nos puede surgir es que depende de quién inicie esta proposición

de *i-deal*, tendrá un efecto u otro en el resto de la plantilla. Es decir, ¿los *i-deals* iniciados por el empresario son vistos como más legítimos por los compañeros de trabajo que los iniciados por los empleados? o ¿si lo propone el empresario es un trato favorable? Las modificaciones futuras en la medición de los *i-deals* pueden mejorar nuestra comprensión de la naturaleza y las consecuencias de los *i-deals* al analizar no solo el contenido y el momento de los *i-deals*, sino también las partes involucradas.

Rosen et al. (2013) desarrollaron un nuevo tipo de medición de los *i-deals* para abordar las limitaciones anteriormente mencionadas. Además de tener en cuenta la flexibilidad y las tareas, identificaron dos nuevos tipos de *i-deals* que son relevantes en todos los trabajos y organizaciones: incentivos financieros y flexibilidad en la ubicación. Una gran ventaja de este nuevo tipo de escala es que los autores siguieron los procesos de desarrollo de escalas convencionales para garantizar que la nueva escala de *i-deals* tuviese el contenido correcto y validez para con los criterios. También especifica la posibilidad de los supervisores como generadores de *i-deals*.

No obstante, esta propuesta de medición también presenta algunas limitaciones. En primer lugar, no se examinó la validez convergente (constructos que se esperan que estén relacionados de hecho lo estén) ni divergente (constructos que se esperan que no estén relacionados de hecho no lo estén). Otro problema es que mientras que la negociación es una parte importante de los *i-deals*, solo cinco de los 16 elementos medidos por Rosen et al. (2013) especifican que los *i-deals* son negociados.

Con respecto a quién informa sobre los *i-deals*, los informes de los supervisores (Anand et al., 2010; Hornung et al., 2009) tienen la ventaja de reducir la amenaza del sesgo de método o distorsión, común en los *i-deals* sobre las actitudes de los empleados. Mientras, los auto-informes de los empleados poseen la ventaja de proporcionar información sobre los *i-deals* que un individuo ha negociado independientemente de quien represente al empresario.

Si el directivo cree que se le ha otorgado un *i-deal* a un empleado pero el empleado no lo tiene, el empleado se sentirá menos obligado a mejorar sus actitudes y comportamientos. En el polo opuesto, si un empleado informa que existe un *i-deal* aunque el directivo no lo reconozca (por ejemplo, un directivo anterior se lo había otorgado, o las partes tienen percepciones divergentes), ese directivo lo más seguro es que proporcione menos recursos para llevar a cabo ese *i-deal*. Por lo tanto, el directivo también juega un papel crítico en el mantenimiento de un *i-deal*. En este sentido, es recomendable que la investigación compare el auto-informe y los informes de supervisión de los *i-deals* para poder explicar los diversos resultados.

IV. VI. Causas y consecuencias de los diferentes tipos de *i-deals*

En los últimos años se han llevado a cabo diversos estudios empíricos dirigidos a identificar las causas y consecuencias de los *i-deals*, cuyas principales conclusiones se exponen a continuación.

Por lo que respecta a las causas, los estudios se han centrado en los *i-deals* que son solicitados por los empleados y negociados con sus directivos/gerentes. La investigación ha demostrado que, en general, las características de los empleados y los gerentes desempeñan papeles importantes en la formación de *i-deals* a nivel individual. Una razón fundamental por la que se adopta un mayor número de *i-deals* en el lugar de trabajo es la mayor iniciativa que muestran los empleados en la actualidad. De hecho, los empleados con un alto nivel de iniciativa son más propensos a tener *i-deals* de tipo flexible e *i-deals* de promoción (Rousseau et al., 2009). Además, la capacidad de negociación de los empleados es importante. Los que tienen altas habilidades “políticas” tienen más probabilidades de obtener *i-deals* con respecto a asignaciones de tareas especiales y lugares de trabajo flexibles (Rosen et al., 2013).

Como se ha comentado anteriormente, la figura del empresario también es importante, en relación a si están permitidos los *i-deals* y en qué medida. Cuando el empresario es respetuoso, es más probable que los empleados negocien exitosamente *i-deals* sobre oportunidades de desarrollo profesional y flexibilidad de horarios (Hornung et al., 2011). De acuerdo con la teoría del intercambio social, la calidad de los intercambios entre el empresario y los trabajadores (*leader-member exchange*, a partir de ahora *LMX*) está positivamente relacionada con el éxito de negociación de varios *i-deals* tales como actividades de tareas preferidas, desarrollo profesional, flexibilidad en el calendario de trabajo y el control del lugar de trabajo.

Hay un rasgo de la personalidad (Costa y McCrae, 1992), la extroversión, que tiene un impacto en la probabilidad de que los empleados negocien *i-deals*. Por ejemplo, las personas extrovertidas son más activas y assertivas, luego serán más propensos a iniciar el proceso de negociación de un *i-deal* que sus homólogos introvertidos. En cuanto a los empresarios, se necesita más investigación para analizar cómo su personalidad afecta al proceso de negociación de los *i-deals*.

En relación a las consecuencias de los *i-deals*, la evidencia empírica ha demostrado que los *i-deals* tienen influencia sobre las percepciones, actitudes y comportamientos de los empleados en el trabajo. Los *i-deals* flexibles se relacionaron positivamente con la satisfacción en el trabajo (Ho y Tekleab, 2013; Rosen et al., 2013), el compromiso organizacional (Ho y Tekleab, 2013), la motivación para continuar trabajando después de la jubilación (Bal et al., 2012) y una mejor conciliación trabajo-familia (Hornung et al., 2008). Por otra parte, Rousseau (2005) sugirió que se pueden otorgar *i-deals* de flexibilidad a los empleados de confianza que con el tiempo pueden convertirse en marginados debido a que no reciben ningún tipo de *i-deal* y crean que su contribución a la empresa es menor (Hochschild, 1997).

Dentro de las consecuencias que tienen aplicar los *i-deals*, existen cuantiosas diferencias entre el tipo de *i-deal* o ámbito en el que se aplique. Así, en primer lugar, se descubrió que los *i-deals* de flexibilidad

y desarrollo tienen un impacto diferente. Aunque ambos están relacionados positivamente con que el empleado pueda expresarse o sentirse parte de la empresa o incluso participe en la toma de decisiones, los efectos de los *i-deals* de desarrollo son más fuertes debido a que crean un mayor sentimiento de deuda para con la empresa (Ng y Feldman, 2015). Este hallazgo sugiere que los recursos intercambiados en los *i-deals* de desarrollo se perciben como más especiales, valiosos o distintivos que en los de flexibilidad de calendario laboral.

En segundo lugar, a diferencia de los empleados con *i-deals* de flexibilidad, aquellos con *i-deals* de desarrollo están dispuestos a trabajar más horas extras para así alcanzar su meta laboral, lo que a su vez aumenta, como es lógico, su dificultad para conciliar vida laboral y familiar (Hornung et al., 2008).

A diferencia de los *i-deals* de flexibilidad de calendario laboral, los empleados tienden a interpretar los *i-deals* de desarrollo o promoción en términos de un intercambio social con más factores que sólo el ámbito económico (Rousseau et al., 2006, 2009). Desde la perspectiva del empresario, ofrecer oportunidades especiales a los empleados para aumentar sus conocimientos y habilidades es una manera quasi directa de aumentar el rendimiento (Hornung et al., 2008, 2009). Tanto los empleados como los empresarios ven los *i-deals* de desarrollo o promoción como una oportunidad extremadamente especial y valiosa, sin olvidar que este tipo de *i-deals* están más fuertemente asociados que los *i-deals* de flexibilidad laboral con la idea de percibir la relación empleado-empresario como un intercambio social.

Los empleados con tareas negociadas en sus *i-deals* tienden a informar de una mayor satisfacción laboral, mayor apego a la organización en términos de compromiso afectivo y una percepción de justicia organizacional más elevada. Adicionalmente, las tareas negociadas en *i-deals* están asociadas con un mayor rendimiento por parte de los empleados y menor rotación, Ho y Tekleab (2013).

Desde una perspectiva de diseño de trabajo (*job crafting*), estas tareas negociadas hacen aumentar el control del trabajo y la complejidad del trabajo. Además, disminuye el *burnout* lo que a su vez promueve que los empleados sean más proactivos y aumenten su compromiso laboral (Hornung et al., 2011).

Por otro lado, los recursos involucrados en los *i-deals* de reducción de carga de trabajo son de naturaleza económica. Algun ejemplo de estos ítems económicos son la cantidad de horas trabajadas o la cantidad en sí de trabajo (Rousseau, 2005). Por el contrario, los recursos intercambiados en los *i-deals* de tareas (*job crafting*) son de naturaleza socioeconómica como los *i-deals* de desarrollo (Rousseau et al., 2006).

Finalmente, pocos estudios han analizado *i-deals* que involucrasen dinero (por ejemplo, aumento salarial o una cuota de los beneficios). Rosen et al. (2013) analizaron este tipo de acuerdos financieros y encontraron que se relacionaban única y exclusivamente con el compromiso por parte del empleado de seguir en la empresa. La naturaleza monetaria de los *i-deals* financieros sugiere que se basan en el

intercambio económico más que social. En cualquier caso, parece necesaria una mayor investigación antes de poder sacar conclusiones precisa con respecto a las causas y consecuencias de los *i-deals* financieros.

En resumen, mientras que los estudios indican que los empleados con *i-deals* tienden a tener actitudes y comportamientos favorables, los *i-deals* son extremadamente complejos y sus causas/consecuencias pueden variar dependiendo del tipo de *i-deal* y los recursos específicos involucrados en ellos.

IV. VII. Mecanismos explicativos y moderadores de la relación entre *I-deals* y los resultados

Algunos estudios han demostrado que los mecanismos intermedios entre los *i-deals* y los resultados obtenidos son distintos a lo que se creía según la teoría del intercambio social. Hornung et al. (2011) observaron que los *i-deals* de tareas aumentaban el compromiso laboral a través de una mayor complejidad laboral y control del trabajo, además de que aquellos factores laborales estresantes se veían también reducidos de forma notoria. Parece claro que en función del tipo de *i-deal* se producirá un efecto u otro y, aunque se aplique el mismo tipo de *i-deal*, tampoco tiene por qué coincidir en los resultados (Hornung et al., 2014).

Rizando el rizo, Liu, Lee, Hui, Kwan y Wu (2013) descubrieron que la relación positiva entre los *i-deals* y el comportamiento proactivo estaba condicionado por diferentes mecanismos, siendo el individualismo una dimensión cultural de extrema importancia a tener en cuenta en dicha relación. Así, los empleados menos individualistas que posean *i-deals* tienen más probabilidades de mostrar compromiso y comportamientos proactivos a través del intercambio social, mientras que los empleados que son más individualistas son propensos a participar en un comportamiento proactivo mediado a través de la auto mejora. Los resultados de este estudio revelan, por lo tanto, que los valores culturales influyen sobremanera en las respuestas individuales a los *i-deals*.

Examinar las interpretaciones que otros hacen con respecto a los *i-deals* de un individuo es otro camino a seguir para las investigaciones futuras de los *i-deals*. En primer lugar, las interpretaciones pueden ser importantes moderadores del efecto de los *i-deals*. Por ejemplo, Leslie, Manchester, Park y Mehng (2012) encontraron que las interpretaciones de los empresarios con respecto a por qué los empleados usaban durante su carrera profesional prácticas para flexibilizar su trabajo, eran fundamentales para el éxito profesional de los empleados. Los empleados tenían más posibilidades de éxito en su carrera si los empresarios interpretaban este uso de prácticas para flexibilizar la rutina laboral como un medio para convertirse más productivo en el trabajo. En segundo lugar, las interpretaciones que los compañeros de trabajo hacían con respecto a los *i-deals* de los demás tenían implicaciones para la justicia organizacional, ya que pueden creer que esos *i-deals* han sido otorgados por favoritismos o distribuidos de forma desigual

y, por lo tanto, no creer en la justicia organizacional. Cabe recordar que los *i-deals* son muy valiosos en cuanto a recursos invertidos y cantidad, ya que no todos los trabajadores pueden tener un *i-deal*.

Por lo tanto, hay que analizar los costes sociales que los *i-deals* llevan a cabo en el destinatario y para el empresario. Las consecuencias sociales serán mayores cuando el *i-deal* involucre recursos importantes y escasos, como por ejemplo, en una promoción interna. Teniendo en cuenta que la estandarización es un mecanismo para promover la equidad en el lugar de trabajo, una proliferación de *i-deals* que otorguen grandes ventajas a unos y, por lo tanto, afecten negativamente a otros, obligará a analizar los resultados experimentados no solo por el receptor del *i-deal*, sino también las reacciones provocadas en sus compañeros.

La investigación de los *i-deals* puede mejorar si se examina una gama más amplia de resultados. En particular, sería de gran ayuda si los investigadores exploraran el éxito de la carrera profesional de aquellos trabajadores que posean *i-deals* para comprobar el efecto que tienen a largo plazo estas condiciones laborales individuales negociadas. Es más que probable que aquellos empleados con asignaciones de tareas especiales, que les permitan desarrollar habilidades en general y habilidades relacionadas con el trabajo que actualmente llevan a cabo, tiendan a tener carreras más prometedoras en términos de capacidad de promoción (Thacker y Wayne, 1995). Al mismo tiempo, otros tipos de *i-deals* que hagan que el individuo no cumpla con las normas o no estén alineados con la visión organizacional, pueden perjudicar con el tiempo la posición del trabajador en la organización (Hochschild, 1997). Así pues, el examen de los efectos de los *i-deals* sobre los resultados organizacionales requiere de una evaluación durante un período de tiempo más largo.

IV. VIII. Preocupaciones a diferentes niveles en las investigaciones de los *i-deals*

Anteriormente se ha mencionado que una forma de mejorar la teoría e investigación de los *i-deals* es analizándolos a diferentes niveles. Existe la necesidad de un marco interpretativo de los *i-deals* desde una perspectiva multinivel (Bal et al., 2012). En particular, el grupo de trabajo constituye un punto de partida apropiado para extender el alcance de la teoría e investigación de los *i-deals*. Con este objetivo, la parte superior de la Tabla 1 presenta la clave del constructo de los *i-deals* a nivel grupal y sus relaciones con otras variables. Hay que basarse en que no son algo estándar y teniendo en cuenta su naturaleza individualizada, los *i-deals* operan en un espacio social y organizacional que tienen implicaciones para terceras personas (Rousseau, 2005).

Tabla 1.

Modelo de los *i-deals* a diferentes niveles.

Antecedentes		<i>I-deals</i>	Proceso intermedio	Resultados
Nivel Grupal	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de la sociedad/culturales • Factores económicos • Clima organizacional • Características del grupo • Características del jefe 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>We i-deals</i> • Media grupal <i>i-deals</i> • Diferenciación/estandarización de los <i>i-deals</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Cohesión grupal • Fuerza de grupo • Clima de justicia • Colaboración grupal 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad del grupo
Nivel Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Valores individuales • Características del trabajo • Características del líder • Características del trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>I-deals</i> individuales • Comparación entre <i>i-deals</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo percibido • <i>LMX</i> • Percepción de Justicia 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitudes y percepciones del empleado • Comportamientos del empleados

Fuente: Liao et al. (2014, p. 3)

En primer lugar, es necesario señalar la existencia de fenómenos a nivel grupal relacionados con los *i-deals*. Dado que los *i-deals* se basan en las diferencias respecto al resto de trabajadores, las respuestas anticipadas por parte de los compañeros de trabajo y los precedentes de los *i-deals* podrían sentar las bases de las dificultades que entraña la solicitud y la concesión a los trabajadores de tales *i-deals*. Al mismo tiempo, el nivel medio de los *i-deals* dentro de un grupo puede ser un claro indicativo de la capacidad de esos miembros para negociar cambios en el trabajo. En segundo lugar, las relaciones entre niveles también son importantes para comprender la idiosincrasia de los *i-deals* aplicándolos al contexto organizacional. Las características a nivel grupal y organizacional son factores que sirven como marco y que tienen influencias a través de múltiples niveles sobre los efectos de los *i-deals* individualizados. Mientras tanto, los *i-deals* negociados por trabajadores para uso individual pueden contribuir directamente a la eficacia del grupo.

IV. IV. Investigación de los *i-deals* a nivel grupal

Aunque los *i-deals* tienden a negociarse a nivel individual, como se ha mencionado anteriormente, operan en un marco social y organizacional que puede influir a nivel grupal (Rousseau, 2005). Hay que mencionar que no se sabe qué *i-deals* son representativos a nivel grupal y cuáles lo son a nivel individual exclusivamente. Además, los grupos varían dependiendo de la facilidad con la que se conceden *i-deals* a sus

miembros. La frecuencia de poseer un *i-deal* puede ser mayor en grupos donde se apoye cubrir las necesidades individuales y, por lo tanto, tener mayor grado de aceptación por parte de los compañeros debido a que la mayoría posee un *i-deal* y lo verán más positivamente. Por el contrario, es probable que un empleado suscite envidias o inclusive menoscabe la dinámica de grupo si es el único miembro del grupo que posee uno.

A continuación, se describen tres condicionantes relevantes para la investigación de los *i-deals* a nivel grupal: diferenciación de los *i-deals*, la media de los *i-deals* grupales y los *we-deals*.

- 1) Diferenciación de los *i-deals*: De acuerdo con Klein, Dansereau y Hall (1994), la heterogeneidad dentro del grupo es inherentemente una variable de nivel grupal que describe las características de un grupo. Con respecto a los *i-deals*, la heterogeneidad dentro del grupo es la variabilidad de los *i-deals* dentro de un grupo, que etiquetamos como diferenciación de los *i-deals*. Los grupos varían según el grado de diferenciación de sus *i-deals*. Un ejemplo de ello es que dentro de un grupo un único miembro puede tener un mayor o menor número de *i-deals* que sus compañeros de grupo, además de que incluso se pueden negociar *i-deals* con otros grupos dando como resultado un red de *i-deals* difícil incluso de plasmar en una tabla o gráfico dado el gran número de ramificaciones existentes. Por lo tanto, la diferenciación de *i-deals* varía según el grupo. Esto provoca algunas preguntas aún sin respuesta, como por ejemplo, ¿qué teorías serán necesarias para explicar la diferenciación de los *i-deals* a nivel grupal y los diferentes resultados provocados?, ¿cómo perciben los miembros del grupo la distribución existente de *i-deals*?, ¿los empleados ven sus propios *i-deals* de manera diferente dependiendo de la distribución existente de *i-deals* a nivel grupal? Todas estas preguntas se relacionan con una característica definitoria y es que no todos los *i-deals* están disponibles para todo el mundo y estos varían según el grupo analizado.

Actualmente, sabemos poco sobre cómo la diferenciación de *i-deals* está relacionada con el funcionamiento del grupo y sus resultados. Se han realizado investigaciones acerca de la distribución imperfecta de los *i-deals* y el posible efecto negativo sobre las actitudes y comportamientos de los empleados (Greenberg et al., 2004). La investigación sobre el cambio de jefe o líder indica que el tratamiento con diferencias puede no siempre dar como resultado reacciones negativas de los empleados. Específicamente, Erdogan y Bauer (2010) encontraron que la variabilidad en las relaciones de intercambio dentro de un grupo (por ejemplo, alta diferenciación en las relaciones de intercambio entre líder/jefe y empleado o LMX) no se asoció con reacciones negativas de los empleados cuando en ambos grupos la justicia procedural y distributiva era alta.

Estos hallazgos pueden tener implicaciones para la diferenciación de los *i-deals*. Uno de los desafíos en la gestión de los *i-deals* es que la distribución diferente de *i-deals* dentro de un

grupo puede contradecir potencialmente la regla de la coherencia y erosionar la justicia grupal. Sin embargo, siempre y cuando el clima de justicia grupal pueda ser fomentado por la coherencia en las oportunidades de los miembros para negociar *i-deals*, la existencia de la diferenciación de *i-deals* podría no producir reacciones adversas o socavar los procesos y la eficacia del grupo (Rousseau et al., 2006).

- 2) Analizar la media de los *i-deals* del grupo refleja, valga la redundancia, el nivel medio de *i-deals* dentro de un grupo. Anand (2012) encontró que cuando los líderes/jefes mantuvieron de media una LMX alta con todos los miembros del grupo, la media de los *i-deals* del grupo también fue alta. Cabe destacar que si el jefe/líder se asegura de que exista un clima de justicia procedural esto contribuirá a que la media de los *i-deals* del grupo sea alta.
- 3) Otro condicionante importante para la investigación de los *i-deals* a nivel grupal son los *we-deals*, es decir, condiciones de trabajo especiales negociadas colectivamente por y para todo un grupo de trabajo (Hornung et al., 2009). Un ejemplo sería reemplazar a un gerente que se marcha de la empresa, no con otra persona contratada de forma externa o interna, sino con un acuerdo de que el grupo de trabajo se gestionará solo. Los *we-deals* pueden ser realmente valiosos cuando otros grupos de la empresa no los tienen. Teniendo en cuenta que estos *we-deals* satisfacen las necesidades particulares de un grupo, es probable que el funcionamiento de ese grupo mejore (por ejemplo, que el grupo colabore más) y que también lo haga su eficacia. No obstante, se necesita mayor investigación para poder explicar los factores sociales y organizacionales que hacen posible la existencia de tales "excepciones" colectivas dentro de una misma empresa.

IV. X. Investigación de los *i-deals* a través de los distintos niveles

En relación a la Tabla 1, existen factores (cómo se negocian los *i-deals*, el significado atribuido por los empleados, etc.) que condicionan a los grupos y a la organización. Debido a que existe un marco social que provoca la existencia de estos factores ya desde el nivel más alto dentro de la organización, estos a su vez influyen en los *i-deals* como si de una pirámide se tratase, mostrando como resultado una red que se entrelaza entre todos los niveles ya que un grupo condiciona al otro y viceversa.

Bal et al. (2012) encontraron una relación entre los *i-deals* de desarrollo y las intenciones por parte de los empleados de seguir trabajando más allá de la edad de jubilación. Su explicación se basa en que cuando la organización y los compañeros de trabajo apoyan *i-deals* para empleados mayores, éstos a su vez no tienen intención de abandonar la compañía a pesar de la edad que marca la jubilación (factor social) debido a que se encuentran realizados. Sin embargo, este es el único estudio desde la perspectiva de que

todos los niveles se entrelazan, acerca de cómo los factores externos afectan a los *i-deals* y, por lo tanto, hay que interpretar estos resultados con cierta cautela.

Siguiendo con la idea de que los factores externos condicionan al grupo y también al individuo, hay que explicar el uso de la teoría de la activación del rasgo aplicada a este campo. Según postula esta teoría, los rasgos individuales (p.ej., de personalidad) se manifiestan en el comportamiento cuando la situación es relevante. Aplicándolo a este campo, las características de los empleados que están relacionadas con los *i-deals* (p. ej., personalidad proactiva), podrían cobrar mayor importancia en los efectos que provoquen sobre los *i-deals* cuando el clima organizacional sea menos favorable. Esto se traduce también en que los *i-deals* pueden ser particularmente influyentes en las actitudes y comportamientos positivos de los empleados cuando el contexto grupal sea adverso.

Ya que los *i-deals* no se pueden conceder a todos los trabajadores, esto va a provocar que los *i-deals* se conviertan en un condicionante a nivel grupal. Estas diferencias en las asignaciones de los *i-deals* pueden cambiar la "posición relativa" de los empleados en la organización (Rousseau, 2005). Los trabajadores de un grupo con *i-deals* tienen una ventaja relativa y, por lo tanto el valor de su *i-deal* aumenta.

Por último, hay que mencionar que, hasta el momento, no se han publicado estudios que demuestren que la organización es más productiva desde el punto de vista del empresario y no del trabajador gracias a estos *i-deals*, a pesar de que, por definición, los *i-deals* deben ser beneficiosos tanto para los empleados como para el empresario. Futuras investigaciones deberían determinar si los *i-deals* impactan positivamente a la empresa y su productividad.

V. Conclusiones

El presente Trabajo Fin de Grado ha tenido como objetivo realizar un análisis de la situación actual del CP, investigando las relaciones laborales entre empresario y empleado, su evolución hacia los denominados *i-deals* y los efectos y consecuencias de su ruptura en el trabajador.

Como se ha comentado, el CP se basa en expectativas y, como tales, se originan en la creencia individual acerca de una promesa, explícita o implícita, que se le ha ofrecido a cambio de sus contribuciones a la organización. Por ello, los CP son frecuentemente rotos o violados. Muestra de ello es que muchos ex alumnos recién contratados podrían contar de forma detallada un incidente que significase una violación de su CP, como por ejemplo, empresarios que hacen promesas de cualquier índole que no cumplen. Y es que estos empresarios no tienen (muchas veces) motivación alguna para proporcionar información detallada sobre las condiciones laborales (Porter, Lawler y Hackman, 1975).

Las violaciones del CP hacen que los trabajadores estén menos satisfechos laboralmente, que pierdan la confianza y que no quieran permanecer en esa organización. La evidencia apunta a que los

empleados cuya confianza se ve más afectada por la violación del CP, son aquellos que planean construir una carrera laboral a largo plazo en esa empresa. Y aún con todo, según Robinson y Rousseau (1995), las violaciones del CP sólo representan el 16% de los motivos por los que un empleado renuncia a su puesto de trabajo.

En el trabajo también se ha descrito la estrecha relación que existe entre las violaciones del CP y la confianza, un elemento crucial para el correcto funcionamiento dentro de la propia organización (Golembiewski y McConkie, 1975). ¿El motivo? La confianza tiene un funcionamiento en espiral: una disminución de la confianza a menudo conduce a que un trabajador no trabaje de la manera correcta ya que se siente dañado y, por lo tanto, no quiere esforzarse para esa empresa que le está dañando, pudiendo incluso disminuir su productividad.

Tras el análisis de varios trabajos sobre los CP, me gustaría señalar el hecho de que la gran mayoría se centra únicamente en la violación de dicho contrato por parte del empresario. Sin embargo, sería necesario que futuras investigaciones analizasen la violación del CP por parte del trabajador, basándose por ejemplo, en la clasificación de las diferentes formas de violación del CP o también en los motivos que han desencadenado esa violación. Asimismo, sería interesante tomar en cuenta a otras partes implicadas, como por ejemplo los compañeros de trabajo o la familia, que puedan estar influyendo en la situación. También sería interesante profundizar en los efectos que causa esta violación del CP no sólo en la organización/empresa, sino también en el empresario y sus futuras relaciones con sus trabajadores.

Otra cuestión de interés sería analizar cómo los trabajadores y los empresarios resuelven la violación de esos CP, detallando el tipo de negociación, las actitudes, las soluciones, etc. Hablar acerca de las expectativas de forma más explícita y realista desde un principio ayudaría a crear un clima de confianza entre trabajador y empresario. En la actualidad debido a los cambios económicos y organizacionales, es un gran reto para la gestión de las Relaciones Laborales y los Recursos Humanos evitar que los cambios en las condiciones de empleo se conviertan de forma sistemática en violaciones del CP.

Durante la revisión de la literatura para la elaboración de este Trabajo Fin de Grado, me ha llamado la atención haber encontrado estudios que defienden que para las personas muy formadas o con titulaciones superiores, los trabajos temporales no son tan "malos" como para los demás, ya que así pueden seleccionar dónde trabajar según sus preferencias y así, estar más a gusto con sus tareas o el contenido del trabajo. Pero, obviando a este tipo de trabajadores, el resto ven una relación negativa asociada al empleo temporal, debido a que se encuentran con peores condiciones laborales e incluso se encuentran menos satisfechos con el contenido de su trabajo, Bertrand-Cloodt et al. (2012). Desde mi experiencia y la de mis compañeros universitarios, creo que la realidad en España dista mucho de lo afirmado en la literatura revisada. En mi opinión, si se aceptan contratos temporales no es porque el trabajador se encuentre en una situación de poder elegir dónde trabajar, sino porque no existe otro tipo de oferta o de contrato laboral disponible que no sea el temporal. Además, también se aceptan trabajos que

no tienen que ver con el ámbito en el que se ha formado el trabajador, hasta el punto de que en muchos puestos de trabajo, los empleados están excesivamente cualificado para las tareas que entraña el puesto. Por ello, soy crítico con la teoría trampolín de la que habla la literatura, la cual propone que esos empleos temporales solo son la antesala para encontrar mejores trabajos. La realidad es que, según el Informe de Empleabilidad de la Población Cualificada realizado en el 2013 por el *EAE Business School*³, España se sitúa entre los cinco países de la UE con mayor tasa de desempleo entre su población cualificada (un 13,43%, el doble de la media europea). No se puede obtener esa valiosa experiencia a través de contratos temporales, como dice la literatura, si se trabaja en puestos en los que o bien no hace falta cualificación, o se está excesivamente cualificado, o que por su falta de relación no sirven como experiencia para futuros puestos.

Aunque autores como Waaijer et al. (2017) apunten que las fluctuaciones del mercado no afectan a la estructura de la plantilla de las Universidades o Administraciones, la situación en España es diferente. Los contratos temporales en la universidad pública española son demasiado frecuentes, como quedó demostrado con la sentencia dictada por el Tribunal Supremo que consideraba fraude de ley los contratos temporales encadenados (hasta 10 años) por los profesores de la universidad de Barcelona que supuestamente atendían a “necesidades estructurales puntuales o necesidades docentes ordinarias”. Si bien es cierto que las universidades ofrecen trabajos que satisfacen intelectualmente, podrían mejorar y mucho su atractivo en el mercado de trabajo aumentando la proporción de contratos permanentes y contratos con perspectiva de permanencia. Una muestra de esta afirmación serían los últimos datos existentes oficiales del Ministerio de Educación y Cultura (curso 2015-16) de las plantillas de las universidades públicas españolas, donde el 41,3% de los profesores tenían contratos de duración determinada, cuando en el 2008-09 lo eran el 38,4%.

Para finalizar, me gustaría resaltar nuevamente la importancia que han cobrado en los últimos años, los *i-deals*, como consecuencia de las condiciones de empleo cambiantes. Por ello, no es de extrañar que la investigación sobre los *i-deals* haya crecido exponencialmente en volumen y amplitud desde la publicación del artículo de referencia al respecto (Rousseau, 2005). En los últimos años, los *i-deals* se han convertido en una herramienta muy útil en la gestión de la fuerza de trabajo (tanto para empresarios como para los propios trabajadores). Así, los estudios revisados en el presente trabajo demuestran que los *i-deals* también sirven a los departamentos de Recursos Humanos de las empresas para atraer, motivar y retener a los empleados, aunque no debemos obviar el desafío que supone comprenderlos y gestionarlos de forma correcta para el óptimo funcionamiento de la empresa. En este sentido, aún hay que seguir aprendiendo a utilizar y gestionar los *i-deals* de forma correcta, con el objetivo de que su uso pueda extenderse a una mayor cantidad de trabajadores.

3 Mateos, M. (2016). La tasa universitaria en España duplica la media europea. Madrid. Expansión. <http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/empleo/2016/07/11/5783e196268e3e5f428b4596.html>

VI. Bibliografía

- Aldrich, H. E. y Ruef, M. (2006). *Organizations Evolving Second Edition*. Londres: Sage Publications LTD.
- Anand, S. (2012). *Multi-level examination of idiosyncratic deals: Antecedents and consequences* (Tesis doctoral). Universidad de Illinois en Chicago.
- Anand, S., Vidyarthi, P. R., Liden, R. C. y Rousseau, D. M. (2010). Good citizens in poor quality relationships: Idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality. *Academy of Management Journal*, 53, 970–988. doi: 10.5465/AMJ.2010.54533176
- Asadullah, M. A., Akram, A., Imran, H. y Arain, G.A. (2017). When and which employees feel obliged: A personality perspective of how organizational identification develops. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33, 125-135. doi: 10.1016/j.rproto.2017.02.002
- Bal, P. M., De Jong, S. B., Jansen, P. G. W. y Bakker, A. B. (2012). Motivating employees to work beyond retirement: A multi-level study of the role of i-deals and unit climate. *Journal of Management Studies*, 49, 306–331. doi: 10.1111/j.1467-6486.2011.01026.x
- Bertrand-Cloodt, D., Corvers, F., Kriegel, B. y van Thor, J. (2012). Why do recent graduates enter into flexible jobs? *De Economist*, 160, 157–175. doi: 10.1007/s10645-011-9185-2
- Costa, P. T., Jr., y McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Maryland, MD: Odessa FL.
- Erdogan, B. y Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader–member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1104–1120. doi: 10.1037/a0020578.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row Peterson
- Greenberg, J. (1990). *Looking fair versus being fair: Managing impressions of organizational justice*. Greenwich, CT: JAI Press
- Greenberg, J., Roberge, M. E., Ho, V. T., y Rousseau, D. (2004). Fairness as an “i-ideal”: Justice in under-the-table employment arrangements. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 1-34, doi: 10.1016/S0742-7301(04)23001-8
- Golembiewski, R. T. y McConkie, M. L. (1975). *The centrality of interpersonal trust in group processes*. New York, NY: Marcel Dekker.
- Gouldner A. W. (1957). Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles. *Administrative Science Quarterly*, 2, 281-306. doi: 10.2307/2390795
- Ho, V. y Tekleab, A. G. (2013). “Ask and ye shall receive”: A comparative model of ex-ante and ex-post idiosyncratic deal-making and their impact on attitudinal outcomes. Annual Academy of Management Meeting. doi: 10.5465/AMBPP.2013.11481
- Hochschild, A. R. (1997). *The time bind: When work becomes home and home becomes work*. New York, NY: Macmillan USA.

- Hornung, S., Glaser, J., y Rousseau, D. M. (2010). Interdependence as an i-deal: Enhancing job autonomy and distributive justice via individual negotiation. *Zeitschrift für Personalforschung*, 24, 108-129, doi: 10.1688/18620000
- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating flexibility through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93, 655-664, doi: 10.1037/0021-9010.93.3.655
- Hornung, S., Rousseau, D. M., y Glaser, J. (2009). Why supervisors make idiosyncratic deals: Antecedents and outcomes of i-deals from a managerial perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 738-764, ISSN: 0268-3946
- 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, 59-74. doi: 10.2466/07.13.14.21.PRO.108.1.59-74
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Weigl, M., Müller, A., y Glaser, J. (2014). Redesigning work through idiosyncratic deals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 608-626, doi: 10.1080/1359432X.2012.740171
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26, 341-365.
- Klein, K. J., Dansereau, F. y Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19, 195-229. doi: 10.5465/AMR.1994.9410210745
- Lam, A. y de Campos, A. (2015). Content to be sad or runaway apprentice? The psychological contract and career agency of young scientists in the entrepreneurial university. *Human Relations*, 68, 811-841.
- Latham, G. P. y Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50, 212-247. doi: 10.1111/j.1467-9442.2010.01641.x
- Latham, G. P. y Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal setting. *European Psychologist*, 12, 290-300. doi: 10.1027/1016-9040.12.4.290
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E. y Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33, 841-866. doi: 10.1177/0149206307307635
- Leslie, L. M., Manchester, C. F., Park, T. Y. y Mehng, S. (2012). Flexible work practices: A source of career premiums or penalties? *Academy of Management Journal*, 55, 1407-1428. doi: 10.5465/amj.2010.0651
- Liao, C., Wayne, S. y Rousseau, D.M. (2014). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, 37, S9-S29. doi: 10.1002/job.1959
- Liu, J., Lee, C., Hui, C., Kwan, H. K y Wu, L. Z. (2013). Idiosyncratic deals and employee outcomes: The mediating roles of social exchange and self-enhancement and the moderating role of individualism. *Journal of Applied Psychology*, 98, 832-840. doi: 10.1037/a0032571

- MacNeil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know, *Wisconsin Law Review*, 3, 483-525.
- Marler, J. H., Woodard Barringer, M. y Milkovich, G. T. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 425–453.
- Mitchell, T. R. (1974). Expectancy models of job satisfaction, occupational preferences and effort: A theoretical, methodological and empirical appraisal, *Psychological Bulletin*, 81, 1053-1077, doi: 10.1037/h0037495
- Ng, T. W. H. y Feldman, D. C. (2015). Idiosyncratic deals and voice behavior. *Journal of Management*, 41, 1-136. doi: 10.1177/0149206312457824
- Porter, L. W., Lawler, E. E. y Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Robinson, S. L. y Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259. doi: 10.1002/job.4030150306
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C. H. D. y Johnson, R. E. (2013). Let's Make a Deal: Development and Validation of the Ex Post I-Deals Scale. *Journal of Management*, 39, 709-742. doi: 10.1177/0149206310394865
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139. doi: 10.1007/BF01384942
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals, idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York, NY: M.E. Sharpe.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T. y Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977-994. doi: 10.5465/AMR.2006.22527470
- Rousseau, D. M., Hornung, S., y Kim, T. G. (2009). Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 338-348, doi: 10.1016/2009.02.004
- Rousseau, D. M., Hornung, S. y Kim, T. (2009). Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 338-348. doi: 10.1016/j.jvb.2009.02.004
- Thacker, R. A. y Wayne, S. J. (1995). An examination of the relationship between upward influence tactics and assessments of promotability. *Journal of Management*, 21, 739–756. Doi: 10.1177/014920639502100408
- Thompson, L. (2000). *The mind and heart of the negotiator (2nd ed)*. New Jersey, NJ: Prentice-Hall.
- Tims, M., Bakker, A. B. y Derk, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173–186. doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Tena, G. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 15, 85-107.

Waaijer, C. J. F., Belder, R., Sonneveld, H., Van Bochove, C. A. y van der Weijden, I. C. M. (2017). Temporary contracts: effect on job satisfaction and personal lives of recent PhD graduates. *Higher Education*, 74, 321-339. doi: 10.1007/s10734-016-0050-8

Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L. y Davis, K. S. (1992). 'The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis', *Journal of Applied Psychology*, 77, 288-297, doi: 10.1037/0021-9010.77.3.288

Wrzesniewski, A. y Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201, doi: 10.5465/AMR.2001.4378011

Webgrafía

Clavero, V. (2017). Un 40% de los profesores universitarios tienen contratos temporales. Recuperado el 1 de noviembre de: <http://www.publico.es/sociedad/40-profesores-universitarios-contratos-temporales.html>

Mateos, M. (2016). *La tasa de paro universitaria en España duplica la media europea*. Recuperado el 12 de julio de:
<http://www.expansion.com/emprendedores/empleo/2016/07/11/5783e196268e3e5f428b4596.html>

Meraviglia, A. (2017). *413900 empleos más en 2016, uno de cada cuatro son fijos y en la industria*. Recuperado el 26 de enero de:
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/01/26/economia/1485416201_485569.html

Quintáns, J. M. (2017). *Condenan a la UB por encadenar contratos a un profesor*. Recuperado el 10 de julio de:https://elpais.com/ccaa/2017/07/10/catalunya/1499721607_683945.html