

## PERSONAS: ENSAYO

DOI: <https://doi.org/10.35588/yzhs6g38>

**El contrato psicológico en la gestión de personas: relaciones y sensaciones  
sanas en el entorno laboral**

**The psychological contract in people management: healthy relationships and  
emotional experiences in the workplace**

**O contrato psicológico na gestão de pessoas: relações e sensações saudáveis no  
ambiente de trabalho**

**Edición Nº54 – Diciembre de 2025**

Artículo Recibido: 18 de mayo de 2025

Aprobado: 12 de diciembre de 2025

Publicado: 29 de diciembre de 2025

### **Autor:**

Julián Babenco-Maschke<sup>1</sup>

### **Resumen:**

El contrato psicológico constituye un componente central en la gestión contemporánea de personas, al referirse a las creencias y expectativas implícitas que configuran la relación entre trabajadores y organizaciones. Este ensayo analiza el rol de este contrato en la calidad de las relaciones laborales y en las sensaciones emocionales asociadas a la experiencia de trabajo, considerando su impacto en la salud mental, el compromiso y el bienestar organizacional. A partir de una revisión teórica crítica y del contexto chileno

---

<sup>1</sup> Mg., Dr. (doctorando). Docente Investigador Duoc UC. Santiago, Chile. Correo electrónico: [j.babenco@profesor.duoc.cl](mailto:j.babenco@profesor.duoc.cl), <https://orcid.org/0000-0002-2372-5122>

reciente, se propone integrar la noción de “sensaciones sanas” como un indicador cualitativo complementario del clima organizacional. Finalmente, se discuten implicancias para la gestión de personas y se proponen orientaciones para futuras investigaciones y prácticas organizacionales orientadas a la sostenibilidad emocional del trabajo.

**Palabras clave:** contrato psicológico, gestión de personas, relaciones laborales, salud emocional.

### **Abstract:**

The psychological contract is a central component of contemporary people management, referring to the implicit beliefs and expectations that shape the relationship between employees and organizations. This essay analyzes the role of the psychological contract in workplace relationships and emotional experiences at work, considering its impact on mental health, engagement, and organizational well-being. Drawing on a critical theoretical review and the recent Chilean context, the concept of “healthy sensations” is proposed as a complementary qualitative indicator of organizational climate. Implications for people management and directions for future research and organizational practice are discussed.

**Keywords:** psychological contract, people management, workplace relationships, emotional health.

### **Resumo:**

O contrato psicológico constitui um componente central da gestão contemporânea de pessoas, referindo-se às crenças e expectativas implícitas que estruturam a relação entre trabalhadores e organizações. Este ensaio analisa o papel do contrato psicológico nas relações de trabalho e nas sensações emocionais associadas à experiência laboral, considerando seus efeitos sobre a saúde mental e o bem-estar organizacional. Propõe-se o conceito de “sensações saudáveis” como indicador qualitativo complementar do clima organizacional. Por fim, discutem-se implicações para a gestão de pessoas e para futuras pesquisas.

**Palavras-chave:** contrato psicológico, gestão de pessoas, relações de trabalho, saúde emocional.

## 1. Introducción

El contrato psicológico se ha consolidado como un concepto central para comprender las relaciones laborales más allá de los acuerdos contractuales formales. En contextos organizacionales contemporáneos, caracterizados por transformaciones tecnológicas aceleradas, nuevas formas de trabajo y una creciente preocupación por la salud mental y el bienestar laboral, las expectativas implícitas que configuran el vínculo entre trabajadores y organizaciones adquieren una relevancia estratégica para la gestión de personas, incrementando la probabilidad de percepciones de incumplimiento y desgaste emocional (Bapuji, Patel, Ertug y Allen, 2020).

A diferencia del contrato laboral escrito, dicho contrato refiere a las creencias, percepciones y expectativas que las personas construyen respecto de las obligaciones recíprocas en la relación de trabajo. Estas expectativas, aunque no siempre explícitas, influyen de manera decisiva en la experiencia subjetiva del trabajo, en la calidad de las relaciones laborales y en la disposición de las personas a comprometerse con la organización. En este sentido, comprender cómo se configura, se mantiene o se rompe este contrato resulta fundamental para analizar fenómenos como el compromiso, la confianza, el clima organizacional y el bienestar emocional. En el escenario actual, las organizaciones enfrentan el desafío de gestionar este tipo de contratos cada vez más dinámicos, ambiguos y heterogéneos. La flexibilización laboral, el trabajo híbrido, la convivencia intergeneracional y la incorporación de tecnologías de control y evaluación han tensionado las promesas tradicionales asociadas al empleo. Estas transformaciones han puesto de relieve la necesidad de ampliar los marcos interpretativos tradicionales de la gestión de personas, incorporando una mirada más integral sobre la dimensión emocional y relacional del trabajo.

El presente ensayo tiene como objetivo analizar este marco relacional como un entorno interpretativo clave para comprender las relaciones laborales contemporáneas, explorando su evolución conceptual y sus implicancias psicosociales, organizacionales y

culturales. Asimismo, se examina su vinculación con la salud mental laboral, el liderazgo, las tensiones generacionales y las nuevas formas de trabajo, con especial atención al contexto chileno y a los desafíos actuales de la gestión de personas. Adicionalmente, este trabajo propone la noción de “sensaciones sanas” como una categoría analítica emergente que permite profundizar la comprensión de la experiencia laboral desde una perspectiva cualitativa. Esta propuesta busca complementar los enfoques tradicionales de diagnóstico organizacional, incorporando dimensiones intrínsecas que influyen directamente en la sostenibilidad emocional del trabajo y en la calidad de la relación laboral.

El texto se estructura en un desarrollo teórico-crítico que aborda, en primer lugar, la evolución y configuración contemporánea de estos contratos psicológicos; en segundo término, su relación con la salud mental laboral y el rol del liderazgo en su gestión; posteriormente, las tensiones generacionales y las nuevas formas de trabajo; y finalmente, la propuesta de las sensaciones sanas como aporte conceptual. El ensayo concluye con una reflexión integradora y proyecciones para la gestión de personas y futuras investigaciones.

En coherencia con lo anterior, el análisis de dicho contrato requiere situarse en una perspectiva que reconozca tanto su evolución conceptual como las condiciones históricas y organizacionales que han moldeado su forma actual. Comprender este fenómeno implica revisar sus principales desarrollos teóricos, así como examinar cómo dichas formulaciones han sido resignificadas en contextos laborales caracterizados por la incertidumbre, la transformación de las relaciones de trabajo y la centralidad creciente de la dimensión emocional. Desde esta base, el desarrollo que sigue aborda estos contratos como constructos dinámicos, cuyas implicancias trascienden lo contractual para incidir directamente en la calidad de las relaciones laborales y en la experiencia personal del entorno laboral.

## 2. Desarrollo

El concepto de “contrato psicológico” fue introducido por Argyris (1960) y desarrollado posteriormente por Levinson, Price, Munden, Mandl y Solley (1962), quienes lo describieron como un conjunto de expectativas implícitas que regulan la relación entre trabajadores y empleadores. A diferencia del contrato formal, la forma psicológica es subjetiva, dinámica y se construye a partir de las experiencias cotidianas en el trabajo.

Schein (1980) profundizó esta noción al señalar que este tipo de contrato articula expectativas mutuas respecto de lealtad, desarrollo, estabilidad y reconocimiento. Posteriormente, Rousseau (1989) lo definió como las creencias individuales acerca de los términos de un acuerdo recíproco entre empleado y organización, enfatizando que estos contratos existen en la percepción del individuo más que en la organización como entidad abstracta. Además, Rousseau y Parks (1993) distinguieron entre contratos psicológicos transaccionales y relacionales, donde los primeros se caracterizan por intercambios económicos de corto plazo y baja implicación emocional, mientras que los segundos se sustentan en conexiones de largo plazo, compromiso y expectativas de desarrollo mutuo. La ruptura de dichos contratos puede generar consecuencias negativas como desconfianza, desgaste emocional y disminución del compromiso organizacional.

En el contexto organizacional contemporáneo, estos contratos han dejado de ser concebidos como acuerdos relativamente estables, para transformarse en procesos dinámicos, flexibles y continuamente renegociados. Las transformaciones del mundo del trabajo —marcadas por la digitalización, la flexibilización laboral, la fragmentación de las trayectorias profesionales y la creciente incertidumbre— han tensionado las expectativas tradicionales asociadas al empleo, tales como la estabilidad, la lealtad organizacional y el desarrollo profesional de largo plazo. En este escenario, esta forma de vínculo se configura como un constructo particularmente sensible a los cambios contextuales, ya que se construye a partir de percepciones particulares que se ven influenciadas tanto por las prácticas organizacionales formales como por las interacciones cotidianas entre jefaturas y colaboradores. Tal como plantea Rousseau (1989), estos contratos no existen

como acuerdos explícitos entre dos partes institucionales, sino que se alojan en la cognición del individuo, quien interpreta señales organizacionales y construye expectativas respecto de lo que considera un intercambio justo y legítimo.

La evolución de dicho concepto ha permitido reconocer que los contratos psicológicos actuales suelen caracterizarse por mayores niveles de ambigüedad e indeterminación. A diferencia de los modelos clásicos, en los que predominaban contratos relacionales relativamente estables, hoy se observan configuraciones híbridas que combinan elementos transaccionales y relacionales, dando lugar a contratos emocionales más contingentes y vulnerables a la percepción de incumplimiento (Rousseau y Parks, 1993). Esta situación incrementa la probabilidad de rupturas de dicho contrato, muchas veces no intencionadas, producto de expectativas no alineadas entre las personas y las organizaciones. Del mismo modo, la literatura ha mostrado que la renegociación permanente de este contrato se ha convertido en una característica estructural del trabajo contemporáneo. Cambios en las condiciones laborales, reestructuraciones organizacionales, nuevas formas de evaluación del desempeño y transformaciones en los estilos de liderazgo obligan a los trabajadores a reinterpretar continuamente las promesas implícitas del nexo laboral. En este proceso, la ausencia de comunicación clara y coherente puede intensificar la sensación de incertidumbre y afectar negativamente la confianza organizacional.

Desde esta perspectiva, el contrato psicológico no debe entenderse únicamente como un acuerdo implícito inicial, sino como un proceso relacional en permanente construcción. Schein (1980) ya advertía que las expectativas mutuas evolucionan a lo largo del tiempo, y que la capacidad de las organizaciones para reconocer y gestionar dichos cambios resulta clave para sostener relaciones laborales saludables. En contextos donde esta gestión es deficiente, se incrementa el riesgo de que los trabajadores perciban inconsistencias entre el discurso institucional y la práctica cotidiana, lo que puede derivar en experiencias de frustración, desafección y distanciamiento emocional. En consecuencia, abordar estos contratos desde una mirada contemporánea implica reconocer su carácter dinámico y relacional, así como su estrecha vinculación con

factores emocionales y simbólicos del trabajo. Esta comprensión resulta fundamental para la gestión de personas, ya que permite anticipar tensiones, diseñar estrategias de comunicación más efectivas y promover entornos laborales donde las expectativas puedan ser explícitamente revisadas y renegociadas, contribuyendo así a la sostenibilidad del espacio vinculante laboral.

Por otra parte, desde la psicología organizacional, la percepción de cumplimiento o incumplimiento del contrato psicológico se asocia a variables como el engagement, el clima laboral y la salud emocional. Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2002) muestran que el equilibrio entre demandas y recursos laborales influye directamente en el bienestar y el desgaste emocional. Cuando las expectativas implícitas se ven vulneradas, emergen respuestas emocionales negativas que afectan tanto al individuo como al colectivo. La relación entre esta forma de contrato y la salud mental laboral ha adquirido una relevancia creciente en el contexto organizacional contemporáneo. Más allá de las condiciones contractuales formales, la vivencia cotidiana del entorno laboral se ve profundamente influida por la percepción de cumplimiento o incumplimiento de las expectativas implícitas que configuran el nexo entre trabajadores y organizaciones. En este sentido, esta forma de contrato opera como un regulador psicosocial que incide directamente en el bienestar emocional, el compromiso y la sostenibilidad del desempeño laboral.

Diversos estudios han mostrado que la percepción de ruptura de esta forma de vínculo constituye un estresor psicosocial de alta intensidad, ya que afecta simultáneamente dimensiones cognitivas, emocionales y relacionales del trabajo. Robinson y Morrison (2000) señalan que cuando los trabajadores perciben que la organización no cumple con las promesas implícitas —ya sea en términos de reconocimiento, desarrollo, apoyo o equidad— emergen respuestas emocionales negativas como frustración, enojo y desconfianza, las cuales pueden derivar en conductas contraproducentes y en un progresivo distanciamiento psicológico del trabajo.

Desde la psicología organizacional, este fenómeno se vincula estrechamente con el desgaste emocional y el burnout. Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2002) explican que el desequilibrio sostenido entre demandas laborales y recursos disponibles incrementa el riesgo de agotamiento emocional, especialmente cuando las expectativas de apoyo organizacional no se ven satisfechas. En este marco, la ruptura de este contrato no solo implica una disonancia cognitiva, además de una experiencia emocional que erosiona la energía, la motivación y el sentido de propósito en el trabajo. También la literatura ha evidenciado que el cumplimiento de este contrato actúa como un factor protector de la salud mental laboral. Cuando las personas perciben coherencia entre el discurso organizacional y las prácticas cotidianas, se fortalece la confianza, el engagement y la percepción de justicia organizacional (Guest, 2017). Estas condiciones favorecen entornos laborales más saludables, en los cuales las personas experimentan mayores niveles de seguridad psicológica y bienestar subjetivo.

En el contexto chileno, la relación entre este contrato emocional y la salud mental laboral se vuelve especialmente relevante a la luz de las normativas y marcos regulatorios recientes. La implementación del Cuestionario de Evaluación de Ambientes Laborales – Salud Mental (CEAL-SM) por parte de la Superintendencia de Seguridad Social ha puesto énfasis en la evaluación de factores psicosociales tales como las relaciones laborales, el trato justo, el apoyo social y la carga emocional del trabajo (Superintendencia de Seguridad Social, 2022). La pertinencia del CEAL-SM para el análisis de dicho contrato radica en que estas dimensiones se vinculan directamente con las expectativas implícitas del contexto laboral, especialmente en su dimensión relacional, influyendo en la percepción de coherencia, reconocimiento y legitimidad de la relación entre trabajadores y organizaciones. Estos factores guardan una relación directa con la percepción de cumplimiento de esta forma de contrato emocional, ya que reflejan la calidad de esta relación entre trabajadores y organizaciones. Desde esta perspectiva, la gestión de este contrato adquiere un rol estratégico en la prevención de riesgos psicosociales. La omisión o negligencia en la gestión de expectativas implícitas puede intensificar la exposición a estrés crónico, ansiedad laboral y síntomas asociados al burnout, afectando no solo a las personas, sino además al clima organizacional y a los resultados institucionales. Por el



contrario, una gestión consciente y ética de dicho contrato contribuye a generar entornos laborales más seguros, predecibles y emocionalmente sostenibles.

En este marco, cabe destacar que las experiencias de incumplimiento de este contrato emocional no siempre responden a acciones intencionales por parte de las organizaciones. En muchos casos, estas rupturas se producen como consecuencia de procesos de cambio mal gestionados, comunicaciones ambiguas o liderazgos inconsistentes. Sin embargo, desde la perspectiva del trabajador, lo relevante no es la intención organizacional, sino la forma en que la experiencia es vivida y significada por el trabajador, la cual impacta directamente en su salud mental y en su disposición a mantener el contacto laboral. En este sentido, abordar la salud mental laboral desde la óptica del contrato psicológico permite ampliar la comprensión de los riesgos psicosociales más allá de indicadores cuantitativos tradicionales. Incorporar esta mirada favorece diagnósticos más integrales, que consideran no solo las condiciones objetivas de trabajo, sino también las sensaciones emocionales asociadas a la experiencia cotidiana, tales como la percepción de apoyo, reconocimiento, coherencia y respeto.

Finalmente, comprender el enlace entre este modo de contrato y la salud mental laboral resulta fundamental para el diseño de políticas y prácticas de gestión de personas orientadas al bienestar. La promoción de espacios de diálogo, la clarificación de expectativas, la coherencia entre discurso y acción, y el fortalecimiento de relaciones laborales basadas en la confianza constituyen elementos clave para prevenir el deterioro de la salud mental y promover relaciones laborales emocionalmente sanas y sostenibles.

Desde una perspectiva interdisciplinaria, y con el fin de profundizar esta comprensión relacional del trabajo, resulta pertinente ampliar esta comprensión incorporando aportes provenientes de otras disciplinas tales como la etología, la que aporta una mirada complementaria al considerar a las organizaciones como entornos sociales donde se activan conductas de cooperación, defensa y jerarquización. Morris (1969) sostiene que la amenaza a la reciprocidad y al sentido de pertenencia puede activar respuestas de

retirada o conflicto, lo que permite comprender la dimensión emocional de la ruptura de un contrato de este tipo.

Abordándolo desde un enfoque sociológico y antropológico, este último se inserta en contextos culturales y simbólicos más amplios. Geertz (1973) destaca que las culturas organizacionales operan como sistemas de sentido compartido, en los cuales las promesas implícitas adquieren un valor simbólico central. Por otra parte, Giddens (1984) plantea que las prácticas organizacionales reproducen estructuras de poder y significado que moldean las expectativas laborales. Esta contradicción se expresa no solo en el discurso oficial, sino en prácticas cotidianas como la supervisión punitiva, la falta de retroalimentación o la despersonalización de las comunicaciones. Por lo tanto, la ruptura de este modo de relación se convierte en una experiencia simbólica de pérdida de sentido.

Por otra parte, en la práctica organizacional, esta forma de contrato no es gestionada por la organización como una entidad abstracta, sino que se construye y se interpreta principalmente a través de las interacciones cotidianas entre las personas y sus jefaturas directas. En este sentido, el liderazgo cumple un rol central como mediador de este contrato emocional, ya que las conductas, decisiones y estilos de comunicación de las jefaturas son interpretados por los trabajadores como representativos de la organización. Diversos estudios han señalado que las jefaturas operan como “agentes del contrato psicológico”, en tanto influyen directamente en la percepción de cumplimiento o incumplimiento de las expectativas implícitas del vínculo laboral (Rousseau, 1995; Morrison y Robinson, 1997; Guest y Conway, 2002). Cuando existe coherencia entre el discurso institucional y las prácticas de liderazgo, se fortalece la confianza organizacional y la percepción de justicia y legitimidad de esta relación laboral; por el contrario, liderazgos inconsistentes o ambiguos pueden generar rupturas de dicho contrato, incluso en ausencia de incumplimientos contractuales formales.

La confianza organizacional constituye un elemento clave en esta dinámica. Desde la perspectiva del propio contrato psicológico, la confianza no se construye únicamente a

partir de políticas o procedimientos, sino fundamentalmente a través de experiencias relacionales reiteradas. La falta de coherencia entre lo que se promete y lo que se ejecuta, la ausencia de retroalimentación, o la toma de decisiones percibidas como arbitrarias erosionan progresivamente la confianza, afectando la disposición de las personas a comprometerse emocionalmente con su trabajo y con la organización. En la misma línea, el liderazgo incide de manera directa en la gestión de las expectativas implícitas durante los procesos de cambio organizacional. Reestructuraciones, cambios de rol, modificaciones en las condiciones de trabajo o transformaciones tecnológicas suelen alterar el equilibrio de este contrato. En estos contextos, la capacidad de las jefaturas para comunicar de forma transparente, contener emocionalmente y reconocer las preocupaciones de los equipos resulta determinante para evitar la percepción de ruptura del mismo.

Desde una mirada psicosocial, el liderazgo también influye en la seguridad psicológica de los equipos de trabajo. Cuando las personas perciben que pueden expresar inquietudes, cometer errores sin temor a represalias y recibir apoyo de sus superiores, se fortalecen las sensaciones de pertenencia y reconocimiento. Estas experiencias contribuyen a la construcción de contratos psicológicos más saludables, basados en el respeto mutuo y en la reciprocidad emocional. En contraste, estilos de liderazgo centrados exclusivamente en el control, la supervisión punitiva o el logro de resultados a corto plazo tienden a debilitar esta forma de manifestación relacional, desplazando la relación laboral hacia una lógica predominantemente transaccional. Este desplazamiento suele estar acompañado de un empobrecimiento del contexto emocional en el trabajo, aumento del distanciamiento emocional y reducción del compromiso organizacional.

Desde la gestión de personas, reconocer el rol del liderazgo en la conformación del contrato psicológico implica asumir que muchas de las rupturas percibidas no se originan en decisiones estratégicas de alto nivel, sino en prácticas cotidianas de gestión. La formación de líderes en competencias conversacionales, inteligencia emocional y gestión de expectativas se vuelve, por tanto, una estrategia clave para prevenir el deterioro de este contrato emocional y promover relaciones laborales más sanas y sostenibles. En

este marco, el liderazgo puede ser comprendido no solo como una función de dirección, sino como una práctica relacional que impacta directamente en la calidad del nexo laboral. Gestionar adecuadamente este modo de relacionamiento desde el liderazgo implica sostener un equilibrio entre las exigencias organizacionales y las necesidades socioemocionales de las personas, favoreciendo entornos de trabajo donde la confianza, la coherencia y el reconocimiento constituyan pilares centrales de la experiencia laboral. Precisamente estas prácticas cotidianas de liderazgo y gestión de personas —en las que se juegan el trato, el apoyo, la coherencia y el reconocimiento— son las que luego quedan formalizadas y evaluadas a nivel institucional a través de instrumentos como el Cuestionario de Evaluación de Ambientes Laborales – Salud Mental (CEAL-SM).

En el marco de la gestión de personas y de las exigencias normativas vigentes en Chile, este Cuestionario de Evaluación de Ambientes Laborales – Salud Mental (CEAL-SM) pone énfasis en factores psicosociales como el trato justo, el apoyo social, las relaciones laborales, la carga emocional y las posibilidades de desarrollo, los cuales se vinculan estrechamente con la percepción de cumplimiento del contrato psicológico como tal. Desde esta perspectiva, la gestión de dicho contrato adquiere un rol estratégico, ya que estos factores no solo se expresan en condiciones contractuales formales, sino en la vivencia cotidiana de coherencia, equidad y reconocimiento dentro de la organización. La omisión de esta dimensión relacional puede derivar tanto en consecuencias individuales —como burnout y ansiedad laboral— como en efectos organizacionales, tales como climas tóxicos, pérdida de compromiso y fuga de talento.

Sin embargo, la comprensión y gestión de estos factores no puede reducirse únicamente a su medición o regulación formal, ya que el mismo se configura y resignifica en marcos culturales, normativos y generacionales específicos. Resulta relevante analizar este contrato desde las condiciones para una gestión saludable (cultura, justicia y generaciones), dado que se manifiesta como un fenómeno sensible al contexto cultural. En culturas organizacionales o nacionales con énfasis colectivista, predominan expectativas de lealtad, apoyo mutuo y permanencia, mientras que en culturas individualistas, los trabajadores valoran el desarrollo personal, la movilidad y la

autonomía (Thomas, 2008). Por ello, los programas de gestión de personas deben adaptarse a estos patrones culturales para evitar rupturas involuntarias. De igual modo, la percepción de justicia organizacional —distributiva, procedimental e interaccional— actúa como un regulador clave del contrato psicológico (Colquitt, 2001). Cuando los procesos de toma de decisiones son justos y respetuosos, incluso las situaciones adversas pueden ser percibidas como legítimas. Esta noción conecta con la psicología positiva, que promueve un entorno laboral centrado en las fortalezas, el sentido de propósito y el bienestar emocional sostenido (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).

Por otra parte, las transformaciones generacionales y las nuevas formas de organización del trabajo han redefinido de manera significativa las expectativas que las personas construyen respecto de su relación con las organizaciones, impactando directamente en la construcción de esta forma de vinculación. En este contexto, resulta insuficiente comprender dicho contrato como un acuerdo homogéneo y estable, ya que las expectativas implícitas varían considerablemente según la etapa vital, la trayectoria laboral y el marco sociocultural en el que se insertan los trabajadores. Diversos estudios han señalado que las generaciones más jóvenes, particularmente Millennials y Generación Z, tienden a construir contratos psicológicos con un mayor énfasis en el propósito del trabajo, la flexibilidad, el aprendizaje continuo y el equilibrio entre la vida personal y laboral. Ng, Schweitzer y Lyons (2010) destacan que estas generaciones valoran relaciones laborales más horizontales, retroalimentación frecuente y oportunidades de desarrollo, mostrando menor tolerancia a estructuras rígidas y a promesas implícitas de estabilidad a largo plazo que no se materializan en la práctica. En contraste, generaciones anteriores suelen haber internalizado contratos de este tipo más cercanos al modelo relacional clásico, donde la lealtad, la permanencia y la progresión gradual dentro de la organización ocupaban un lugar central. La convivencia de estas distintas lógicas contractuales dentro de una misma organización genera tensiones que, si no son gestionadas adecuadamente, pueden derivar en percepciones de inequidad, incomprensión intergeneracional y ruptura del contrato psicológico.

A estas tensiones generacionales se suman las transformaciones asociadas a las nuevas formas de trabajo, tales como el teletrabajo, los modelos híbridos y la creciente digitalización de los procesos organizacionales. Si bien estas modalidades han ampliado las posibilidades de flexibilidad y autonomía, también han introducido nuevas ambigüedades en torno a los límites del trabajo, la disponibilidad permanente y las expectativas de desempeño. En este escenario, las fronteras entre el tiempo laboral y personal se vuelven difusas, reconfigurando las expectativas implícitas de un contrato emocional como éste.

A su vez, la incorporación de tecnologías de monitoreo, sistemas algorítmicos de evaluación del desempeño y plataformas digitales de gestión ha modificado las dinámicas de control y supervisión. Zuboff (2019) advierte que estas prácticas pueden dar lugar a formas de vigilancia que erosionan la confianza organizacional si no se gestionan con criterios éticos y de transparencia. Desde la perspectiva del contrato psicológico, la percepción de ser permanentemente observado o evaluado puede ser interpretada como una señal de desconfianza, afectando negativamente la vivencia emocional del trabajo. En este contexto, las organizaciones enfrentan el desafío de gestionar esta forma de contrato cada vez más diverso y fragmentado. La estandarización de políticas y prácticas de gestión de personas resulta insuficiente para responder a expectativas heterogéneas, lo que exige enfoques más flexibles y situados. Reconocer estas diferencias no implica fragmentar la cultura organizacional, sino más bien desarrollar capacidades de adaptación que permitan sostener relaciones laborales legítimas y coherentes para distintos grupos de trabajadores.

Desde una perspectiva crítica, la falta de alineación entre las promesas implícitas asociadas a flexibilidad, autonomía y bienestar, y las prácticas reales de gestión, puede intensificar la percepción de ruptura del contrato psicológico, especialmente en contextos de alta exigencia y presión por resultados. En consecuencia, abordar las tensiones generacionales y las nuevas formas de trabajo desde el marco de dicho contrato permite comprender de manera más profunda los desafíos actuales de la gestión de personas. Las nuevas generaciones tienden a valorar con mayor énfasis la flexibilidad, el propósito

y el desarrollo continuo, lo que exige a las organizaciones revisar sus propuestas de valor y sus prácticas de gestión para evitar rupturas involuntarias del vínculo laboral (Ng, Schweitzer y Lyons, 2010). A ello se suma la creciente digitalización del trabajo y la incorporación de tecnologías de monitoreo y control, las cuales, si no son gestionadas con criterios éticos y de transparencia, pueden erosionar la confianza organizacional y la autonomía percibida. Tal como advierte Zuboff (2019), estas dinámicas pueden configurar nuevas formas de vigilancia que impactan negativamente en la experiencia emocional del trabajo y en la sostenibilidad del contrato psicológico.

A partir, entonces, del análisis de sus dimensiones conceptuales, psicosociales, organizacionales y contextuales, resulta pertinente proponer la noción de “sensaciones sanas” como una categoría analítica emergente que permita profundizar la comprensión de la experiencia laboral contemporánea. Esta noción busca complementar los enfoques tradicionales del clima organizacional y de la salud mental laboral, incorporando una mirada más fina sobre la percepción vivencial y emocional del trabajo.

Estas sensaciones sanas pueden entenderse como el conjunto de percepciones emocionales y corporales que experimentan las personas cuando el contrato psicológico se encuentra en un estado de equilibrio percibido. Estas sensaciones incluyen, entre otras, la percepción de seguridad, coherencia, reconocimiento, pertenencia y legitimidad de la conexión laboral. A diferencia de indicadores formales o instrumentales, las sensaciones sanas remiten a una experiencia situada, relacional y dinámica, que se construye a partir de las interacciones cotidianas y de la coherencia entre expectativas implícitas y prácticas organizacionales. Desde esta perspectiva, dicha vinculación no solo regula intercambios cognitivos o conductuales, sino que configura un marco emocional que influye directamente en cómo las personas habitan su espacio de trabajo. Cuando las expectativas implícitas son cumplidas o adecuadamente renegociadas, se generan experiencias emocionales positivas que fortalecen la confianza, el compromiso y el sentido de propósito. Por el contrario, cuando estas expectativas son sistemáticamente vulneradas, emergen sensaciones de inseguridad, desvalorización o desafección, que



afectan la relación con el trabajo incluso en ausencia de condiciones laborales objetivamente adversas.

Cabe precisar que la noción de “sensaciones sanas” no se superpone mecánicamente con constructos consolidados como el clima organizacional, el bienestar subjetivo o la seguridad psicológica, aunque dialoga con ellos. A diferencia del clima, que refiere a percepciones compartidas y relativamente estables, las sensaciones sanas aluden a una experiencia situada y dinámica del entorno laboral. Asimismo, no se restringen al bienestar individual, sino que emergen de la coherencia relacional entre expectativas implícitas y prácticas organizacionales. En este sentido, las sensaciones sanas operan como un indicador cualitativo del estado del contrato psicológico, expresándose en experiencias tales como la sensación de legitimidad del lazo, la previsibilidad relacional, el reconocimiento cotidiano y la seguridad emocional en la interacción laboral.

Dicha noción de sensaciones sanas permite, además, ampliar el análisis de los riesgos psicosociales incorporando dimensiones que no siempre son capturadas por los instrumentos estandarizados de evaluación. Si bien herramientas como el CEAL-SM permiten identificar factores estructurales de riesgo, las sensaciones sanas aportan una capa interpretativa que da cuenta de cómo dichos factores son vividos y significados por las personas en su experiencia cotidiana. Esta aproximación resulta especialmente relevante en contextos organizacionales complejos, donde los indicadores cuantitativos pueden coexistir con percepciones de malestar o bienestar no evidentes a primera vista. De igual forma, las sensaciones sanas se vinculan estrechamente con la calidad de las relaciones laborales y con los estilos de liderazgo predominantes. Liderazgos coherentes, empáticos y transparentes tienden a favorecer experiencias emocionales positivas, mientras que prácticas de gestión basadas en el control excesivo, la ambigüedad o la inconsistencia erosionan progresivamente estas sensaciones. En este sentido, las sensaciones sanas operan como un indicador temprano del estado del contrato psicológico, permitiendo identificar tensiones antes de que se manifiesten en conductas de retiro, conflicto o desgaste emocional.



Desde la gestión de personas, el incorporar la categoría de sensaciones sanas implica reconocer la dimensión emocional del trabajo como un componente legítimo y estratégico del funcionamiento organizacional. Esto supone ampliar los enfoques tradicionales de diagnóstico, integrando espacios de escucha, retroalimentación cualitativa y reflexión colectiva que permitan comprender cómo las personas están viviendo su relación con el trabajo. Más que reemplazar los indicadores existentes, esta mirada propone complementarlos, enriqueciendo la capacidad de las organizaciones para intervenir de manera preventiva y sostenible.

Finalmente, la propuesta de las sensaciones sanas como categoría analítica se articula con una comprensión relacional del trabajo, en la que el bienestar no se reduce a la ausencia de malestar, sino que se construye activamente a partir de contextos relacionales dentro del ambiente laboral basados en el respeto, la coherencia y el reconocimiento mutuo. En este sentido, las sensaciones sanas constituyen un puente conceptual entre el contrato psicológico y la experiencia vivida del trabajo, ofreciendo una herramienta interpretativa valiosa para comprender y promover relaciones laborales emocionalmente sostenibles.

### **3. Conclusiones y proyecciones**

El análisis desarrollado a lo largo de este ensayo permite afirmar que esta forma de vínculo emocional constituye un elemento central para comprender la calidad de las relaciones laborales contemporáneas y la experiencia, siempre subjetiva, del trabajo y su entorno. Más allá de los acuerdos contractuales formales, las expectativas implícitas que configuran la vinculación entre trabajadores y organizaciones influyen de manera decisiva en el compromiso, la confianza, el bienestar emocional y la sostenibilidad del desempeño laboral.

Desde una perspectiva conceptual, el propio contrato psicológico ha evolucionado desde modelos relativamente estables hacia configuraciones más dinámicas, ambiguas y continuamente renegociadas. Las transformaciones del mundo del trabajo, la

digitalización, la flexibilización laboral y la fragmentación de las trayectorias profesionales han tensionado las promesas tradicionales asociadas al empleo, incrementando la probabilidad de percepciones de incumplimiento y ruptura del mismo. En este escenario, la gestión consciente de las expectativas implícitas se vuelve un desafío estratégico para las organizaciones.

Esta relación vinculante entre contrato psicológico y salud mental laboral emerge como uno de los hallazgos más relevantes de este análisis. La percepción de ruptura del mismo opera como un estresor psicosocial significativo, capaz de afectar simultáneamente dimensiones cognitivas, emocionales y relacionales del trabajo. Por el contrario, el cumplimiento o la adecuada renegociación de dichas expectativas actúa como un factor protector del bienestar, fortaleciendo la confianza, el engagement y la seguridad psicológica en los equipos de trabajo.

A su vez, el liderazgo se revela como un actor clave en la configuración y sostenimiento de dicho proceso. Las jefaturas, en tanto mediadoras del discurso organizacional, influyen directamente en la percepción de coherencia, justicia y legitimidad del vínculo laboral. Prácticas de liderazgo basadas en la transparencia, la comunicación efectiva y el reconocimiento contribuyen a la construcción de contratos psicológicos más saludables, mientras que estilos inconsistentes o punitivos tienden a erosionar la confianza y a desplazar la relación laboral hacia lógicas predominantemente transaccionales.

Las tensiones generacionales y las nuevas formas de trabajo complejizan aún más este escenario. La coexistencia de expectativas diversas dentro de una misma organización exige enfoques de gestión más flexibles y situados, capaces de reconocer la heterogeneidad de estos contratos psicológicos, sin fragmentar la cultura organizacional. La falta de alineación entre promesas implícitas y prácticas reales, especialmente en contextos de alta exigencia y vigilancia digital, incrementa el riesgo de desafección, desgaste emocional y pérdida de sentido del trabajo.

En este contexto, la propuesta de las “sensaciones sanas” como categoría analítica emergente constituye un aporte conceptual relevante. Esta noción permite captar dimensiones cualitativas de la experiencia laboral que no siempre son registradas por los instrumentos tradicionales de diagnóstico, pero que inciden directamente en la sostenibilidad emocional del trabajo. Las sensaciones de seguridad, coherencia, reconocimiento y pertenencia operan como indicadores tempranos del estado del contrato emocional como tal, ofreciendo una vía complementaria para comprender el bienestar laboral desde una perspectiva relacional y situada.

Desde la gestión de personas, estos hallazgos sugieren la necesidad de ampliar los enfoques tradicionales, incorporando prácticas que reconozcan explícitamente la dimensión emocional del trabajo. La promoción de espacios de diálogo, la clarificación de expectativas, la formación de líderes en competencias conversacionales y la integración de indicadores cualitativos asociados a las sensaciones sanas pueden contribuir a fortalecer relaciones laborales más justas, coherentes y emocionalmente sostenibles.

Finalmente, en consonancia con la mirada de Maturana (1999), puede sostenerse que las organizaciones saludables se construyen sobre relaciones basadas en el respeto, la confianza y la colaboración. Gestionar el contrato psicológico desde esta perspectiva, entonces, implica asumir que el bienestar laboral no es un efecto colateral, sino un componente constitutivo de la vida organizacional. Avanzar en esta dirección representa no solo un desafío académico, sino -y por sobre todo- una oportunidad ética y estratégica para el desarrollo de organizaciones más humanas y sostenibles. El área de Recursos Humanos deberá actuar no solo como garante, sino como curador simbólico de esta forma de relación emocional, velando por su actualización, transparencia, reparación y coherencia cultural, ética y emocional, en beneficio de todos.

## Referencias bibliográficas

Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Dorsey Press.

Bapuji, H., Patel, C., Ertug, G. y Allen, D. G. (2020). *Corona crisis and inequality: Why management research needs a societal turn*. *Journal of Management*, 46(7), 1205–1222. <https://doi.org/10.1177/0149206320925881>

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. University of California Press.

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

Guest, D. E., y Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22–38. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x>

Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J. y Solley, C. M. (1962). *Men, management, and mental health*. Harvard University Press.

Maturana, H. (1999). *El sentido de lo humano*. Dolmen.

Morris, D. (1969). *The human zoo*. Jonathan Cape.

Morrison, E. W., y Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265>

Ng, E. S., Schweitzer, L. y Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>

Robinson, S. L. y Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T)

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>

Rousseau, D. M. y Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1–43.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.

Seligman, M. E. P. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology* (3rd ed.). Prentice Hall.

Superintendencia de Seguridad Social. (2022). *Cuestionario de Evaluación de Ambientes Laborales – Salud Mental (CEAL-SM)*. Gobierno de Chile. <https://www.suseso.cl/606/w3-article-651123.html>

Thomas, D. C. (2008). *Cross-cultural management: Essential concepts* (2nd ed.). Sage.

Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism*. PublicAffairs.