

## Investigación

### El contrato psicológico en la gestión de recursos humanos: relaciones y “sensaciones sanas” en el entorno laboral

Julián Gabriel BABENCO MASCHKE

Ingeniero y Licenciado en Administración de Empresas, University of Hertfordshire (UK); Máster en Gestión Educativa, Universidad Europea de Madrid (España); MBA/Máster en Administración de Negocios, Universidad de Lleida (España); Máster en Dirección de RR. HH., Universidad Europea de Madrid (España); Doctorando en Educación, Universidad Benito Juárez (México); Docente-investigador de pre y postgrado Fundación Educativa DUOC UC (Chile); Consultor senior en Gestión de Recursos Humanos. E-mail: [j.babenco@profesor.duoc.cl](mailto:j.babenco@profesor.duoc.cl).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2372-5122>

#### RESUMEN

El contrato psicológico es un componente clave en la gestión contemporánea de RR. HH., pues engloba las creencias individuales sobre obligaciones recíprocas entre empleadores y empleados. Este trabajo persigue tres fines: (a) revisar la evolución y desafíos actuales del contrato psicológico; (b) examinar cómo su cumplimiento y su ruptura afectan salud mental, motivación, compromiso y retención de talento; y (c) integrar la noción de “sensaciones sanas” — seguridad, pertenencia, reconocimiento y valoración— como indicadores cualitativos para enriquecer el diagnóstico del clima organizacional. Se adoptó un enfoque cualitativo y un diseño documental, con revisión selectiva de literatura (1960–2025) y normativa pertinente, y un análisis temático interdisciplinario en dimensiones psicológica, sociológica, normativa (Chile), cultural y tecnológica. Los hallazgos indican que su cumplimiento se asocia a mayor confianza, compromiso y retención; que la justicia organizacional y la coherencia discurso–práctica modulan respuestas afectivas y conductuales; y que su ruptura eleva la intención de rotación y deteriora la cooperación. A partir de este análisis, se propone fortalecer la comprensión organizacional de las necesidades y realidades individuales de los colaboradores, incorporando indicadores cualitativos y cuantitativos que reconozcan las percepciones personales como variables esenciales en la construcción de un modelo de gestión del capital emocional. Ello podría aportar mayor humanización y proactividad a las decisiones estratégicas y operativas de RR. HH., favoreciendo el bienestar, mejoras sostenibles en el entorno laboral y en los resultados organizacionales.

**Palabras clave:** bienestar, clima organizacional, contrato psicológico, gestión de recursos humanos, relaciones laborales.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20789675>

JEL: M54

Recibido: 18/11/25

Aprobado: 18/03/26

**Como referenciar este artículo:** Julián Gabriel, BABENCO MASCHKE. (2026). El contrato psicológico en la gestión de recursos humanos: relaciones y “sensaciones sanas” en el entorno laboral Revista Gestión y Gerencia. Vol 20 (1). 89-102. <https://revistas.uclave.org/index.php/gyg>

## The psychological contract in human resource management: Fostering healthy workplace relationships and emotions

### ABSTRACT

The psychological contract is a key component of contemporary HR management, as it encompasses individual beliefs about reciprocal obligations between employers and employees. This study has three aims: (a) to review the evolution and current challenges of the psychological contract; (b) to examine how its fulfilment and breach affect mental health, motivation, engagement, and talent retention; and (c) to integrate the notion of "healthy sensations"—safety, belonging, recognition, and appreciation—as qualitative indicators to enrich organizational climate assessment. A qualitative approach and documentary design were adopted, with a selective review of literature (1960–2025) and relevant regulations, plus an interdisciplinary thematic analysis across psychological, sociological, regulatory (Chile), cultural, and technological dimensions. Findings indicate that fulfilment is associated with greater trust, engagement, and retention; that organizational justice and coherence between discourse and practice shape affective and behavioral responses; and that breach raises turnover intention and undermines cooperation. Based on this analysis, it is proposed to strengthen organizational awareness of employees' individual needs and realities by incorporating qualitative and quantitative indicators that recognize personal perceptions as essential variables in building an emotional capital management model. This approach could contribute to greater humanization and proactivity in HR strategic and operational decision-making, fostering well-being, sustainable improvements in the work environment, and enhanced organizational outcomes.

**Keywords:** well-being, organizational climate, psychological contract, human resource management, labor relations.

## O contrato psicológico na gestão de pessoas: Relacionamentos e sentimentos saudáveis no ambiente de trabalho

### RESUMO

O contrato psicológico é um componente essencial da gestão contemporânea de RH, pois abrange crenças individuais sobre obrigações recíprocas entre empregadores e empregados. Este estudo tem três objetivos: (a) revisar a evolução e os desafios atuais do contrato psicológico; (b) examinar como seu cumprimento e sua violação afetam a saúde mental, a motivação, o engajamento e a retenção de talentos; e (c) integrar a noção de "sensações saudáveis" — segurança, pertencimento, reconhecimento e valorização — como indicadores qualitativos para enriquecer o diagnóstico do clima organizacional. Adotou-se uma abordagem qualitativa e um delineamento documental, com revisão seletiva da literatura (1960–2025) e da normativa pertinente, além de análise temática interdisciplinar nas dimensões psicológica, sociológica, regulatória (Chile), cultural e tecnológica. Com base nessa análise, propõe-se fortalecer a consciência organizacional sobre as necessidades e realidades individuais dos colaboradores, incorporando indicadores qualitativos e quantitativos que reconheçam as percepções pessoais como variáveis essenciais na construção de um modelo de gestão do capital emocional. Essa abordagem pode contribuir para maior humanização e proatividade nas decisões estratégicas e operacionais de recursos humanos, favorecendo o bem-estar, melhorias sustentáveis no ambiente de trabalho e melhores resultados organizacionais.

**Palavras-chave:** bem-estar, clima organizacional, contrato psicológico, gestão de recursos humanos, relações trabalhistas.

## Introducción

Las relaciones laborales contemporáneas trascienden el contrato escrito y se sostienen en expectativas tácitas que condicionan la calidad del vínculo persona-organización. Este fenómeno, denominado contrato psicológico, ha sido estudiado desde los trabajos pioneros de Argyris (1960), Levinson, Price, Munden, Mandl y Solley (1962) y Schein (1980), y consolidado por Rousseau (1989, 1995). En esencia, el contrato psicológico refiere a percepciones individuales sobre obligaciones recíprocas, con componentes materiales y socioemocionales, y admite configuraciones transaccionales, relacionales y equilibradas (Rousseau, 2000).

En el contexto contemporáneo, marcado por la globalización, la digitalización, el trabajo híbrido y la creciente atención a la salud mental, la gestión del contrato psicológico adquiere renovada centralidad. Este artículo se sitúa en el campo de la psicología organizacional y la gestión de recursos humanos, con un doble propósito: (a) analizar críticamente la evolución y los desafíos actuales de este contrato y (b) proponer la noción de "sensaciones sanas" como un aporte teórico y práctico para comprender la calidad de las experiencias emocionales en el trabajo.

Para orientar la lectura, primero se presentan los fundamentos conceptuales e históricos; luego se analizan los efectos del cumplimiento y de la ruptura; posteriormente se abordan factores contextuales que modulan dichas relaciones; y finalmente se propone "sensaciones sanas" como complemento cualitativo a instrumentos validados.

## Origen y evolución del contrato psicológico

El concepto surgió para explicar por qué, bajo condiciones formales similares, algunas personas cooperan y se superan mientras otras se desmotivan. Argyris (ob. cit.) describió expectativas implícitas en la relación supervisor-empleado; Levinson, Price, Munden, Mandl y Solley (ob. cit.) lo caracterizaron como un sistema de creencias recíprocas que sostiene la relación de empleo; Schein (ob. cit.) lo incorporó posteriormente a la cultura organizacional; y Rousseau (ob. cit.) enfatizó su carácter individual y subjetivo. A partir de esta base, la literatura distingue entre contratos transaccionales (intercambio económico de corto plazo), relacionales (lealtad y compromiso de largo plazo) y equilibrados (integración adaptativa de rasgos transaccionales y relacionales) (Rousseau (ob.cit.)). Esta tipología ofrece una plataforma para comprender cómo se interpretan los eventos y

por qué varían las respuestas de los trabajadores ante cambios organizacionales. La ruptura de dicho contrato genera percepciones de injusticia, desconfianza y pérdida de compromiso Robinson y Morrison (2000), mientras que su cumplimiento fortalece la motivación, el sentido de pertenencia y la retención del talento Guest (2017).

### **Marco teórico y análisis crítico**

Este contrato psicológico, entendido como el conjunto de expectativas y percepciones mutuas entre trabajadores y empleadores, constituye un eje fundamental para explicar la calidad de las relaciones laborales y los niveles de compromiso organizacional. Su estudio ha evolucionado desde enfoques iniciales de carácter transaccional hasta aproximaciones más complejas que incorporan aspectos relacionales, culturales y emocionales. En este sentido, un análisis exclusivamente normativo o jurídico resulta insuficiente, ya que no logra captar la riqueza de las experiencias subjetivas que se construyen en la práctica cotidiana del trabajo.

Con el propósito de ampliar esta comprensión, se presenta un análisis crítico que aborda el contrato psicológico desde distintas dimensiones: psicológica, sociológica, normativa, cultural, generacional y tecnológica. Este abordaje interdisciplinario permite evidenciar tanto los aportes como las limitaciones de cada perspectiva, al tiempo que integra la propuesta de las "sensaciones sanas" como un aporte original para comprender el bienestar laboral desde una óptica más cualitativa y humanizada:

#### **a) Dimensión psicológica: sensaciones y emociones**

Desde la psicología organizacional, las sensaciones y emociones son reacciones subjetivas que condicionan la experiencia laboral. Las sensaciones corresponden a impresiones inmediatas generadas por estímulos, mientras que las emociones implican procesos más complejos que afectan la cognición, la conducta y el desempeño Gross (2015). Al estructurar expectativas tácitas, el contrato psicológico incide directamente en la percepción de justicia Colquitt (2001), la motivación intrínseca y el bienestar emocional Seligman y Csikszentmihaly (2000). La evidencia empírica muestra que la ruptura del contrato psicológico se traduce en mayor intención de abandonar la organización, efecto mediado por rasgos como la proactividad De Clercq, Haq y Azeem (2024).

**b) Dimensión sociológica y antropológica**

Las organizaciones son sistemas sociales donde los contratos psicológicos se reproducen mediante normas, símbolos y prácticas. Para Giddens (1984), estos acuerdos se sostienen en la dualidad estructura-agencia; para Geertz (1973), los significados compartidos configuran expectativas no escritas. Cuando existe disonancia entre discurso institucional y prácticas cotidianas (por ejemplo, promover innovación y castigar el error), se produce una ruptura simbólica del contrato. La violación del contrato no solo deteriora la confianza, sino que también limita la disposición a compartir conocimiento, lo que debilita la confianza interpersonal y reduce la capacidad de aprendizaje colectivo Conway y Briner (2005).

**c) Dimensión normativa y psicosocial (Chile)**

El cuestionario CEAL-SM implementado por la Superintendencia de Seguridad Social en 2023 reconoce la relevancia de factores psicosociales como trato justo, apoyo social y carga emocional en el bienestar laboral (SUSESO, 2022). Aunque el CEAL-SM no evalúa de forma directa el contrato psicológico, sí incorpora factores psicosociales - como trato justo, apoyo social y carga emocional - estrechamente vinculados con su cumplimiento o su ruptura percibida, evidenciando su rol en la prevención del burnout y la conflictividad organizacional. Este vínculo entre bienestar laboral y desempeño organizacional ha sido ampliamente documentado en los últimos años, reforzando la idea de que el cumplimiento del contrato psicológico es un predictor clave del bienestar sostenido Pandey (2025).

**d) Dimensión cultural y generacional**

Los contratos psicológicos varían según contextos culturales y generaciones. Mientras en culturas colectivistas prima la lealtad, en contextos individualistas se valora la autonomía Thomas (2008). Además, tanto las generaciones de *Millennials* como generación "Z" (Twenge, 2017; Schroth, 2019) esperan flexibilidad, propósito y desarrollo personal, lo que redefine las promesas implícitas de la relación laboral Ng, Schweitzer y Lyons (2010). Incluso, existen investigaciones recientes sobre *trainees* graduados que demuestran que las expectativas anticipatorias constituyen parte del contrato psicológico, especialmente relevantes en jóvenes profesionales que valoran el aprendizaje y la proyección Reuben (2025).

### e) Dimensión tecnológica

La expansión de la inteligencia artificial y los sistemas de control digital han transformado las percepciones de autonomía y confianza. Zuboff (2019) advierte sobre un "panóptico digital" que amenaza con erosionar el contrato psicológico si no es acompañado por transparencia y regulación ética. Estudios recientes en teletrabajo muestran, además, que la autonomía percibida y la regulación de necesidades psicológicas básicas impactan de manera decisiva en el bienestar, replanteando los términos del contrato psicológico en entornos remotos Kesenheimer (2025).

En síntesis, este análisis teórico deja en evidencia que el contrato psicológico es un constructo dinámico y multidimensional *Psychological contract violation and knowledge sharing* (2025), cuya comprensión requiere integrar perspectivas psicológicas, sociales, normativas, culturales, generacionales y tecnológicas. Esta mirada crítica no solo permite reconocer las tensiones y vacíos presentes en la literatura, sino que también abre la posibilidad de generar aportes conceptuales innovadores, como la noción de "sensaciones sanas". Con este marco de referencia se establecen, entonces, las bases para la estrategia metodológica adoptada en este estudio y se delinear los ejes que orientan la interpretación de los resultados y su discusión en el ámbito de la gestión de RR. HH.

El objetivo de este marco es, por lo tanto, construir una visión integral que supere miradas fragmentadas y ofrezca herramientas conceptuales útiles para la gestión contemporánea de recursos humanos, especialmente en contextos impactados por la presencia de la globalización, la digitalización y la creciente diversidad generacional en el mundo del trabajo.

### Metodología

Para este artículo se adoptó la modalidad de investigación bibliográfica, cuyo corpus documental abarcó fuentes publicadas entre 1989 y 2025, con el propósito de reconstruir la trayectoria histórica del contrato psicológico, identificar los principales debates teóricos y evidenciar los desafíos actuales en contextos organizacionales caracterizados por la globalización, la digitalización y los cambios generacionales. Este enfoque permitió construir una visión integrada que articula perspectivas de psicología organizacional, sociología, gestión empresarial y ciencias sociales aplicadas.

Por otra parte, su objetivo metodológico específico consistió en la identificación de patrones teóricos y vacíos en la literatura, con el objeto de proponer una métrica cualitativa (sensaciones sanas) complementaria de instrumentos existentes, sustentada en análisis crítico de literatura académica y normativa vinculada al contrato psicológico, la salud emocional y la gestión de recursos humanos.

El procedimiento para su realización consideró:

- (1) La revisión selectiva y crítica de artículos analizados por pares, libros seminales y normativa oficial (1960–2025) en Scopus, Web of Science, SciELO y Google Scholar, además de normativas nacionales e internacionales en salud laboral y calidad organizacional.
- (2) el análisis temático interdisciplinario (psicológico, sociológico, normativo-Chile, cultural y tecnológico) comparando convergencias y divergencias para establecer categorías transversales y tensiones conceptuales.
- (3) la identificación de vacíos teóricos y empíricos, destacando la relación entre emociones y percepciones del contrato;
- (4) la contrastación con instrumentos recientes (p. ej., validaciones de escalas e inventarios del contrato) para explorar su eventual enriquecimiento mediante indicadores cualitativos de carácter sensorial y afectivo; y
- (5) una síntesis crítica para derivar implicancias prácticas y una agenda de investigación.

Este estudio no incluye datos empíricos propios; su finalidad es la construcción conceptual y la integración crítica de aportes previos, sentando bases para investigaciones mixtas y longitudinales. Dichas investigaciones podrán articular la validación de instrumentos con estudios de campo en diversos contextos organizacionales, de modo de medir la incidencia del contrato psicológico y de las sensaciones sanas en variables como motivación, compromiso, retención de talento y salud laboral.

## Resultados y discusión

Del análisis documental realizado se desprenden **tres hallazgos centrales** que aportan tanto al debate académico como a la práctica de la gestión de recursos humanos:

### **1. El contrato psicológico es esencial para la motivación y retención de talento.**

Este contrato psicológico se confirma como un factor crítico en la sostenibilidad de las relaciones laborales, especialmente en entornos híbridos y pospandémicos donde las expectativas de flexibilidad, propósito y apoyo organizacional han cobrado mayor relevancia. Estudios recientes evidencian que el cumplimiento percibido de dicho contrato se correlaciona directamente con menores niveles de intención de renuncia y con mayor compromiso organizacional Yang, Xue, L. Zhang y Q. Zhang (2025). Estos hallazgos resultan especialmente relevantes en sectores de alta rotación, como el sanitario, donde la gestión adecuada del contrato psicológico se traduce en mayor estabilidad y satisfacción laboral. En consecuencia, la centralidad de este constructo no solo es teórica, sino que se refleja en indicadores organizacionales concretos, como la retención de talento crítico y la disminución del ausentismo;

### **2. Las “sensaciones sanas” se proponen como una métrica cualitativa complementaria para el análisis del bienestar laboral.**

El análisis permitió identificar un vacío en la literatura: la ausencia de indicadores que reflejen la experiencia subjetiva de los trabajadores más allá de los tradicionales diagnósticos de clima organizacional. En este sentido, se propone la categoría de “*sensaciones sanas*”, que engloba percepciones de seguridad, pertenencia, reconocimiento y valoración. Esta métrica cualitativa permite complementar las evaluaciones cuantitativas, aportando una lectura más rica y profunda de la vivencia laboral. Su incorporación podría dar origen a instrumentos híbridos de diagnóstico que integren escalas tradicionales con mediciones cualitativas, fortaleciendo así la comprensión de la relación entre bienestar emocional y desempeño organizacional. De hecho, la validación reciente de instrumentos psicométricos orientados al contrato psicológico. García-Selva, Oltra y Crespo (2025) abre el camino para operacionalizar este tipo de indicadores emergentes como complemento cualitativo: al captar señales tempranas (baja pertenencia, escaso reconocimiento), los esfuerzos se pueden

orientar hacia la aplicación de intervenciones de bajo costo y alto impacto que se integran con mediciones estandarizadas del contrato psicológico;

### **3. Existe un alto riesgo de disonancia organizacional como fuente de ruptura de dicho contrato psicológico.**

Una de las amenazas más persistentes que fue identificada con este estudio corresponde a la **brecha entre el discurso institucional y las prácticas reales**. Cuando las organizaciones promueven valores como innovación, inclusión o flexibilidad, pero sus dinámicas internas no los sostienen, se genera un quiebre en las expectativas de los trabajadores. Esta disonancia no solo provoca pérdida de confianza, sino que constituye una de las principales causas de ruptura del contrato psicológico, con efectos negativos en la motivación, el compromiso y la disposición a colaborar. De Clercq, Haq y Azeem (2024). En este sentido, la falta de coherencia organizacional (discurso-práctica) se convierte en un imperativo estratégico: alinear discurso y práctica resulta clave para evitar la erosión del contrato psicológico y sus consecuencias en términos de productividad y bienestar laboral.

En síntesis, los resultados de este estudio demuestran que el contrato psicológico conserva plena vigencia en la gestión contemporánea de personas, aunque su análisis debe ampliarse con métricas cualitativas que integren la dimensión emocional y con un examen crítico de la coherencia organizacional. Estos hallazgos ofrecen un marco para rediseñar las prácticas de recursos humanos en clave más "humanizada", considerando la necesidad de contar con estilos de liderazgo empáticos y percepciones de justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informativa, amortiguando de ese modo las posibles reacciones negativas y sus riesgos, y facilitando la generación de valor sostenible, tanto para los trabajadores como para las instituciones.

## **Conclusiones**

En el contexto actual, gestionar el contrato psicológico ya no constituye solo una opción, sino una verdadera necesidad estratégica. Desde la práctica de recursos humanos, esto implica comprender que más allá de los contratos formales, existen expectativas, emociones y percepciones que determinan la calidad de la relación laboral. Este contrato psicológico es, entonces, determinante en la calidad de las relaciones laborales y el bienestar emocional. Su gestión requiere coherencia entre discurso y práctica, justicia organizacional y liderazgo empático con competencias

conversacionales para fortalecer la confianza y la sostenibilidad emocional en el trabajo. Además, la incorporación de "sensaciones sanas" como indicador cualitativo complementario podría enriquecer el diagnóstico del clima sin sustituir instrumentos validados. Se recomienda, entonces, avanzar en estudios mixtos y longitudinales que integren mediciones clásicas del contrato con indicadores cualitativos de experiencia subjetiva, a fin de fortalecer la toma de decisiones en RR. HH. con base en evidencia.

En suma, el área de RR. HH. deberá actuar como garante y curador simbólico de dicho contrato psicológico, asegurando prácticas que conecten el discurso con la acción. Una gestión proactiva y humanizada de este contrato no solo fortalecerá la confianza y el compromiso, sino que también consolidará a la organización como un lugar atractivo, sostenible y emocionalmente saludable para trabajar.

### Recomendaciones

Para trasladar estos hallazgos a la práctica, se sugiere:

- (1) implementar monitoreo continuo del contrato psicológico (encuestas breves de pulso, instancias 1:1 de retroalimentación, indicadores cualitativos);
- (2) desarrollar competencias conversacionales en líderes (escucha activa, reconocimiento eficaz, manejo de tensiones y reparación);
- (3) incluir sensaciones y emociones en diagnósticos de clima (diarios de equipo, entrevistas y focus groups estructurados);
- (4) establecer protocolos de reparación ante rupturas (disculpas, renegociación de expectativas, acompañamiento);
- (5) co-crear propósito y valores con equipos, con mecanismos de seguimiento (OKR con dimensión relacional); y
- (6) alinear tecnologías de RR. HH. con principios de transparencia y autonomía, explicando métricas y usos de datos.

La correcta y oportuna aplicación de estas recomendaciones permitirá a las áreas de RR.HH. asumir un rol estratégico como **garantes del contrato psicológico**, reforzando la coherencia entre discurso y práctica, y consolidando organizaciones capaces de sostener relaciones laborales emocionalmente saludables y sostenibles en el tiempo, en beneficio tanto de su capital humano como de la propia organización, su marca empleadora (employer branding) y su ecosistema social.

## Referencias

- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL, EE. UU.: Dorsey Press.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. Disponible: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386> [Consultado: 16 de octubre de 2025]
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press. [Consultado: 16 de octubre de 2025]
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2024). Psychological contract breaches, plans to quit, and the role of proactive personality. *Journal of Business Research*, 171, 114233. Disponible: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114233> [Consultado: 16 de octubre de 2025]
- García-Selva, A., Oltra, V., & Crespo, M. (2025). Revisiting psychological contract measurement: Validation of a new instrument. *Social Sciences*, 14(3), 181. Disponible: <https://doi.org/10.3390/socsci14030181> [Consultado: 16 de octubre de 2025]
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York, NY, EE. UU.: Basic Books.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Cambridge, Reino Unido: Polity Press.
- Gross, J. J. (2015). Emotion regulation: Current status and future prospects. *Psychological Inquiry*, 26(1), 1–26. Disponible: <https://doi.org/10.1080/1047840X.2014.940781> [Consultado: 16 de octubre de 2025]
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*,

27(1), 22–38. Disponible: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

[Consultado: 16 de octubre de 2025]

Kesenheimer, J. S. (2025). The daily dynamics of need satisfaction, remote work, and well-being: A diary study. *Acta Psychologica*, 242, 104282.

Disponible: <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104282> [Consultado: 16 de octubre de 2025]

Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, management, and mental health*. Cambridge, MA, EE. UU.: Harvard University Press.

Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292.

Disponible: <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4> [Consultado: 16 de octubre de 2025]

Pandey, A. (2025). Employee well-being and organizational outcomes: A systematic review. *Acta Psychologica*, 243, 104288.

Disponible: <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104288> [Consultado: 16 de octubre de 2025]

Psychological contract violation and knowledge sharing: The mediating role of trust. (2025). *Journal of Managerial Psychology*, 40(2), 215–232.

Disponible: <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2023-0643> [Consultado: 16 de octubre de 2025]

Reuben, S. (2025). Graduate trainees' perceptions of their psychological contract: Anticipatory expectations. *SA Journal of Industrial Psychology*, 51(1), a2284.

Disponible: <https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2284> [Consultado: 16 de octubre de 2025]

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546.

Disponible: [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) [Consultado: 16 de octubre de 2025]

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.  
Disponible: <https://doi.org/10.1007/BF01384942> [Consultado: 16 de octubre de 2025]
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory*. Pittsburgh, PA, EE. UU.: Carnegie Mellon University.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ, EE. UU.: Prentice Hall.
- Schroth, H. (2019). *Are you ready for Gen Z in the workplace?* California Management Review, 61(3), 5–18.  
Disponible: <https://doi.org/10.1177/0008125619841006> [Consultado: 16 de octubre de 2025]
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.  
Disponible: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5> [Consultado: 16 de octubre de 2025]
- SUSES0. (2022). *Cuestionario de evaluación de ambientes laborales – Salud mental (CEAL-SM)*. Superintendencia de Seguridad Social, Santiago de Chile. Disponible: <https://www.suseso.cl/> [Consultado: 16 de octubre de 2025]
- Thomas, D. C. (2008). *Cross-cultural management: Essential concepts* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood*. New York, NY, EE. UU.: Atria Books.

Yang, J., Xue, F., Zhang, L., & Zhang, Q. (2025). Psychological contract and turnover intention among healthcare assistants in a hospital environment: A multi-center cross-sectional analysis. *Frontiers in Psychology, 16*, 1517138. Disponible: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1517138> [Consultado: 16 de octubre de 2025]

Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. New York, NY, EE. UU.: PublicAffairs.