



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Relación entre las intervenciones de retroalimentación con el bienestar y desempeño laboral: Una
revisión sistemática

Integrantes:

Patricia Nerea Cancino Fredes

Pilar Beatriz Maliqueo Moraga

Profesora guía:

Dra. Hedy Acosta Antognoni

Profesores invitados:

Mg. Ps. Natalia Cancino Letelier

Mg. Ps. Marcelo Navarro Fernández

Ayudante:

Mg. Ps. Miguel Tébar

TALCA

Diciembre del 2021

CONSTANCIA

La Dirección del Sistema de Bibliotecas a través de su unidad de procesos técnicos certifica que el autor del siguiente trabajo de titulación ha firmado su autorización para la reproducción en forma total o parcial e ilimitada del mismo.



Talca, 2023

Relación entre las intervenciones de retroalimentación con el bienestar y desempeño laboral. Una
revisión sistemática

Patricia N. Cancino, Pilar B. Maliqueo, Miguel Tébar, Natalia Cancino Letelier, Marcelo
Navarro Fernández y Hedy Acosta Antognoni
Facultad de Psicología. Universidad de Talca

Nota del Autor

Este estudio ha sido efectuado en el marco de un proyecto de memoria para optar al título de
Psicólogo de la Universidad de Talca.

La correspondencia sobre este estudio debe enviarse a Patricia Cancino y Pilar Maliqueo, Facultad
de Psicología, Universidad de Talca. Av. Lircay, s/n, Talca (Chile). Tel. +569 99946345/ +569
40300983. E-mail: patriciacancinofredes@gmail.com / pilarmaliqueomoraga@gmail.com

Abstract

The present systematic review aims to describe the relationship between feedback interventions with well-being and work performance. The review was conducted within the framework of the PRISMA guidelines "Preferred Reporting Items Systematic Review and Meta Analysis" (Page et al., 2021). Two studies were conducted, searching the Web of Science (WoS), Scopus and Scielo databases. The first search identified two articles, which did not meet the inclusion criteria. Due to this, a second search was performed, in which the key terms were expanded. A total of 74 articles were obtained, of which 3 articles were included for this systematic review. The results obtained in this research are heterogeneous, that is, different relationships were obtained between the variables studied. In conclusion, this study contributes theoretical and practical implications to the knowledge of feedback and well-being interventions. Regarding the theoretical implications, a positive relationship between feedback interventions and well-being in job redesign interventions is evidenced. In relation to the practical implications, the results of this research support Human Resources management, with the aim of enhancing the well-being and performance of workers. In addition, this study invites to focus efforts on creating organizational policies aimed at generating feedback spaces within the organization.

Key words: feedback, appreciative inquiry, feedforward, well-being, performance, work performance.

Resumen

La presente revisión sistemática tiene como objetivo describir la relación entre las intervenciones de retroalimentación con el bienestar y desempeño laboral. La revisión se efectuó en el marco de las directrices PRISMA “*Preferred Reporting Items Systematic Review and Meta Analysis*” (Page et al., 2021). Se llevaron a cabo dos estudios, en los que se realizaron búsquedas en las bases de datos Web of Science (WoS), Scopus y Scielo. En la primera búsqueda se identificaron 2 artículos, los cuales no cumplieron los criterios de inclusión. Debido a esto, se realizó una segunda búsqueda, en la que se ampliaron los términos clave. Se obtuvieron 74 artículos de los cuales 3 artículos fueron incluidos para realizar esta revisión sistemática. Los resultados obtenidos en esta investigación son heterogéneos, es decir, se obtuvieron diferentes relaciones entre las variables estudiadas. En conclusión, este estudio aporta implicancias teóricas y prácticas al conocimiento de las intervenciones de retroalimentación y bienestar. En cuanto a las implicancias teóricas, se logra evidenciar una relación positiva entre las intervenciones de retroalimentación y el bienestar en intervenciones de rediseño de puesto. En relación a las implicaciones prácticas, los resultados de esta investigación apoyan la gestión de Recursos Humanos, con la finalidad de potenciar el bienestar y desempeño de los(as) trabajadores(as). Además, el presente estudio invita a centrar los esfuerzos en crear políticas organizacionales que apunten a generar espacios de retroalimentación dentro de la organización.

Palabras clave: retroalimentación, *appreciative inquiry*, *feedforward*, bienestar, desempeño, desempeño laboral.

Introducción

La retroalimentación (también conocida como *feedback*, por su término en inglés) es una herramienta poderosa que guía los comportamientos de los(as) trabajadores(as) hacia el logro de metas de forma eficiente (Gagné y Deci, 2005). Además, estimula el desarrollo continuo ayudando a la adaptación de los(as) trabajadores(as) en la complejidad del entorno laboral (Ashford et al., 2003).

Durante los últimos años, gran parte de la literatura se ha centrado en cómo las prácticas de gestión de recursos humanos influyen en el desempeño laboral (Huselid y Becker, 1996). La retroalimentación, como parte de estas prácticas, se ha convertido en una herramienta de gestión de cambio organizacional (Nikolic et al., 2020). Desde esta perspectiva clásica, la retroalimentación se ha considerado como un aspecto central de la organización que permite motivar, dirigir e instruir el desempeño de los(as) empleados(as) (Ashford y Cummings, 1983). En el ámbito laboral puede definirse como la información entregada entre los(as) integrantes de la organización, que tiene por objetivo modificar y alinear el nivel de desempeño real y el nivel de desempeño referencial establecido por la organización (Ramaprasad, 1983). La retroalimentación opera como un diálogo, un proceso bidireccional entre dos personas. La comunicación bidireccional es esencial para promover una buena relación entre los(as) directivos(as) y empleados(as), motivando a los(as) empleados(as) a dar lo mejor de sí mismos(as) dentro de la organización (Nikolic et al., 2020).

Por esta razón, la retroalimentación se ha considerado tradicionalmente, como una evaluación de desempeño enfocada en los esfuerzos por mejorar los aspectos negativos de los(as) trabajadores(as) (Arvey y Murphy, 1998). De hecho, en la práctica las evaluaciones de desempeño no siempre son funcionales, puesto que, muchas veces se ajustan a las expectativas

del(la) jefe(a) y no necesariamente se alinean con el cumplimiento de las metas organizacionales (Hogan y Shelton, 1998). En este sentido, la retroalimentación como evaluación de desempeño perjudica el rendimiento de los(as) trabajadores(as), debido a que, las personas perciben la retroalimentación como una valoración negativa sobre su rendimiento organizacional (Motro et al., 2020). Por ejemplo, un metaanálisis realizado por Kluger y DeNisi (1996), identificó que el impacto de la evaluación de desempeño sobre el rendimiento es nulo, puesto que, las evaluaciones enfocadas en aspectos negativos no fomentan la motivación de los(as) trabajadores(as) a cambiar su comportamiento. En base a lo anterior, se podría entender que afrontan la evaluación de manera distorsionada al reinterpretar los comentarios, lo que afecta el logro de metas y compromiso por parte de los(as) trabajadores(as).

A pesar de la prevalencia de la perspectiva clásica sobre la retroalimentación, durante los últimos años se han promovido cambios en la visión de las prácticas organizacionales para asegurar tanto el bienestar como el desempeño de los(as) trabajadores(as) (Baptiste, 2008). La retroalimentación sobre los resultados, como una evaluación del desempeño empezó a perder fuerza, buscando alternativas que se enfoquen en la retroalimentación sobre los procesos (Gabelica et al., 2012). Esto ha significado un cambio de paradigma fundamentado por la Psicología Positiva (PP), la cual se basa en el estudio científico de procesos y condiciones que apunten a mejorar el funcionamiento óptimo de las personas (Seligman, 2002). La PP ha tenido validación a través de intervenciones terapéuticas que apuntan al bienestar y que dan como resultado el aumento de la felicidad y disminución de síntomas depresivos (Seligman et al., 2005). Las organizaciones que buscan mejorar el funcionamiento óptimo de las personas y que, por lo tanto, se fundamentan en los principios de la PP demuestran que la retroalimentación positiva promueve un equilibrio y bienestar de los(as) empleados(as) (O'Malley y Gregory,

2011). Este nuevo alcance al área del trabajo que busca el bienestar psicosocial, calidad laboral y buena vida organizacional forma parte de la Psicología Organizacional Positiva (POP) (Salanova et al., 2005). A raíz de esto, han surgido nuevas e innovadoras intervenciones organizacionales que con métodos participativos apuntan a implementar formas colaborativas enfocadas en la construcción de un aprendizaje sobre las fortalezas de la organización, lo que representa una ventaja competitiva para la organización (Srivastava et al, 1995).

Las intervenciones que se fundamentan en la POP pueden entenderse como métodos intencionados basados en el fomento de experiencias subjetivas positivas como parte del método de intervención, que tienen por objetivo identificar, desarrollar, ampliar experiencias subjetivas o características valoradas dentro de las organizaciones (Meyers et al., 2013).

La exploración de estas nuevas estrategias de intervención dentro de la organización ha estado ligadas a la búsqueda de recursos que puedan balancear las exigencias y el eventual desgaste de los(as) trabajadores(as) (Bakker et al., 2005). Desde este nuevo paradigma y gracias a los hallazgos de Bakker y Demerouti (2013), la retroalimentación comenzó a ser considerada como un recurso dentro de la organización que predice el proceso motivacional relacionándose con el *engagement* y satisfacción. Por lo tanto, desde la teoría de las Demandas y Recursos Laborales planteada por los mismos autores (*Job Demands-Resources Theory*, JD-R por sus siglas en inglés) la retroalimentación se consolidó como un recurso laboral (Bakker y Demerouti, 2013; 2017). Esta teoría señala que todos los entornos laborales se dividen en dos categorías: las demandas y recursos laborales (Bakker y Demerouti, 2013). Las demandas estarían relacionadas con aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales como resultados de un esfuerzo sostenido, y que en consecuencia repercute en aspectos fisiológicos o psíquicos. Los recursos, por su parte, se relacionan con aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del

trabajo que ayudan a reducir las consecuencias de las exigencias laborales. Además, los recursos, también ayudan a lograr las metas laborales y promueven el desarrollo y crecimiento personal (Demerouti et al., 2001). Esta teoría, además, señala que las demandas y recursos laborales pueden desencadenar dos procesos independientes que son capaces de predecir variables organizacionales, entre ellas el desempeño (Bakker y Demerouti, 2013). En el primer proceso, llamado proceso de deterioro de la salud, las demandas son capaces de predecir el agotamiento o problemas psicosomáticos. Mientras que el segundo proceso, llamado proceso motivacional, indica que los recursos son capaces de predecir variables como bienestar, motivación y *engagement* (Bakker y Demerouti, 2013).

Según esta teoría, los recursos laborales no solo tienen su propio efecto beneficioso que genera factores desencadenantes de bienestar laboral, sino que también mitigan los efectos perjudiciales de las demandas o exigencias laborales (Demerouti et al., 2001). La teoría JD-R a lo largo de los años se ha aplicado de manera práctica de diferentes formas promoviendo intervenciones, en el ámbito organizacional las intervenciones son el conjunto de acciones deliberadas que se orientan a inducir la transformación de la organización para mejorar el desempeño (Pacheco, 2015). Entre ellas están las intervenciones en el puesto de trabajo, intervenciones de recursos personales o el *serious game*. Este último instrumento de intervención consiste en una herramienta interactiva donde los(as) líderes o gerentes(as), por medio de la supervisión a un grupo de empleados(as) que trabajan en un restaurante, pueden aumentar la carga laboral y el desempeño, aprendiendo que una alta carga laboral tiene consecuencias ligadas al estrés y ausentismo. También aprenden qué recursos laborales pueden amortiguar el impacto estresante de las exigencias de trabajo y generar estados de bienestar en los(as) trabajadores(as) (Bakker y Demerouti, 2017). Además, las intervenciones basadas en el modelo JD-R son

aplicables a diferentes tipos de organización, debido a que, si bien cada organización tiene sus propias características específicas, estas se pueden clasificar en las dos categorías generales que propone el modelo: (1) demandas laborales y (2) recursos laborales, lo que permite que el modelo JD-R sea global, es decir, se pueden realizar intervenciones basadas en diversos entornos laborales (Bakker y Demerouti, 2007).

Siguiendo la misma línea, se realizó un estudio con 194 trabajadores(as) de cuatro organizaciones públicas de servicios sociales en Bélgica, en el que respondieron un cuestionario *online* donde informaban las demandas y recursos experimentados diariamente durante diez días hábiles consecutivos. Este estudio concluye que cuando se produce un equilibrio entre los recursos y las demandas se desencadenan estados de bienestar y estados menos estresantes experimentados por los(as) trabajadores(as), aumentando el nivel de desempeño respecto al habitual (De Gieter et al., 2018). Respecto a la retroalimentación, un estudio realizado por Johari et al. (2019), donde se realizó una intervención en el sector público de organismos y departamentos públicos del Norte de Malasia, en el que participaron 208 empleados(as), se evidenció que una de las características del puesto de trabajo que influye positivamente en el bienestar es la entrega de retroalimentación a los(as) trabajadores(as) dando lugar a un mejor desempeño laboral.

La evidencia anteriormente descrita indica que es relevante centrarse en las intervenciones de retroalimentación porque tienen un impacto en el bienestar y en el desempeño laboral. Entonces ¿sería relevante conocer si las intervenciones de retroalimentación en un contexto laboral se relacionan positivamente con el bienestar y desempeño de los(as) trabajadores(as)?

Siguiendo con la pregunta realizada, la retroalimentación es un término muy utilizado en las organizaciones y al mismo tiempo carece de una definición consensuada (Besieux, 2017). Aun así, muchos líderes utilizan la retroalimentación como una herramienta sin tomar en cuenta la dificultad de cómo debe ser entregada para que sea efectiva (Steelman y Rutkowski, 2004). Por ejemplo, existe la retroalimentación negativa (*negative feedback*, por su término en inglés) cuyo objetivo es la comunicación basada en los errores de resultados pasados (Choi et al., 2018). Este tipo de retroalimentación no contribuye aparentemente al desarrollo de la organización, promoviendo conflictos y estados defensivos de los(as) trabajadores(as) (Bakker y Leiter, 2010). Sin embargo, también existe la retroalimentación positiva (*positive feedback*, por su término en inglés) que puede transformarse en oportunidades de desarrollo aumentando el comportamiento de tipo individual y cívico a nivel organizacional, promoviendo conductas eficaces dentro de la organización y teniendo efecto directo en el desempeño del(la) trabajador(a) y la satisfacción laboral (Tagliabue et al., 2020).

Actualmente, existen diversas formas similares de referirse a la retroalimentación positiva, entre ellas se destacan dos términos: (1) apreciatividad y (2) *feedforward*. La apreciatividad está orientada a valorar y agradecer las experiencias de vida como una forma de ser para mantener una postura positiva ante los cambios (Whitney y Trosten-Bloom, 2003). Este término también está relacionado con formas de fortalecer los lazos entre las personas y expandir las fortalezas y oportunidades, lo que ha encaminado nuevas metodologías y técnicas de intervención que se revisarán a continuación (Gergen et al., 2004). El *feedforward*, por su parte, se refiere al *feedback* orientado a los comportamientos o aspectos a mejorar visualizando el futuro (Goldsmith, 2003).

Estas nuevas formas de referirse a la retroalimentación positiva, en especial la apreciatividad, lleva al surgimiento de la Indagación Apreciativa (IA) que se origina dentro del nuevo paradigma de la Psicología Positiva y que deja de ver a la organización como un sistema solucionador de problemas y lo posiciona como un sistema creativo de aprendizaje sobre los aspectos positivos que han dado resultados de éxito a nivel organizacional (Reed, 2007). La IA puede ser una solución a las nuevas necesidades de las organizaciones modernas donde predomina la retroalimentación basada en el pasado y en aspectos negativos que no tienen impactos positivos en los resultados organizacionales (Gnepp et al., 2020). Consideramos que se hace necesario entonces conocer si las intervenciones de retroalimentación toman elementos de la Psicología Organizacional Positiva para contar con mayor evidencia científica sobre los alcances favorables que puede llegar a tener en las organizaciones.

Según Cooperrider y Whitney (2005), la IA (*Appreciative Inquiry*, por su término en inglés), es una metodología de intervención participativa que surge como proceso de Desarrollo Organizacional, enfocado en las fortalezas y en la gestión del cambio.

La IA ha progresado como medio de intervención logrando un impacto positivo y transformador durante los últimos años (Grieten, et al., 2017). La IA puede ser utilizada con diversos propósitos dentro de la organización, impulsando el compromiso y participación de los(as) integrantes de la organización. Así se generan espacios de comunicación efectiva dentro de las sesiones que se lleven a cabo donde el(la) investigador(a) o consultor(a) promueva el reconocimiento del aprendizaje y el descubrimiento de ideas innovadoras (Arzola et al., 2017).

En este sentido, el término apreciatividad permitió el desarrollo de técnicas para intervenir en las organizaciones que evalúan aspectos organizacionales considerando mucho más allá de las evaluaciones negativas sobre las cuales corregir y, por el contrario, se buscan formas

para empezar a mirar los aspectos positivos que pudieran considerarse como puntos de partida sobre los cuales construir la organización. Entre las técnicas de intervención que surgieron de este término se encuentran: (1) Técnica “4D” de la Indagación Apreciativa (Cooperrider et al., 2003), (2) *The feedforward Interview* (Cooperrider y Srivastva, 1987) y (3) *Survey feedback* apreciativo (Gracia y Grau, 2013).

En resumen, todo lo expuesto anteriormente considera la retroalimentación como un recurso y foco central de técnicas de intervención que pueden mejorar el bienestar de los(as) trabajadores(as) y los resultados organizacionales

Respecto a la relación de intervenciones de retroalimentación con el bienestar, estudios señalan que supervisores(as) que proporcionan retroalimentación positiva fomentan el bienestar y motivación de los(as) trabajadores(as), desarrollando estados actitudinales positivos (e.g. motivación, confianza, comunicación y comportamientos proactivos) que se relacionan con el bienestar (Gong et al., 2017). La entrega de retroalimentación permite a los(as) trabajadores(as) funcionar adecuadamente en el puesto de trabajo física y emocionalmente, desarrollando experiencias laborales favorables que conducen al bienestar laboral, produciendo resultados organizacionales positivos como el desempeño laboral (Johari, et al., 2019). Una revisión bibliográfica realizada por Meyers et al. (2013), identificó que 13 de los 15 estudios revisados que realizaron intervenciones dentro de la organización tuvieron efectos positivos sobre el bienestar de los(as) trabajadores(as).

En este sentido se entenderá el bienestar laboral como la calidad de la experiencia en el trabajo que conduce a estados de satisfacción y sentimientos positivos, y que a su vez produce un buen desempeño, de esta forma, el bienestar se traduce en un rendimiento eficaz (Warr, 1987). Esto se evidencia en un estudio de Stocker et al. (2014), en el cual los autores examinaron la

relación entre el comportamiento apreciativo (e.g. elogios, retroalimentación y agradecimientos) y el bienestar de los(as) empleados(as). En el estudio se evaluaron los datos de 139 trabajadores(as) y los comportamientos apreciativos. Los resultados de esta intervención indican que un comportamiento apreciativo es una herramienta para mejorar la salud y bienestar de los(as) empleados(as). Dentro de la misma línea un estudio de Layous et al. (2016), identificó una relación entre retroalimentación positiva, amabilidad y bienestar laboral. En la intervención participaron 233 trabajadores(as) de la Universidad de California. Los resultados de estas intervenciones evidencian que las actividades positivas como la retroalimentación positiva predicen un mayor bienestar laboral.

Con relación a la retroalimentación y el desempeño, desde la década pasada ha existido literatura sobre cómo el papel de la retroalimentación se relaciona con la consecución de logros y mejoramiento del desempeño (Greller y Herold, 1975). De esta forma, entendemos el desempeño laboral como las acciones, comportamientos o conductas dentro del trabajo en las que los(as) trabajadores(as) participan para contribuir a los objetivos organizacionales (Viswesvaran y Ones, 2000).

Esto se evidencia mediante un estudio liderado por Johari y Kirana (2016), el que buscaba evaluar el papel de las características del puesto de trabajo en el desempeño laboral. En la intervención participaron 256 funcionarios(as) públicos de Malasia. Los resultados evidencian la importancia de la tarea y la retroalimentación, las que influyen significativamente en el desempeño laboral.

Dentro de la misma línea, Geddes y Linnehan (1996), demuestran como la retroalimentación positiva reduce la carga cognitiva y aumenta el procesamiento automático generando efectos positivos en el desempeño. Esta investigación también le da importancia a las

características de la retroalimentación, donde la crítica explícita y constructiva que refleje una evaluación enfocada en la tarea y no en la persona, produce un desempeño más favorable en los(as) trabajadores(as).

También, London y Smither (2002), orientaron su estudio hacia la cultura de la retroalimentación y su impacto positivo en el desempeño. Esta cultura hace referencia a la tendencia a buscar retroalimentación, la receptividad y la atención para procesar e incorporar la retroalimentación en el cambio de conductas que beneficien el desempeño. Para que todo lo anterior suceda, los(as) autores(as) mencionan que la retroalimentación no debe percibirse como amenazante y debe estar orientada al comportamiento.

Aunque existe evidencia respecto a la efectividad de la retroalimentación, las organizaciones no siempre tienen presente este recurso. Sin embargo, se puede trabajar a través de intervenciones focalizadas basadas en la formación las que evidencian que la creación de entornos de retroalimentación puede mejorar el desempeño (Bakker y Demerouti, 2017).

Por tanto, las nuevas formas de abordar la organización han dejado atrás las perspectivas clásicas de entregar retroalimentación, surgiendo la necesidad desde un nuevo paradigma que se enfoque en los(as) trabajadores(as) y su bienestar (Donaldson y Ko, 2010)

Entonces desde este paradigma en las organizaciones modernas parece conveniente realizar una revisión sistemática de la literatura que permita describir la relación entre las intervenciones de retroalimentación con el bienestar y el desempeño, que apunten a llevar a cabo intervenciones efectivas en las organizaciones. La pregunta de investigación que guía esta revisión es ¿Las intervenciones de retroalimentación se relacionan positivamente con el bienestar y desempeño de los(as) trabajadores(as)? Por tanto, esta revisión sistemática tiene como objetivo

describir la relación entre las intervenciones de retroalimentación con el bienestar y desempeño laboral.

Método

La presente revisión sistemática se adscribe a las directrices de *Preferred Reporting Items Systematic Review and Meta Analysis* (PRISMA) y su método (Page et al., 2021).

A continuación, se presentan los procedimientos de los dos estudios realizados en esta investigación.

Estudio 1

Estrategias de búsqueda

Para realizar esta revisión, primero se llevó a cabo una búsqueda sistemática realizada en las bases de datos Web of Science (WoS), Scopus y Scielo. Esta búsqueda se ejecutó en Scielo en todos los campos, y en Web of Science y Scopus en título (*title*), resumen (*abstract*) o palabras claves (*keywords*) con los siguientes términos claves: TS= (*Appreciative Inquiry*) AND TS=(*Well-being*) TS= AND (*Job Performance*) (ver apéndice A).

Sin embargo, como resultado de esta primera búsqueda solo se reportaron dos meta-análisis, los cuales no se ajustaron a los criterios de inclusión de esta investigación. Debido a lo anterior, se decidió ampliar la búsqueda integrando en la sintaxis, nuevas palabras clave para realizar una mayor exploración de las variables de análisis.

Criterios de inclusión

Los criterios de inclusión que guían este estudio fueron los siguientes: (1) Estudios primarios o realizados de primera fuente por los(as) investigadores(as) en los que se realizan

intervenciones de retroalimentación, (2) Estudios que sean experimentales donde exista un grupo de control y un grupo experimental elegidos aleatoriamente, donde se reporten los efectos de la intervención en retroalimentación en el bienestar y/o desempeño, (3) Intervenciones de retroalimentación y su impacto en el bienestar y/o desempeño e (4) Idioma inglés.

Criterios de exclusión

Los criterios de exclusión fueron los siguientes: (1) Estudios que no sean artículos científicos o estudios secundarios, como, por ejemplo: revisiones sistemáticas, narrativas, bibliográficas, meta-análisis, capítulos de libro, notas de editor, (2) Estudios que no sean intervenciones de retroalimentación, (3) Intervenciones de retroalimentación que no tengan impacto en el bienestar y/o desempeño y (4) Estudios que no estén en idioma inglés.

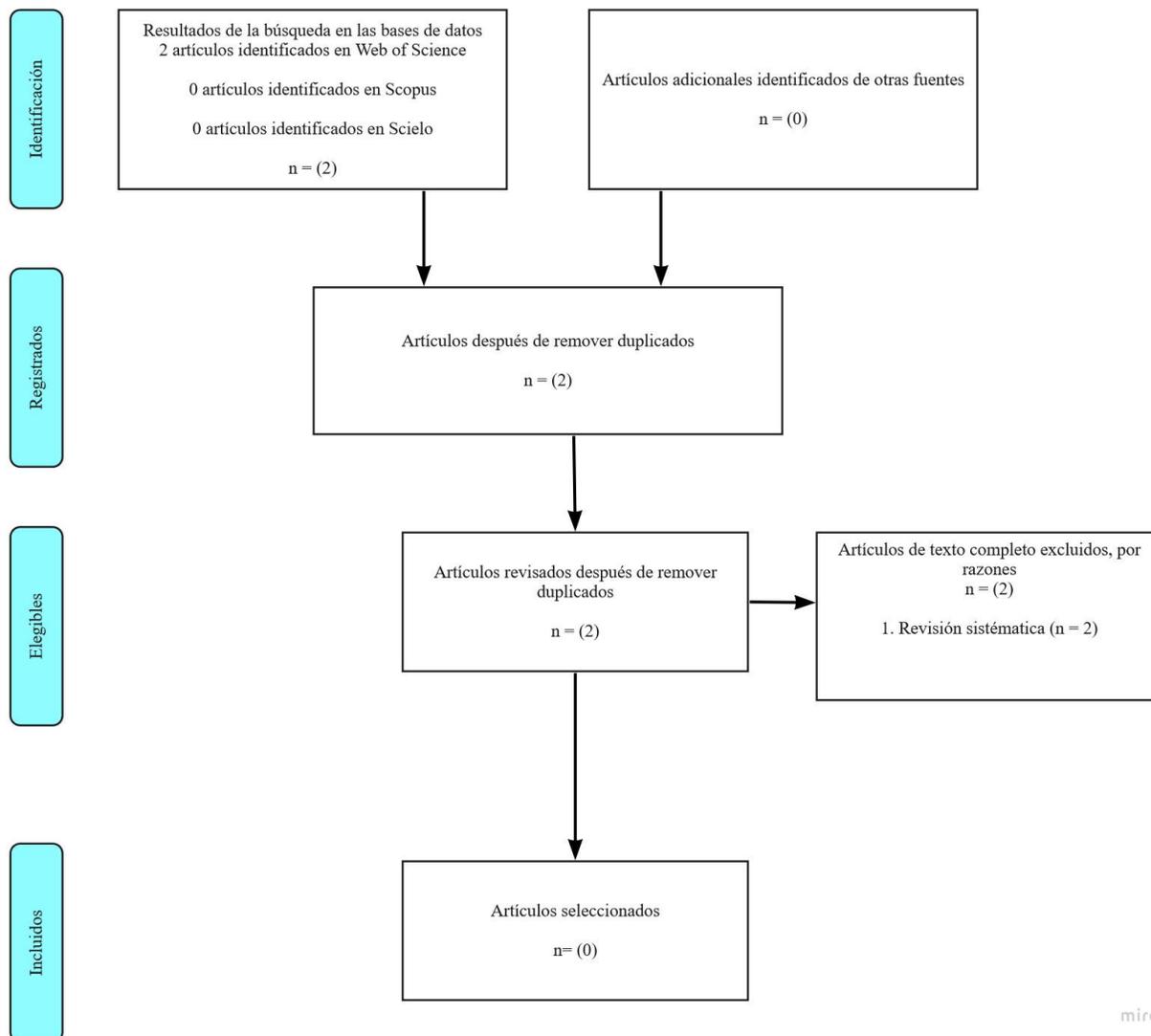
Extracción de los datos, recolección y análisis

La búsqueda inicial fue realizada por una de las autoras (Maliqueo), para identificar los artículos según los términos de la búsqueda. Luego, se inspeccionó manualmente para seleccionar aquellos que cumplieran con los criterios de selección. El *screening* fue llevado a cabo por todos los(as) autores(as) (Cancino, Maliqueo, Tébar) de forma independiente, revisando títulos, resumen o el documento completo en caso de ser necesario. En esta búsqueda, ningún artículo fue seleccionado, debido a que no cumplían con los criterios de inclusión de la investigación.

Resultados

A continuación, se presenta la figura 1, que muestra el *Diagrama de flujos de la estrategia de selección de estudios de acuerdo con criterios PRISMA* (Page et al., 2021).

Figura 1



Los resultados de esta búsqueda con los términos utilizados no permitieron identificar artículos que se ajustaran a los criterios de inclusión de esta investigación. Debido a esto, los(as) investigadores(as) decidieron incluir más términos de búsqueda en inglés que se refieran a la palabra retroalimentación, para realizar una mejor exploración de las variables a estudiar (i.e. intervenciones de retroalimentación, bienestar y desempeño). También se decidió, de forma conjunta, eliminar la base de datos Scielo, puesto que en la exploración de búsqueda con los términos clave no se obtuvieron resultados. Además, en esta base de datos no se puede realizar la

búsqueda por campos específicos (título, *abstract* y palabras clave) como se pudo realizar en las otras bases de datos utilizadas.

Estudio 2

Estrategias de búsqueda

Dados los resultados de esta primera exploración, se decidió de forma conjunta por los(as) investigadores(as) realizar una segunda búsqueda sistemática. Se utilizaron las bases de datos Web of Science (WoS) y Scopus. Esta segunda búsqueda se ejecutó en título (*title*), resumen (*abstract*) o palabras claves (*keywords*), con los siguientes términos claves: TS= (“*Feedback*”) OR TS= (“*Positive Feedback*”) OR TS= (“*Appreciative Inquiry*”) OR TS= (“*Feedforward*”) AND TS= (“*Well-being*”) AND TS= (“*Job Performance*”), refinado por idioma inglés y tipo de documento artículo (ver apéndice B).

Criterios de inclusión

Las investigaciones seleccionadas siguieron los siguientes criterios de inclusión: (1) Estudios primarios o realizados de primera fuente por los(as) investigadores(as) en los que se realizan intervenciones de retroalimentación, (2) Estudios que sean experimentales donde exista un grupo de control y un grupo experimental elegidos aleatoriamente, donde se reporten los efectos de la intervención en retroalimentación en el bienestar y/o desempeño, (3) Intervenciones de retroalimentación y su impacto en el bienestar y/o desempeño e (4) Idioma inglés.

Criterios de exclusión

Los criterios de exclusión fueron los siguientes: (1) Estudios que no sean artículos científicos o estudios secundarios, como, por ejemplo: revisiones sistemáticas, narrativas, bibliográficas, meta-análisis, capítulos de libro, notas de editor, (2) Estudios que no sean

intervenciones de retroalimentación, (3) Intervenciones de retroalimentación que no tengan impacto en el bienestar y/o desempeño y (4) Estudios que no estén en idioma inglés.

Extracción de los datos, recolección y análisis

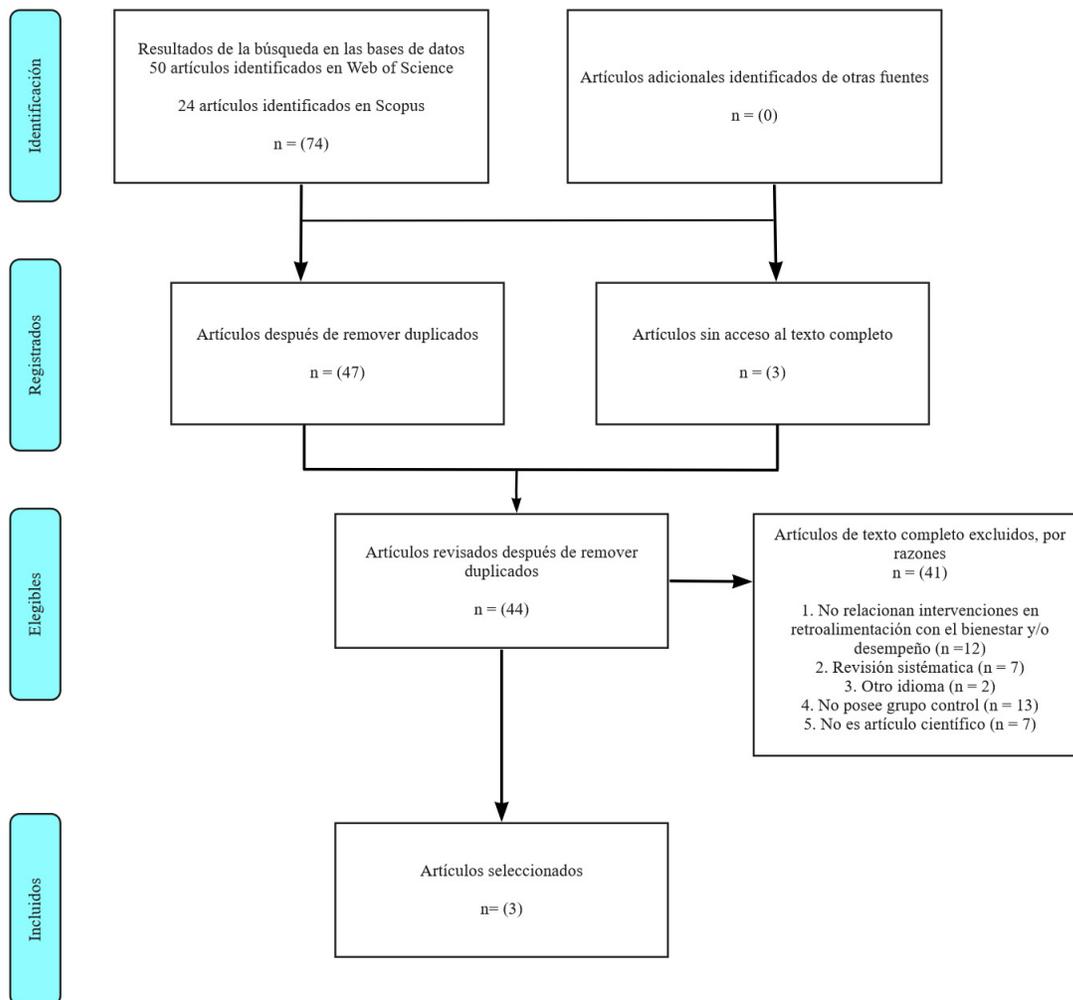
La búsqueda inicial fue realizada por una de las autoras (Cancino), para identificar los artículos según los términos de la búsqueda. Luego, se inspeccionó manualmente para seleccionar aquellos que cumplieran con los criterios de selección. El *screening* fue llevado a cabo por todos los(as) autores(as) (Cancino, Maliqueo, Tébar) de forma independiente, revisando títulos, resumen o el documento completo en caso de ser necesario. En caso de existir dudas, fueron resueltas bajo consenso en reuniones de trabajo.

Según criterios de inclusión, los artículos seleccionados para elegibilidad fueron leídos de manera íntegra. Se utilizó un código de colores para clasificarlos según las recomendaciones de Cochrane (Higgins, 2012), esto es: incluidos en verde, excluidos en rojo, dudas en amarillo y anaranjado no encontrados. Se utilizó Excel para la extracción y recolección de los datos (Mcbride, 2021).

Resultados

A continuación, se presenta la figura 2, que muestra el *Diagrama de flujos de la estrategia de selección de estudios de acuerdo con criterios PRISMA* (Page et al., 2021).

Figura 2



miro

Características de los estudios

En total, de los 47 artículos identificados, 3 cumplieron con los criterios de inclusión para esta revisión sistemática. Los artículos se dividieron en dos categorías: (1) estudios que demuestran una relación significativa entre intervenciones de retroalimentación y bienestar y/o desempeño y (2) estudios que no muestran una relación significativa entre intervenciones de retroalimentación significativa entre intervenciones de retroalimentación y bienestar y/o

desempeño. Para dar respuesta al objetivo de este estudio: describir la relación entre las intervenciones de retroalimentación con el bienestar y desempeño laboral. Según los resultados obtenidos en las intervenciones de retroalimentación: (1) estudios que muestran una relación significativa entre intervenciones de retroalimentación y bienestar y/o desempeño (k=3) y (2) estudios que no muestran relación significativa entre intervenciones de retroalimentación y bienestar y/o desempeño (k =1). El tipo de población de los estudios incluye estudiantes (k=2), docentes (k=1) y trabajadores (k=1). El tamaño de las muestras de los 3 artículos osciló entre 132 y 203 personas, alcanzando un total de 441 personas. Los estudios provenían de diferentes países incluyendo Malasia (k=1), Indonesia (k=1), Reino Unido (k=1) y Holanda (k=1). Respecto a las variables de resultados medidas, se encontraron las siguientes: bienestar (k=1), bienestar afectivo (k=2), retroalimentación (k=1), compromiso (k=1), apoyo percibido (k=1), características del puesto de trabajo (k=1), retroalimentación de desempeño (k=1) y desempeño (k=1). A continuación, se encuentra la tabla 1 donde se muestra la extracción de datos donde se exponen los resultados de cada estudio.

Tabla 1

Tabla de extracción de resultados

ID	Autores y año	País	Objetivos	Instrumentos	Muestra (n=)	Tipo de muestra	Edad (m)	Principales resultados	Conclusiones
1	Holman et al., 2010	Reino Unido	Examinar el papel mediador que desempeñan múltiples características del puesto de trabajo en la relación entre la participación de los(as) empleados(as) en una intervención de rediseño del puesto de trabajo y bienestar de los(as) empleados(as).	<p>Escala de bienestar afectivo (JAWS).</p> <p>Encuesta de apoyo percibido por el supervisor (PSS).</p> <p>Escala de compromiso laboral de Utrecht (UWES).</p>	N1: 188 N2:173	Empleados(as) de una empresa de seguros de salud y asistencia sanitaria	N1: 39,76 N2: 33,34	<p>Los(as) empleados(as) que aplicaron los cambios de la intervención de rediseño de puestos experimentaron un aumento de los recursos del puesto de trabajo (control de puesto, participación en la toma de decisiones, retroalimentación y utilización de habilidades) y una reducción de la demanda del puesto (obstáculos en las tareas).</p> <p>El aumento de los recursos del puesto de trabajo y reducción de las exigencias de este se asocian al aumento del bienestar de los(as) empleados(as).</p>	<p>El efecto de una intervención de rediseño de puesto está mediado por múltiples mejoras en las características del puesto, para que el rediseño tenga resultados sobre el bienestar de los(as) empleados(as)</p> <p>Este estudio apoya el diseño de los puestos de trabajo basados en la teoría de demandas y recursos, ya que cada característica por sí sola contribuyó a la mejora del bienestar de los(as) empleados(as).</p> <p>Los resultados del estudio proporcionan apoyo a la utilidad práctica de utilizar intervenciones de rediseño de puesto de trabajo participativas.</p>
2	Schinkel	Holand	Investigar los	Cuestionario	119	Estudiantes de	21	La condición de	El bienestar afectivo no

	et al., 2004	a	efectos de la retroalimentación sobre el desempeño en las autoevaluaciones y el bienestar afectivo de los(as)solicitantes rechazados(as)	de Autoevaluaciones Básicas de Judge Pruebas de GMA Escala de bienestar afectivo de Warr Escala percepción de justicia		una universidad holandesa (80% estudiantes de psicología)		retroalimentación sobre el desempeño disminuyó significativamente las autoevaluaciones y el bienestar afectivo de los(as) solicitantes, en comparación con la condición de no retroalimentación. El bienestar afectivo disminuyó en los(as) solicitantes rechazados(as) en la condición de retroalimentación y no retroalimentación. Sin embargo, la disminución fue significativamente mayor en la condición de retroalimentación.	siempre es un efecto de la retroalimentación, debido a que, en este estudio disminuyó tanto en la condición en la que los(as) solicitantes rechazados(as) recibieron retroalimentación sobre el desempeño, como en los que no recibieron retroalimentación sobre el desempeño. Este estudio demuestra que la presencia de retroalimentación no siempre resulta beneficiosa o minimiza el impacto psicológico del rechazo a un(a) solicitante en un contexto laboral.
3	Hamzah et al., 2021	Malasia e Indonesia	Evaluar el bienestar afectivo relacionado con el trabajo. Examinar los factores que contribuyen al compromiso laboral de los(as) profesores(as).	Escala de bienestar afectivo (JAWS). Encuesta de apoyo percibido por el supervisor (PSS). Escala de compromiso laboral de Utrecht	134	Profesores(as) universitarios	43,63	El bienestar afectivo relacionado con el trabajo contribuye significativamente al compromiso laboral de los(as) profesores(as). El apoyo percibido por el(la) supervisor(a) contribuyó significativamente al compromiso laboral de los(as)	El bienestar de los(as) empleados(as) es de suma relevancia debido a que puede conducir a estados de resiliencia. También se relaciona positivamente con la creatividad y el <i>work engagement</i> . El apoyo percibido por el(la) supervisor(a) permite implementar prácticas favorables para los(as) empleados(as), lo

(UWES)

profesores(as).

El *feedback* positivo no fue un predictor significativo del compromiso laboral de los(as)

profesores(as).

que a su vez impulsa sus recursos emocionales y psicológicos, contribuyendo al compromiso laboral de los(as) profesores(as).

El estudio proporciona una visión del comportamiento de los(as) profesores(as) en su lugar de trabajo desde la perspectiva de la psicología y la gestión.

Síntesis de resultados

Los resultados obtenidos en el estudio 2 de esta investigación son heterogéneos, por lo tanto, fueron categorizados para dar respuesta al objetivo de este estudio. Se categorizaron en dos grupos: (1) estudios que muestran una relación significativa (positiva/negativa) entre las variables intervención de retroalimentación y bienestar y/o desempeño y (2) estudios que no muestran una relación significativa entre las variables o ausencia de relación significativa de las variables intervenciones de retroalimentación y bienestar y/o desempeño.

1) Estudios que muestran una relación significativa (positiva/negativa) entre las variables intervención de retroalimentación y/o bienestar

a) Relación positiva y significativa entre las variables (intervención de retroalimentación y bienestar)

Un estudio cuasiexperimental tuvo como objetivo examinar el papel mediador que desempeñan múltiples características del puesto de trabajo en relación con la participación de los(as) empleados(as) en una intervención de rediseño del puesto de trabajo y bienestar de los(as) empleados(as). Participaron 188 trabajadores(as) de una empresa de seguros de salud y asistencia sanitaria. Se puso en práctica una intervención de rediseño participativo del puesto de trabajo, para mejorar las características del puesto como medio para aumentar el bienestar de los(as) empleados(as). Se analizaron las características del puesto de trabajo como el control del puesto, retroalimentación, participación en la toma de decisiones y uso de habilidades, basado en los recursos de la Teoría de Demandas y Recursos Laborales (Demerouti et al., 2001). Con relación a la retroalimentación los cambios que se realizaron fueron: (1) definición y explicación clara de los criterios de rendimiento y (2) aumento de la retroalimentación desde el(la) supervisor(a) hacia

el(la) empleado(a) mediante 4 sesiones de retroalimentación al mes. Para medir el efecto de los cambios todas las medidas se basaron en la percepción de los(as) empleados(as). Para la retroalimentación, se realizó una medida de cuatro ítems, en escala tipo Likert donde se evaluó el grado en que los(as) empleados(as) reciben retroalimentación sobre su desempeño. Los ítems fueron los siguientes: (1) recibo comentarios frecuentes sobre mi rendimiento, (2) los comentarios que recibo son constructivos, (3) estoy satisfecho con la forma en que recibo retroalimentación sobre mi rendimiento y (4) estoy satisfecho con la forma en que se da la retroalimentación sobre mi rendimiento. Con la intervención de rediseño se pudo identificar que los(as) trabajadores(as) que aplicaron los cambios del rediseño del puesto de trabajo tuvieron un aumento de los recursos laborales y una reducción de las demandas laborales. El aumento de recursos se asoció significativamente con el aumento del bienestar de los(as) empleados(as) en cuatro de los cinco recursos; control de trabajo, participación, uso de habilidades y retroalimentación ($\beta .78, p <.01$). Además, los cambios en las características del puesto de trabajo explican el aumento del bienestar de los(as) trabajadores(as). Los cambios en las características del puesto se asocian positivamente con cambios en el bienestar, donde todas las variables se asociaron significativamente con el bienestar (retroalimentación: $\beta = .16, p < .01$; pseudo- $\Delta R^2 = 11$ por ciento). Además, se identifica un aumento del bienestar de los(as) empleados(as) del grupo experimental en comparación con el grupo control, donde la intervención se asocia positivamente al bienestar de los(as) trabajadores(as) ($\beta .24, p <.05$). También se identificó un cambio en la percepción de bienestar de los(as) trabajadores(as) a lo largo del tiempo entre el grupo control (momento 1 $\bar{x}=3,35 \sigma = ,11$ / momento 2 $\bar{x}=3,31 \sigma = ,11$) y el grupo experimental, (momento 1 $\bar{x}=3,23 \sigma = ,09$ / momento 2 $\bar{x}=3,412 \sigma = ,08$) y un cambio en la recepción de retroalimentación a lo largo del tiempo entre el grupo control (momento 1 $\bar{x}=4,98 \sigma = ,21$ /

momento 2 $\bar{x}=4,78$ $\sigma = ,18$) y grupo experimental (momento 1 $\bar{x}=4,60$ $\sigma = ,16$ / momento 2 $\bar{x}=5,34$ $\sigma = ,14$) (Holman et al., 2010).

b) Relación negativa y significativa entre las variables (intervención en retroalimentación y bienestar)

Un estudio experimental tuvo como principal objetivo investigar los efectos de la retroalimentación en el bienestar afectivo y las autoevaluaciones. Con un total de 119 participantes, estudiantes de una universidad holandesa, se investigó el papel de la retroalimentación para minimizar el impacto psicológico de una decisión de selección negativa en solicitantes de empleo. Se crearon dos condiciones: (1) retroalimentación y (2) no retroalimentación, donde los participantes completaron pruebas en computador que se utilizaban como rondas de selección para el empleo y se comunicó que solo pasarían a la siguiente fase el mejor 20%. En la condición de retroalimentación sobre el desempeño, la retroalimentación fue entregada por este mismo medio de forma inmediata a través de un mensaje de rechazo acompañado de una retroalimentación falsa en forma de percentil. Mientras que, en la condición de no retroalimentación, sólo se les comunicaba, de la misma manera, que su desempeño no alcanzaba al mejor 20% esperado. Se analizaron las reacciones de los(as) participantes en el bienestar afectivo y las autoevaluaciones ante el rechazo en estas dos condiciones. Se encontró que el bienestar afectivo y las autoevaluaciones de los(as) participantes rechazados(as) en la condición con retroalimentación de desempeño disminuyeron significativamente en comparación con la condición sin retroalimentación de desempeño (momento 1 $\bar{x} =3.64$, momento 2 $\bar{x}= 3.58$). El bienestar afectivo disminuyó en ambas condiciones, sin embargo, la disminución fue significativamente mayor para la condición que recibió retroalimentación sobre el desempeño

(momento 1 \bar{x} = 3.70, momento 2 \bar{x} = 3.33) que para la que no recibió retroalimentación (momento 1 \bar{x} = 4,01 momento 2 \bar{x} = 3.80) (Schinkel et al., 2004).

2) Relación no significativa entre las variables (intervención en retroalimentación y bienestar)

Un estudio tuvo como objetivo examinar los factores que contribuyen al compromiso laboral de los profesores. Participaron 134 profesores(as) de universidades de Malasia e Indonesia, donde se investigó el apoyo percibido del(la) supervisor(a) y la retroalimentación positiva como factores que contribuyen al compromiso laboral de los(as) docentes. Se analizaron las variables: (1) bienestar afectivo, (2) apoyo percibido, (3) vinculación psicológica con el trabajo y (4) retroalimentación positiva. El estudio identificó que el bienestar afectivo en el trabajo y la percepción del supervisor predicen de forma significativa el *work engagement* ($F(3.129) = 33.07, p < 0.001, R^2 = .44$). Además, se identificó que el bienestar afectivo en el trabajo y la percepción del supervisor contribuyen significativamente a la predicción de *work engagement* (explican el 44% de la varianza del compromiso laboral), pero no la presencia de la retroalimentación positiva ($\beta = .02, t = 0,32 p = .75$). En este estudio, la técnica utilizada para entregar retroalimentación a los(as) profesores(as) fue por medio de un correo electrónico, como si lo hicieran los estudiantes, en forma de elogios, como “*Me alegro de realizar este curso con usted*”, el que fue enviado una semana antes de realizar la intervención (Hamzah et al., 2021).

Discusión

La teoría de las Demandas y Recursos Laborales (Bakker y Demerouti, 2013; 2017) plantea que las demandas y los recursos convergen a la hora de generar bienestar. Es así, como los recursos laborales se consideran los predictores más importantes de bienestar (Bakker y Demerouti, 2013), a su vez influyendo indirectamente sobre el desempeño y mitigando los

efectos perjudiciales de las demandas laborales (Bakker y Demerouti, 2013; 2017). De este modo, uno de los principales recursos laborales es la retroalimentación (Demerouti et al., 2001). En relación con esto, surge el interés de conocer la relación entre las intervenciones de retroalimentación que impactan positivamente en el bienestar y/o desempeño en los(as) trabajadores(as). El presente estudio tuvo como objetivo describir la relación entre las intervenciones de retroalimentación con el bienestar y desempeño laboral. Contribuyendo, de esta forma, a la comprensión de la relación entre las intervenciones en retroalimentación con el bienestar y/o el desempeño a través de una revisión sistemática. Los datos se extrajeron de 3 estudios con un total de 441 participantes de 4 países, publicados entre los años 2004 y 2021.

Desde una perspectiva general se puede mencionar que en esta revisión sistemática los resultados son heterogéneos, demostrando efectos variables de las intervenciones de retroalimentación en los diferentes estudios. Además, sólo uno de los tres estudios se evidencia una relación positiva y significativa de las variables intervención en retroalimentación y bienestar (Holman et al., 2010), donde se realizó una intervención en rediseño del puesto de trabajo.

Los estudios de intervención en rediseño de puestos han mostrado efectos favorables en el bienestar de los(as) empleados(as) y en el desempeño laboral (Bakker y Demerouti, 2017). Por ejemplo, un estudio liderado por Holman y Axtell (2016), donde también se realizó un rediseño de puestos, a través de los cambios en dos características del puesto: (1) el control del trabajo y (2) la retroalimentación, donde se pudo identificar que los cambios en estas dos características del puesto de trabajo tuvieron un efecto positivo en el bienestar, compromiso psicológico y desempeño laboral. Estos hallazgos también son apoyados por la investigación realizada por Gordon et al. (2018), donde el rediseño de puestos influyó positivamente en el bienestar y desempeño de los(las) trabajadores(as). Finalmente, Van Wingerden et al. (2015), señalan que

los estudios que realizan rediseños de puestos basados en los supuestos teóricos de la teoría JD-R, permiten a los(as) trabajadores(as) optimizar sus demandas laborales y sus recursos personales y laborales, lo que contribuye al compromiso laboral y al desempeño.

El primer estudio realizado por Holman et al. (2010), se realizó una entrega de retroalimentación sobre el rendimiento de acuerdo con la forma clásica (i.e. con relación a la evaluación del desempeño), la entrega de retroalimentación implicaba una explicación sobre las expectativas del rendimiento, así como también fue entregada de forma recurrente. Esto se apoya en un meta-análisis, el cual indica que las intervenciones de retroalimentación pueden ser más efectivas, si se combinan ciertas características como la entrega de retroalimentación frecuente combinada con los antecedentes y consecuencias (Sleiman et al., 2020). Lo anterior puede explicar el por qué el resultado positivo de la intervención de retroalimentación de este estudio.

El segundo estudio seleccionado mostró una relación significativa, pero negativa de las variables intervención en retroalimentación y bienestar afectivo (Schinkel et al., 2004). En este estudio pudo evidenciarse como el bienestar afectivo disminuyó ante la entrega de retroalimentación. La condición de entrega de retroalimentación consistía en comunicar los resultados de una prueba de selección de personal a través de un mensaje de rechazo en conjunto con el porcentaje de desempeño en forma de percentil. Esto podría explicarse de acuerdo con la entrega de retroalimentación negativa, enfocada en entregar retroalimentación sólo sobre aspectos negativos del pasado (Choi et al., 2018). Por lo que, puede haber provocado estados defensivos de los participantes (Bakker y Leiter, 2010), disminuyendo de esta forma el bienestar afectivo.

El último estudio incluido en esta revisión arrojó una relación no significativa entre las variables de intervención en retroalimentación positiva y bienestar afectivo. En este estudio se

identificó como el bienestar afectivo predice el *work engagement*, pero no así la retroalimentación positiva (Hamzah et al., 2021). Este estudio va en contraposición de lo encontrado por Layous et al. (2016), el cual identificó a través de una intervención que la retroalimentación positiva es capaz de predecir el bienestar laboral. La relación significativa y positiva de este estudio realizado por Layous et al (2016) se podría explicar, debido a que, se crearon condiciones en las se entregaba retroalimentación positiva a los participantes entre las diferentes actividades positivas que realizaron durante un periodo de tres semanas, lo que desencadenó estados de bienestar. A diferencia del estudio realizado por Hamzah et al. (2021), en el cual solo se analizó si el bienestar afectivo predice la retroalimentación positiva, después de la entrega de retroalimentación a través de un medio digital una semana antes de la intervención.

De este modo, la retroalimentación en este estudio fue entregada por correo electrónico en forma de elogios. Si bien existió una retroalimentación positiva, la cual es capaz de generar efectos directos en el desempeño y satisfacción laboral (Tagliabue et al., 2020), la forma de entrega puede haber afectado el resultado. Tal como lo menciona Nikolic et al. (2020), la entrega de retroalimentación requiere de comunicación recíproca entre los involucrados, la cual es esencial para motivar a los(as) profesores(as), en este caso.

De los tres estudios incluidos en esta revisión sistemática, ninguno tuvo entre sus variables de análisis el desempeño, lo que no nos permitió describir la relación entre todas las variables de este estudio (i.e. intervenciones de retroalimentación, bienestar y desempeño). Sin embargo, todos los estudios incorporaron las variables de bienestar. Específicamente, los estudios se enfocaron en el bienestar afectivo evidenciado en el uso de escalas relacionadas a este concepto. El bienestar afectivo se define como la experiencia subjetiva de emociones positivas y negativas, siendo frecuente los afectos positivos e infrecuentes los afectos negativos (Harris et

al., 2003). Este es uno de los componentes más importantes del bienestar, debido a su relación con constructos del contexto laboral como satisfacción, agotamiento o desempeño laboral, es el bienestar afectivo (Russell y Daniels, 2018).

Implicancias teóricas y prácticas

Con relación a las implicancias teóricas, existe evidencia previa sobre la relación de estas tres variables en la teoría de las Demandas y Recursos Laborales (Bakker y Demerouti, 2013; 2017). Sin embargo, a través de este estudio se pudo mostrar que no existe suficiente evidencia sobre la relación entre las intervenciones de retroalimentación, bienestar y desempeño. En primer lugar, el estudio contribuye a la literatura, permitiendo afirmar que, en las intervenciones en rediseño de puestos basados en la teoría de Demandas y Recursos Laborales, la retroalimentación influye positivamente en el bienestar de los(as) empleados(as), lo que también fue evidenciado en los estudios de Gordon et al. (2018) y Holman y Axtell (2016). En segundo lugar, los hallazgos de este estudio evidencian que, en el contexto de selección de personas, la entrega de retroalimentación mediante un mensaje basado en aspectos negativos disminuye el bienestar afectivo de los(as) participantes. En último lugar, no se pudo evidenciar una relación significativa entre la intervención en retroalimentación y el bienestar en docentes, sin embargo, este resultado puede estar mediado por la forma de entrega de la retroalimentación. Por lo tanto, los resultados de esta investigación se encuentran en la misma línea de investigaciones anteriores, debido a que, la relación entre las variables intervenciones de retroalimentación, bienestar y desempeño es heterogénea evidenciando resultados diferentes en cada estudio.

En cuanto a las implicancias prácticas, los resultados de este estudio apoyan la Gestión de Recursos Humanos, con la finalidad de potenciar el bienestar y desempeño de los(as) trabajadores(as). Si bien actualmente existen prácticas relacionadas a la retroalimentación en los

entornos laborales, estas en su mayoría se enmarcan en el contexto de evaluación de desempeño que se suele desarrollar de forma cíclica y anual, siendo la culminación del proceso la retroalimentación enfocada en las competencias deficientes y, por ende, dejando gran cantidad de tiempo sin este recurso (Murphy, 2019). El presente estudio puede invitar a los gestores de recursos humanos a promover la creación de políticas organizacionales que apunten a generar espacios de retroalimentación dentro de las organizaciones y a su vez, centrar los esfuerzos en aprender a intervenir en retroalimentación positiva y apreciativa.

Limitaciones y fortalezas del estudio

El presente estudio tiene diversas limitaciones, las que pueden compensarse con otras características del estudio. En relación con las fortalezas se puede destacar la mención del término apreciatividad y las técnicas derivadas de éste, dado que, es un término emergente del que no se tiene mucha evidencia científica. Otra fortaleza está relacionada con la inclusión de estudios que se utilizaron para realizar esta revisión, dado que, la totalidad abordan intervenciones de retroalimentación, lo que nos permitió conocer las implicancias prácticas. La última de las fortalezas de este estudio es la calidad de la información obtenida debido a que los artículos se encuentran indexados en bases de datos confiables, lo que aporta solidez a la calidad de la información analizada y obtenida en este estudio.

En cuanto a las limitaciones, la primera fue la elección de palabras clave como criterios en la búsqueda de artículos. Esto ocurrió porque se utilizaron una gran cantidad de palabras como sintaxis de búsqueda en las bases de datos para poder ampliar el resultado, debido a que, existen varias palabras (e.g. *feedback* o *feedforward*) que hacen referencia a la palabra retroalimentación.

La segunda limitación fue la cantidad de fuentes de información. Para la búsqueda en las bases de datos se utilizaron las bases Web of Science (WoS) y Scopus, sin llegar a utilizar una

tercera base de datos para obtener una mayor variedad de artículos. Sin embargo, aunque solo se utilizaron dos bases de datos, las bases utilizadas se encuentran indexadas por tanto son reconocidas y confiables.

La tercera y última limitación tuvo relación con la falta de información encontrada sobre la relación entre las intervenciones de retroalimentación y desempeño. Es decir, como resultado de esta investigación no se identificaron artículos que se ajustaran a los criterios de esta revisión sistemática. Por lo que, no se pudo conocer la relación de estas dos variables (i.e. intervenciones de retroalimentación y desempeño).

Futuras investigaciones

Los resultados obtenidos en el presente estudio permiten establecer algunas orientaciones para guiar futuras investigaciones. La primera propuesta para los futuros(as) investigadores(as) se relaciona con la incorporación de más fuentes de investigación que puedan ayudar a obtener una mayor variedad de artículos relacionados con la temática y de los que se pueda extraer más información.

La segunda propuesta se relaciona con el método de la búsqueda en las bases de datos, en las que se espera que exista un uso más exhaustivo de las palabras que conformarán la sintaxis para encontrar información sobre las variables. Lo anterior, ocurre teniendo en consideración que la retroalimentación apreciativa es un concepto emergente, del cual actualmente es difícil obtener información si no se busca con una combinación de palabras adecuadas.

La tercera propuesta tiene relación con la incorporación en futuras investigaciones de la variable de desempeño. Esto podría ayudar a obtener mayor conocimiento sobre cómo las intervenciones de retroalimentación son necesarias, y de esta forma, pueda permitir dar mayor alcance a estas intervenciones en el contexto laboral actual.

La cuarta propuesta a las futuras investigaciones es una mejor exploración de la variable desempeño, debido a que, si bien esta variable fue incluida en la sintaxis de búsqueda, no se pudieron identificar estudios que manipulan esta variable, por lo tanto, no se pudieron tener resultados sobre las intervenciones de retroalimentación y el desempeño.

Finalmente, es importante mencionar que, si bien existe evidencia sobre técnicas y metodologías que apuntan hacia la entrega de retroalimentación de formas más favorables, el término de retroalimentación apreciativa, propiamente tal, posee poca información sin llegar a tener una definición. Por lo que, esta temática aún no ha sido abordada en suficientes investigaciones. De este modo, sería recomendable para futuras investigaciones que, al ser un término emergente dentro del contexto laboral, pueda investigarse en profundidad teniendo en consideración el impacto positivo que puede producir en las organizaciones.

Nota final

Para concluir, las intervenciones de retroalimentación que se fundamentan en los supuestos teóricos de la teoría JD-R tienen un impacto positivo en el bienestar de los(as) trabajadores(as). La intervención de retroalimentación es una herramienta prometedora dentro de la organización, debido a que, los recursos laborales son clave en el entorno laboral. Además, se relacionan con los estados de bienestar de los(as) trabajadores(as) y pueden generar un mejor desempeño laboral. Sin embargo, es necesario seguir investigando sobre las intervenciones de retroalimentación para examinar los efectos positivos o negativos en las organizaciones.

Referencias

- Anseel, F., y Lievens, F. (2009). The Mediating Role of Feedback Acceptance in the Relationship between Feedback and Attitudinal and Performance Outcomes. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(4), 362-376.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00479.x>
- Arvey, R., y Murphy, K. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual review of psychology*, 49(1), 141-168. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.49.1.141>
- Arzola, C., Silva, G., Yammin, S., Nardi, R., y Guzmán, I. (2017). Appreciative Inquiry: An approach to discovering positive organizational aspects. *Anales de la Universidad Metropolitana*, 16(2), 119-141.
<https://www.proquest.com/docview/1990799212/fulltextPDF/56287C9521BF4E96PQ/1?accountid=14675>
- Ashford, S., Blatt, R., y VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of management*, 29(6), 773-799. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00079-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00079-5)
- Ashford, A. y Cummings, L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370-398.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90156-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90156-3)
- Bakker, A., y Demerouti, E. (2007). The job Demands-Resource model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A., y Demerouti, E. (2013). Job demands-resources model. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 107-115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>

- Bakker, A., y Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A., Demerouti, E., y Euwema, M. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A., y Leiter, M. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Baptiste, N. (2008). “Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM”. *Management Decision*, 46(2), 284-309.
<https://doi.org/10.1108/00251740810854168>
- Besieux, T. (2017). Why I hate feedback: Anchoring effective feedback within organizations. *Business Horizons*, 60(4), 435-439. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.03.001>
- Choi, E., Johnson, D., Moon, K., y Oah S. (2018). Effects of Positive and Negative Feedback Sequence on Work Performance and Emotional Responses. *Journal of Organizational Behavior Management*, 38(2-3), 97-115. <https://doi.org/10.1080/01608061.2017.1423151>
- Cooperrider, D., y Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. San Francisco, Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Cooperrider, D., Whitney, D., y Stavros, J. (2003). *Appreciative inquiry handbook: The first in a series of AI workbooks for leaders of change*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry In Organizational Life. In W. Pasmore, & R. Woodman (Eds.), *Research In Organization Change and Development* (pp. 129–169). Greenwich, CT: JAI Press.

- De Gieter, S., Hofmans, J., y Bakker, A. (2018). Need satisfaction at work, job strain, and performance: A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(3), 361–372. <https://doi.org/10.1037/ocp0000098>
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., y Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Donaldson, S., y Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology, 5*(3), 177-191. <https://doi.org/10.1080/17439761003790930>
- Gabelica, C., Van den Bossche, P., Segers, M., y Gijssels, W. (2012). Feedback, a powerful lever in teams: A review. *Education Research Review, 7*(2), 123-144. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2011.11.003>
- Gagné, M., y Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Geddes, D., y Linnehan, F. (1996). Exploring the dimensionality of positive and negative performance feedback. *Communication Quarterly, 44*(3), 326-344. <https://doi.org/10.1080/01463379609370021>
- Gergen, M., Gergen, K., y Barrett, F. (2004). Appreciative inquiry as dialogue: generative and transformative. In D. Cooperrider & M. Avital (Eds.), *Constructive discourse and human organization* (Vol. 1, 3–27) Emerald.
- Gnepp, J., Klayman, J., Williamson, I., y Barlas, S. (2020). The future of feedback: Motivating performance improvement through future-focused feedback. *Plos One, 15*(6), 1-28. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0234444>

- Goldsmith, M. (2003). Try Feedforward Instead of Feedback. *Journal for Quality and participation*, 38-40. <https://marshallgoldsmith.com/wp-content/uploads/2015/09/1.-Try-Feedforward-Instead-of-Feedback-Latest.doc>
- Gong, Z., Wang, X., Zang, N., y Li, M. (2018). How to Apply Feedback to Improve Subjective Wellbeing of Government Servants Engaged in Environmental Protection in China? *BioMed Research International*, 1-7. <https://doi.org/10.1155/2018/8529653>
- Gordon, H., Demerouti, E., Le Blanc, P., Bakker, A., Bipp, T., y Verhagen, M. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 98-114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002>
- Gracia, E., y Grau, R. (2013). *El Survey Feedback como estrategia de mejora continua*. Editorial Síntesis.
- Greller, M., y Herold, D. (1975). Sources of feedback: A Preliminary investigation. *Organizational Behavior of Human Performance*,13(2), 224-256. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90048-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90048-3)
- Grieten, S., Lambrechts, F., Bouwen, R., Huybrechts, J., Fry, R., y Cooperrider, D. (2017). Inquiring Into Appreciative Inquiry: A Conversation with David Cooperrider and Ronald Fry. *Journal of Management Inquiry*, 27(1), 101-114. <https://doi.org/10.1177/1056492616688087>
- Hamzah, H., Syuhada, N., Dwiyanti, R., Na`imah y Mawi, N. (2021). The Role of Well-being, Supervisor Support and Positive Feedback on Lecturers` Work Engagement. *The journal of behavioral science*, 16(1), 73-84. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/IJBS/article/view/245504>

Harris, C., Daniels, K., y Briner, R. (2003). A daily diary study of goals and affective well-being at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 76(3), 401-410.

<https://doi.org/10.1348/096317903769647256>

Higgins, J. (2012). Manual Cochrane de Revisiones Sistemáticas de Intervenciones, versión 5.1.

0. Manual Cochrane de Revisiones Sistemáticas de Intervenciones, Versión 5.1.0, March, 1-639.

Hogan, R., y Shelton, D. (1998). A socioanalytic perspective on job performance. *Human performance*, 11(2-3), 129-144. <https://doi.org/10.1080/08959285.1998.9668028>

Holman, D., Axtell, C. (2016) Can Job Redesign Interventions Influence a Broad Range of Employee Outcomes by Changing Multiple Job Characteristics? A Quasi-Experimental Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 284-295.

<https://doi.org/10.1037/a0039962>

Holman, D., Axtell, C., Sprigg, C., Totterdell, P., y Wall, T. (2010). The mediating role of job characteristics in job redesign interventions: A serendipitous quasi-experiment. *Journal of organizational behavior*, 31, 84-105. <https://doi.org/10.1002/job.631>

Houkes, I., Janssen, P., De Jonge, J., y Bakker, A. (2003). Personality, work characteristics and employee well-being: A longitudinal analysis of additive and moderating effects. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), 20, 20-38. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.1.20>

Huselid, M., y Becker, B. (1996). Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource-Firm Performance Link. *Industrial relations*, 35(3), 400-422.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1996.tb00413.x>

- Johari, J., y Kirana, K. (2016). Job characteristics, work involvement and job performance of public servants. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 554-575.
<http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-07-2015-0051>
- Johari, J., Mohd, F., Fee, T., Yahya, K., y Adnan, Z. (2019). Job characteristics, employee well-being, and job performance of public sector employees in Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 32(1), 102-119. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2017-0257>
- Kluger, A., y DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- Layous, K., Nelson, S., Kurtz, J., y Lyubomirsky, S. (2016). What triggers prosocial effort? A positive feedback loop between positive activities, kindness, and well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 12(4), 385-398. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1198924>
- London, M., y Smither, J. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81-100.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)
- Meyers, M., Van Woerkom, M., y Bakker, A. (2013). The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (22)5, 618-632.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.694689>
- Mcbride, P. K. (2021). *Office XP Made Simple*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780080551111-7>

- Motro, D., Comer, D., y Lenaghan, J. (2020). Examining the effects of negative performance feedback: the roles of sadness, feedback self-efficacy and grit. *Journal of Business and Psychology*, 36, 367-382 (2021). <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09689-1>
- Murphy, K. (2019). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 1-19. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- Nicolic, T., Tatjana, M., Peric, N., y Bovan A. (2020). The Role of Feedback as a Management Tool in Performance Management Program. *Acces la succes. Calitatea*, 21(177), 3-8. <https://www.proquest.com/docview/2436132679/abstract/D12A4530D689495CPQ/1?accountid=14675>
- O'Malley, A., y Gregory, J. (2011). Don't be such a downer: Using positive psychology to enhance the value of negative feedback. *The Psychologist-Manager Journal*, 14(4), 247-264. <https://doi.org/10.1080/10887156.2011.621776>
- Pacheco, A. (2015). Intervención organizacional. Primeras aproximaciones Conceptuales. *Gestión y estrategia*, (48), 15-24. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2901589>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *PLoS Medicine*, 18(3): e1003583 <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1003583>
- Ramaprasad, A. (1983). On the definition of feedback. *Behavioral Science*, 28(1), 4-13. <https://doi.org/10.1002/bs.3830280103>

- Reed, J. (2007). *Appreciative Inquiry: Research of change*. Sage publications.
- Russell, E., y Daniels, K. (2018). Measuring affective well-being at work using short-form scales: Implications for affective structures and participant instructions. *Human relations*, 71(11), 1-29. <https://doi.org/10.1177/0018726717751034>
- Salanova, M., Martínez, I., y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. Palací (Coord.), *Psicología de la organización* (pp. 349-376). Pearson Prentice-Hall.
- Schinkel, S., Van Dierendonck, D., y Anderson, N. (2004). The impact of selection encounters on applicants: An experimental study into feedback effects after a negative selection decision. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1-2), 197-205. <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.00274.x>
- Seligman, M. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Atria Books.
- Seligman, M., Steen, T., Park, N., y Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410–421. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>
- Sleiman, A., Sigurjonsdottir, S., Elnes, A., Gage, N., y Gravina, N. (2020). A Quantitative Review of Performance Feedback in Organizational Settings (1998-2018). *Journal of Organizational Behavior Management*, 40(3-4), 303-332. <https://doi.org/10.1080/01608061.2020.1823300>
- Sonja, S., Dierendonck, D., y Anderson, N. (2004). The Impact of Selection Encounters on Applicants: An Experimental Study into Feedback Effects after a Negative Selection Decision. *International journal of selection and assessment*, 12(1-2), 197-205. <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.00274.x>

- Srivastva, S., Bilimoria, D., Cooperrider, D., y Fry, R. (1995). Management and Organization Learning for Positive Global Change. *Management Learning*, 26(1), 37–54.
<https://doi.org/10.1177 / 135050769502600103>
- Steelman, L., y Rutkowski, K. (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 6-18.
<https://doi.org/10.1108/02683940410520637>
- Stocker, D., Jacobshagen, N., Krings, R., Pfister, I., y Semmer, N. (2014). Appreciative leadership and employee well-being in everyday working life. *German Journal of Human Resource Management*, 28(1-2), 73-95. <https://doi.org/10.1177/239700221402800105>
- Tagliabue, M., Sigridur, S., y Sandaker, I. (2020). The effects of performance feedback on organizational citizenship behaviour: a systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 841-861.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1796647>
- Van Wingerden, J., Bakker, A., y Derks, D. (2015). The longitudinal impact of a job crafting interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 107-119. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1224233>
- Viswesvaran, C., y Ones, D. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.
- Warr, P. (2009). *Work, Happiness, and Unhappiness*. Routledge.
- Whitney, D., y Trosten-Bloom, A. (2003). *The power of appreciative inquiry*. Berrett Koehler.

Anexos

Apéndice A. Sintaxis de búsqueda en las bases de datos del Estudio 1

Web of Science (WoS)

((TS=(appreciative inquiry)) AND TS=(well-being)) AND TS= (job performance)

Scopus

TITLE-ABS-KEY(Appreciative Inquiry) AND TITLE-ABS-KEY(well-being) AND
TITLE-ABS-KEY(Job Performance)

Scielo

*appreciative inquiry and well-being and job performance

Apéndice B. Sintaxis de búsqueda en las bases de datos del Estudio 2

Web of Science (Wos)

(((((TS=(Feedback)) OR TS=(Positive feedback)) OR TS=(Appreciative Inquiry)) OR
TS=(Feedforward)) AND TS=(well-being)) AND TS=(performance)) AND TS=(job
performance)

Scopus

(TITLE-ABS-KEY ("feedback" OR "positive feedback" OR "feedforward" OR
"appreciative inquiry")) AND TITLE-ABS-KEY ("well-being") AND TITLE-ABS-KEY ("performance") AND TITLE-ABS-KEY ("job performance")