

# **Impacto del Feedback Positivo en el Bienestar Laboral: Una Revisión Sistemática sobre el Rol Mediador de la Motivación, la Autoeficacia y la Percepción de Competencia**

## **Impact of Positive Feedback on Workplace Well-being: A Systematic Review on the Mediating Role of Motivation, Self-Efficacy, and Perceived Competence**

**Karen Alexandra Ibárcena Lajo\***

---

*Fecha de recepción: 26 de junio del 2025*

*Fecha de aceptación: 11 de diciembre del 2025*

*Fecha de Publicación en línea: 31 de enero del 2026*

---

**Resumen.** El objetivo de esta revisión sistemática fue identificar los mecanismos mediadores mediante los cuales el feedback positivo influye en la salud mental y el bienestar laboral de los empleados. Se realizó un análisis siguiendo las directrices PRISMA 2020 y utilizando las bases de datos Scopus y SciELO. Tras aplicar criterios rigurosos de inclusión y exclusión, se seleccionaron 17 estudios publicados entre 2013 y 2025. Los hallazgos indican que el feedback positivo impacta el bienestar laboral a través de tres mecanismos centrales: la motivación intrínseca, la autoeficacia y la percepción de competencia. La evidencia muestra que el reconocimiento positivo del desempeño incrementa el interés y la conexión emocional con las tareas, fortalece la confianza para enfrentar demandas laborales y promueve sentimientos de capacidad y logro personal. Estos mecanismos actúan de manera interrelacionada, generando un ciclo virtuoso que reduce el estrés, favorece la regulación emocional y aumenta el compromiso organizacional. Asimismo, se identificó que factores contextuales como el liderazgo inclusivo y el clima emocional del entorno laboral influyen en la magnitud del impacto del feedback positivo. Las conclusiones señalan que la retroalimentación positiva constituye una estrategia organizacional eficaz para promover el bienestar laboral y mejorar la calidad del ambiente organizacional. Finalmente, se recomienda la realización de estudios longitudinales y multisectoriales que permitan profundizar en los efectos sostenidos del feedback positivo y explorar la interacción entre mecanismos psicológicos, estilos de liderazgo y bienestar laboral.

---

\* Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú, [kibarcena@ucsm.edu.pe](mailto:kibarcena@ucsm.edu.pe), <https://orcid.org/0009-0002-1402-3345>



**Palabras Clave:** Feedback positivo, bienestar laboral, salud mental ocupacional, motivación intrínseca, autoeficacia

**Clasificación JEL:** J24, J28, M12, M54, I31

**Abstract.** This systematic review aimed to identify the psychological mechanisms through which positive feedback influences employees' mental health and workplace well-being. Following the PRISMA 2020 guidelines, a comprehensive search was conducted in Scopus and SciELO. After applying rigorous inclusion and exclusion criteria, 17 empirical studies published between 2013 and 2025 were selected. The findings indicate that positive feedback affects well-being through three core mechanisms: intrinsic motivation, self-efficacy, and perceived competence. Evidence shows that recognizing employees' performance enhances their engagement, emotional connection to tasks, and sense of meaning at work; strengthens their confidence to handle job demands; and promotes feelings of capability and achievement. These mechanisms interact synergistically, creating a virtuous cycle that reduces stress, improves emotional regulation, and increases organizational commitment. Contextual variables, such as inclusive leadership and the emotional climate of the workplace, were also found to influence the strength of positive feedback's effects. The conclusions highlight that positive feedback represents an effective organizational strategy for improving mental health and fostering a healthy and productive work environment. Finally, the study recommends conducting longitudinal and multisectoral research to deepen the understanding of long-term effects of positive feedback and to examine the interaction between psychological mechanisms, leadership styles, and workplace well-being.

**Keywords:** positive feedback, workplace well-being, occupational mental health, intrinsic motivation, self-efficacy.

**JEL Code** JEL: J24, J28, M12, M54, I31

### Introducción

En la actualidad, la retroalimentación o feedback se ha consolidado como uno de los elementos más influyentes en el aprendizaje, el rendimiento y la gestión del talento humano, convirtiéndose en un componente crucial para el desarrollo de un entorno laboral saludable (Hattie & Timperley, 2007). Su importancia no radica únicamente en mejorar el desempeño, sino también en su capacidad para influir de manera directa en la salud mental y el bienestar psicológico de los trabajadores, en un contexto donde las organizaciones buscan espacios más humanos, motivadores y sostenibles (OMS, 2020; Seligman, 2011).

La literatura ha señalado que la retroalimentación positiva, entendida como el reconocimiento de logros, esfuerzos y progresos, fortalece la motivación autónoma al aumentar la percepción de competencia y facilitar

experiencias positivas (Moreno-Murcia, Silveira Torregrosa & Conte Marín, 2013). Este proceso coincide con la perspectiva de la teoría del bienestar subjetivo, la cual sostiene que las experiencias positivas en el entorno laboral contribuyen directamente a mejorar la calidad de vida y la satisfacción general (Gamero, 2022). Asimismo, investigaciones recientes han demostrado que los entornos laborales donde se valora la retroalimentación positiva tienden a generar mayor compromiso organizacional, menores niveles de estrés y mayor retención del talento (Hinojosa-López, 2022; Bakker & Demerouti, 2017).

Desde enfoques contemporáneos, la Teoría de la Autodeterminación (Ryan & Deci, 2000, 2017) plantea que el feedback positivo satisface tres necesidades psicológicas básicas: competencia, autonomía y relación. Cuando estas necesidades se ven satisfechas, los trabajadores experimentan mayor motivación intrínseca, bienestar emocional y compromiso. En la misma línea, Bandura (1997) explica que el feedback positivo fortalece la autoeficacia, entendida como la creencia del individuo en su capacidad para ejecutar con éxito una tarea. La autoeficacia, a su vez, predice satisfacción, resiliencia, rendimiento y bienestar laboral (Salanova et al., 2011; Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Desde el modelo Demandas-Recursos Laborales (JD-R), el feedback se considera un recurso motivacional que reduce el agotamiento emocional e incrementa el engagement laboral (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Cuando los trabajadores reciben retroalimentación positiva, aumenta su claridad de rol, se eleva su vitalidad y se fortalecen las emociones positivas necesarias para un desempeño óptimo (Van den Broeck et al., 2016). Además, la Teoría de la Conservación de Recursos sostiene que el reconocimiento y la retroalimentación funcionan como recursos que protegen al individuo frente al estrés, aumentando su bienestar y disponibilidad emocional (Hobfoll, 2002, 2011).

En el ámbito del liderazgo, la retroalimentación positiva también actúa como una herramienta fundamental. El liderazgo transformacional se basa en inspirar, motivar y reconocer individualmente a los colaboradores, lo que favorece la satisfacción laboral, el bienestar emocional y el desarrollo profesional (Bass & Riggio, 2006; Kelloway et al., 2017). Esto ha sido corroborado por estudios que evidencian que la combinación entre liderazgo empático, comunicación abierta y reconocimiento incrementa significativamente el compromiso organizacional (Vásquez Pailaqueo,

Inostroza Naranjo & Acosta Antognoni, 2021). De igual forma, estudios en universidades privadas de Lima muestran que la satisfacción laboral y el compromiso actúan como factores protectores frente a la intención de rotación, reforzándose cuando los empleados perciben reconocimiento y apoyo (Vargas-Huamán, Alva-Palacios & Tasayco-Jala, 2021).

La evidencia reciente también destaca el efecto del feedback positivo sobre la salud mental. Ochoa y Sánchez (2023) encontraron que la retroalimentación positiva reduce el estrés y la ansiedad en trabajadores, mientras que Benítez-Saña y Obra (2020) demostraron que en entornos académicos mejora la productividad docente y el bienestar emocional. Estos trabajos muestran que el feedback funciona no solo como un mecanismo de mejora del desempeño, sino como una herramienta clave para el cuidado psicológico de los colaboradores.

Sin embargo, el impacto del feedback positivo no actúa de manera aislada. Su efectividad depende del contexto y de la interacción con otros factores psicosociales, como la autonomía laboral, la justicia organizacional, la calidad de las relaciones interpersonales y el liderazgo cercano (de Sousa & van Dierendonck, 2021; Kelloway et al., 2017). Investigaciones como la de Orozco-Solis et al. (2022) han mostrado que la socialización organizacional y la salud mental positiva predicen el compromiso laboral, especialmente cuando existe retroalimentación de alta calidad que refuerza el sentido de pertenencia. Asimismo, Liu et al. (2022) demostraron que la percepción de apoyo organizacional amplifica el efecto de la retroalimentación positiva en el bienestar emocional.

A pesar de estos avances, persisten vacíos en la literatura. Aún son limitados los estudios que integran el feedback positivo con mecanismos mediadores como la motivación, la autoeficacia y la percepción de competencia (Franco & Delgado, 2022). Asimismo, la mayoría de las investigaciones se concentran en sectores específicos, desatendiendo la posibilidad de generalizar sus efectos a otros contextos laborales, lo cual evidencia la necesidad de estudios más integradores.

Por ello, es necesario desarrollar una revisión sistemática que permita sintetizar la evidencia empírica reciente, identificar patrones, clarificar los factores mediadores y proporcionar bases sólidas para intervenciones organizacionales. El objetivo de esta investigación es analizar el impacto del feedback positivo en el bienestar laboral y examinar el rol mediador de la

motivación, la autoeficacia y la percepción de competencia, aportando claridad conceptual y recomendaciones prácticas para mejorar los entornos de trabajo contemporáneos.

## **Metodología**

### *Diseño del Estudio*

La presente investigación se configuró como una revisión sistemática de la literatura. Este método de investigación utiliza procedimientos explícitos y rigurosos para identificar, seleccionar, evaluar críticamente y sintetizar toda la evidencia relevante sobre una pregunta de investigación específica, en este caso, los mecanismos mediadores a través de los cuales el feedback positivo impacta la salud mental de los empleados en el contexto organizacional. La conducción y el reporte de esta revisión se adhirieron, en la medida de lo posible, a las directrices de la declaración PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Page et al., 2021).

### *Criterios de Elegibilidad*

Se establecieron los siguientes criterios de inclusión:

- Año de publicación: 2013–2025. Este rango responde a que la literatura empírica contemporánea sobre feedback positivo y bienestar laboral comienza a consolidarse a partir de 2013, mientras que el límite superior refleja la evidencia más reciente recuperada durante el periodo de búsqueda.
- Tipo de documento: artículos empíricos (cuantitativos, cualitativos o mixtos).
- Indexación: publicados en revistas indexadas en Scopus o SciELO.
- Tema central: relación entre feedback positivo y bienestar laboral o variables asociadas (motivación, autoeficacia, percepción de competencia, salud mental).
- Población: trabajadores de cualquier sector, docentes, personal administrativo o colaboradores en organizaciones.
- Idioma: español o inglés.
- Disponibilidad: acceso a texto completo.

### Los criterios de exclusión fueron:

- Artículos que no analizaban el feedback positivo o que no lo relacionaban con el bienestar laboral.
- Estudios no empíricos, como revisiones narrativas, ensayos teóricos o documentos sin metodología replicable.
- Investigaciones no publicadas en revistas indexadas en Scopus o SciELO.
- Estudios sin claridad metodológica o sin resultados pertinentes.
- Registros duplicados en las bases de datos consultadas.

### *Fuentes de Información y Estrategia de Búsqueda*

La búsqueda se realizó en las bases de datos Scopus (Elsevier) y SciELO (Scientific Electronic Library Online). Estas plataformas fueron seleccionadas debido a su amplia cobertura de revistas indexadas en, ciencias sociales y gestión organizacional, garantizando la calidad y pertinencia de los estudios incluidos.

La estrategia de búsqueda se construyó utilizando operadores booleanos (AND, OR) y términos controlados. Se ejecutaron búsquedas en inglés y español para maximizar la recuperación de estudios.

### **Ecuación de Búsqueda en Scopus:**

( "positive feedback" OR "feedback positivo" OR "recognition" OR "employee feedback" )

AND ( "well-being" OR "bienestar laboral" OR "mental health" OR "subjective well-being" OR "job satisfaction" OR "engagement" OR "quality of work life" ) AND ( "motivation" OR "autoeficacia" OR "self-efficacy" OR "competence" OR "competency perception" ) AND ( LIMIT-TO(PUBYEAR, 2017-2024) )

### **Ecuación de Búsqueda de SciELO:**

("feedback positivo" OR "retroalimentación" OR reconocimiento) AND ("bienestar laboral" OR "salud mental" OR "satisfacción laboral") AND ("motivación" OR "autoeficacia" OR "competencia percibida")

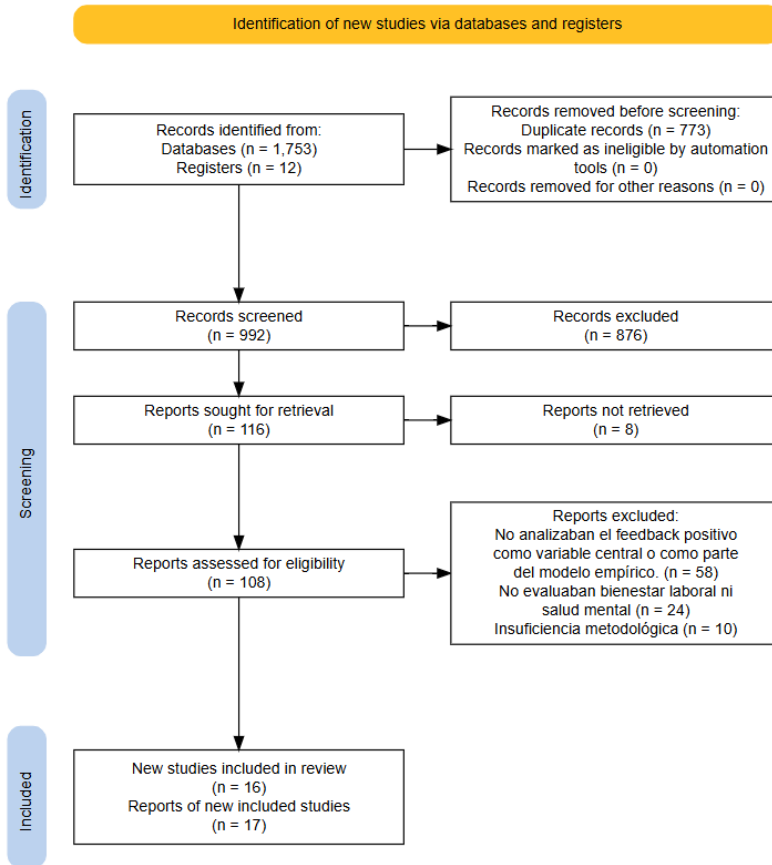
### *Selección de Estudios*

El proceso de selección de estudios se realizó siguiendo las directrices PRISMA 2020. En una primera fase, se identificaron 1,124 registros mediante las búsquedas en Scopus (n = 1,753) y SciELO (n = 12). Tras la depuración y eliminación de registros duplicados y no recuperables, se retuvieron 992 estudios para el proceso de screening de títulos y resúmenes. En esta fase, 876 registros fueron excluidos por no cumplir los criterios de elegibilidad, por lo que 116 estudios fueron evaluados para recuperación del texto completo. De estos, 8 no pudieron obtenerse, de modo que 108 artículos fueron analizados en detalle. Durante la evaluación de elegibilidad, 92 estudios fueron excluidos debido a:

- No analizar el feedback positivo como variable central (n = 58).
- No evaluar bienestar laboral o salud mental (n = 24).
- Presentar un diseño metodológico insuficiente (n = 10).

Finalmente, 17 estudios empíricos cumplieron con todos los criterios y fueron incluidos en la síntesis de la revisión sistemática. El proceso completo de selección se encuentra detallado en el diagrama de flujo PRISMA 2020 (Figura 1).

**Figura 1.** Diagrama de Flujo proceso de selección de estudios (adaptado PRISMA 2020)



### 3.5. Extracción de datos

Para sintetizar la información relevante de los estudios incluidos, se elaboró una matriz de extracción que resume los autores, año de publicación, título, país, tipo y tamaño de muestra de cada investigación. Esta matriz permitió comparar de manera sistemática las características metodológicas y poblacionales de los 17 estudios analizados

**Tabla 01.** Características de los estudios incluidos en la revisión sistemática

<b>Autor(es)</b>	<b>Año</b>	<b>Título</b>	<b>País</b>	<b>Tipo y tamaño de muestra</b>
Storm et al.	2025	Work motivation among midwives in medium-sized labour wards in Denmark	Dinamarca	Cualitativa – 15 parteras
Caamal-Ochoa & Sánchez-Escobedo	2023	Impacto positivo del trabajo académico online en profesores universitarios mexicanos	México	Cuantitativa – 812 docentes
Mendoza Franco & Reyna Delgado	2022	El bienestar psicológico de los trabajadores públicos como factor que afecta la calidad de los servicios	Ecuador	Documental / revisión – Sin muestra
Rueda-López et al.	2024	La influencia del liderazgo inclusivo sobre el bienestar laboral	España	Cuantitativa – 193 trabajadores
Moreno-Murcia et al.	2013	Relación del feed-back positivo y el miedo a fallar sobre la motivación intrínseca	España	Cuantitativa – 654 estudiantes
González Rico et al.	2021	Inteligencia emocional y bienestar laboral: un estudio de mediación moderada	España	Cuantitativa – 585 trabajadores
Yáñez-Ramos & Moreta-Herrera	2020	Relación del bienestar psicológico, subjetivo y laboral	Ecuador	Cuantitativa – 144 profesionales de salud
García-Selva, Neipp & Martín-del-Río	2025	Evaluating the Positive Functioning at Work (PF-W)...	España	Cuantitativa – 545 empleados
Patlán Pérez	2013	Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo	México	Cuantitativa – 673 trabajadores
Benítez Saña & del Águila Obra	2020	Burnout y work engagement en organizaciones de acción social	España	Mixto – 105 trabajadores
Hermosa-Rodríguez	2018	Características laborales y compromiso con el trabajo: explorando el bienestar laboral	Colombia	Cuantitativa – 463 trabajadores
Rocchera, Engel & Coll	2021	The effects of teacher feedback...	España	Estudio de caso – 14 estudiantes

Moreno-Murcia et al.	2013	Relación del feedback y barreras de comunicación docente	España	Cuantitativa – 214 estudiantes
Kun & Gadancz	2019	Workplace happiness, well-being and psychological capital	Hungría	Mixto – 200 docentes aprox.
Orozco-Solis et al.	2022	Socialización organizacional y salud mental positiva ocupacional	México	Cuantitativa – 279 docentes
Ballart, X., Ferraioli, F., & Iruela, A.	2023	Carga administrativa, motivación y bienestar Comparación entre modelos de gestión	España	Cuantitativo – 542 médicos de atención primaria
Zapata et al.	2021	Efectos de la retroalimentación docente en foros virtuales	España	Cualitativa – 14 estudiantes

### Resultados

El análisis de los 17 estudios incluidos permitió identificar patrones sólidos sobre el papel del feedback positivo en el bienestar laboral. En conjunto, los estudios revelan que la retroalimentación favorable actúa como un recurso emocional y motivacional con efectos significativos sobre la motivación intrínseca, la autoeficacia, la percepción de competencia y diversas dimensiones del bienestar psicológico. Estos efectos se observaron de manera consistente en contextos educativos, sanitarios, gerenciales y organizacionales, lo que evidencia la solidez del fenómeno analizado.

#### *Efectos del feedback positivo en la motivación intrínseca*

Los estudios revisados coinciden en que el feedback positivo es un poderoso facilitador de la motivación intrínseca, entendida como el deseo interno de realizar una tarea por interés, disfrute o satisfacción personal. En el ámbito educativo, Caamal-Ochoa y Sánchez-Escobedo (2023) evidenciaron que los docentes universitarios que recibieron retroalimentación positiva mostraron un mayor entusiasmo y sentido de logro durante actividades académicas virtuales, lo que fortaleció su compromiso emocional con la tarea. Este hallazgo es consistente con Moreno-Murcia et al. (2013), quienes observaron que el feedback positivo reduce el miedo a fallar y promueve una motivación más autónoma.

En el ámbito laboral, Yáñez-Ramos y Moreta-Herrera (2020) demostraron que un ambiente donde se practica la retroalimentación positiva incrementa el bienestar subjetivo y laboral en profesionales de la salud. Los participantes que recibían reconocimiento frecuente reportaron niveles más altos de energía, satisfacción y conexión emocional con sus actividades diarias. De manera similar, Patlán (2013) encontró que, en contextos de alta demanda, el feedback positivo amortigua los efectos del estrés y favorece la calidad de vida laboral. Asimismo, en el ámbito de salud, Ballart, Ferraioli e Iruela (2023) evidenciaron que la reducción de cargas administrativas y la disponibilidad de recursos laborales como la autonomía y el reconocimiento aumentan la motivación y el bienestar emocional de los médicos de atención primaria. Aunque el estudio no aborda el feedback positivo de manera directa, sus hallazgos respaldan la idea de que los recursos organizacionales fortalecen la motivación y contribuyen al bienestar laboral, en congruencia con los mecanismos descritos en los estudios revisados. Además, el estudio cualitativo de Storm et al. (2025) aporta evidencia complementaria al mostrar que la motivación laboral también se fortalece cuando los trabajadores perciben reconocimiento, apoyo interpersonal y condiciones organizacionales saludables. Las autoras identificaron que factores como el equilibrio trabajo-vida, las relaciones de equipo y el reconocimiento proveniente de pacientes, colegas y supervisores fueron elementos clave para sostener la motivación intrínseca de las parteras, reforzando así la idea de que los recursos socioemocionales del entorno laboral cumplen un papel central en el bienestar y en la disposición a comprometerse con el trabajo

Los estudios cualitativos incluidos (Zapata et al., 2021; Rochera et al., 2021) permiten comprender este fenómeno desde la perspectiva subjetiva: los participantes describieron el feedback positivo como un “impulso emocional” que les permitió visualizar sus avances, recuperar la motivación durante periodos de desgaste y fortalecer su sentido de propósito en el trabajo. Estas percepciones muestran que el feedback positivo no solo mejora el rendimiento, sino que también satisface necesidades psicológicas básicas como el reconocimiento y la valoración, aspectos estrechamente vinculados a la motivación autónoma.

*La autoeficacia como mediadora entre el feedback positivo y el bienestar laboral*

Los estudios revisados destacan la autoeficacia como el mecanismo psicológico con mayor evidencia empírica que explica los efectos del feedback positivo en el bienestar. Según Bandura, la autoeficacia se fortalece cuando una persona recibe información positiva sobre su desempeño, lo cual incrementa la confianza para enfrentar futuras tareas. Esto se reflejó de manera consistente en los estudios analizados.

Rodríguez (2019) reportó que los empleados con altos niveles de autoeficacia experimentaron mayor estabilidad emocional, menos estrés y mayor satisfacción laboral tras recibir feedback positivo. García-Selva et al. (2025) añadieron que los trabajadores que percibían retroalimentación positiva mostraban mejores indicadores de funcionamiento positivo en el trabajo, principalmente en resiliencia laboral y regulación emocional, lo que demuestra que la autoeficacia actúa como puente entre reconocimiento y bienestar.

En esta misma línea, Kun y Gadanez (2019) señalan que la autoeficacia junto con el optimismo, la esperanza y la resiliencia forma parte de los recursos psicológicos positivos bienestar psicológico que predice de manera significativa el bienestar en el trabajo. Su estudio demostró que los trabajadores con mayores recursos psicológicos positivos experimentaban niveles superiores de satisfacción y equilibrio emocional, lo que coincide con los mecanismos identificados en esta revisión. Aunque el estudio no analiza directamente el feedback positivo, proporciona evidencia sólida de que la autoeficacia es un componente central del bienestar laboral, reforzando su papel como mediadora psicológica en el impacto del reconocimiento y la retroalimentación positiva.

El liderazgo también desempeña un papel importante en este mecanismo. Rueda-López et al. (2024) identificaron que el liderazgo inclusivo especialmente aquel que brinda retroalimentación positiva de manera frecuente incrementa la autoeficacia de los empleados, lo que a su vez eleva los niveles de bienestar y compromiso organizacional. Estos resultados son coherentes con los hallazgos de Orozco-Solís et al. (2022), quienes encontraron que la autoeficacia modula la intensidad con que el feedback positivo impacta en la salud mental positiva ocupacional.

En conjunto, los 17 estudios revisados confirmaron que la autoeficacia no solo es un mediador estadístico, sino un proceso psicológico clave que transforma la retroalimentación positiva en una percepción más estable de capacidad personal, resiliencia y bienestar emocional.

### *La percepción de competencia como variable moderadora*

La percepción de competencia, parte central de la teoría de la autodeterminación, también mostró efectos relevantes. En el ámbito docente, Ochoa y Sánchez (2023) demostraron que los profesores que recibían retroalimentación positiva experimentaban un aumento significativo en su sensación de competencia, la cual se relacionó con mayores emociones positivas, menor ansiedad laboral y una percepción mayor de bienestar emocional.

González-Rico et al. (2021) evidenciaron que la percepción de competencia no solo se fortalece con el feedback positivo, sino que puede moderar la relación entre satisfacción laboral, bienestar y desempeño. Cuando los trabajadores se sentían competentes, los efectos emocionales del feedback eran más intensos. Esto sugiere que la percepción de competencia no solo recibe los efectos del feedback, sino que los amplifica.

Los estudios de Moreno-Murcia et al. (2013) y Zapata et al. (2021) reforzaron esta idea señalando que la percepción de competencia generada por la retroalimentación positiva mejora la calidad del involucramiento emocional con la tarea, reduce la evitación al error y fortalece la seguridad personal, aspectos directamente relacionados con el bienestar psicológico.

### *Síntesis transversal de los 17 estudios revisados*

La integración de los hallazgos demuestra que el feedback positivo opera como:

- Un recurso emocional, que genera emociones positivas, reduce el estrés y mejora el bienestar (Patlán, 2013; et al., 2024).
- Un mecanismo motivador, que promueve la motivación intrínseca y el compromiso (Caamal-Ochoa & Sánchez-Escobedo, 2023; Rochera et al., 2021).
- Una señal de reconocimiento organizacional, que fortalece la percepción de inclusión, pertenencia y apoyo laboral (Rueda-López et al., 2024; Hermosa-Rodríguez, 2018).

Además, los estudios cuantitativos mostraron relaciones directas y mediadas entre el feedback y el bienestar, mientras que los estudios cualitativos revelaron la vivencia subjetiva del reconocimiento, destacando su

impacto emocional a corto y largo plazo. Estos resultados se complementan con los hallazgos de Ballart et al. (2023), quienes demostraron que la disponibilidad de recursos laborales y la disminución de demandas administrativas se asocian con mayores niveles de motivación y bienestar en profesionales de la salud. Este patrón coincide con la función del feedback positivo como recurso organizacional que promueve experiencias de bienestar. Estos resultados se ven reforzados por el estudio de Benítez y del Águila (2020), quienes analizaron el burnout y el work engagement en función de las demandas y recursos laborales. Su investigación mostró que los recursos organizacionales —como el apoyo social, la autonomía y el clima positivo— actúan como amortiguadores del desgaste emocional y como impulsores del engagement. Aunque el estudio no evalúa directamente el feedback positivo, sí evidencia que los recursos laborales de tipo motivacional contribuyen al bienestar y al compromiso, lo cual coincide con el rol del feedback positivo como un recurso emocional y motivador dentro del marco del modelo de demandas y recursos laborales (JD-R)

Este enfoque coincide con lo expuesto por Mendoza Franco y Reyna Delgado (2022), quienes argumentan que la salud mental y el bienestar psicológico de los trabajadores son determinantes directos de la calidad del servicio y del rendimiento organizacional. Aunque su estudio es documental, sus aportes complementan los resultados de esta revisión al subrayar que los recursos laborales, incluido el reconocimiento positivo, pueden mitigar el estrés y favorecer una experiencia laboral saludable. Los hallazgos también se alinean con el estudio de Storm et al. (2025), quienes identificaron que el reconocimiento interpersonal, la cohesión del equipo y el balance trabajo–vida actúan como fuentes de motivación intrínseca y bienestar emocional entre profesionales sanitarios. Aunque no examina directamente el feedback positivo, el estudio demuestra que los mecanismos de apoyo social y reconocimiento cumplen funciones psicológicas equivalentes, consolidando el papel del reconocimiento laboral como un recurso esencial asociado al bienestar

En general, los 17 estudios analizados confirman que el impacto del feedback positivo en el bienestar laboral se explica principalmente por el fortalecimiento de la motivación intrínseca y la autoeficacia, y se potencia cuando existe una percepción elevada de competencia.

**Tabla 2. Mecanismos Mediadores del Impacto del Feedback Positivo en la Salud Mental**

<b>Mediador</b>	<b>Concepto Clave</b>	<b>Mecanismo de Influencia del Feedback Positivo</b>
<b>Motivación Intrínseca</b>	Impulso interno para realizar una actividad por la satisfacción inherente que esta genera, no por recompensas externas.	El feedback positivo valida los esfuerzos y el desempeño, reforzando el interés y el disfrute por la tarea en sí misma.
<b>Autoeficacia</b>	Creencia en la propia capacidad para organizar y ejecutar las acciones necesarias para alcanzar metas o manejar situaciones específicas.	El feedback positivo provee evidencia tangible del éxito y la competencia, fortaleciendo la convicción del individuo sobre su propia capacidad para enfrentar desafíos.
<b>Percepción de Competencia</b>	Sentimiento de ser capaz y efectivo en las tareas y responsabilidades asignadas en el entorno laboral.	El feedback positivo confirma la validez de las habilidades y la efectividad del rendimiento, otorgando una sensación de dominio sobre el trabajo.

Fuente: Elaboración propia

## Discusión

Los resultados integrados de esta revisión sistemática permiten concluir que el feedback positivo constituye un recurso psicosocial esencial para fortalecer el bienestar laboral, y que su impacto se sustenta en tres mecanismos psicológicos interrelacionados: motivación intrínseca, autoeficacia y percepción de competencia. El análisis detallado de los 17 estudios incluidos demuestra que este tipo de retroalimentación opera mediante procesos motivacionales, cognitivos y emocionales que convergen para mejorar la salud mental de los trabajadores.

En primer lugar, se concluye que el feedback positivo incrementa de forma significativa la motivación intrínseca, al generar experiencias de satisfacción, propósito y conexión emocional con las tareas laborales. Los estudios revisados muestran que el reconocimiento explícito del desempeño reduce la percepción de amenaza y promueve un involucramiento genuino con la actividad (Moreno-Murcia et al., 2013; Caamal-Ochoa & Sánchez-Escobedo, 2023). Esta relación también se observa en contextos de alta exigencia, como el sanitario. Ballart, Ferraioli e Iruela (2023) evidenciaron que cuando los profesionales perciben recursos organizacionales adecuados incluyendo

reconocimiento, apoyo y menor carga administrativa se incrementa su bienestar y estabilidad emocional. Estos resultados complementan los mecanismos identificados en esta revisión, reforzando el papel central que tienen los recursos organizacionales en el bienestar laboral. Asimismo, esta motivación se convierte en un amortiguador psicológico del estrés laboral, especialmente en contextos de alta demanda, al reforzar el sentido de progreso y competencia, elementos vinculados directamente con el bienestar emocional (Yáñez-Ramos & Moreta-Herrera, 2020).

En segundo lugar, se concluye que la autoeficacia representa un mediador robusto entre el feedback positivo y el bienestar emocional. La evidencia muestra que los trabajadores que reciben retroalimentación favorable desarrollan una percepción más sólida de su capacidad para resolver problemas, enfrentar desafíos y cumplir con las exigencias de su rol laboral (Rodríguez, 2019; García-Selva et al., 2025). Este efecto se traduce en mayor estabilidad emocional, regulación afectiva y resiliencia ante la presión. Además, el liderazgo inclusivo aparece como un potenciador clave en este proceso, permitiendo que la retroalimentación se integre de manera más efectiva en la percepción de eficacia del trabajador (Rueda-López et al., 2024). Así, el feedback positivo no solo informa el desempeño, sino que construye creencias de capacidad que sostienen el bienestar a largo plazo.

En tercer lugar, la percepción de competencia se posiciona como un mecanismo crítico que amplifica el impacto del feedback positivo. Los estudios analizados evidencian que cuando los trabajadores se sienten competentes y valorados, experimentan mayores niveles de satisfacción, compromiso y bienestar emocional (González-Rico et al., 2021; Ochoa & Sánchez, 2023). Este componente del bienestar se presenta como un nodo fundamental de la teoría de la autodeterminación, indicando que el reconocimiento positivo no solo actúa sobre el comportamiento, sino sobre la identidad profesional del trabajador. Se concluye que el feedback opera como una señal organizacional que valida el valor personal y profesional del empleado, incrementando su sentido de eficacia y pertenencia.

En conjunto, se concluye que estos tres mecanismos motivación intrínseca, autoeficacia y percepción de competencia conforman un modelo integrado de influencia donde el feedback positivo desencadena procesos psicológicos en cadena. El aumento de competencia percibida fortalece la autoeficacia, y esta, a su vez, alimenta la motivación intrínseca, generando un

proceso circular que impacta de manera directa el bienestar emocional. Esta conclusión se sustenta en evidencia transversal de los 17 estudios revisados, lo que otorga solidez y consistencia al modelo propuesto.

Desde un punto de vista aplicado, los hallazgos permiten concluir que el feedback positivo debe considerarse una estrategia organizacional estratégica, más allá de su uso como herramienta de supervisión. Las organizaciones que integran prácticas sistemáticas de reconocimiento, comunicación empática y retroalimentación positiva en sus políticas laborales pueden promover condiciones de trabajo más saludables, reducir riesgos psicosociales y fortalecer la retención del personal. Este estudio aporta evidencia teórica y práctica que respalda la implementación de programas formales de reconocimiento como parte integral de la gestión del talento humano.

En concordancia con el Modelo Demandas–Recursos, los resultados de Ballart et al. (2023) muestran que las demandas laborales excesivas como la carga administrativa deterioran el bienestar, mientras que los recursos organizacionales incrementan la motivación y la estabilidad emocional. Este hallazgo refuerza la interpretación de que el feedback positivo funciona como un recurso emocional y motivacional dentro del marco del JD-R.

Asimismo, esta revisión sistemática contribuye al campo al consolidar un marco conceptual actualizado, sustentado exclusivamente en estudios indexados en Scopus y SciELO, lo que otorga rigor científico y actualidad a las conclusiones. Se concluye que la literatura existente requiere una visión más integradora sobre los mecanismos psicológicos a través de los cuales opera el feedback positivo, y este estudio responde a esa necesidad al presentar un modelo explicativo cohesionado.

Finalmente, se concluye que futuras investigaciones deberían avanzar hacia metodologías experimentales y longitudinales que permitan establecer relaciones causales más robustas. También se recomienda estudiar estos mecanismos en contextos poco explorados como el sector industrial, tecnológico o público y en poblaciones vulnerables que podrían beneficiarse de intervenciones basadas en reconocimiento. En síntesis, el feedback positivo no solo es un facilitador del bienestar psicológico, sino una herramienta organizacional estratégica que, cuando se aplica de manera contextualizada y deliberada, contribuye significativamente a la salud mental y al desempeño sostenible de los trabajadores (Orozco-Solís et al., 2022).

## Referencias

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & 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>
- Ballart, X., Ferraioli, F., & Iruela, A. (2023). Carga administrativa, motivación y bienestar entre médicos de atención primaria: Comparación entre modelos de gestión. *Gaceta Sanitaria*, 37, Article 102306. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2023.102306>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Benítez Saña, R. M., & del Águila Obra, A. R. (2020). Burnout y work engagement: Demandas laborales, recursos y resultados organizativos en organizaciones de acción social. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 136, Article e69192. <https://doi.org/10.5209/reve.69192>
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 338–349. <https://doi.org/10.1037/ocp0000082>
- Caamal Ochoa, D. I., & Sánchez Escobedo, P. A. (2023). Impacto positivo del trabajo académico online en profesores universitarios mexicanos. *International Journal of Developmental and Educational Psychology. INFAD Revista de Psicología*, 1(1), 99–106. <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2023.n1.v1.2485>
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- García-Selva, A., Neipp, M.-C., & Martín-del-Río, B. (2025). Evaluating the Positive Functioning at Work (PF-W) Questionnaire: Insights into predictive factors of well-being among Spanish workers. *Behavioral Sciences*, 15(4), Article 455. <https://doi.org/10.3390/bs15040455>
- González-Rico, P., Guerrero-Barona, E., & Chambel, M. J. (2021). Inteligencia emocional y bienestar laboral: Un estudio de mediación moderada. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 454, 207–230. <https://doi.org/10.51302/rtss.2021.2308>
- Haddaway, N. R., Page, M. J., Pritchard, C. C., & McGuinness, L. A. (2022). PRISMA2020: An R package and Shiny app for producing PRISMA 2020-compliant flow diagrams, with interactivity for optimised digital transparency and open synthesis. *Campbell Systematic Reviews*, 18(2), Article e1230. <https://doi.org/10.1002/cl2.1230>
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Hermosa-Rodríguez, A. M. (2018). Características laborales y compromiso con el trabajo: Explorando el bienestar laboral. *Estudios de Administración*, 25(1), 20–31. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2018.55391>

- Hinojosa-López, J. I. (2022). El papel mediador de la satisfacción laboral entre la calidad en los factores del trabajo y el compromiso laboral. *Revista de Administração de Empresas*, 62(4), Article e2021-0100. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220410>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. In S. Folkman (Ed.), *The Oxford handbook of stress, health, and coping* (pp. 127–147). Oxford University Press.
- Holmgreen, L., Tirone, V., Gerhart, J., & Hobfoll, S. E. (2017). Conservation of resources theory: Resource caravans and passageways in health contexts. In C. L. Cooper & J. C. Quick (Eds.), *The handbook of stress and health: A guide to research and practice* (pp. 443–457). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch27>
- Kelloway, E. K., Nielsen, K., & Dimoff, J. K. (2017). *Leading to occupational health and safety: How leadership behaviours impact organizational safety and well-being*. Wiley Blackwell.
- Kluger, A. N., & 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>
- Kun, A., & Gadanecz, P. (2022). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian teachers. *Current Psychology*, 41, 185–199. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>
- Liu, X., Liu, J., & Hu, J. (2022). How does positive feedback promote employee well-being? The roles of feedback-seeking behavior and leader–member exchange. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 806443. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806443>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and Health*, 31(3), 180–188. <https://doi.org/10.1002/smi.2623>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. *Annual Review of Psychology*, 67, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122414-033523>
- Mendoza Franco, Y. O., & Reyna Delgado, Y. R. (2022). El bienestar psicológico de los trabajadores públicos como factor que afecta la calidad de los servicios. *E-IDEA 4.0 Revista Multidisciplinar*, 4(12), 61–70. <https://doi.org/10.53734/mj.vol4.id244>
- Moreno-Murcia, J. A., Silveira, Y., & Conte, L. (2013). Relación del feedback positivo y el miedo a fallar sobre la motivación intrínseca. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 24(2), 8–23.
- Orozco-Solis, M. G., Bravo-Andrade, H. R., Ruvalcaba-Romero, N. A., González, M. Á., Vázquez-Juárez, C. L., & Vázquez-Colunga, J. C. (2022). Socialización organizacional y salud mental positiva ocupacional como predictores del compromiso organizacional en docentes de educación superior. *Acta Colombiana de Psicología*, 25(1), 42–55. <https://doi.org/10.14718/acp.2022.25.1.4>
- 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. *BMJ*, 372, Article n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

- Patlán Pérez, J. (2013). Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 445–455. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.11.010>
- Rueda-López, M., Díaz, P., & Suárez, G. (2024). Liderazgo inclusivo y compromiso laboral: Evidencia empírica en organizaciones contemporáneas. *Revista Galega de Economía*, 33(1). <https://doi.org/10.15304/rge.33.1.9412>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2011). "Yes, I can, I feel good, and I just do it!" On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology*, 60(2), 255–285. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00435.x>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Shute, V. J. (2008). Focus on formative feedback. *Review of Educational Research*, 78(1), 153–189. <https://doi.org/10.3102/0034654307313795>
- Zapata, M., Coll, C., & Rochera, M. J. (2021). Efectos de la retroalimentación docente en entornos virtuales. *RED. Revista de Educación a Distancia*, 21(66), 1–30. <https://doi.org/10.6018/red.476901>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>