UNIVERSIDAD CENTRAL

VICERRECTORÍA ACADÉMICA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

TEMA DE INVESTIGACIÓN

DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ESPECIALIDADES GOURMAC LIMITADA, SAN RAFAEL DE ALAJUELA, ENTRE MAYO-DICIEMBRE 2025

MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA CON ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ESTUDIANTE

Michell Yhonnathe González Duno

TUTORA

M. Ps. Nancy Román González

SEDE SAN JOSE

DICIEMBRE, 2025

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido 2

Índice de Tablas 8

Índice de Figuras 10

Agradecimiento 13

Dedicatoria 14

Resumen 15

Derechos de Propiedad Intelectual 16

Capítulo I: Problema 17

1.1 Planteamiento del problema 17

1.2 Objetivos 21

1.2.1 Objetivo general 21

1.2.2 Objetivos específicos 21

1.3 Justificación 22

1.4 Antecedentes 25

1.4.1 Antecedentes internacionales 25

1.4.2 Antecedentes nacionales 29

1.5 Proyecciones 35

1.5.1 Alcances 35

1.5.2 Limitaciones 36

Capítulo II Marco Teórico 37

2.1 Antecedente histórico 37

2.1.1 Antecedente histórico del sistema de compensación y beneficios salariales 37

2.2 Compensación y beneficio 40

2.2.1 Definición de compensación enfoque total (monetaria y no monetaria) 41

2.2.2 Tipos de compensación relevantes 43

2.2.2.1 Beneficios Mandatorios de Ley en Costa Rica 44

2.2.2.1.1 Día de descanso semanal 44

2.2.2.1.2 Licencia de Maternidad y Paternidad 45

2.2.2.1.3 Vacaciones 46

2.2.2.1.4 Seguridad Social (CCSS) 47

2.2.2.1.5 Riesgos del Trabajo 47

2.2.2.2 Beneficios Voluntarios 48

2.2.2.2.1 Balance Vida y Trabajo 49

2.2.2.2.2 Desarrollo Profesional 49

2.2.2.2.3 Servicios y comodidades 49

2.2.3 Sistema de compensación y beneficios 50

2.2.4 Enfoques estratégicos de compensación 50

2.2.5 Evaluación del sistema de compensación (métricas e indicadores) 51

2.2.6 Influencia de la compensación en la motivación y desempeño 53

2.2.7 Impacto de una estructura de beneficios adecuada en la retención del talento..... 54

2.3 Retención del talento..... 55

2.3.1 Plan de retención de talento 56

2.4 Comportamiento organizacional..... 57

2.4.1 Definición y evolución del comportamiento organizacional 59

2.4.2 Cultura organizacional y clima laboral 59

2.5 Motivación en el entorno de trabajo 61

2.5.1 Beneficios sociales..... 61

2.6. Conducta 61

2.6.1 Condicionamiento Operante de B. F. Skinner y el Conductismo 62

2.6.2 Principios del condicionamiento operante 63

2.6.3 Reforzamiento positivo: definición y aplicación en el trabajo 63

2.6.4 Reforzamiento negativo: definición y aplicación en el trabajo 64

2.6.5 Castigo: definición, tipos y consideraciones..... 64

2.6.6 Extinción para eliminar comportamientos no deseados..... 65

2.6.7 Programas de reforzamiento: razones e intervalos 65

2.6.8 Aplicaciones del condicionamiento operante en gestión del comportamiento organizacional (GCO)..... 66

2.7 Los programas de reforzamiento 69

2.8 Satisfacción laboral y su relación con el desempeño 70

2.8.1 Satisfacción del personal 71

2.8.2 Rendimiento laboral y satisfacción del personal 73

2.8.3 Indicadores de rendimiento en contextos empresariales 74

2.8.4 Conductas Laborales Deseables (Fomentadas) 75

2.9 Relación entre sistema de compensación y comportamiento organizacional 75

2.9.1 Diseño organizacional y estrategias de intervención 76

2.9.2 Principios del diseño organizacional desde la psicología del trabajo 77

2.10 Especialidades Gourmac Limitada 79

Capítulo III: Marco Metodológico 83

3.1 Enfoque de la investigación 83

3.2 Método de la investigación 84

3.3 Fuentes de investigación 86

3.3.1 Fuentes primarias 86

3.3.2 Fuentes secundarias 87

3.3.3 Fuentes terciarias 87

3.3.4 Población 88

3.3.5 Muestra 88

3.3.6 Criterios de inclusión y exclusión de la muestra 89

3.3.6.1 Criterios de inclusión 90

3.3.6.2 Criterios de exclusión 90

3.4 Variables 90

3.5 Instrumentos 92

3.5.1 Cuestionario 93

3.5.2 Aspectos éticos 94

3.5.2.1 Consentimiento informado 95

3.6 Proceso de recolección y análisis de datos 95

Capítulo IV: Análisis de Resultados 99

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones 139

5.1 Conclusiones 139

5.1.1 Objetivo específico 1: Examinar el sistema actual de compensación y beneficios de Especialidades Gourmac para identificar su impacto en el comportamiento organizacional 139

5.1.2 Objetivo específico 2: Identificar los elementos del modelo de gestión del comportamiento organizacional pertinente para potenciar el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores de la empresa 141

5.1.3 Objetivo específico 3: Proponer un sistema de compensación y beneficios, basado en el modelo de gestión del comportamiento organizacional seleccionado, para su aplicación en la empresa 143

5.2 Recomendaciones 144

5.2.1 A los colaboradores de Especialidades Gourmac Limitada 144

5.2.2 Al Área de Recursos Humanos de Especialidades Gourmac Limitada 145

5.2.3 A la Universidad Central 145

Referencias 147

Apéndices 168

Apéndice 01: Documento de aceptación del Trabajo Final de Grado por parte de la empresa Especialidades Gourmac Limitada 168

Apéndice 02: Validación por el juicio experto del instrumento Titulado "Cuestionario Sistema de Compensación y Beneficios" 169

Apéndice 03: Cuestionario denominado “Sistema de Compensación y Beneficios" 170

Apéndice 04: Consentimiento informado para aplicar el instrumento 175

Apéndice 05: Sistema de compensación y beneficios, basado en el modelo de gestión del comportamiento organizacional seleccionado, para su aplicación en la empresa Especialidades Gourmac Limitada 178

Índice de Tablas

Tabla 1	Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual……..	91
Tabla 2	Variable 2. Modelo de Gestión del Comportamiento Organizacional….	92
Tabla 3	Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual. (Económicos-Salario base) …..……..	100
Tabla 4	Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (Económicos-Incentivos por desempeño)….……...……	103
Tabla 5	Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (Económicos - Horas extras)……..	106
Tabla 6	Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (Económicos-Bonificaciones adicionales)……...	109
Tabla 7	Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (No económicos-Beneficios mandatorios por Ley)……..	112
Tabla 8	Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (Beneficios Voluntarios -Salud y bienestar)…….	115
Tabla 9	Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (Beneficios Voluntarios -Desarrollo Profesional)……	118
Tabla 10	Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (Beneficios Voluntarios -Balance Vida-Trabajo)…….	121
Tabla 11	Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (Beneficios Voluntarios -Reconocimiento)……..	124
Tabla 12	Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (Beneficios Voluntarios -Servicios/Comodidades)…….….	127

Tabla 13 Variable 2. Modelo de Gestión del Comportamiento Organizacional (Desempeño Laboral)…… 130

Tabla 14 Variable 2. Modelo de Gestión del Comportamiento Organizacional - Satisfacción del Personal (Satisfacción Laboral)…….. 133

Tabla 15 Variable 2. Modelo de Gestión del Comportamiento Organizacional- Conductas Laborales Deseables (fomentadas)…….. 136

Índice de Figuras

Figura 1 Posiciones relacionadas con el concepto de satisfacción laboral ……. 71

Figura 2 Logotipo de la empresa Especialidades Gourmac Limitada…… 81

Figura 3 Organigrama de la empresa Especialidades Gourmac Limitada…… 82

Figura 4 Recolección y Análisis de datos……. 98

Figura 5 Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual. (Económicos-Salario base) Pregunta 1……..…… 100

Figura 6 Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (Económicos-Salario base) Pregunta 3 …… 101

Figura 7 Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (Económicos-Incentivos por desempeño) Pregunta 2 …….. 103

Figura 8 Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (Económicos-Incentivos por desempeño) Pregunta 4 …… 104

Figura 9 Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (Económicos-Horas extras) Pregunta 5…… 106

Figura 10 Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (Económicos-Horas extras) Pregunta 7…… 107

Figura 11 Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (Económicos-Bonificaciones adicionales) Pregunta 6 …… 109

Figura 12 Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (Económicos-Bonificaciones adicionales) Pregunta 8.…… 110

Figura 13 Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (No económicos Beneficios mandatorios por Ley) Pregunta 9……..…… 112

Figura 14 Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (No económicos-Beneficios mandatorios por Ley) Pregunta 11…….. 113

Figura 15 Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (Beneficios Voluntarios -Salud y bienestar) Pregunta 10……. 115

Figura 16 Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (Beneficios Voluntarios -Salud y bienestar) Pregunta 12……. 116

Figura 17 Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (Beneficios Voluntarios -Desarrollo Profesional) Pregunta 13…… 118

Figura 18 Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (Beneficios Voluntarios -Desarrollo Profesional) Pregunta 15…… 119

Figura 19 Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (Beneficios Voluntarios -Balance Vida-Trabajo) Pregunta 14……. 121

Figura 20 Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (Beneficios Voluntarios -Balance Vida-Trabajo) Pregunta 16……. 122

Figura 21 Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (Beneficios Voluntarios - Reconocimiento) Pregunta 17……. 124

Figura 22 Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (Beneficios Voluntarios -Reconocimiento) Pregunta 19……..…… 125

Figura 23 Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (Beneficios Voluntarios - Servicios/Comodidades) Pregunta 18……. 127

Figura 24 Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (Servicios/Comodidades) Pregunta 20…….. 128

Figura 25 Variable 2. Modelo de Gestión del Comportamiento Organizacional (Desempeño Laboral) Pregunta 21…… 130

Figura 26 Variable 2. Modelo de Gestión del Comportamiento Organizacional (Desempeño Laboral) Pregunta 23…… 131

Figura 27 Variable 2. Modelo de Gestión del Comportamiento Organizacional - Satisfacción del Personal (Satisfacción Laboral) Pregunta 22…….. 133

Figura 28 Variable 2. Modelo de Gestión del Comportamiento Organizacional - Satisfacción del Personal (Satisfacción Laboral) Pregunta 25…….. 134

Figura 29 Variable 2. Modelo de Gestión del Comportamiento Organizacional- Conductas Laborales Deseables (fomentadas) Pregunta 24…….. 136

Figura 30 Variable 2. Modelo de Gestión del Comportamiento Organizacional - Conductas Laborales Deseables (fomentadas) Pregunta 26…….. 137

Agradecimiento

A la empresa Especialidades Gourmac Limitada, por abrirnos sus puertas y por el generoso apoyo que nos permitió llevar a cabo la investigación y elaboración de este Trabajo de Grado.

Un especial reconocimiento a la Universidad Central, por ofrecer las herramientas para el desarrollo de conocimientos y la formación profesional en Psicología con énfasis en Recursos Humanos, elementos esenciales que hicieron posible el logro de esta investigación.

Dedicatoria

Dedico este logro a Dios, fuente inagotable de sabiduría y amor, quien ha iluminado mi camino en este viaje académico y ha sido mi fortaleza en los momentos de dificultad.

Este trabajo es dedicado, con profundo amor, a la memoria de mi madre, Mirian Duno, quien con su guía y apoyo incondicional me impulsó a alcanzar mis metas.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo el diseño de un sistema de compensación y beneficios basado en el modelo de gestión del comportamiento organizacional en la empresa Especialidades Gourmac Limitada, San Rafael de Alajuela, entre mayo y diciembre de 2025. Es un estudio con enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, diseño no experimental y corte transversal. La población es de 22 sujetos y la muestra de estudio de 14 sujetos, que representa el 63,64% de la población. Los resultados revelan hallazgos contradictorios. A pesar de que la mayoría de los colaboradores percibe que su salario es justo en relación con sus responsabilidades, un 71% considera que no es suficiente para cubrir sus necesidades básicas. Asimismo, los incentivos de desempeño, aunque transparentes, no se perciben como un factor motivacional. El estudio destaca fortalezas significativas, como la alta satisfacción con el pago de horas extras y bonificaciones, el cumplimiento de beneficios legales y la alta valoración de los beneficios de salud y bienestar. Aunque un 86% de los colaboradores valora las oportunidades de crecimiento, existe una percepción generalizada de que la empresa no invierte lo suficiente en su desarrollo profesional. A pesar de la insatisfacción con la compensación total y la falta de retroalimentación clara sobre el desempeño, los colaboradores muestran un compromiso del 100% con los objetivos de la empresa y una alta satisfacción con las relaciones interpersonales, esto demuestra la solidez de la cultura organizacional. Finalmente, se recomienda al Área de Recursos Humanos reevaluar el sistema salarial e incentivar el crecimiento profesional con capacitación.

Palabras Claves: *Compensación, Beneficio, Conducta, Gestión Organizacional, Motivación.*

Derechos de Propiedad Intelectual

La información compilada en este estudio puede ser utilizada como referencia para otros estudios, actividades académicas o de acción social-laboral, tomando la autoría de la persona estudiante Michell Yhonnathe González Duno con el uso correcto de la cita bibliográfica. Por tanto, se recomienda utilizar:

González, M. (2025). *Diseño de un sistema de compensación y beneficios basado en el modelo de gestión del comportamiento organizacional en la empresa Especialidades Gourmac Limitada, San Rafael de Alajuela, entre mayo-diciembre 2025.* [Tesis Licenciatura en Psicología]. Universidad Central de Costa Rica.

Capítulo I: Problema

La estructura del sistema de compensación y beneficios es un componente esencial en la gestión de recursos humanos, que busca alinear las recompensas ofrecidas a los empleados con los objetivos estratégicos de la organización, desde la perspectiva del comportamiento organizacional, este sistema no solo se centra en la remuneración económica, sino que también abarca aspectos motivacionales y de satisfacción laboral. La implementación de una estructura del sistema de compensación y beneficios desde el modelo de gestión del comportamiento organizacional en la empresa Especialidades Gourmac Limitada, durante el período de mayo a diciembre de 2025, busca abordar este desafío, con el objetivo de mejorar la motivación y el compromiso de los colaboradores, optimizando así su desempeño y contribución a los objetivos empresariales.

1.1 Planteamiento del problema

En el dinámico entorno empresarial, las organizaciones enfrentan la constante necesidad de adaptarse y evolucionar, esta transformación no solo abarca los procesos de producción y ventas, sino también la gestión del talento humano, por cuanto la preparación académica, la experiencia y las competencias laborales son requisitos esenciales para atraer personal, pero los candidatos también buscan un valor recíproco, como planes de compensación y beneficios atractivos que satisfagan sus necesidades económicas y de realización personal, este escenario impulsa a las organizaciones a una transformación continua para mantener su competitividad laboral.

Desde la perspectiva de la teoría de la conducta de Skinner, las compensaciones laborales operan como reforzadores que influyen directamente en el comportamiento de los colaboradores. Las compensaciones se dividen en económicas (sueldos, salarios, prestaciones) y no económicas

(motivación, reconocimiento). En este sentido, Juárez (2014) las define como “todas las formas de pagos o recompensas destinadas a los empleados y que se derivan de su empleo” (p. 218). Un sistema bien estructurado es fundamental para reducir la rotación y preservar los recursos de la empresa, recompensando a los colaboradores por su desempeño y el cumplimiento de objetivos, dicha recompensa actúa como un refuerzo positivo, manteniendo a los colaboradores motivados, valorados y comprometidos con su labor.

El diseño de una estructura de sistemas de compensación y beneficios es un aspecto crucial en la gestión del comportamiento organizacional. Armstrong (2020) enfatiza que “el sistema de compensación debe alinearse con la estrategia organizacional y los objetivos de gestión de recursos humanos, garantizando que los empleados se sientan valorados y motivados para contribuir al éxito de la organización” (p. 45). La aplicación de reforzadores adecuados a través de un sistema de compensación bien estructurado es clave para moldear las conductas deseadas en el ambiente laboral.

A pesar de la importancia de estos sistemas, muchas organizaciones aún enfrentan desafíos significativos en su implementación. La falta de una estructura bien definida puede llevar a una disminución en la satisfacción laboral y un aumento en la rotación de personal, lo que impacta negativamente en el rendimiento. Un estudio de McKinsey y Company (2021) respalda esto, al indicar que “... las empresas que invierten en una gestión adecuada de compensaciones y beneficios pueden reducir la rotación del personal en un 20% y aumentar la productividad en un 15%” (p. 12). Esto sugiere que la contingencia de refuerzo es vital para resultados organizacionales positivos.

Sin embargo, persiste una percepción errónea en muchas organizaciones, especialmente en pequeñas y medianas empresas, de que los esquemas de compensación y beneficios atractivos

son exclusivos de grandes corporaciones o de cargos ejecutivos, por cuanto esta creencia limita la proactividad de los colaboradores para diseñar e implementar paquetes de valor recíproco, lo que se convierte en una desventaja competitiva significativa al momento de atraer y retener talento calificado, la incapacidad de ofrecer beneficios adicionales, más allá del salario base, puede generar insatisfacción, desmotivación y, en consecuencia, una mayor rotación de personal, afectando directamente la productividad y la estabilidad organizacional.

La pertinencia de abordar esta problemática se acentúa al considerar el dinámico contexto laboral actual en Costa Rica. Si bien un informe del INA (2022) señala que "... el 38.81% de la población certificada en el año 2022 reportó una mejora en sus ingresos o salario como uno de los beneficios laborales obtenidos a raíz de la capacitación recibida" (p. 78), la referida estadística resalta cómo el apoyo al crecimiento y desarrollo de los empleados se traduce directamente en una compensación económica tangible, pero también subraya una brecha crítica. El problema radica en que, aunque el desarrollo profesional lleva a beneficios económicos para los colaboradores, muchas organizaciones no integran proactivamente estos hallazgos en sistemas de compensación formalizados y ampliados. Esta omisión limita a las empresas de una herramienta estratégica fundamental para capitalizar el potencial de su talento, lo que resulta en la pérdida de personal capacitado, la disminución de la motivación y una reducción de la competitividad y la capacidad de innovación en el mercado laboral costarricense.

Por otra parte, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) (2025), a través del Consejo Nacional de Salarios, publica anualmente el decreto con las listas de Salarios Mínimos por Ocupación para el Sector Privado. Para el año 2025, el ajuste salarial general para los salarios mínimos del sector privado fue del 2,37%, este mandato ancla la discusión en el marco

regulatorio fundamental y el piso legal de la compensación en Costa Rica, subrayando la obligatoriedad y la estructura básica sobre la que operan las empresas en el país.

Ratificando lo anterior, datos de la Revista Summa (2025) señalan que el 85% de las empresas en el país ajustaron sus salarios en 2025, con un incremento promedio del 2,4% en el primer semestre, dichos datos subrayan la constante evolución en las estrategias de compensación a nivel nacional. Adicionalmente, el 59% de los ejecutivos en Costa Rica reciben algún tipo de compensación variable, lo que evidencia una marcada tendencia hacia modelos de retribución más dinámicos y la necesidad de una gestión más estratégica. Estos datos resaltan la urgencia de que empresas como Especialidades Gourmac Limitada revisen y adapten sus sistemas de compensación y beneficios para mantenerse competitivas y asegurar la satisfacción y retención del talento.

Especialidades Gourmac Limitada ha enfrentado desafíos en la estructuración de su sistema, históricamente, la organización ha implementado esquemas de remuneración tradicionales, sin considerar un enfoque estratégico basado en el modelo de gestión del comportamiento organizacional, esta situación ha generado inconsistencias en la percepción de equidad interna y competitividad externa, afectando la retención del talento y la satisfacción laboral, desde el enfoque skinneriano, la falta de un sistema de compensación claro y equitativo no establece las contingencias de refuerzo adecuadas para fomentar la retención y la motivación.

A pesar de la reconocida importancia de un sistema de compensación y beneficios para la atracción y retención del talento, en Especialidades Gourmac se identifica que el modelo de gestión actual presenta deficiencias que impiden maximizar su efectividad. La limitada aplicación de los principios del comportamiento organizacional en el diseño de estos sistemas obstaculiza una comprensión profunda de las dinámicas internas y cómo estas influyen en la

motivación y el compromiso de los colaboradores. Esto se traduce en una estrategia de reconocimiento y recompensa que no explora suficientemente las compensaciones no monetarias ni el fomento de un ambiente de trabajo positivo a través de una variedad de reforzadores. En consecuencia, la moral del equipo puede verse afectada, y la productividad e innovación no alcanzan su máximo potencial, lo que representa un desafío para el crecimiento sostenible de la empresa al no capitalizar plenamente el impacto de un sistema de compensación integral.

Con base en lo anterior se ha planteado la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo debe ser el diseño de un sistema de compensación y beneficios, fundamentado en el modelo de gestión del comportamiento organizacional, que optimice la satisfacción laboral y el rendimiento de los colaboradores en la empresa Especialidades Gourmac Limitada en San Rafael de Alajuela?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un sistema de compensación y beneficios en la empresa Especialidades Gourmac Limitada, para el periodo de mayo a diciembre de 2025, que, fundamentado en el modelo de gestión del comportamiento organizacional, fomente conductas laborales deseables y contribuya a la mejora del desempeño y la satisfacción del personal.

1.2.2 Objetivos específicos

- Examinar el sistema actual de compensación y beneficios de Especialidades Gourmac, para identificar su impacto en el comportamiento organizacional.
- Identificar los elementos del modelo de gestión del comportamiento organizacional pertinentes para potenciar el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores de la empresa.

- Proponer un sistema de compensación y beneficios basado en el modelo de gestión del comportamiento organizacional seleccionado, para su aplicación en la empresa.

1.3 Justificación

La presente investigación se justifica por la imperante necesidad de abordar el sistema de compensación y beneficios en la empresa Especialidades Gourmac Limitada, cuyo objetivo primordial es optimizar la retención de sus colaboradores y, consecuentemente, su rendimiento y satisfacción, por cuanto la relevancia del estudio radica en la búsqueda de la identificación de políticas o beneficios existentes que contribuyan a la conformidad y motivación del personal, un aspecto crucial para su permanencia en la organización. Tal como señalan Mohamed et al., (2023), “La justificación de una investigación es una parte importante de cualquier proyecto de investigación, ya que proporciona una razón para llevar a cabo el estudio” (p.26).

En este sentido, Peirano (2017) establece que las políticas de compensación son “el conjunto de principios rectores que describen la filosofía de la organización y proporcionan orientación en lo referente a la administración de las compensaciones” (p. 3). Se consideró indispensable que estos principios estuvieran en sintonía con la estrategia de la empresa, ya que esto facilitaría la identificación de si las prácticas de compensación actuales contribuían de manera beneficiosa al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este estudio se fundamenta en la necesidad de adaptar los sistemas de compensación a las nuevas dinámicas del mercado laboral, considerando factores como la equidad, la competitividad y la percepción de justicia organizacional; la implementación de un modelo estructurado permitirá a la empresa fortalecer su estrategia de gestión del talento, contribuyendo al desarrollo sostenible de la organización y al bienestar de sus colaboradores.

En este sentido, la presente investigación se enfoca en la propuesta de una estructura de compensación y beneficios basada en el modelo de gestión del comportamiento organizacional, con el objetivo de mejorar la equidad interna, la competitividad externa y la satisfacción de los colaboradores en Especialidades Gourmac Limitada. A través de un análisis detallado de las tendencias del mercado y la aplicación de principios de gestión organizacional, se busca desarrollar un sistema que optimice la relación entre desempeño y retribución, promoviendo un entorno laboral más justo y motivador, esto se alinea con la teoría skinneriana al buscar establecer contingencias claras y consistentes entre la conducta (desempeño) y las consecuencias (retribución y beneficios).

El comportamiento organizacional se centra en cómo los individuos y grupos interactúan dentro de una organización, al aplicar este enfoque, Especialidades Gourmac puede identificar factores que impactan la satisfacción laboral y el rendimiento, por cuanto al comprender las necesidades y expectativas de los empleados, la empresa puede ajustar su sistema de compensación para que esté más alineado con lo que realmente valoran, esto implica identificar los reforzadores específicos para cada grupo de empleados, lo que a su vez puede aumentar la lealtad y reducir la rotación de personal.

Además, un enfoque en el comportamiento organizacional fomenta una cultura de comunicación abierta y colaboración, esto es vital para que los empleados se sientan escuchados y valorados, lo que puede llevar a un mayor compromiso con la misión y visión de la empresa, cuando los colaboradores perciben que sus opiniones son tomadas en cuenta, es más probable que se sientan motivados a contribuir al éxito de la organización, ya que el reconocimiento y la participación actúan como reforzadores sociales.

En Costa Rica, la compensación laboral abarca salarios, bonificaciones y otros beneficios que pueden ser económicos o no económicos, en este sentido el Código de Trabajo de Costa Rica (2020) establece beneficios obligatorios, como vacaciones y licencias. Para tener empleados satisfechos, es crucial motivarlos con un ambiente de trabajo agradable y apoyándolos en su crecimiento, lo que se traduce en una cadena de reforzadores para el colaborador. La compensación y beneficios en Costa Rica son fundamentales para el éxito organizacional, actuando como una herramienta estratégica que impacta directamente en el comportamiento y la satisfacción, al adoptar un enfoque centrado en la equidad, las empresas pueden garantizar que sus empleados se sientan valorados y tratados de manera justa en relación con el mercado laboral, esto no solo aumenta la motivación, sino que también reduce la rotación de personal, lo que a su vez disminuye los costos asociados con la contratación y capacitación.

Diversos estudios han demostrado que los sistemas de compensación bien diseñados contribuyen significativamente a la motivación y productividad de los colaboradores, como el referido por Cegos (2024), quien señala que “Las bonificaciones, los incentivos, los beneficios adicionales y las oportunidades de desarrollo son maneras adicionales de recompensar y motivar a los colaboradores, promoviendo un ambiente laboral favorable y fomentan el crecimiento y desarrollo profesional”(p. 1).

La gestión de compensaciones y beneficios ha evolucionado hacia un enfoque estratégico que incorpora remuneración directa, beneficios personalizados y desarrollo profesional, no obstante, según Ureña (2024), “Más de la mitad de las organizaciones en Costa Rica y la región enfrentan retos en la efectividad de sus programas de cumplimiento, según el Índice Regional de Percepción de Compliance 2024 de EY Centroamérica y World Compliance

Association" (párr.1). Lo anterior sugiere la necesidad de una revisión profunda de los modelos actuales y la implementación de sistemas de reforzamiento más sofisticados.

En fin, el beneficio principal de esta investigación será dotar a la empresa de una herramienta estratégica para optimizar el rendimiento y la satisfacción de sus colaboradores, contribuyendo a la estabilidad y el crecimiento organizacional.

1.4 Antecedentes

En esta sección se hace referencia a diversas investigaciones que ofrecen una perspectiva sobre los estudios previos y tesis relacionadas con el problema planteado, tanto a nivel nacional como internacional. En este sentido Mohamed et al. (2023) señalan que "Los antecedentes de la investigación son esenciales para dar contexto al estudio y para establecer la importancia y relevancia del estudio" (p. 1). Por cuanto este análisis abarca la revisión de trabajos anteriores que tienen alguna conexión con este estudio.

1.4.1 Antecedentes internacionales

Como primer antecedente internacional, Luque (2023) llevó a cabo un estudio titulado "Sistema de compensación salarial y desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa Minera Limata Limitada, periodo 2022", como tesis de grado para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad Privada San Carlos, Perú. La investigación buscó determinar la relación entre el sistema de compensación salarial y el desempeño laboral de los 68 trabajadores de la Cooperativa Minera Limata Limitada durante 2022.

Este trabajo, de nivel descriptivo-correlacional con enfoque cuantitativo y diseño no experimental transversal, utilizó encuestas y cuestionarios para la recolección de datos, los resultados indicaron que el 38% de la población no está de acuerdo con su remuneración, el 31% afirmó que no se brindan incentivos laborales y el 41% expresó no recibir una remuneración

variable basada en el logro de metas, además, el 13% manifestó no programar ni organizar sus trabajos, el 16% señaló no cumplir con las instrucciones encomendadas y el 13% indicó no sentirse satisfecho, el estudio concluyó una relación positiva entre el sistema de compensación salarial y el desempeño laboral de los trabajadores.

Dicha investigación se relaciona con la presente ya que ambos estudios demuestran la relación entre el sistema de compensación salarial y el desempeño laboral, y sus hallazgos, que muestran la insatisfacción de los trabajadores con la remuneración, la falta de incentivos y la ausencia de compensación variable ligada a metas, refuerzan la necesidad de analizar y reestructurar el sistema de compensación en Especialidades Gourmac Limitada.

Como segundo antecedente internacional, Condezo (2022) presentó la tesis “Sistema de compensación y retención del talento humano en la agencia 528 de MIBANCO, Huánuco – 2020” para obtener su grado académico de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad de Huánuco en Perú.

El objetivo principal de esta investigación fue establecer la relación entre el sistema de compensación y la retención del talento humano en la Agencia 528 de MIBANCO durante 2020, la metodología utilizada fue básica, con un enfoque descriptivo correlacional y una muestra de 37 colaboradores. Esta investigación no experimental aplicó instrumentos de recolección de datos en un diseño transversal, usando el coeficiente de correlación de Pearson para el análisis.

Se concluyó que existe una relación directa entre el sistema de compensaciones y la retención del talento humano en la Agencia 528 de MIBANCO, evidenciada por un coeficiente de Pearson de 0.753, lo cual respalda la conexión positiva entre ambas variables; adicionalmente, la información descriptiva reveló que la entidad financiera implementa políticas y estrategias que

benefician a su personal, resultando en que el 100% de los colaboradores se identifica con la labor que realizan en la empresa.

Este estudio se relaciona con nuestra investigación ya que sus hallazgos, que demuestran una conexión directa y positiva entre ambos elementos y cómo políticas beneficiosas resultan en la identificación de los colaboradores con la empresa, proveen un sólido respaldo para la reestructuración de nuestro sistema de compensación.

Como tercer antecedente internacional, Guevara (2021) desarrolló el tema "Gestión de compensaciones y motivación laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2021", tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales, Universidad Alas Peruanas, Perú.

El objetivo general de esta investigación fue determinar la relación existente entre la gestión de compensaciones y la motivación laboral en dicha unidad durante el año 2021, el tipo de investigación es aplicada, con un nivel descriptivo-correlacional, y se llevó a cabo con un diseño no experimental y un enfoque cuantitativo; como herramienta de recolección de datos se utilizó un censo preestablecido por la Escala de Likert.

Los resultados indican que existe una relación entre la gestión de compensaciones y la motivación laboral, según el censo, los colaboradores no reciben una remuneración equitativa, carecen de un seguro de vida y las comisiones no se pagan en el tiempo adecuado, además, el trabajo realizado no genera motivación, se requiere un gran esfuerzo y no se supervisa de manera adecuada.

Esta investigación se relaciona con el estudio en cuestión ya que ambos analizan la conexión entre la gestión de compensaciones y la motivación laboral, temas que son clave para la retención del talento humano en las empresas.

Como cuarto antecedente internacional, Álvarez y Martínez (2021) realizaron un estudio titulado “Propuesta de bienestar y compensación laboral en colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito nacional Cofinal Ltda.”, tesis para obtener el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Jorge Tadeo Lozano en convenio con la Universidad de Nariño, Colombia.

El objetivo principal de este estudio fue proponer estrategias de bienestar y compensación laboral que contribuyeran al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nacional Cofinal Ltda. y al aumento de la productividad organizacional; la metodología empleada fue cualitativa, con un enfoque de investigación-acción y un método de estudio de caso, este enfoque facilitó la reflexión sobre el bienestar y la compensación laboral a partir de las vivencias diarias en el ambiente de trabajo de los funcionarios, a través de la percepción de los colaboradores, se identificaron sus necesidades y expectativas, lo que se espera conduzca al diseño e implementación de un programa estructurado de bienestar y compensación laboral, este programa busca integrar diversas dimensiones (físicas, intelectuales, sociolaborales, afectivas, espirituales y emocionales) con el fin de atraer, retener y desarrollar el talento humano y, a su vez, alcanzar los objetivos organizacionales.

Esta investigación se relaciona con la presente ya que ambos estudios convergen en la idea de que una estrategia de compensación efectiva debe ser multidimensional, buscando no solo la satisfacción económica, sino también el desarrollo y el bienestar holístico de los empleados para lograr los objetivos empresariales.

Como quinto antecedente internacional, Guacha (2019) presentó una investigación titulada “Diseño de un modelo de compensación y beneficios laborales para el talento humano de la empresa Frenos y Resortes Playa” para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento

Humano de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia. El objetivo de esta investigación fue describir el pago de las compensaciones y beneficios laborales en los empleados de la empresa Frenos y Resortes “LA PLAYA” de la ciudad de Pasto, Nariño. La investigación adoptó un enfoque cualitativo y descriptivo, centrándose en el análisis de las formas de pago, remuneraciones y cotizaciones para diseñar un modelo de compensación que optimizara los recursos y se alineara con los objetivos organizacionales. Entre las conclusiones más relevantes, se destaca la necesidad de analizar el manejo de las compensaciones y beneficios para identificar problemas y encontrar soluciones eficientes, se subraya la importancia de construir alianzas y compromisos con los colaboradores, identificando sus necesidades para una supervisión correcta, además, se enfatiza el establecer propósitos a corto plazo con recompensas para fortalecer el compromiso y proyectar expectativas organizacionales.

Esta investigación se relaciona con la presente pues ambas reconocen la necesidad de un diseño meticuloso de los sistemas de compensación y beneficios para una gestión eficiente y el cumplimiento legal.

1.4.2 Antecedentes nacionales

Como primer antecedente nacional, Cubero y Martínez (2024) realizaron una investigación titulada “Las políticas de compensación y beneficios en las organizaciones para aumentar la efectividad en la retención del talento humano en la empresa Bebidas Well, en el año 2024”, esta fue una tesis de licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gestión del Talento Humano de la Universidad Internacional San Isidro Labrador, Costa Rica,

El objetivo de la investigación fue analizar cómo influyen las políticas de compensación y beneficios en las organizaciones para aumentar la efectividad en la retención del talento humano en la empresa Bebidas Well, en el año 2024. El enfoque de la investigación es de tipo

mixto, los alcances considerados para la investigación son de tipo descriptivo y explicativo, y se concluye que la implementación de políticas de compensación y beneficios en una empresa sí influye y es fundamental para retener y atraer talento valioso, en un mercado laboral altamente competitivo.

Además, se concluye que la empresa no tiene políticas de compensación y beneficios, las cuales podrían permitirle no solo atraer candidatos cualificados, sino también mantener motivados y comprometidos a los trabajadores actuales, generando una mayor lealtad y reduciendo las tasas de rotación.

Se relaciona con esta investigación ya que se refuerza la premisa central de esta propuesta: que las políticas de compensación y beneficios son cruciales para la retención del talento humano y el éxito organizacional.

Como segundo antecedente nacional, Cedeño y Obando (2024) realizaron una investigación titulada “Influencia del salario emocional sobre la felicidad en el trabajo y la intención de rotación en los colaboradores del sector educativo costarricense, durante los periodos 2023-2024” para optar por su Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Costa Rica. Esta investigación analizó cómo el salario emocional influye en la felicidad en el trabajo y la intención de rotación de los colaboradores en el sector educativo costarricense. A través de un modelo cuantitativo, transversal, descriptivo y correlacional, se concluye que los hallazgos clave de esta investigación, realizada en 253 profesionales del sector educativo, demuestran que el salario emocional explica el 73% de la felicidad en el trabajo y tiene un impacto significativo, aunque menor (4%), en la reducción de la intención de rotación, además, el estudio revela que las organizaciones públicas generan mayor felicidad laboral (75% vs. 55% en el sector privado)

debido a un mejor clima, estabilidad y reconocimiento, subrayando la importancia de adaptar las estrategias de compensación emocional según el tipo de institución para fomentar la satisfacción y retención del talento.

Dicho estudio se relaciona con esta investigación porque establece la importancia del salario emocional en la felicidad laboral y la reducción de la rotación, aspectos clave para la gestión del comportamiento organizacional. Sus hallazgos proporcionan una base sólida para justificar la reestructuración del sistema de compensación en Especialidades Gourmac Limitada, buscando optimizar el rendimiento y la satisfacción a través de un enfoque más integral de la compensación.

Como tercer antecedente nacional, la autora Navarro (2023) investigó el tema "Diseño de un programa de recompensas para mejorar la motivación laboral de un grupo de colaboradores de la sucursal de Correos de Costa Rica en Heredia. Estudio entre enero y agosto del 2023". Esta fue una tesis de grado académico para optar por el título de Licenciatura en Psicología con énfasis en Administración de Recursos Humanos de la Universidad Central de Costa Rica.

Su objetivo principal es crear un programa de recompensas para los colaboradores del Departamento de Ventas en Correos de Costa Rica-Heredia, el cual promueva la implementación de nuevas prácticas que estimulen positivamente la motivación y la satisfacción laboral. En el marco teórico se conceptualiza los términos de motivación laboral, las principales teorías que lo respaldan, además de los factores que forman parte y la importancia de un programa de recompensas adecuado y se hace una reseña de la empresa Correos de Costa Rica. Entre los aspectos metodológicos, el estudio se posiciona desde un enfoque cualitativo bajo el paradigma naturalista-humanista, en un diseño no experimental de tipo trasversal. Los sujetos participantes

fueron dos colaboradores del departamento de recursos humanos y tres gestores de ventas, quienes laboran para la organización Correos de Costa Rica, Heredia. Como técnicas de recolección de información se utiliza el grupo focal, la entrevista en profundidad y la revisión de documentos.

Se concluye, por un lado, que la empresa sufre las consecuencias de no contar con un programa de incentivos para sus colaboradores y que el departamento de recursos humanos posee una perspectiva limitada sobre las recompensas laborales que puede brindar a los Gestores de Ventas para incentivar su motivación. Se destaca que el estudio permitió conocer el interés de los Gestores de Ventas por recibir capacitaciones que mejoren su rendimiento en el trabajo y que les beneficien en su vida personal.

Como cuarto antecedente nacional, las autoras Gómez y Peña (2022) investigaron el tema "Propuesta de un sistema para la gestión estratégica del talento humano en la Universidad Castro Carazo, basada en sus planes de crecimiento y a los ejes claves de atracción, retención y desarrollo, periodo 2020-2021".

El objetivo general fue formular un sistema para la gestión estratégica del talento humano en la Universidad Castro Carazo, con base en sus planes de crecimiento y los ejes claves de atracción, retención y desarrollo, presentó diferentes tipos de investigación, entre ellas la documental y la exploratoria con enfoque mixto.

Las autoras concluyeron que al departamento de recursos humanos no se le da la importancia que merece, ya que se tienen otros departamentos como prioritarios, la empresa no cuenta con un proceso para la atracción y reclutamiento de talento, no se cuenta con manual de puestos y también, aunque los trabajadores se desempeñan con un nivel académico superior, la empresa no lo contempla en el salario.

Dicho estudio se relaciona con nuestra investigación al destacar la relevancia de los sistemas de compensación y beneficios para la atracción y retención de talento, analizando los perfiles de puestos y salarios, incluyendo la valoración del nivel académico y reforzando la importancia estratégica del área de Recursos Humanos, elementos todos que la propuesta de estructura de compensación busca abordar y optimizar.

Como quinto antecedente nacional, Alfaro y Rodríguez (2022) llevaron a cabo una investigación titulada “Diseño de una estructura salarial para el subsistema de compensación y beneficios del Departamento de Recursos Humanos en la pyme Dicolor Ltda., Costa Rica, 2020”, esta fue una tesis de grado académico para optar por el título de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Técnica Nacional, Costa Rica.

El objetivo de la investigación fue desarrollar una estructura salarial que permitiera una retribución estandarizada en el año 2020, para el subsistema de compensación y beneficios del departamento de Recursos Humanos en la pyme Dicolor Ltda, el tipo de investigación es descriptiva con un enfoque cuantitativo y un método inductivo.

Se concluyó que la empresa carecía de una estructura organizacional formal y de una política salarial basada en criterios de equidad interna y externa, lo que resultaba en diferencias salariales para puestos con las mismas responsabilidades y salarios por debajo del mínimo legal en algunos casos, el estudio reveló que solo el 26,92% de los salarios de Dicolor no cumplían con el equilibrio externo, mientras que el 73,08% sí lo hacían.

Dicho estudio se relaciona con esta investigación ya que los hallazgos sobre la necesidad de una estructura salarial estandarizada, la importancia de un manual de puestos actualizado, una

estructura organizacional clara y una política salarial basada en equidad interna y externa, constituyen pilares fundamentales para esta propuesta.

Como sexto antecedente nacional, Jiménez y Loria (2021) desarrollaron una investigación titulada “Diseño de un programa de compensaciones laborales pertinente para Orocosta Agroindustrial S. A., en el periodo 2020-2021”, esta fue una tesis de grado de Licenciatura de Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Costa Rica, Costa Rica.

El objetivo general del estudio fue diseñar un programa de compensaciones laborales adecuado para Orocosta Agroindustrial S. A., a través del análisis del manual de puestos y responsabilidades empresariales, con el fin de reconocer el cumplimiento de objetivos de cada puesto. La investigación fue de tipo mixta, con un enfoque predominante en el aspecto cualitativo, y se desarrolló bajo un diseño no experimental, se utilizaron herramientas como encuestas y entrevistas para la recolección de datos.

Los autores concluyeron que el salario es una de las estrategias de motivación más influyentes en el desempeño laboral, a pesar de que la empresa cuenta con un manual de puestos y responsabilidades, pocos colaboradores conocen su existencia, asimismo, se examinan aspectos relacionados con el rendimiento y el paquete de compensaciones, tanto económicas como emocionales, de los colaboradores, lo cual es de gran interés para el estudio.

Dicha investigación se relaciona con esta ya que encontró el salario como una estrategia de motivación influyente y examinó tanto compensaciones económicas como emocionales, la presente investigación buscará identificar las fortalezas y debilidades del sistema actual y diseñar un plan que optimice el rendimiento y la satisfacción de los empleados a través de una gestión

integral del comportamiento organizacional, considerando la importancia de que los colaboradores conozcan y valoren su paquete de compensaciones.

1.5 Proyecciones

Según Hernández Sampieri et al., (2018), “las proyecciones del estudio buscan delinear los escenarios posibles y el impacto potencial de los hallazgos” (p.43).

Se refieren a anticipar o imaginar los posibles resultados, implicaciones o el impacto futuro que el estudio podría tener, no son resultados garantizados, sino más bien escenarios posibles que se derivan de los objetivos y la metodología propuesta.

1.5.1 Alcances

La investigación tiene como propósito de dar al lector una mejor idea de cómo un sistema de compensación y beneficios desde un modelo de gestión del comportamiento organizacional puede afectar la motivación y el bienestar de los colaboradores en la empresa Especialidades Gourmac Limitada.

Por otra parte, se busca con esta investigación ser útil para otros estudiantes interesados en el sistema de compensación y beneficio, la motivación laboral y el bienestar organizacional. Se espera proporcionar información necesaria y relevante para futuras investigaciones en el campo de la psicología en recursos humanos y otras áreas relacionadas con la gestión del comportamiento en el trabajo.

Al mismo tiempo, se espera crear conciencia en la gerencia de la empresa referente en esta investigación sobre la importancia de abordar sus necesidades en materia de compensación y beneficios y su incidencia en el comportamiento laboral.

1.5.2 Limitaciones

Las limitaciones, según Hernández Sampieri et al. (2018), “Se refiere a la disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales que determinarán en última instancia los alcances de la investigación” (p. 46).

En cuanto al intervenir en una única empresa y en un contexto específico, se limita la capacidad de generalizar los hallazgos a otras empresas, sectores industriales o regiones, esto implica que las conclusiones del estudio sean aplicables solo a contextos similares, reduciendo la utilidad de los resultados para un público más amplio y diverso.

El tamaño de la muestra es una limitación considerable. Pocos colaboradores afectan la representatividad y la robustez estadística de los resultados, porque un tamaño de muestra pequeño dificulta la detección de efectos significativos y limita la posibilidad de realizar análisis más complejos que podrían arrojar luz sobre aspectos del programa de intervención.

Por otra parte, la participación y el compromiso de los colaboradores son cruciales para el éxito de la investigación, pero pueden verse afectados por horarios de trabajo exigentes y la carga laboral.

Por último, la limitante del tiempo, ya que el desarrollo de esta investigación va comprendido entre los meses de mayo a diciembre del año 2025.

Capítulo II Marco Teórico

Se presenta el marco teórico que proporciona el sustento conceptual para esta investigación, estableciendo las bases necesarias para comprender el sistema de compensación y beneficios propuesto, desde la perspectiva del modelo de comportamiento organizacional.

En este sentido, Barrantes (2002) define que el marco teórico es: “darle sustento teórico, o sea, explicar las relaciones entre las variables que componen el problema” (p.125). En concordancia con la definición de Barrantes, este marco teórico establece las bases conceptuales y relaciones entre variables para esta investigación, permitiendo desarrollar un análisis riguroso del sistema de compensación y beneficio y, de esta manera, justificar la pertinencia de que cada componente de la propuesta esté sólidamente respaldado por la teoría.

2.1 Antecedente histórico

2.1.1 Antecedente histórico del sistema de compensación y beneficios salariales

A lo largo de la historia, los sistemas de compensación y beneficios salariales han sido modelados por profundos cambios económicos, sociales y políticos, dicha evolución se evidencia desde las prácticas de retribución en los gremios medievales hasta las nuevas dinámicas laborales de la Revolución Industrial, marcando un giro notable en cómo se compensaba a los trabajadores.

Respecto al origen de la palabra “salario”, Varela (2018) explica: “… proviene del latín salarium, que significa “sal” o “de sal”; mientras que la palabra “sueldo” proviene del latín solidum, que quiere decir “sólido”” (p.250)”, una práctica que consistía en el reparto de sal entre los soldados de caballería de los ejércitos romanos para la alimentación de sus caballos, a partir de esta costumbre, su aplicación se extendió a otros servicios, confiriéndole finalmente una connotación monetaria.

El autor también destaca que la definición actual del vocablo (el pago por la prestación de un servicio) posee raíces aún más profundas, abarcando la evolución de los sistemas económicos de la humanidad: la esclavitud, la servidumbre, el artesanado y el salariado.

Durante el periodo de la esclavitud, la fuerza de trabajo fue sometida a una explotación desmedida, los esclavos, al ser equiparados a una mercancía, eran objeto de libre transacción en el mercado, por consiguiente, el adquirente los consideraba de su propiedad y los destinaba a faenas de considerable esfuerzo, que incluían las labores agrarias o el servicio doméstico en residencias señoriales.

La autoridad y el estatus de un amo guardaban una proporción directa con la cifra de esclavos bajo su dominio, a cambio de un trabajo implacable, la única contraprestación era la subsistencia; seguidamente, en la época americana de la conquista, el comercio esclavista emergió como una actividad altamente rentable, individuos de raza negra eran capturados en África, para ser posteriormente enajenados a un costo elevado a los terratenientes de Norte, Centro y Sudamérica, donde su empleo fundamental se concentraba en actividades agrícolas.

> … un paso evolutivo de la esclavitud fue quizás en esa época cuando se empezó a otorgar un pago diferente a los trabajadores especializados, en comparación con los no especializados. Asimismo, se observa una diferencia de pago entre el trabajador libre y el esclavo. Se consideraba que el trabajador esclavo vivía en la casa del amo y, seguramente, comía las raciones que aquel le proporcionaba y formaban parte del ingreso. Por tal razón, el esclavo solamente recibía la mitad de la paga. (OIT, 1997, p.251)

En esta transición histórica, el régimen de servidumbre cedió terreno al artesanado, una configuración laboral óptima para el trabajador, en aquella coyuntura, no solo el artesano justipreciaba su propia labor, sino su empleador, produciendo y comercializando sus bienes con

herramientas propias y en instalaciones de su propiedad. La instauración de este sistema convergió con la disolución del feudalismo y la emergencia de las ciudades-estado en el continente europeo, preludiando el auge del gremio, dicho esquema constituyó la manifestación primigenia de la especialización ocupacional, delineando figuras fundamentales como el maestro artesano, el ayudante y el aprendiz.

El autor señalado argumenta que el origen y la evolución del sistema salarial están intrínsecamente ligados a la Revolución Industrial, la necesidad de manejar la compleja maquinaria industrial generó una clase de operarios sin propiedad ni capital, lo que resultó en su explotación extrema, estos trabajadores recibían salarios ínfimos por sus servicios y, lamentablemente, padecían frecuentes accidentes laborales sin derecho a indemnización.

En cuanto a los beneficios socioeconómicos, Chiavenato (1993) señala que tienen historia reciente y están íntimamente relacionados con la gradual concientización de la responsabilidad social de la empresa. Los orígenes y el crecimiento acelerado de los planes de beneficios sociales se deben a los siguientes factores:

- Nueva actitud del empleado en cuanto a los beneficios sociales;
- Exigencias de los sindicatos;
- Legislación laboral y de previsión impuesta por el Gobierno;
- Competencia entre las empresas en la disputa por los recursos humanos disponibles, ya sea para atraerlos o para mantenerlos;
- Controles salariales ejercidos por el Gobierno principalmente en el caso de los salarios elevados, ya sea en la reglamentación de índices oficiales de reajuste salarial por querella o acuerdos sindicales, o en los controles efectuados de manera indirecta en los reajustes de precios de los productos o servicios;

- Los altos impuestos asignados a las empresas, las cuales entraron a localizar y explorar medios lícitos de hacer deducciones de sus obligaciones tributarias. (p.297)

Hoy en día, los beneficios socioeconómicos cumplen una doble función: ser un factor competitivo en el mercado laboral y, a la vez, constituir acciones empresariales orientadas a mantener las condiciones físicas e intelectuales de los empleados. Es importante destacar que, además de la salud, la promoción de actitudes positivas en el personal es un objetivo primordial de estos programas.

2.2 Compensación y beneficio

> La administración de las Compensaciones y Beneficios en una organización forma parte de la gestión y la estrategia de los Recursos Humanos; estudia los principios y técnicas para lograr que la compensación total que percibe el trabajador por su trabajo sea la adecuada. (Alexandra, 2015, párr. 1)

Además, esta perspectiva sugiere que una buena administración de la compensación va más allá del simple pago, impactando directamente en la satisfacción y retención del talento.

> El término compensación se utiliza para "designar todo aquello que los personas reciben a cambio de su trabajo" como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante la constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza. (Sarmiento et al., 2020 párr. 1)

La estrategia de compensación efectiva debe considerar tanto elementos tangibles como intangibles, esto es, la compensación, yendo más allá del dinero, el sueldo, incentivos y

prestaciones en efectivo o especie. Una parte crucial es la satisfacción personal que se obtiene directamente del trabajo y de sus condiciones, subrayando que la compensación real no solo es económica, sino emocional y psicológica, fundamental para el bienestar y la motivación del empleado.

> La compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados. Los elementos de un programa de compensación total. La compensación económica directa es el pago que una persona recibe con la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. Las gratificaciones económicas indirectas no incluidas con la compensación directa, que esta forma de compensaci6n incluye una gran variedad de pagos que el empleado recibe normalmente indirectamente. La compensación no económica es la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se Eleva a cabo. Este aspecto de la compensación no económica incluye factores tanto psicológicos como físicos que se encuentran en el ambiente laboral de la empresa. (Mondy y Robert, 2005, p.268)

Lo antes descrito subraya que la compensación total es una mezcla compleja de incentivos monetarios y no monetarios, demuestra que, para atraer y mantener talento, las organizaciones deben considerar no solo el aspecto económico, sino también la experiencia y el bienestar general del empleado en su puesto.

2.2.1 Definición de compensación enfoque total (monetaria y no monetaria)

> Se define como la compensación que los empleados obtienen a cambio de desempeñar su labor dentro de la organización. Este criterio de satisfacción se basa en los medios de remuneración o retribución justa a los empleados, basada en los puestos que ocupan y sus

> habilidades. La remuneración total se compone de tres elementos: salario básico, incentivos y ventajas laborales. (Bedodo y Giglio, 2006, p.37)

Las compensaciones no se limitan solo a premios económicos o incentivos, sino también a un desarrollo personal, un futuro prometedor y un entorno de trabajo confortable. Todos estos elementos son esenciales para una adecuada remuneración en una entidad.

"La compensación es el total de las retribuciones que se dan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados" (Chiavenato, 2009, p.43). La compensación incluye los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios tales como servicio de comedor, planes de retiro privados, entre otros e incentivos como premios o gratificaciones.

> Por tanto, la compensación entendida como sueldos, salarios, prestaciones, es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus. Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan. (Chiavenato, 2009, p.106)

La combinación de todos estos factores es el motivo por el cual un individuo tiene la intención de trabajar y progresar en una organización, las ganancias -tanto económicas como no económicas- constituyen un medio de competencia entre las compañías, volviendo al mercado de trabajo más atractivo y dinámico, logrando captar nuevos talentos, mantener al personal activo e incentivar a los empleados a actuar con éxito en sintonía con la cultura corporativa de la compañía.

2.2.2 Tipos de compensación relevantes

El sistema de compensación y beneficios del modelo de gestión del comportamiento organizacional es fundamental para potenciar el rendimiento y la motivación del personal. En este sentido, los tipos de compensación relevantes juegan un papel crucial, ya que permiten alinear los objetivos individuales con las metas corporativas y fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo.

De acuerdo con Avilés (2024), el salario emocional es un concepto esencial en la gestión de recursos humanos, que va más allá de la compensación financiera tradicional, centrándose en satisfacer las necesidades emocionales y psicológicas de los empleados en el ámbito laboral, su importancia radica en la capacidad para mejorar la satisfacción, retención y compromiso de los empleados, que a su vez influye en el desempeño organizacional. A lo largo de los años, diversas teorías han sustentado la relevancia del salario emocional de forma indirecta (p.43).

El impacto positivo que tiene el salario emocional en la satisfacción, fidelidad y compromiso de los trabajadores se traduce en un mejor desempeño y un ambiente laboral más saludable, evidenciando su valor como una herramienta fundamental para fortalecer la motivación y los resultados organizacionales.

“En el contexto, cobran importancia los métodos de promoción alternos al incremento salarial, siempre que se procuran entornos profesionales funcionales. Así, se incentiva la participación al destacar en el espacio laboral los logros y quiénes son los responsables de estos” (Serna et al., 2024, p. 6).

Se resalta la relevancia de métodos de promoción y reconocimiento que no necesariamente implican un aumento salarial, promoviendo entornos laborales donde se valoren los logros y la responsabilidad individual. Ambos autores coinciden en que, más allá del dinero,

el reconocimiento y las condiciones laborales favorables son esenciales para fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador.

2.2.2.1 Beneficios Mandatorios de Ley en Costa Rica

Se definen como “La equidad en la compensación incluye no solo el salario, sino también los beneficios obligatorios que la ley establece como derechos mínimos para todos los trabajadores” (Arias Montoya, 2008, p. 266).

Esto refiere a las prestaciones laborales obligatorias que los empleadores deben proporcionar a sus trabajadores por ley, como vacaciones pagadas, aguinaldo, aportes a la seguridad social, licencias de maternidad y seguro de desempleo. Su objetivo es asegurar un mínimo bienestar y protección para el empleado, garantizando un estándar básico de seguridad económica y atención.

A continuación, se indican los principales beneficios mandatorios en distintas leyes de Costa Rica:

2.2.2.1.1 Día de descanso semanal

> Artículo 152. Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de un día de descanso absoluto después de cada semana o de cada seis días de trabajo continuo, que sólo será con goce del salario correspondiente si se tratare de personas que prestan sus servicios en establecimientos comerciales o cuando, en los demás casos, así se hubiere estipulado. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1943, art. 152)

Este artículo establece el derecho del trabajador a disfrutar de un día de descanso absoluto después de cada semana, o cada seis días de trabajo continuo. También especifica que este descanso es con goce de salario para ciertos tipos de trabajadores y que, si el empleador no lo otorga, debe compensarlo con un pago doble.

2.2.2.1.2 Licencia de Maternidad y Paternidad

Artículo 95. La trabajadora embarazada gozará obligatoriamente de una licencia remunerada por maternidad, durante el mes anterior y los tres meses posteriores al parto. Estos tres meses también se considerarán también como período mínimo de lactancia. Durante la licencia el sistema de remuneración se regirá según lo dispuesto por la Caja Costarricense de Seguro Social, para el riesgo de maternidad. Esa remuneración deberá computarse para todos los derechos laborales que se deriven del contrato de trabajo. El monto que corresponda al pago de esta licencia deberá ser equivalente al salario de la trabajadora y lo cubrirán, por partes iguales, la Caja Costarricense de Seguro Social y el patrono. Así mismo, el patrono y la trabajadora deberán aportar a la Caja Costarricense de Seguro Social, las contribuciones sociales respectivas sobre la totalidad del salario devengado durante la licencia, para no interrumpir la cotización durante ese período.

La trabajadora que adopte a un menor de edad disfrutará de los mismos derechos y la misma licencia de tres meses para que ambos tengan un periodo de adaptación. En los casos de adopción, la licencia se iniciará el día inmediato siguiente a la fecha en que se haga entrega de la persona menor de edad. Para gozar de la licencia, la trabajadora adoptante deberá aportar una certificación extendida por el Patronato Nacional de la Infancia o el Juzgado de Familia correspondiente, en la que conste los trámites de adopción.

Las trabajadoras embarazadas podrán adquirir el derecho de disfrutar la licencia remunerada solo si presentan a su patrono un certificado médico en el cual conste que probablemente el parto se producirá dentro de las cinco semanas posteriores a la fecha de expedición de ese documento.

> Los médicos que desempeñen algún cargo remunerado por el Estado o por sus instituciones deberán expedir el certificado al que se refiere el párrafo anterior. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1943, art. 95)

Este es el artículo clave para la licencia de maternidad. Establece que toda trabajadora embarazada tiene derecho a una licencia remunerada de un mes antes del parto y tres meses posteriores a él. También menciona que el pago de esta licencia es cubierto por la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) y el patrono, por partes iguales.

2.2.2.1.3 Vacaciones

> Artículo 153. Todo trabajador tiene derecho a vacaciones anuales remuneradas, cuyo mínimum se fija en dos semanas por cada cincuenta semanas de labores continuas, al servicio de un mismo patrono. En caso de terminación del contrato de trabajo antes de cumplir el período de las cincuenta semanas, el trabajador tendrá derecho, como mínimum, a un día de vacaciones por cada mes trabajado, que le será pagado al momento de retiro de su trabajo.
>
> No interrumpirán la continuidad del trabajo las licencias sin goce de salario, los descansos otorgados por el presente Código, sus Reglamentos y sus leyes conexas, las enfermedades justificadas, la prórroga o renovación inmediata del contrato de trabajo, ni ninguna otra causa análoga que no termine con éste. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1943, art. 153)

El referido artículo define el derecho a las vacaciones anuales remuneradas, fijando un mínimo de dos semanas por cada cincuenta semanas de labores continuas al servicio del mismo empleador.

2.2.2.1.4 Seguridad Social (CCSS)

> Artículo 2º. El seguro social obligatorio comprende los riesgos de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez y desempleo involuntario; además, comporta una participación en las cargas de maternidad, familia, viudedad y orfandad y el suministro de una cuota para entierro, de acuerdo con la escala que fije la Caja, siempre que la muerte no se deba al acaecimiento de un riesgo profesional.
>
> Artículo 3º.- Las coberturas del Seguro Social y el ingreso al mismo son obligatorias para todos los trabajadores manuales e intelectuales que perciban sueldo o salario. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1943, art.2)

En conjunto, estos artículos garantizan que la protección social sea un derecho y una obligación para la fuerza laboral del país, asegurando un amplio rango de beneficios en caso de que ocurra una situación de riesgo o necesidad.

2.2.2.1.5 Riesgos del Trabajo

> Artículo 193. Todo patrono, sea persona de Derecho Público o de Derecho Privado, está obligado a asegurar a sus trabajadores contra riesgos del trabajo, por medio del Instituto Nacional de Seguros, según los artículos 4 y 18 del Código de Trabajo. La responsabilidad del patrono, en cuanto a asegurar contra riesgos del trabajo, subsiste aun en el caso de que el trabajador esté bajo la dirección de intermediarios, de quienes el patrono se valga para la ejecución o realización de los trabajos. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1943, art. 193)

Este artículo establece la obligatoriedad para todo empleador de asegurar a sus trabajadores contra riesgos del trabajo, a través del Instituto Nacional de Seguros (INS).

2.2.2.2 Beneficios Voluntarios

Los beneficios voluntarios han adquirido un papel estratégico dentro del sistema de compensación. A diferencia de los beneficios mandatorios establecidos por ley, los beneficios voluntarios son otorgados por decisión de la empresa y buscan mejorar la calidad de vida laboral, fomentar el compromiso organizacional y fortalecer la retención del talento. Estos incluyen programas de bienestar, horarios flexibles, teletrabajo, seguros complementarios, días libres adicionales, entre otros.

> Las empresas consideran la implementación de un sistema de compensación en términos de costos y beneficios, esperando un resultado en respuesta de su 'inversión'. Este sistema busca establecer recompensas para hacer el empleo más atractivo y reforzar el deseo de los trabajadores de realizar las tareas con esfuerzo y esmero. (Deloitte Tax & Legal 2025, p. 3)

Por otra parte, se tiene otra definición de beneficio voluntario interesante por referir: "Los beneficios voluntarios relacionados con el desarrollo profesional incluyen programas de capacitación, reembolso educativo, mentorías y oportunidades de crecimiento que no son obligatorios por ley, pero que las organizaciones ofrecen para atraer, retener y desarrollar talento" (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2016, p. 412).

En este sentido, los beneficios voluntarios orientados al equilibrio entre la vida personal y el trabajo no solo generan satisfacción individual, sino que también impactan positivamente en indicadores organizacionales como la productividad, el ausentismo y la rotación.

2.2.2.2.1 Balance Vida y Trabajo

Los beneficios voluntarios enfocados en el balance vida-trabajo son parte de una estrategia moderna de compensación no monetaria que busca mejorar la calidad de vida del colaborador.

En este sentido "El conflicto entre el trabajo y la vida personal genera consecuencias negativas tanto en los individuos (insatisfacción y estrés) como en las organizaciones (aumento de rotación y ausentismo)" (Candela & Dabos, 2017, p. 220). La referida teoría permite argumentar que los beneficios voluntarios orientados al equilibrio vida-trabajo no solo mejoran la calidad de vida del trabajador, sino que también impactan positivamente en la organización.

2.2.2.2.2 Desarrollo Profesional

> El desarrollo profesional, dentro del sistema de compensación y beneficios, se entiende como un conjunto de incentivos no monetarios que las organizaciones ofrecen para fomentar el crecimiento de las competencias, habilidades y conocimientos del empleado, con el objetivo de mejorar su desempeño, motivación y permanencia en la empresa. (Madero Gómez, 2010, p. 3)

Esta teoría considera el desarrollo profesional como parte de los beneficios voluntarios, que, aunque no son obligatorios por ley, forman parte de una estrategia integral para atraer y retener talento, al tiempo que se promueve la productividad y el compromiso organizacional.

2.2.2.2.3 Servicios y comodidades

> Los servicios y comodidades ofrecidos por la organización, tales como comedores, áreas de descanso, estacionamiento, vestidores o lockers, forman parte de los beneficios voluntarios que buscan mejorar la experiencia diaria del colaborador, aumentar su satisfacción y fomentar un entorno laboral positivo. (Chiavenato, 2009, p. 384)

Esta teoría se enmarca en la teoría de compensación total, donde los beneficios no monetarios, como los servicios y comodidades, son considerados elementos estratégicos para fortalecer el compromiso y la permanencia del talento humano.

2.2.3 Sistema de compensación y beneficios

> Las compañías consideran importante contar con un sistema de compensación para sus colaboradores porque este no solo reconoce y valora el trabajo realizado, sino que también influye directamente en la motivación, el compromiso y la retención del talento humano. Un sistema de compensación bien diseñado ayuda a alinear los objetivos individuales con los organizacionales, generando un sentido de equidad y pertenencia. Además, fomenta un ambiente laboral más competitivo y justo, mejora la productividad y puede ser un factor clave para atraer nuevos talentos. Un sistema de compensación conforma la infraestructura económica sobre la cual se administran los recursos humanos, a la vez que permite satisfacer una serie de necesidades tendientes a optimizar el rendimiento de la empresa. (Castillo, 2021, p. 24)

Según Castillo, un sistema de compensación no solo cumple una función financiera, sino que también actúa como un puente entre la gestión del talento humano y el logro de los objetivos organizacionales. Al ofrecer una base económica sólida, permite reconocer y valorar el esfuerzo de las personas, lo cual fortalece su motivación y compromiso.

2.2.4 Enfoques estratégicos de compensación

Los enfoques estratégicos de compensación son fundamentales en la gestión del talento, ya que permiten a las organizaciones diseñar sistemas de recompensa alineados con sus objetivos a largo plazo. Estos enfoques no solo buscan atraer y retener a los mejores empleados, sino también motivarlos y comprometerlos con la visión y metas empresariales.

> La compensación debe ser concebida como una herramienta estratégica que permite a las organizaciones atraer, motivar y retener talento, alineando los intereses del trabajador con los objetivos organizacionales. Para ello, es fundamental diseñar sistemas de compensación integrales que consideren tanto aspectos monetarios como no monetarios, buscando generar un ambiente laboral favorable que potencie el desempeño y compromiso del personal. (Tantalean et al., 2024, p. 39)

Al combinar incentivos económicos con aspectos no monetarios, las organizaciones pueden fortalecer el compromiso y alinearse con sus objetivos a largo plazo. Esto no solo ayuda a atraer y retener talento, sino que también fomenta una cultura de colaboración y crecimiento, en la que cada trabajador siente que su esfuerzo contribuye al éxito común.

"El sistema de compensación salarial debe estar orientado a lograr el desempeño laboral óptimo de su recurso humano para poder retenerlo y atraer nuevos talentos que hagan la diferencia en sus organizaciones, creando valor y posicionándola en el mercado" (Tantalean et al., 2024, p. 40).

Una política salarial bien diseñada motiva a los empleados a dar lo mejor de sí, creando un entorno laboral más productivo y competitivo, donde el reconocimiento y la recompensa se alinean con los objetivos organizacionales.

2.2.5 Evaluación del sistema de compensación (métricas e indicadores)

La evaluación del sistema de compensación es un proceso esencial para asegurarse de que las estrategias de remuneración cumplen con sus objetivos y aportan valor a la organización. A través de métricas e indicadores específicos, las empresas pueden medir la efectividad de sus programas de compensación, identificar áreas de mejora y ajustar sus políticas para potenciar el rendimiento y la satisfacción del talento.

> La implementación de indicadores de gestión (KPI’s [sic]) en el área de servicio al cliente permite medir de manera objetiva el desempeño del personal y la efectividad de los procesos, facilitando la toma de decisiones basada en datos y contribuyendo a la mejora continua. Estos indicadores, como la tasa de resolución en la primera llamada, el tiempo medio de respuesta y el porcentaje de cancelaciones, son fundamentales para evaluar el impacto de las estrategias de compensación y su alineación con los objetivos organizacionales. (Chávez y Loaiza,2023, p. 79)

El uso de métricas e indicadores en la evaluación del sistema de compensación permite a las organizaciones comprender mejor qué tan efectivos son sus programas para motivar y reconocer al personal. Cuando se aplican indicadores como la tasa de resolución o el tiempo de respuesta en áreas clave, se obtiene una visión clara y concreta del desempeño real, facilitando decisiones más humanas y acertadas.

> La evaluación del sistema de compensación debe apoyarse en métricas e indicadores claros que permitan medir el impacto de las políticas salariales en el desempeño y la satisfacción del personal. Esto facilita la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones estratégicas para optimizar la gestión del talento. (Chávez y Loaiza, 2023, p. 80)

Al utilizar indicadores claros, las organizaciones pueden detectar rápidamente las áreas que necesitan mejoras, fomentando una gestión más humana y centrada en el bienestar del talento. Esto permite ajustar las estrategias para crear un ambiente laboral más motivador y alineado con los objetivos, fortaleciendo así el compromiso y el crecimiento de todos.

2.2.6 Influencia de la compensación en la motivación y desempeño

Un sistema de compensación bien diseñado no solo reconoce y recompensa el esfuerzo de los empleados, sino que también fomenta su compromiso y satisfacción, elementos clave para mantener un ambiente de trabajo positivo y productivo. Además, la compensación integral, que incluye tanto beneficios económicos como incentivos no monetarios, contribuye a alinear los objetivos individuales con los estratégicos de la empresa, promoviendo así un desempeño más eficiente y sostenible.

> Es todo aquello que estimula o induce a los trabajadores a tener una conducta de conseguir objetivos de más calidad, cantidad, menos costo y mayor satisfacción. Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos, teniendo a cambio una ganancia extra o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible. (Quispe, Ari, y Miranda, 2022, p. 5)

Reconocer y recompensar el esfuerzo no solo satisface necesidades económicas, sino que también fortalece el compromiso y la satisfacción laboral, aspectos esenciales para crear un ambiente de trabajo positivo y productivo. Además, al incluir incentivos no monetarios, se logra una alineación más efectiva entre las metas individuales y los objetivos estratégicos de la organización, lo que impulsa un rendimiento más eficiente y sostenible.

> Un equipo de trabajo motivado es más productivo, eficiente y comprometido con sus responsabilidades laborales. Por otro lado, la productividad laboral es clave para que cualquier organización alcance sus metas y objetivos, y esto se traduce en una mayor eficiencia en el uso de los recursos, lo que a su vez puede generar un aumento en los ingresos y un mejor posicionamiento en el mercado. (Gómez, 2023, p. 4)

La motivación tiende a ayudar a ser más productivo y responsable al equipo en general, aspecto clave para que la organización alcance sus metas. Esta mayor productividad no solo optimiza el uso de los recursos, sino que también puede generar un incremento en los ingresos y mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado, evidenciando así la importancia estratégica de una gestión adecuada de la motivación y la compensación.

2.2.7 Impacto de una estructura de beneficios adecuada en la retención del talento

En un entorno empresarial cada vez más dinámico y exigente, especialmente en el sector tecnológico, la capacidad de una empresa para retener a su talento humano se ha convertido en un elemento clave para sostener la competitividad y fomentar la innovación. La fidelización del talento ya no depende únicamente de los salarios, sino de estrategias más amplias que respondan al bienestar integral de los colaboradores.

> En el competitivo mundo del sector tecnológico, la retención del talento se ha convertido en un pilar fundamental para garantizar el crecimiento y la innovación dentro de las empresas. Según un estudio de Gartner, el 56% de los empleados considera que un robusto sistema de gestión de beneficios es determinante para su permanencia en la empresa. Esto evidencia que no se trata solo de ofrecer un salario competitivo, sino de implementar un portafolio de beneficios que realmente valore el bienestar y las necesidades de los colaboradores. Por ejemplo, los programas de salud mental y bienestar emocional son cada vez más demandados, siendo que un 42% de los encuestados señala que la oferta de estos servicios mejora su compromiso y lealtad hacia la empresa. (Psico-smart, 2025, párr. 1)

A través del dato de Gartner, se evidencia que más de la mitad de los empleados considera que un sistema sólido de beneficios influye directamente en su decisión de permanecer

en la empresa. Esto sugiere que las organizaciones deben ir más allá del aspecto económico y enfocarse en el bienestar emocional, físico y profesional de sus equipos.

La mención de los programas de salud mental y bienestar como elementos clave para aumentar el compromiso y la lealtad demuestra una evolución en las expectativas laborales: los colaboradores valoran ser tratados como personas, no solo como recursos, por lo tanto, implementar estrategias que respondan a estas necesidades se traduce no solo en menor rotación, sino también en un ambiente de trabajo más saludable y productivo.

2.3 Retención del talento

La retención es importante para algunas compañías, ya que reduce costos asociados a la rotación de personal, como gastos de reclutamiento, selección y capacitación de nuevos empleados. Así mismo, mantiene el conocimiento y la experiencia dentro de la empresa, lo que mejora la productividad y la calidad del trabajo. Aparte de eso, fomenta un ambiente laboral más estable y motivado, lo que incrementa el compromiso y la satisfacción de los empleados. Una buena retención ayuda a fortalecer la cultura organizacional y la reputación de la empresa como un buen lugar para trabajar, facilitando atraer talento calificado a futuro.

> Aunque es habitual utilizar el término retención de talento para referirse a los métodos de la empresa para conservar a sus empleados más valiosos y evitar su rotación, es más conveniente hablar de fidelización del talento. Esta denominación lleva implícita la construcción de una relación sólida de mutuo respeto y afecto en la que ambos salen beneficiados. (Unir, 2024, párr. 3)

No se trata solo de evitar que alguien se vaya, sino de construir una relación auténtica basada en el respeto y el afecto mutuo. Esto implica que la empresa valore a sus colaboradores como personas completas, no solo como recursos, y que estos sientan que su trabajo y su

bienestar importan de verdad. Cuando ambas partes se benefician, se crea un vínculo sólido y duradero, que no solo mejora el ambiente laboral, sino que también impulsa el crecimiento y la satisfacción conjunta.

2.3.1 Plan de retención de talento

Establecer un plan de retención de talento en una compañía es crucial porque permite conservar a los empleados más valiosos, reducir la rotación laboral y evitar la pérdida de conocimientos clave. Además, fortalece el compromiso, la motivación y la productividad del equipo, lo que mejora el clima organizacional y la competitividad de la empresa. Un plan bien estructurado también permite identificar problemas internos y aplicar estrategias efectivas para fidelizar al personal, garantizando así estabilidad y crecimiento sostenible.

El plan de retención de talento está vinculado a tener un buen sistema de gestión de desempeño en el que se detecte y trabaje el potencial de la plantilla. En este documento no pueden faltar los siguientes puntos:

- Datos sobre la retención actual de empleados. Conocer el promedio de tiempo que los integrantes de la plantilla permanecen en la empresa es uno de los datos más relevantes y que determinarán las decisiones por adoptar.
- Estudio detallado de las posibles causas de problemas que originan la marcha de los trabajadores a otras compañías.
- Acciones por emprender para evitar la fuga de talento, una vez conocidas las causas que lo provocan.
- Redacción del documento de fidelización de empleados, en el que figuren todos los datos recabados en la investigación, además de los objetivos por alcanzar, las

> acciones para lograrlos y el presupuesto que será necesario destinar. (Unir, 2024, párr. 9-10)

Para Unir (2024), no basta con medir el rendimiento, sino que es fundamental identificar el potencial de cada empleado para aprovecharlo y desarrollarlo. La importancia de contar con datos concretos, como el promedio de permanencia, subraya la necesidad de basar las decisiones en información real y objetiva, evitando suposiciones. Además, el análisis detallado de las causas que llevan a los empleados a marcharse refleja un enfoque preventivo y centrado en la raíz del problema, no solo en sus síntomas.

El diseño de acciones específicas y un documento formal de fidelización, que integre tanto objetivos claros como recursos económicos, demuestra un compromiso serio y planificado hacia la creación de un ambiente que valore y retenga a los colaboradores.

2.4 Comportamiento organizacional

Es el estudio de cómo las personas actúan en las organizaciones y de las interacciones entre individuos, grupos y estructuras organizativas, el objetivo principal es entender, predecir y mejorar el desempeño humano en el entorno laboral. Este campo analiza aspectos como la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la dinámica de grupo, la cultura y el cambio organizacionales, con el fin de optimizar la eficiencia y el bienestar tanto de los empleados como de la organización en su conjunto.

> Por cuanto, el comportamiento organizacional es un área de estudio que investiga el impacto causado por individuos, grupos y estructuras dentro de las organizaciones puede abarcar un análisis escalonado e implicar desde la motivación el comportamiento, el poder de liderazgo, la comunicación, especialmente interpersonal, la estructura, el

> aprendizaje, las actitudes y percepciones, los procesos de cambio y los conflictos hasta cuestiones relacionadas con la calidad de vida en el trabajo. (Alves, 2023, p.11)

El texto resalta la amplitud y complejidad del comportamiento organizacional como campo de estudio, al enfocarse en cómo diversos factores como la motivación, el liderazgo, la comunicación y los procesos de cambio inciden en la dinámica interna de las organizaciones, evidencia que este enfoque no solo busca entender la conducta individual y grupal, sino también mejorar aspectos clave como la calidad de vida laboral y la eficiencia organizacional.

Por otro lado, se puede decir que "El comportamiento organizacional es una ciencia conductual aplicada e implica la integración de estudios emprendidos en disciplinas conductuales como psicología, sociología, antropología, psicología social y ciencias políticas" (Guevara et al., 2020, p. 4). La afirmación refleja la profundidad a la que se debe llegar para entender el comportamiento laboral como tal.

> El modelo básico de CO refleja la relación entre variables independientes (experiencia, motivación, estilo de liderazgo, diseño de la organización, clima organizacional); intermedias (calidad, innovación, satisfacción del cliente) y dependientes (productividad, ausentismo, rotación del personal, satisfacción laboral, compromiso con la organización). (Macías et al., 2020, p. 902)

El modelo básico de comportamiento organizacional (CO) destaca la interconexión entre factores personales y organizativos que influyen directamente en los resultados del desempeño laboral. Al establecer una relación entre variables independientes, intermedias y dependientes, este modelo permite comprender cómo elementos como la motivación o el estilo de liderazgo pueden impactar en indicadores clave como la productividad o el compromiso del personal.

2.4.1 Definición y evolución del comportamiento organizacional

Según Fajardo et al. (2020), “La cultura organizacional se entiende como un conjunto de valores y creencias compartidas que orientan el comportamiento dentro de una empresa, influyendo en las personas, las estructuras y los sistemas de control para establecer cómo deben hacerse las cosas” (p.265). Por otra parte, Schein (1988) profundizó en este concepto al introducir las presunciones y creencias fundamentales que los grupos adoptan como respuesta a sus desafíos tanto externos como internos, considerándolas como la base de la cultura organizacional, estas respuestas adquiridas reflejan la esencia de cómo una organización percibe, actúa y se adapta a su entorno (p.23).

2.4.2 Cultura organizacional y clima laboral

La cultura organizacional es fundamental para el clima laboral porque establece los valores, creencias y normas que guían el comportamiento de los miembros de una organización, esta cultura influye directamente en cómo las personas se comunican, colaboran y toman decisiones, lo cual repercute en la percepción que los empleados tienen de su ambiente de trabajo.

Una cultura organizacional positiva fomenta un clima laboral saludable, caracterizado por la confianza, el respeto, la motivación y el sentido de pertenencia. Por el contrario, una cultura disfuncional puede generar tensiones, desmotivación y altos niveles de rotación.

> La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante para la organización) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí). Schein, en 1988 introdujo el concepto de presunciones y creencias, para explicar de forma más amplia el significado

> que para la organización tiene el concepto de cultura, definiéndola como respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna; este nivel de presunciones y creencias que comparten los grupos en la organización corresponde a la esencia misma de la cultura. (Fajardo et al., 2020, pp. 265-266)

Se entiende que esta cultura no es solo un conjunto de valores visibles, sino que también está compuesta por creencias profundas y respuestas aprendidas que ayudan a enfrentar tanto los desafíos internos como los externos. Esto permite comprender cómo la cultura influye en la forma en que las personas actúan, se relacionan y toman decisiones dentro de la organización, convirtiéndose en un factor determinante para la cohesión, la estabilidad y el desempeño organizacional.

> … un modelo de presunciones básicas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Hernández et al., 2022, p. 2)

Estas presunciones, al demostrar su efectividad en la resolución de problemas tanto externos como internos, se consolidan como normas válidas que orientan la forma de pensar, sentir y actuar dentro de la organización. Así mismo, adquieren un carácter formativo, ya que son transmitidas a los nuevos integrantes como pautas legítimas de conducta, lo que refuerza la identidad del grupo y asegura la continuidad de sus prácticas y valores.

2.5 Motivación en el entorno de trabajo

2.5.1 Beneficios sociales

Beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. Son un paquete de beneficios y servicios que son parte de la remuneración del personal. Los beneficios sociales están estrechamente relacionados con aspectos de la responsabilidad social de la organización. Los orígenes y el desarrollo de los planes de beneficios sociales se deben a las siguientes causas.

- Disputa entre las organizaciones por la competencia de talentos humanos.
- Una nueva actitud de las personas frente a los beneficios sociales.
- Exigencias de los sindicatos. (Chiavenato, 2009, p.111)

Se observa que la teoría destaca correctamente que los beneficios no son solo "extras", sino una parte integral de la remuneración total y un componente clave de la responsabilidad social corporativa. Esto es fundamental, ya que los desliga de ser meros "regalos" y los posiciona como elementos estratégicos de la gestión de talento.

2.6. Conducta

En palabras de Watson, conducta es “... lo que el organismo hace o dice”. Acto seguido, aclara que “... hablar es hacer, esto es, comportarse. Algo tan objetivo como jugar al béisbol” (1961, p.23). Watson aclara esto para evitar cualquier interpretación cognitiva de la conducta. Según la interpretación conductista, la conducta no es otra cosa que una actividad puramente refleja.

En la década de 1930, B. F. Skinner recoge la antorcha del conductismo, llevándolo hasta sus últimas consecuencias. Skinner trabajó en sus experimentos con un condicionamiento, al que

él llama reflejo operante, y defiende que es diferente del de Pávlov, aunque Hull piensa que, en realidad, no es una variedad del reflejo condicional clásico.

Según Skinner (1974), "la conducta operante es moldeada y mantenida por sus consecuencias" (p. 30), lo que implica que, en el entorno organizacional, los comportamientos deseables pueden ser gestionados mediante refuerzos adecuados.

Según Skinner, la conducta se aprende por asociación de estímulos y respuestas, siempre que éstas vayan seguidas de refuerzo. Partiendo de estas premisas, Skinner lógicamente defiende el funcionamiento del hombre como el de una máquina, porque ambos, según él, funcionan según ciertas leyes naturales, que constituyen el contenido de la tecnología de la conducta humana: "Lo que el hombre hace es el resultado de unas condiciones específicas, y una vez descubiertas éstas, podemos anticipar y, hasta cierto punto, determinar sus acciones" (Skinner, 1974, p.38). Podemos decir que con Skinner el conductismo llegó a su postura más radical.

2.6.1 Condicionamiento Operante de B. F. Skinner y el Conductismo

B. F. Skinner (1904-1990) representa la evolución del conductismo hacia una teoría centrada en la conducta voluntaria, conocida como condicionamiento operante. Skinner redefine cómo se aprende: la conducta se selecciona por sus consecuencias, un proceso análogo a la selección natural, donde las respuestas que producen resultados favorables tienden a repetirse y las que no, desaparecen (Palmer, 2021, p.483).

Este planteamiento sitúa al entorno como agente activo del aprendizaje, una perspectiva aplicable directamente en entornos laborales, donde estructuras de incentivos conscientemente diseñadas puede favorecer el comportamiento deseado.

El condicionamiento operante es una forma de aprendizaje en la que la frecuencia de una conducta está controlada por sus consecuencias. El término operante es la combinación de dos

términos comunes: operar y entorno. Por lo tanto, el término operante se refiere a una clase especial de conducta que opera sobre el entorno para producir consecuencias. Las consecuencias, como los reforzadores, aumentan la frecuencia de la conducta (Murphy y Lupfer, 2014, p.167).

2.6.2 Principios del condicionamiento operante

El condicionamiento operante estudia cómo la conducta voluntaria se adquiere, fortalece o debilita en función de las consecuencias. Skinner diseña el *Skinner box* para observar respuestas voluntarias en animales, estableciendo que cada conducta está controlada por su consecuencia (Palmer, 2004, p.1).

Este principio se traduce en la Gestión del Comportamiento Organizacional (GCO) como la capacidad de aumentar o disminuir conductas laborales mediante refuerzos estratégicos, aprovechando patrones comprobados de aprendizaje.

El condicionamiento operante, desarrollado por B.F. Skinner, es un proceso de aprendizaje donde las conductas se ven influenciadas por las consecuencias. El refuerzo positivo incentiva una conducta añadiendo una recompensa, mientras que el refuerzo negativo la fortalece eliminando un estímulo desagradable. El castigo, por otro lado, disminuye una conducta introduciendo una consecuencia negativa o eliminando una positiva (McLeod, 2025, párr. 01).

2.6.3 Reforzamiento positivo: definición y aplicación en el trabajo

Skinner (1974) afirma que “un refuerzo positivo implica la presentación de un estímulo agradable tras una conducta deseada, lo que aumenta la probabilidad de que dicha conducta se repita” (p. 30).

Se utiliza para fomentar conductas deseables como la puntualidad, el trabajo en equipo o el cumplimiento de metas. Ejemplo: bonificaciones, reconocimientos públicos, promociones.

El refuerzo positivo añade un estímulo agradable tras una conducta, para fortalecerla. En un contexto laboral, esto suele manifestarse en forma de reconocimiento verbal, bonificaciones o beneficios tangibles (Palmer, 2004, p.32).

Al implementarlo de forma continua, cercana y sincera, se genera un ambiente motivador donde el reconocimiento constante impulsa tanto el desempeño individual como el compromiso con la organización.

2.6.4 Reforzamiento negativo: definición y aplicación en el trabajo

Según Skinner (1974), "el refuerzo negativo consiste en la eliminación de un estímulo aversivo como consecuencia de una conducta, lo que también incrementa la probabilidad de que se repita" (p. 31).

Se aplica al eliminar condiciones incómodas cuando se realiza una conducta deseada. Ejemplo: reducir supervisión estricta cuando el empleado demuestra autonomía.

El refuerzo negativo implica retirar un estímulo desagradable después de una conducta, incrementando su probabilidad de repetición. Un ejemplo sólido en el entorno laboral es el alivio de supervisión cuando el trabajador demuestra competencia y responsabilidad (Behavioral Psychology, 2025, p.1).

Este tipo de refuerzo promueve la autonomía y la eficiencia, favoreciendo un clima laboral donde se reconoce la madurez profesional mediante la retirada de cargas o presiones innecesarias.

2.6.5 Castigo: definición, tipos y consideraciones

Skinner (1974) señala que "el castigo implica la aplicación de un estímulo desagradable tras una conducta, con el objetivo de reducir su ocurrencia futura" (p. 32).

Se emplea para disminuir conductas no deseadas. Ejemplo: advertencias formales, pérdida de beneficios, retroalimentación negativa.

El castigo pretende disminuir conductas no deseadas. Puede ser positivo (añadir estímulo desagradable) o negativo (retirar algo agradable). Aunque eficaz a corto plazo, su uso requiere equilibrio, precisión y consideración ética (Fishel, 2022, p.1).

En la GCO se recomienda emplearlo con moderación: siempre es preferible reforzar alternativas positivas y mantener coherencia, proporcionalidad y respeto en su aplicación.

2.6.6 Extinción para eliminar comportamientos no deseados

La extinción ocurre cuando una conducta previamente reforzada deja de recibir consecuencias, lo que provoca su eventual desaparición, aunque previo a ello puede aumentar su intensidad momentáneamente (Verywell Mind, 2022, p.1).

Este método exige constancia y coherencia: ignorar conductas disruptivas de manera sostenida permite su extinción, pero requiere resistencia inicial ante la escalada.

El enfoque conductista de Skinner se traduce en el ámbito organizacional como un modelo de gestión basado en el condicionamiento operante, donde los líderes y gerentes utilizan refuerzos positivos (bonos, reconocimientos, promociones) y refuerzos negativos (eliminación de tareas tediosas o supervisión estricta) para fomentar conductas laborales deseables como la puntualidad, la colaboración, la proactividad y el cumplimiento de meta.

Este modelo también contempla el uso de castigos y extinción para reducir comportamientos no deseados.

2.6.7 Programas de reforzamiento: razones e intervalos

Skinner (1957) clasifica los programas de reforzamiento en función de la contingencia entre la conducta y la entrega del reforzador, lo que influye directamente en la tasa de respuesta.

Estos programas se dividen en dos grandes categorías: razón e intervalo, cada una con variantes fijas y variables.

- Razón fija (RF): El reforzador se entrega tras un número constante de respuestas. Genera tasas altas de respuesta con pausas posrefuerzo predecibles.
- Razón variable (RV): El número de respuestas requerido varía alrededor de una media. Produce tasas de respuesta muy altas y estables, con gran resistencia a la extinción.
- Intervalo fijo (IF): El reforzador se entrega tras un tiempo constante desde el último refuerzo. La tasa de respuesta es moderada, con patrón de "festoneo".
- Intervalo variable (IV): El tiempo entre refuerzos varía. La tasa de respuesta es estable, pero más baja que en razón variable.

> Una respuesta puede ser reforzada en base al tiempo que ha transcurrido desde que se administró el reforzador precedente, o en base al número de respuestas que han sido emitidas desde que se administró el anterior reforzador. Un programa dado puede ser fijo o puede variar […] Estas dos posibilidades suministran cuatro programas básicos: intervalo fijo, intervalo variable, razón fija y razón variable. (Skinner, 1957, p. 94)

Estas herramientas permiten ajustar sistemas motivacionales en GCO, los refuerzos variables mantienen la motivación, mientras que los esquemas fijos promueven ritmos regulares según ciclos organizacionales.

2.6.8 Aplicaciones del condicionamiento operante en gestión del comportamiento organizacional (GCO)

"El comportamiento operante es moldeado y mantenido por sus consecuencias. En el entorno organizacional, los reforzadores pueden ser diseñados para aumentar la probabilidad de conductas deseadas" (Skinner, 1953, p. 65).

El condicionamiento operante se asienta como una de las teorías más aplicadas en contextos organizacionales, ya que ofrece instrumentos claros para modelar comportamientos alineados con los objetivos institucionales.

Se apoya en las consecuencias que siguen a una conducta para reforzarla o extinguirla. En el entorno laboral, esto se traduce en sistemas que recompensan la proactividad o reducen conductas indeseadas mediante incentivos o sanciones graduales (Indeed, 2025, p.1).

Este enfoque permite a las organizaciones diseñar entornos donde los comportamientos deseados surjan de manera consistente. Al vincular acciones específicas a consecuencias directas, el condicionamiento operante ayuda a estructurar prácticas coherentes con las metas organizacionales, como la eficiencia, la calidad y el compromiso.

2.6.8.1 Modificación del comportamiento organizacional (MCO): Programas basados en Skinner

Se constituye como una práctica sistemática que aplica principios del conductismo para mejorar el desempeño laboral. El proceso inicia con la identificación y medición de las conductas clave, seguido del análisis de sus antecedentes y consecuencias, y culmina con intervenciones diseñadas para reforzar conductas positivas y extinguir las negativas (GeeksforGeeks, 2025, p.1).

Este modelo asegura que los programas de cambio de conducta sean replicables y evaluables. Su fortaleza radica en su claridad metodológica y en su capacidad para generar resultados medibles, lo cual favorece el ajuste continuo y la efectividad en la mejora del comportamiento organizacional.

2.6.8.2 Sistemas de recompensas y reconocimiento: diseño efectivo

El diseño de sistemas de reconocimiento debe integrar elementos de refuerzo positivo, es decir, aumentar conductas mediante estímulos agradables, estudios recientes muestran que los programas de reconocimiento, tanto formales como informales, incrementan motivación y desempeño, siempre que el refuerzo sea oportuno, contingente y sincero (Verywell Mind, 2009, p.1).

A través de reconocimientos visibles y frecuentes, las organizaciones crean un entorno donde cada logro se asocia con un refuerzo significativo, esto no solo impulsa la repetición de conductas productivas, sino que también mejora el clima laboral y el sentido de pertenencia.

2.6.8.3 Gestión del rendimiento y evaluación: uso del reforzamiento

La gestión eficaz del rendimiento se basa en identificar conductas críticas, medirlas y ofrecer retroalimentación con refuerzos positivos o negativos. Cuando los trabajadores comprenden claramente qué comportamientos son valorados y reciben refuerzos contingentes, tienden a replicarlos con mayor intensidad (TechTarget, 2021, p.1).

Este enfoque sistemático permite focalizar recursos en comportamientos clave, optimizando resultados mediante evaluaciones periódicas y ajustando incentivos según evidencia empírica de su eficacia.

2.6.8.4 Seguridad laboral: reducción de accidentes a través del comportamiento

La seguridad laboral se beneficia de técnicas de modificación de conducta, especialmente al reforzar comportamientos seguros y extinguir los inseguros. Programas basados en Skinner han logrado reducir incidentes al identificar conductas de riesgo, medirlas y aplicar refuerzos positivos a las prácticas seguras (HRDQ Store, 2024, p.1).

Al hacer visibles las consecuencias de cada acción, estos programas aumentan la adherencia a normas de seguridad, reducen comportamientos peligrosos y promueven un entorno proactivo en la prevención de accidentes.

2.6.8.5 Desarrollo de habilidades y capacitación

El condicionamiento operante también se adapta a la formación y capacitación: se refuerzan comportamientos correctos durante el entrenamiento con *feedback* positivo y se corrigen errores mediante refuerzos negativos o extinción, esto mejora el aprendizaje y la retención de habilidades (Pressbooks BCC, 2015. p. 1).

Al dar *feedback* inmediato y conectar el desempeño con recompensas tangibles, la capacitación se convierte en un proceso motivador y eficaz, por cuanto las conductas deseadas se consolidan más rápidamente, porque cada respuesta correcta es reforzada de forma adecuada.

2.7 Los programas de reforzamiento

> El gran descubrimiento del condicionamiento operante es que cualquiera controla ciertos estímulos por sus consecuencias, y los programas de reforzamiento establecían las relaciones temporales en que podía darse ese control. Skinner pudo dar cuenta de muchos fenómenos, en particular del comportamiento humano, que caían dentro de lo que se llamaba conducta voluntaria, y se creían indeterminados. Los hallazgos de los programas de reforzamiento constituyen algunas de las pocas leyes bien establecidas e incontrovertibles de la psicología entendida como ciencia del individuo. (Plazas, 2006, p. 377)

Los programas de reforzamiento son las reglas o esquemas predeterminados que especifican cuándo y cómo se aplicará un reforzador después de que se ha emitido una conducta deseada. Según B.F. Skinner, estos programas no solo determinan la frecuencia de una respuesta,

sino también su persistencia y la forma en que se mantiene en el tiempo. Son fundamentales para entender cómo las consecuencias controlan las relaciones temporales de los estímulos, permitiendo explicar y predecir comportamientos que, de otra forma, parecerían "voluntarios" o aleatorios. La investigación de Skinner sobre estos programas demostró que el comportamiento operante no es solo una cuestión de causa y efecto, sino que está ligado a la manera en que los reforzadores son administrados.

2.8 Satisfacción laboral y su relación con el desempeño

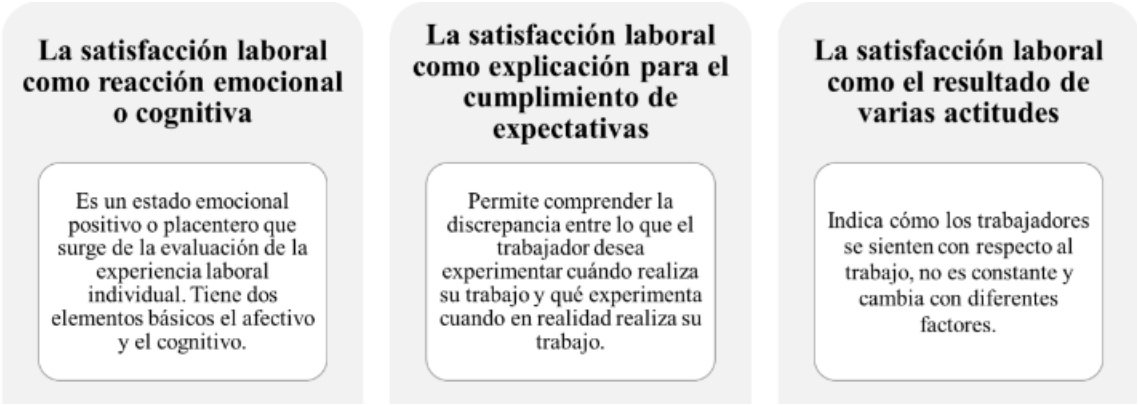
La satisfacción laboral y el desempeño están estrechamente relacionados, aunque no de forma totalmente lineal. La satisfacción laboral se refiere al grado en que una persona se siente positiva y realizada con su trabajo, mientras que el desempeño está ligado a la eficacia con la que cumple sus tareas y responsabilidades.

> La satisfacción laboral tiene que ver con, cómo las personas perciben su trabajo, las funciones que realiza y el reconocimiento que recibe, así como a las actitudes que presenta frente al mismo, las opiniones que puede tener del trabajo y de su funcionamiento. (Meléndez y Bardales, 2020, p. 16)

Lo anterior infiere que la satisfacción laboral no se trata solo de lo que hacemos en el trabajo o del reconocimiento que recibimos, sino también de cómo nos sentimos con respecto a todo eso, es decir, tiene mucho que ver con nuestras percepciones, nuestras actitudes y la forma en que valoramos nuestro entorno laboral, cada persona vive su experiencia de manera distinta, y por eso es importante entender que lo que para uno puede ser motivador, para otro tal vez no lo sea, en este sentido, conocer cómo se siente la gente en su trabajo es clave para lograr ambientes más positivos y productivos.

Figura 1

Posiciones relacionadas con el concepto de satisfacción laboral



Nota: Guzmán et al. (2021).

La imagen de Guzmán et al. (2021) muestra que la satisfacción laboral no es una idea única ni simple, sino algo que se vive de distintas formas según la persona y su entorno. Por un lado, está esa sensación emocional o mental que aparece cuando alguien evalúa cómo se siente en su trabajo: si se siente valorado, cómodo, o simplemente bien. También recuerda que muchas veces se compara lo que se esperaba del trabajo con lo que realmente se vive; si hay una gran diferencia, es difícil sentirse satisfecho.

Finalmente, se dice que esta satisfacción es como un rompecabezas de actitudes que cambian con el tiempo y con las situaciones que se enfrentan, por cuanto la satisfacción laboral es algo muy humano: se forma con lo que se siente, lo que se piensa y lo que se espera día a día en el lugar de trabajo.

2.8.1 Satisfacción del personal

Desde el enfoque de Skinner, la satisfacción laboral puede entenderse como una respuesta emocional condicionada que surge cuando las conductas laborales son reforzadas positivamente de forma consistente. Es decir, los empleados desarrollan sentimientos de

bienestar y compromiso cuando el entorno organizacional les proporciona consecuencias agradables por sus acciones.

"La conducta humana puede ser moldeada por sus consecuencias, y cuando estas son reforzantes, el individuo tiende a repetir la acción y a asociarla con estados positivos" (Skinner, 1953, p. 94).

Esto sugiere que la satisfacción laboral no es un estado interno espontáneo, sino una respuesta aprendida que puede ser gestionada mediante el diseño de contingencias organizacionales.

"La motivación: es una dimensión que ha sido estudiada por grandes autores y que es un aspecto básico de la humanidad, por lo tanto, es fundamental conocer las teorías de este tema" (Agudelo, 2021, p. 15).

> Un empleado satisfecho tiende a mejorar en ámbitos como: productividad, creatividad, eficiencia, además el sentido de pertenencia con la organización y el compromiso hacia sus funciones y responsabilidades se verá incrementado de manera positiva, reflejan-do un impacto positivo interna y externamente a la compañía. (Saldivar y Moctezuma, 2020, p. 76)

La satisfacción del personal es "el grado en que las personas sienten positiva o negativamente acerca de sus trabajos. Es una respuesta emocional a las tareas de uno, así como a las condiciones físicas y sociales del lugar de trabajo" (Yanina y Lozano, 2020, p. 63).

Se evidencia que la satisfacción laboral va más allá del simple cumplimiento de tareas: es una vivencia emocional influenciada por el entorno donde se realiza, lo que indica que las condiciones físicas y sociales del trabajo impactan profundamente en cómo las personas se

sienten respecto a su rol, lo que sugiere que una gestión adecuada del ambiente laboral puede fomentar actitudes positivas, compromiso y bienestar en los colaboradores.

2.8.2 Rendimiento laboral y satisfacción del personal

> El rendimiento laboral es el nivel de eficacia con el que una persona cumple sus tareas y responsabilidades en el trabajo. Refleja qué tan bien utiliza sus habilidades, conocimientos y tiempo para alcanzar los objetivos asignados, influyendo directamente en los resultados de la organización. “La productividad: una de las dimensiones más importantes para las empresas y de la cual se han desarrollado teorías que han ayudado a implementar estrategias y herramientas para el cumplimiento de esta”. (Agudelo, 2021, p. 15)

La productividad es clave en el rendimiento laboral porque refleja cuánto valor o resultados puede generar un trabajador en un determinado tiempo; cuando una persona es productiva, no solo cumple con sus tareas, sino que las realiza con eficiencia, calidad y dentro de los plazos esperados.

> … está representado por el desenvolvimiento del trabajador durante su jornada laboral, siempre y cuando lo realice con eficiencia y eficacia, es decir, que cumpla con las funciones asignadas sin ningún tipo de limitación, más que las derivadas de la empresa o institución, en cuanto a tiempo, recursos, materiales, personal, entre otros. (Guzmán y Sandoval, 2021, p. 3)

El rendimiento laboral está directamente vinculado al desempeño efectivo del trabajador en su día, si tiene los recursos adecuados. Esto implica que la eficiencia y la eficacia no solo dependen de la actitud o capacidad del empleado, sino también de las condiciones organizacionales que lo rodean.

2.8.3 Indicadores de rendimiento en contextos empresariales

Los KPI (indicadores clave de desempeño) son herramientas fundamentales en la gestión empresarial, ya que permiten medir el progreso de una organización hacia sus objetivos estratégicos. Estos indicadores ofrecen información clara y cuantificable sobre el rendimiento de procesos, equipos o áreas específicas, facilitando la toma de decisiones informadas y la mejora continua dentro de las empresas.

De conformidad con Ortiz y Pardo (2021), los KPI actúan como indicadores anticipados que advierten sobre posibles situaciones críticas que, si no se atienden, pueden derivar en malos resultados; al enfocarse en proyecciones futuras, ayudan a disminuir la incertidumbre y favorecen una toma de decisiones más acertada, a diferencia de las métricas, que se concentran en eventos ya ocurridos como el cierre de tareas, el cumplimiento de metas o los niveles de desempeño, los KPI miran hacia adelante.

> A nivel internacional, los Key Performance Indicators (KPI) han emergido como instrumentos cruciales en el ámbito de la gestión empresarial moderna. Estos indicadores permiten a las organizaciones medir y monitorear el desempeño de sus diversas áreas y procesos de manera cuantitativa, la relevancia se deriva de la capacidad para proporcionar una visión clara y objetiva sobre el estado de la empresa, facilitando la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en consecuencia, los KPI son esenciales para la toma de decisiones estratégicas informadas, permitiendo a las empresas no solo sobrevivir, sino prosperar en un entorno global altamente competitivo. (Valverde et al., 2024, p. 4318)

Al facilitar la identificación de factores internos y externos que influyen en el desempeño, los KPI se convierten en aliados clave para la toma de decisiones informadas. En un contexto

global competitivo, su uso adecuado no solo contribuye a la eficiencia operativa, sino que también potencia la capacidad de adaptación y crecimiento de las empresas frente a los constantes cambios del entorno.

2.8.4 Conductas Laborales Deseables (Fomentadas)

El enfoque de modificación de conducta de Skinner plantea que los comportamientos en el entorno laboral pueden ser moldeados mediante la programación sistemática de refuerzos, lo que permite establecer una cultura organizacional basada en conductas funcionales y productivas.

"La conducta no es producto del libre albedrío, sino resultado de contingencias ambientales que pueden ser diseñadas para producir efectos deseables" (Skinner, 1971, p. 18).

Esto implica que las organizaciones pueden fomentar conductas como la puntualidad, el trabajo colaborativo, la iniciativa y el cumplimiento de objetivos mediante el diseño de sistemas de consecuencias que refuercen dichas acciones.

2.9 Relación entre sistema de compensación y comportamiento organizacional

La relación entre el sistema de compensación y el comportamiento organizacional es significativa para el éxito y la sostenibilidad de las empresas. Los sistemas de compensación no solo influyen en la motivación y satisfacción de los empleados, sino que también están profundamente ligados a la cultura organizacional, la cual modula cómo se perciben y valoran estas compensaciones, por cuanto un sistema de compensación alineado con los valores y expectativas de la organización fomenta un clima laboral positivo, mejora el compromiso y reduce la rotación del personal.

Los incentivos, tanto económicos como de reconocimiento, juegan un papel valioso en la motivación de los empleados, influyendo directamente en su comportamiento

> organizacional, la investigación evidencia que, aunque los incentivos económicos siguen siendo importantes, los incentivos de reconocimiento han ganado mayor relevancia en la actualidad, promoviendo un ambiente laboral más positivo y comprometido. (Medina et al., 2022, p. 255)

La relación entre el sistema de compensación y el comportamiento organizacional es fundamental para el éxito empresarial, ya que influye en la motivación, satisfacción y compromiso de los empleados, es decir un sistema alineado con la cultura organizacional fomenta un ambiente positivo, reduce la rotación y mejora el desempeño, los incentivos de reconocimiento han ganado importancia, promoviendo un entorno laboral más humano y comprometido.

De acuerdo con Molina (2020), "El sistema de compensación es un elemento crucial dentro de la gestión del talento humano, incide directamente en la satisfacción, motivación y productividad de los empleados, lo que repercute en el clima organizacional y en el logro de los objetivos" (p.18).

Cuando el sistema de compensación se adapta y conecta con los valores y la cultura de la empresa, se genera un entorno de trabajo más armonioso y motivador, lo que ayuda a que los empleados se sientan más comprometidos y permanezcan por más tiempo en la organización. Además, el creciente valor que se les da a los incentivos basados en el reconocimiento personal demuestra una visión más cercana y humana, que no solo impulsa la productividad, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y la motivación diaria de los trabajadores.

2.9.1 Diseño organizacional y estrategias de intervención

Son clave para que una organización funcione bien y pueda adaptarse a los cambios, mientras el diseño organiza cómo están estructurados y funcionan los distintos departamentos,

las estrategias de intervención son los planes que se usan para mejorar, solucionar problemas o lograr nuevos objetivos, juntos, ayudan a que la organización esté alineada, sea más eficiente y pueda crecer de manera saludable en un entorno siempre cambiante.

"El diseño organizacional debe responder a las necesidades de cambio, por lo que la intervención organizacional se convierte en una estrategia fundamental para transformar la estructura, los procesos y la cultura de la organización" (Espinosa et al., 2020, p. 3). El éxito de una organización depende de su capacidad para adaptarse a los cambios, ajustando su estructura y formas de trabajar cuando sea necesario. Las estrategias de intervención son esas herramientas que permiten hacer esas mejoras, ya sea en la forma en que están organizados o en su cultura interna.

"Las estrategias de intervención organizacional deben integrar componentes educativos y técnicos de manera coordinada, promoviendo la participación comunitaria e intersectorial para lograr un impacto efectivo en el cambio social y organizacional" (Aparicio et al., 2024, p. 58). Las estrategias de intervención son clave para que las organizaciones puedan adaptarse y mejorar, para ser efectivas deben combinar conocimientos técnicos y educativos, y contar con la participación de la comunidad y diferentes sectores, cuando se usan bien, ayudan a la organización a crecer, superar dificultades y mantenerse fuerte en un mundo que cambia constantemente.

2.9.2 Principios del diseño organizacional desde la psicología del trabajo

Los principios del diseño organizacional desde la psicología del trabajo buscan crear entornos laborales que sean motivadores, justos y adaptados a las capacidades de las personas, ayudando a mejorar la productividad y el bienestar en el trabajo.

> Desde la psicología del trabajo, el diseño organizacional debe considerar no solo la estructura formal de la organización, sino también los procesos psicosociales que influyen en el comportamiento laboral. Esto implica atender a la motivación, la satisfacción, la comunicación y el desarrollo de competencias, asegurando que la organización propicie un entorno saludable y eficiente para sus miembros. (Vargas et al., 2022, p. 37)

Un buen diseño organizacional, desde la psicología del trabajo, no solo se trata de tener una estructura clara, sino también de cuidar cómo se sienten y se relacionan las personas en su ambiente laboral, es importante atender a su motivación, satisfacción y comunicación para que se sientan valorados y puedan crecer, cuando esto sucede, el ambiente de trabajo es más saludable, las personas están más motivadas y la organización en general funciona mejor.

De acuerdo con Torres y Rodríguez (2021), desde la perspectiva de la ergonomía, el diseño organizacional debe centrarse en la integración de las características humanas en la configuración de los sistemas de trabajo, esto implica no solo considerar la eficiencia y la productividad, sino también el bienestar, la salud y la seguridad de los trabajadores, la evolución histórica de la ergonomía ha demostrado la importancia de diseñar entornos laborales que respeten los límites físicos y cognitivos de las personas, promoviendo así una organización más humana y sostenible (p.39).

Cuando los empleados se sienten valorados y motivados, el lugar de trabajo se vuelve más saludable y productivo, además, es fundamental crear sistemas que respeten los límites físicos y mentales de las personas, promoviendo su bienestar y seguridad, así, la organización puede ser más humana, sostenible y capaz de potenciar a su gente mientras alcanza sus objetivos.

2.10 Especialidades Gourmac Limitada

La empresa Especialidades Gourmac Limitada tiene su origen en Guatemala y se destaca como una empresa centroamericana especializada en la fabricación y distribución de materias primas, aditivos, sistemas de saborización y equipo para la industria alimentaria. Desde su fundación en 2004, la empresa ha experimentado un rápido crecimiento en su línea productiva, enfocándose en soluciones de sabores, condimentos, sistemas de cobertura y la creación de la división de ingredientes lácteos, su meta inicial fue proveer a la industria alimenticia local con ingredientes y aditivos de alta calidad.

En el año 2015, Especialidades Gourmac obtuvo la representación de la marca McCormick a nivel industrial para toda Centroamérica, lo que marcó un hito importante en su trayectoria, la empresa se ha dedicado a la comercialización de ingredientes y productos especializados e innovadores para todos los segmentos de la industria alimentaria; es importante destacar que Especialidades Gourmac S. A. fue fundada en 2008 y se dedica a la industria alimenticia en general, tanto en alimentos sólidos como líquidos, su dirección se encuentra en Condominio Millstone, Apartamento 5, Col. Molino de las Flores, Zona 2, Mixco, en la ciudad de Guatemala.

La política de calidad de Especialidades Gourmac se centra en su compromiso de ofrecer ingredientes y productos especializados e innovadores para todos los segmentos de la industria alimentaria, con un enfoque en la satisfacción del cliente y la mejora continua. La empresa se esfuerza por establecer un marco que defina las líneas de gestión de calidad, para optimizar las fases de producción y garantizar la calidad de sus productos. Además, la política de calidad de Especialidades Gourmac refleja su compromiso con la mejora continua y su enfoque en la eficiencia operativa.

Su misión es:

> En GOURMAC ofrecemos soluciones que generan valor a los productos y/o procesos de nuestros clientes a nivel centroamericano, a partir de desarrollos a la medida, ingredientes de calidad y equipo especializado, a la vez que cuidamos el bienestar de nuestros socios, colaboradores y entorno. (Alvares, D., Comunicación personal, 10 de junio de 2025)

Y su visión: “Posicionarnos como una de las principales empresas de ingredientes reconocidas en la región de Centroamérica y el Caribe, generando valor para nuestros clientes bajo la filosofía de excelencia, innovación y compromiso de mejorar continuamente” (Alvares, D., Comunicación personal, 10 de junio de 2025).

Los objetivos de la empresa incluyen establecerse como una de las tres empresas líderes en la región centroamericana y del Caribe, generar valor para los clientes en la industria de alimentos y de *food service*, y mantener un enfoque centrado en la excelencia, innovación y compromiso con la calidad.

Especialidades Gourmac ha expandido sus operaciones a Costa Rica y Panamá, fortaleciendo su presencia a nivel regional, en el año 2014, estableció una oficina y bodega en Costa Rica, y en 2015 inició operaciones en Panamá, logrando un posicionamiento sólido en toda Centroamérica como una empresa de alto desarrollo y desempeño, estas acciones han permitido a Especialidades Gourmac consolidar su presencia en la región, ofreciendo sus productos especializados e innovadores para todos los segmentos de la industria alimentaria en Costa Rica y Panamá.

En Costa Rica, la empresa se encuentra ubicada en San Rafael de Alajuela, 200 metros al este de la Panasonic, frente al club Sebana de Belén. Está conformada por departamentos de Administración, Recursos Humanos, Calidad y Desarrollo, Logística y Ventas y además cuenta

con el área de producción que se encarga de la elaboración de salsa, empanizados, marinadores, sazonadores de *snack*, conservantes y condimentos.

Dado el sólido posicionamiento de la empresa en Costa Rica y la diversidad de sus departamentos, un sistema de compensación y beneficios optimizado, arraigado en principios del comportamiento organizacional, es crucial para atraer y retener talento, fomentar la motivación y el compromiso de los colaboradores, y, en última instancia, contribuir al logro de los objetivos de excelencia, innovación y liderazgo en la región, por cuanto un diseño efectivo en esta área permitirá a la empresa alinear los incentivos con el desempeño deseado, promoviendo una cultura organizacional robusta que respalde la mejora continua y la eficiencia operativa.

Se presenta de seguido la estructura organizativa de la empresa donde se realizó la investigación:

Figura 2

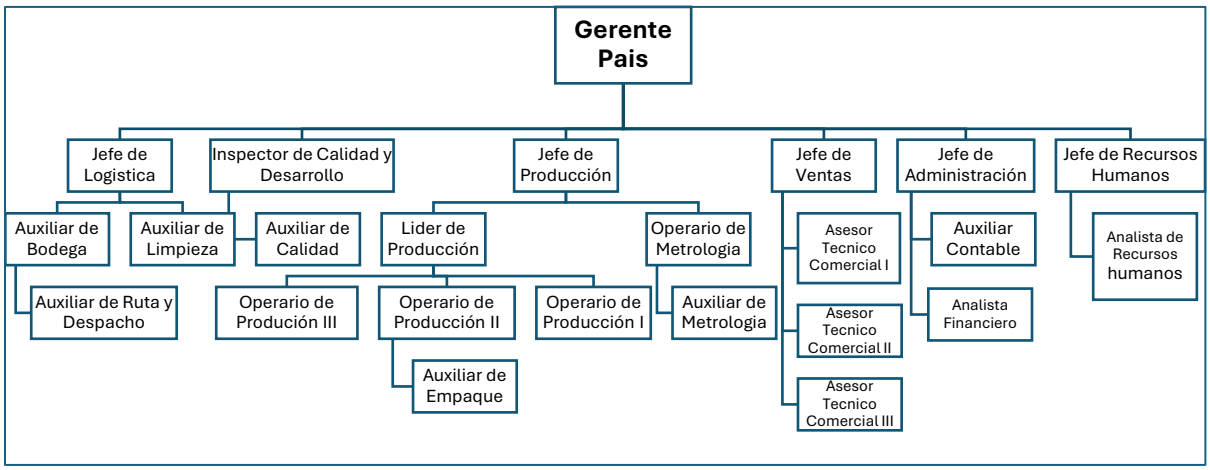
Logotipo de la empresa Especialidades Gourmac Limitada



Nota: Información obtenida de la oficina de Recursos Humanos Especialidades Gourmac (2025).

Figura 3

Organigrama de la empresa Especialidades Gourmac Limitada



Nota: Información obtenida de la oficina de Recursos Humanos Especialidades Gourmac (2025).

Ver apéndice 01: Documento de aceptación del Trabajo Final de Grado por parte de la empresa Especialidades Gourmac Limitada.

Capítulo III: Marco Metodológico

Establecer un marco metodológico robusto es esencial en toda investigación, garantizando así la consistencia y efectividad del procedimiento, este esquema ofrece una organización precisa y estructurada, simplificando la organización, realización y valoración de cada fase del proyecto, mediante técnicas sistemáticas y herramientas concretas, los retos se enfrentan con más exactitud, logrando resultados consistentes y cuantificables.

3.1 Enfoque de la investigación

La investigación cuantitativa "... usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías" (Hernández et al., 2014, p.4).

El enfoque de la investigación para el presente trabajo debe ser cuantitativo, pues busca la recopilación de datos en un momento único en el tiempo, para describir las variables presentes y analizar su responsabilidad en el contexto de la investigación, así como comprender y explorar las experiencias, percepciones y conductas de los colaboradores.

> En el enfoque cuantitativo, los planteamientos por investigar son específicos y delimitados desde su inicio. La recolección de datos se fundamenta en la medición y el análisis, en procedimientos estadísticos. Este tipo ofrece la posibilidad de generalizar los resultados y brinda un punto de vista numérico. (Ulate Soto y Vargas Morúa, 2016, p.13)

Este enfoque permitirá comprender integralmente el estado de los elementos de compensación y beneficios y cómo las tácticas empleadas pueden mejorar la satisfacción y el desempeño de los colaboradores. Además, una perspectiva numérica es más adecuada para entender la complejidad de las conexiones entre el bienestar de los empleados y su

productividad, ofreciendo hallazgos profundos que se pueden utilizar para refinar y mejorar el programa de compensación y beneficios de manera consistente.

Por otra parte, según lo menciona Ricoy (2006), el "paradigma positivista se califica de cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico tecnológico" (p. 14). Por lo antes dicho, el paradigma positivista sustentará a la investigación que tenga como objetivo comprobar una hipótesis por medios estadísticos o determinar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica

El paradigma de esta investigación es positivista porque permite una evaluación objetiva y cuantitativa del impacto de nuestro sistema de compensación y beneficios en la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Esto permite establecer relaciones causales claras entre los programas implementados y los resultados obtenidos, utilizando técnicas como las encuestas, el análisis de datos de desempeño y los diseños experimentales o cuasiexperimentales.

El paradigma positivista facilita la obtención de datos fiables y replicables y esto no solo asegura el rigor científico del estudio, sino también la posibilidad de generalizar los hallazgos a otras áreas o grupos dentro de la organización. Además, en el entorno empresarial, donde la eficiencia y efectividad de las inversiones en capital humano son cruciales, este enfoque proporciona una evaluación precisa y basada en evidencia.

3.2 Método de la investigación

La presente investigación es de diseño no experimental, es el tipo de investigación que carece de una variable independiente. En cambio, el investigador observa el contexto en el que se desarrolla el fenómeno y lo analiza para obtener información (Velásquez, 2023, p.1).

De esta manera, se relaciona con este estudio debido a la notificación de eventos en su entorno habitual, sin cambiar los factores intencionalmente. En cambio, el investigador observa

el contexto en el que el fenómeno se desarrolla y lo analiza para obtener información. Este método varía de los estudios de prueba, donde se cambian los factores y se dan situaciones aleatorias a los sujetos para determinar el motivo de un evento.

> La investigación no experimental es una investigación que carece de la manipulación de una variable independiente. En lugar de manipular una variable independiente, los investigadores que realizan investigaciones no experimentales simplemente miden las variables tal como ocurren naturalmente (en el laboratorio o en el mundo real). (Rajiv et. al, 2022, p.1)

Esta investigación no manipuló variables, en cambio, observó y midió su comportamiento en el entorno natural, este enfoque se prefiere al permitir comprender los fenómenos tal como ocurren, sin intervenciones experimentales, brindando así una visión más genuina de la realidad estudiada.

> Se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; sin que el investigador altere el objeto de investigación. En la investigación no experimental, se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (Intep, 2018, p.1)

El alcance de investigación es descriptivo porque busca conocer e identificar los factores relacionados con el sistema de compensación y beneficios que influyen en un grupo de colaboradores de la de la empresa Especialidades Gourmac Limitada.

"La investigación descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando. Esta metodología se centra más en el "qué", en lugar del "por qué" del sujeto de investigación" (Muguira, 2023, p.1).

La investigación descriptiva simplifica el análisis y la documentación de las labores habituales, brindando una panorámica clara de la situación presente y los aspectos que necesitan optimización. Respecto al sistema por implementar, se empleará el método deductivo, el cual se puede interpretar como “El método deductivo es una de las aproximaciones más usadas en la investigación científica y en la investigación de mercados, ya que permiten comprobar si una hipótesis puede ser verdadera en una variedad de circunstancias” (Narváez, 2023, p.1).

El método deductivo es acertado, apoyado en teorías y fundamentos amplios para alcanzar deducciones concretas y funcionales; esto facilita la creación de un manual de operaciones basado en reglas existentes y en las prácticas más eficientes detectadas gracias a un examen minucioso de la información reunida. Esta unión garantiza un planteamiento ordenado y metódico al sugerir optimizaciones sólidas y eficaces.

3.3 Fuentes de investigación

Las fuentes de información se definen como “... todo objeto que contenga produzca, proporcione o transfiera información” (Jaén, 2019, p.6).

Por lo antes descrito, las fuentes de información son los recursos que proporcionan datos y conocimientos necesarios para investigación, análisis y toma de decisiones informadas, pueden ser primarias, encuestas, entrevistas y experimentos, donde se recogen datos de primera mano; o secundarias, como libros, artículos académicos y bases de datos, que ofrecen información recopilada y analizada por otros investigadores. La diversidad de fuentes, incluyendo medios digitales, archivos históricos y publicaciones oficiales, permite una visión más precisa del tema.

3.3.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias son objetos, imágenes o documentos creados en un momento histórico que proporciona una mirada personal a un evento o periodo de tiempo.

> Generalmente, las fuentes primarias no proporcionan explicita o detalladamente su propósito. Por este particular son una llave maestra en la investigación. (Universidad de Puerto Rico, 2020, p.1)

En la presente investigación, las fuentes primarias fueron directamente los colaboradores de Especialidades Gourmac, quienes aportarán información relevante por medio de los instrumentos de investigación diseñado para tal fin (cuestionario).

3.3.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias ofrecen información de segunda mano junto con comentarios de otros investigadores, por ejemplo, libros académicos, bibliografías, artículos de revistas, reseñas y obras de referencia como diccionarios o enciclopedias.

Las fuentes secundarias "contienen información primaria, sintetizada y reorganizada" y están "especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos" (Miranda y Acosta, 2008, p.2).

En la presente investigación, las fuentes secundarias comprenden libros, tesis, trabajos finales de graduación y diversos estudios con literatura especializada en sistema de compensación y beneficios y sobre los modelos de gestión del comportamiento organizacional que han permitido reunir toda la base teórica indispensable para el desarrollo del trabajo.

3.3.3 Fuentes terciarias

"La fuente terciaria es uno de los distintos tipos de fuente de información. Esta proporciona información depurada que ha sido extraída de fuentes primarias y secundarias" (Coll, 2021, p.1).

Para esta investigación, las fuentes terciarias que fundamentaron el sustento teórico incluyeron diversas bases de datos académicas, como Google Académico, Scielo, Psico-Smart y las proporcionadas por instituciones universitarias, además de otras plataformas relevantes.

3.3.4 Población

La población de estudio se define como:

> Un conjunto de casos "definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados." Es importante recordar que el término "población de estudio" no se limita a seres humanos; también puede incluir "animales, muestras biológicas, expedientes, hospitales, objetos, familias, organizaciones, etc.", para los cuales, "podría ser más adecuado utilizar un término análogo, como universo de estudio". (Arias et al., 2016, p. 222)

Para esta investigación, la población objeto de estudio está compuesta por 22 personas pertenecientes a la empresa Especialidades Gourmac Limitada.

3.3.5 Muestra

Una muestra es una parte o subgrupo de la población bajo investigación, funcionando como una representación de esa población más amplia para obtener conclusiones sobre ella. Así, según Hernández et al. (2014), “La muestra es un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.175).

Para este estudio, se recurre al método de muestreo no probabilístico, tomando en cuenta a todo el personal. En este sentido, Hernández et al. (2014) señalan que “En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (p.176).

> El muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizada para crear muestras de acuerdo con la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular. (Ortega, 2023, p.1)

Este enfoque permite seleccionar intencionalmente a los colaboradores más relevantes y accesibles, aquellos con el conocimiento y la experiencia necesarios para ofrecer información detallada y útil sobre las prácticas actuales y las áreas donde se puede mejorar. Además, para un diagnóstico y una propuesta de mejora interna, es más práctico y eficiente enfocarse en una muestra representativa y fácil de acceder con información valiosa, en vez de conseguir una muestra aleatoria más amplia que, quizás, no sería pertinente para el contexto específico de este estudio.

Según la información expuesta, la muestra para este estudio incluye 14 colaboradores, lo que representa el 63,64% de la población total en esta categoría.

3.3.6 Criterios de inclusión y exclusión de la muestra

Al respecto, Arias, Villasís y Miranda (2016) señalan:

> Posterior a definir la población de estudio, el investigador debe especificar los criterios que deben cumplir los participantes. Los criterios que especifican las características que la población debe tener se denominan criterios de elegibilidad o criterios de selección. Estos criterios son los criterios de inclusión, exclusión y eliminación, que son los que van a delimitar a la población elegible (p.204).

Para esta investigación, se definirán los criterios de inclusión y exclusión más relevantes, garantizando que la muestra seleccionada sea representativa y que los resultados obtenidos resulten significativos y aplicables a la población de interés.

3.3.6.1 Criterios de inclusión

- Colaboradores de la empresa Especialidades Gourmac, tanto hombres como mujeres.
- Colaboradores que tengan tres meses o más de antigüedad antes del inicio del estudio.
- Colaboradores con contratado indefinido con la compañía.
- Colaboradores que quiera participar en esta investigación de forma voluntaria.
- Colaboradores que hayan firmado el consentimiento informado para participar en el estudio.

3.3.6.2 Criterios de exclusión

- Colaboradores que no trabajen en la empresa Especialidades Gourmac.
- Colaboradores que no tengan al menos tres meses de antigüedad antes del inicio del estudio.
- Colaboradores sin contratado indefinido con la compañía.
- Colaboradores que no quieran participar en esta investigación por su propia voluntad.
- Colaboradores que se nieguen a firmar el consentimiento informado o no lo hayan firmado.

3.4 Variables

En un estudio de investigación, las variables son todo lo que se mide, la información recolectada o los datos obtenidos, para responder a las preguntas de investigación, especificadas en los objetivos. Su selección es un componente esencial de los protocolos de investigación, tal como lo señalan Arias, Villasís y Miranda (2016, p. 203).

Por lo tanto, para efectos de esta investigación, las variables representan los atributos medibles que cambian a lo largo del experimento y que son parte fundamental del proyecto de investigación, ya que permiten estudiar relaciones de causa y efecto.

A partir de los dos primeros objetivos específicos de esta investigación se construyeron las siguientes variables de la investigación:

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios

- Variable 2. Modelo de gestión del comportamiento organizacional

Tabla 1

Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual

– **Objetivo específico 1:** Examinar el sistema actual de compensación y beneficios de Especialidades Gourmac para identificar su impacto en el comportamiento organizacional.		
Definición conceptual	**Definición Operacional**	**Definición Instrumental (Cuestionario)**
La compensación entendida como sueldos, salarios, prestaciones es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus. Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan. (Chiavenato, 2009, p.106)	**Compensación y beneficios** **Económico** • Salario base • Incentivos por desempeño • Horas extras • Bonificaciones adicionales **Compensación y beneficios** **No Económicos** • Beneficios mandatorios por ley (Costa Rica) **Beneficios Voluntarios** • Salud y bienestar • Desarrollo profesional • Balance vida y trabajo • Reconocimiento • Servicios/Comodidades	 Pregunta 1 y 3 Pregunta 2 y 4 Pregunta 5 y 7 Pregunta 6 y 8 Pregunta 9 y 11 Pregunta 10 y 12 Pregunta 13 y 15 Pregunta 14 y 16 Pregunta 17 y 19 Pregunta 18 y 20

Nota: Elaboración propia con base en el diseño de investigación.

Tabla 2

Variable 2. Modelo de gestión del comportamiento organizacional

Objetivo específico 2: Identificar el modelo de gestión del comportamiento organizacional más pertinente y óptimo para potenciar el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores en Especialidades Gourmac Limitada.		
Definición conceptual	**Definición Operacional**	**Definición Instrumental (Cuestionario)**
El modelo básico de CO refleja la relación entre variables independientes (experiencia, motivación, estilo de liderazgo, diseño de la organización, clima organizacional); intermedias (calidad, innovación, satisfacción del cliente) y dependientes (productividad, ausentismo, rotación del personal, satisfacción laboral, compromiso con la organización) (Macías et al., 2020, p. 902)	Desempeño laboral	Pregunta 21 y 23
	Satisfacción del personal (satisfacción laboral)	Pregunta 22 y 25
	Conductas laborales deseables (fomentadas)	Pregunta 24 y 26

Nota: Elaboración propia con base al diseño de la investigación.

3.5 Instrumentos

Para esta investigación, se utilizó un instrumento estructurado y cerrado, aplicando la estadística descriptiva para su análisis. “Los instrumentos de recolección de información registran datos o información sobre las variables que se desean medir, las que están presentes en el planteamiento del problema, como también, en la pregunta de investigación y objetivos: general y específicos” (Universidad del Desarrollo, 2021, p.1).

El instrumento de recolección de datos está diseñado para permitir la medición. Los datos representan abstracciones del mundo real, percepciones sensoriales que pueden ser

> captadas directa o indirectamente, lo que significa que todo lo empírico es medible. (Hernández y Duana, 2020, p. 51)

Dos expertas y la tutora de la investigación validaron el cuestionario, para garantizar que las preguntas sean las adecuadas y apropiadas para abordar lo que se pretende investigar en la muestra de este estudio. La primera de las expertas es Diana Álvarez Oconitrillo, licenciada en Administración, con (9) nueve años de experiencia laboral en el área de recursos humanos, en la actualidad encargada del área de recursos humanos de la empresa Especialidades Gourmac Limitada, mientras que la segunda experta es Mariana Castillo Montoya, licenciada en Psicología con énfasis en Administración de Recursos Humanos, con 15 años de experiencia trabajando tanto en el sector privado en el Banco de Costa Rica. Por último, la M. Ps. Nancy Román González, psicóloga con 20 años de experiencia en las áreas de Psicología Clínica, Educativa y Laboral. La validación del instrumento por tres profesionales se puede verificar en el apéndice 02, Validación por el juicio experto del instrumento titulado "Cuestionario Sistema de Compensación y Beneficios".

El cuestionario es validado mediante el juicio de expertos, un método útil para verificar la fiabilidad de la investigación. Se trata de “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008, p. 29).

3.5.1 Cuestionario

Para desarrollar esta investigación, se optó por emplear la técnica de la encuesta, según Arias (2006) es “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72). La encuesta es una técnica de investigación que permite recabar datos y puntos de vista de los

participantes, facilitando la recopilación de información en profundidad sobre una temática en particular.

Para ello se utilizará el cuestionario como su instrumento principal para recolectar información. El cuestionario “Es un instrumento muy utilizado para recolectar datos, consiste en preguntas sobre una o más variables que se desean medir” (Ulate y Vargas, 2016, p. 77).

Por otra parte, Arias (2006), infiere que el cuestionario “Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p. 74).

El cuestionario, como instrumento cuantitativo, permitirá recopilar la información esencial de los colaboradores que también validarán dicha información. En el marco de esta investigación, se administrarán dos cuestionarios a la muestra representativa. El primero se titula "Cuestionario Sistema de Compensación y Beneficios", consta de 26 preguntas cerradas y fue contestado por (14) personas colaboradoras de la empresa Especialidades Gourmac Limitada (ver apéndice 03 Cuestionario Sistema de Compensación y Beneficios).

3.5.2 Aspectos éticos

“Cualquier investigación debe respetar una serie de principios éticos, especialmente cuando en ella participan personas que pueden verse afectadas por ese proceso. El respeto a estos principios éticos es una práctica habitual en la investigación académica, y una obligación legal” (Oxfam Internacional, 2020, p.1).

Para el desarrollo de esta investigación, se estimó esencial seguir principios éticos, dada su relevancia académica y su obligatoriedad legal, por cuanto es crucial aplicar una perspectiva ética a cualquier estudio que involucre personas.

3.5.2.1 Consentimiento informado

Según lo indicado por el Colegio de Profesionales en Psicología de Costa Rica (2019), el consentimiento informado es la autorización previa y expresa del cliente o paciente para cualquier intervención o investigación, donde se le informa sobre los objetivos, métodos, técnicas, derechos, posibles riesgos y límites del proceso. Este consentimiento busca garantizar que la persona sea consultada e informada sobre todo lo que pueda comprometer su integridad y calidad de vida.

Para esta investigación, se ha elaborado un consentimiento informado que cumple con todas las exigencias y normativas pertinentes para garantizar la transparencia y el compromiso voluntario de los participantes en el estudio (ver apéndice 04. Consentimiento informado para la aplicación del instrumento).

3.6 Proceso de recolección y análisis de datos

El proceso de recolección de datos en la investigación “Es la etapa de la investigación cuantitativa que une la teoría con el trabajo de campo. Requiere planificar acciones y procedimientos para reunir datos suficientes que respondan a las preguntas de investigación” (Camacho et al., 2023, p.251).

Aplicando esta teoría a la investigación sobre compensación y beneficios, el proceso de recolección de datos recoge información específica que permitirá una visión completa del tema y responder a las preguntas formuladas.

Por otra parte, otra definición señala que “La recolección de datos se refiere al enfoque sistemático de reunir y medir información de diversas fuentes a fin de obtener un panorama completo y preciso de una zona de interés” (Parra, 2023, p.1).

Por lo antes descrito, esta investigación la recolección de datos se centra en obtener una visión completa y precisa de un área de interés, mientras que el análisis de datos busca identificar tendencias y patrones para respaldar la toma de decisiones. Para esta investigación, la información obtenida a través del cuestionario se analizará y tabulará mediante tablas, gráficos y análisis cuantitativos a través de la estadística descriptiva.

El proceso de recolección y análisis de datos de la investigación se llevará a cabo siguiendo los siguientes pasos:

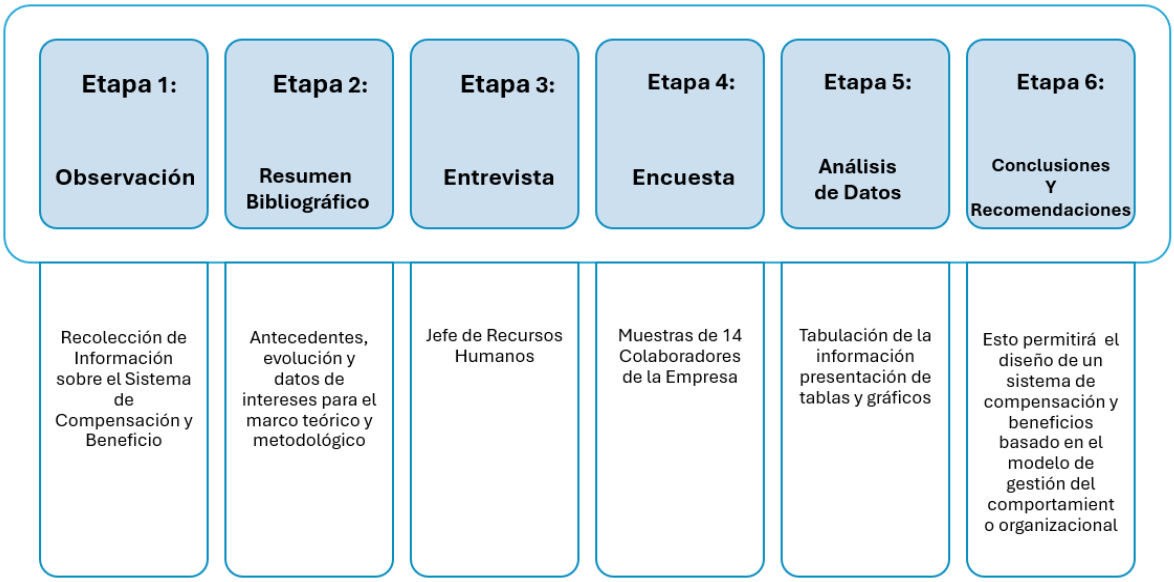
a) Se realizará una observación del sistema actual de compensación y beneficios, enfocándose en su alineación con el modelo de gestión del comportamiento organizacional.
b) Se procederá a la recolección y revisión de material bibliográfico relevante para establecer los antecedentes y el estado actual del tema, esta fase permitirá delimitar el alcance del estudio y definir el marco teórico y metodológico, incluyendo sus componentes esenciales.
c) Con base en la información bibliográfica consolidada, se formularán las preguntas de los cuestionarios que se aplicarán a la muestra seleccionada.
d) Se definirán las preguntas de la encuesta por aplicar a los colaboradores de la empresa, cuya población muestra se ha caracterizado de la siguiente manera:
    - Población: Finita – Colaboradores de la empresa Especialidades Gourmac Limitada (22 individuos).
    - Método Muestral: No probabilístico – Cuantitativo.

- Muestra: Se seleccionarán 14 colaboradores de Especialidades Gourmac, calculados con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% sobre una población de 22.

1. Una vez recopilada la información mediante entrevistas y cuestionarios, se procesarán los datos para identificar el impacto del tema en estudio. Se empleará la estadística descriptiva para analizar los datos cuantitativamente y presentarlos de forma numérica, utilizando tablas, gráficos y análisis adecuados para este estudio.
2. Posteriormente, el análisis de datos buscará identificar tendencias y patrones para respaldar la toma de decisiones. La información obtenida a través del cuestionario se analizará y tabulará utilizando tablas, gráficos y análisis cuantitativos mediante la estadística descriptiva. Según lo indicado por Peña y Fernández (2019), “la estadística descriptiva es la disciplina que ayuda a recopilar, organizar, esquematizar y resumir información para su análisis” (p.13). Esta disciplina se enfoca en la descripción de fenómenos, pero no de manera cualitativa, sino cuantitativa.
3. Finalmente, se presentarán las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación. Esto permitirá el diseño de un sistema de compensación y beneficios basado en el modelo de gestión del comportamiento organizacional, el cual integrará los resultados y alcances obtenidos en el estudio.

Figura 4

Recolección y análisis de datos



Nota: Elaboración propia con base en el diseño de investigación.

Capítulo IV: Análisis de Resultados

Se obtuvo datos mediante la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas a los colaboradores de la empresa Especialidades Gourmac Limitada.

Para llevar a cabo esta investigación, se seleccionó una muestra de 14 sujetos de una población total de 22, a quienes se les garantiza la confidencialidad de sus identidades, para ello, se les asignó un código identificativo: por un lado, se les denominó como “Colaborador #1” hasta “Colaborador #14”. Esta codificación se aplicó durante la recolección de datos, la cual se realizó los días 11 y 12 de septiembre de 2025. Antes de aplicar el instrumento, el día 05 de septiembre de 2025, se obtuvo el consentimiento presencial de todos los participantes, asegurando que se cumplen las normativas éticas de la investigación.

Como mencionan Ulate y Vargas, (2016), “El objetivo es tabular y concentrar los resultados en cifras estadísticas, cuadros representativos, figuras como gráficos, y cualquier otro recurso útil para la correcta interpretación y el análisis del fenómeno de estudio. (p. 9)”.

Con esta premisa, se presentan los resultados en forma de tablas que detallan la frecuencia absoluta y los porcentajes de las respuestas, organizados según las variables y dimensiones específicas del estudio. Además, se incluyen figuras que ilustran visualmente los porcentajes de respuestas para cada una de las preguntas incluidas en dichas dimensiones.

Tabla 3

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (económicos-salario base)

	Frecuencia Absoluta		Porcentaje	
Pregunta / Respuesta	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**
1: ¿Mi salario base actual me permite cubrir cómodamente mis necesidades básicas y las de mi familia?	4	10	29%	71%
3: ¿Siento que mi salario base refleja de manera justa el valor de mi rol y las responsabilidades que tengo en la empresa?	12	2	86%	14%

Figura 5

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (económicos-salario base) Pregunta 1

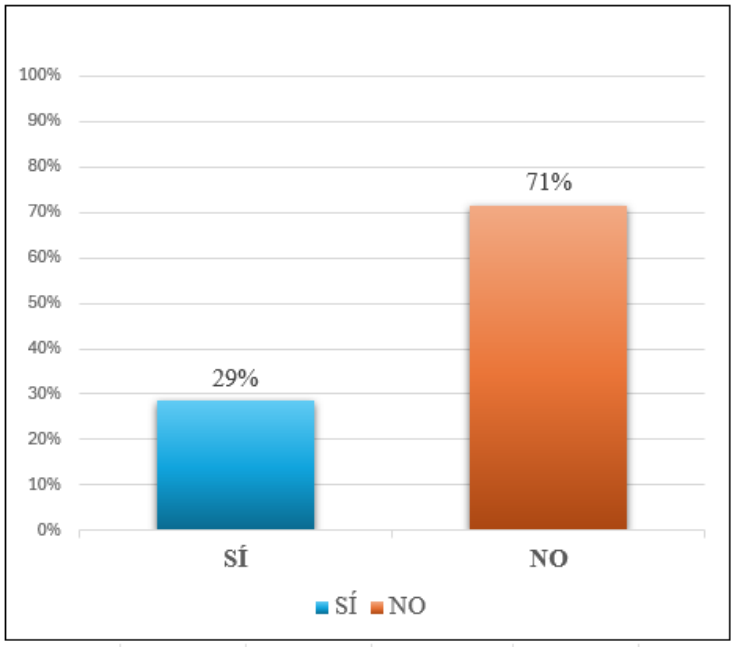
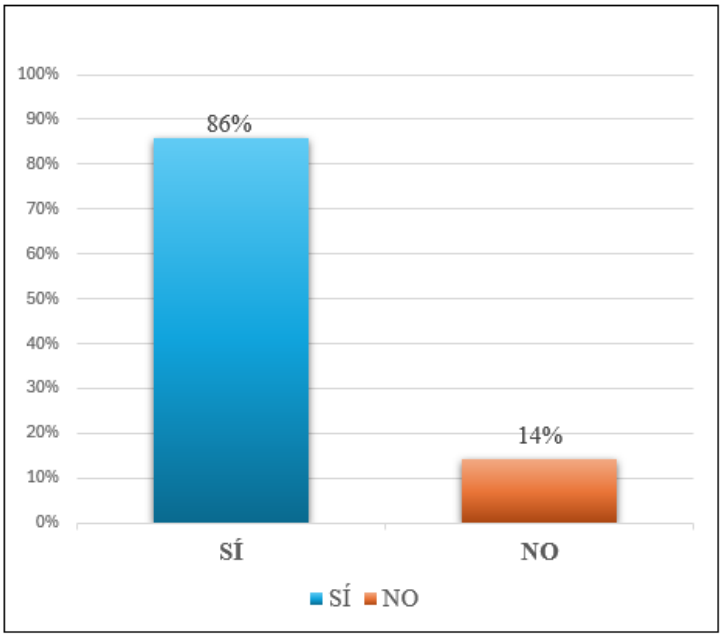


Figura 6

Variable 1. Sistema de compensación y beneficios actual (Económicos-Salario base) Pregunta 3



Estos resultados se relacionan con la variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (económicos-salario base).

La Figura 5 corresponde a la pregunta 1: ¿Mi salario base actual me permite cubrir cómodamente mis necesidades básicas y las de mi familia? Los resultados obtenidos indican que el 29% de los colaboradores de los encuestados respondieron “Sí” y el 71%, “No”. Los resultados indican que la gran mayoría de los colaboradores encuestados no está satisfecha con su salario base actual y solo una minoría considera que su salario es suficiente.

La Figura 6 corresponde a la pregunta 3: ¿Siento que mi salario base refleja de manera justa el valor de mi rol y las responsabilidades que tengo en la empresa? Los resultados obtenidos indican que el 86% de los colaboradores de los encuestados respondieron “Sí” y el 14%, “No”. Las respuestas indican que los encuestados sienten que su salario base es justo para el valor y las responsabilidades de su rol, se muestra un alto nivel de percepción de equidad

interna, pero este dato contrasta con el 14 % de los empleados que afirmaron que su salario no les permite cubrir cómodamente sus necesidades básicas.

Desde un punto de vista conductista, los resultados revelan una disonancia crítica que afecta directamente el sistema de reforzamiento, ya que para que un estímulo sea un reforzador efectivo, debe aumentar la probabilidad de que una conducta deseada se repita, se debe diseñar un sistema de reforzamiento que combine un salario base adecuado con incentivos directos y claros que estén directamente vinculados a las conductas deseadas.

En relación con lo observado en Tabla 3 y las Figuras 5 y 6, respecto al sistema actual de compensación y beneficios (económicos-salario base), por una parte, Skinner (1974, p. 30) indica que “la conducta operante es moldeada y mantenida por sus consecuencias”. Del mismo modo, Skinner (1953, p. 94) señala que “La conducta humana puede ser moldeada por sus consecuencias, y cuando estas son reforzantes, el individuo tiende a repetir la acción y a asociarla con estados positivos”.

A pesar de la percepción de justicia, el salario no cumple su función básica de ser un reforzador que genere satisfacción, lo que puede llevar a que la motivación y el compromiso disminuyan a largo plazo. El punto clave es que, según Skinner, un estímulo, en este caso el salario, solo es un reforzador efectivo si produce una consecuencia que el individuo valora. En este caso, aunque el salario es percibido como justo en relación con el rol, su incapacidad para satisfacer las necesidades básicas lo convierte en un reforzador débil, lo cual explica el contraste en los resultados.

Tabla 4

Variable 1. Sistema de actual compensación y beneficios (económicos-incentivos por desempeño)

	Frecuencia Absoluta		Porcentaje	
Pregunta/Respuesta	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**
2: ¿Los incentivos por desempeño (ej. bonos, comisiones) que ofrece Especialidades Gourmac son un factor importante que me motiva a mejorar mis resultados laborales?	3	11	21%	79%
4: ¿Comprendo claramente los criterios y el proceso que se utiliza para acceder a los incentivos por desempeño?	10	4	71%	29%

Figura 7

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (económicos-incentivos por desempeño) Pregunta 2

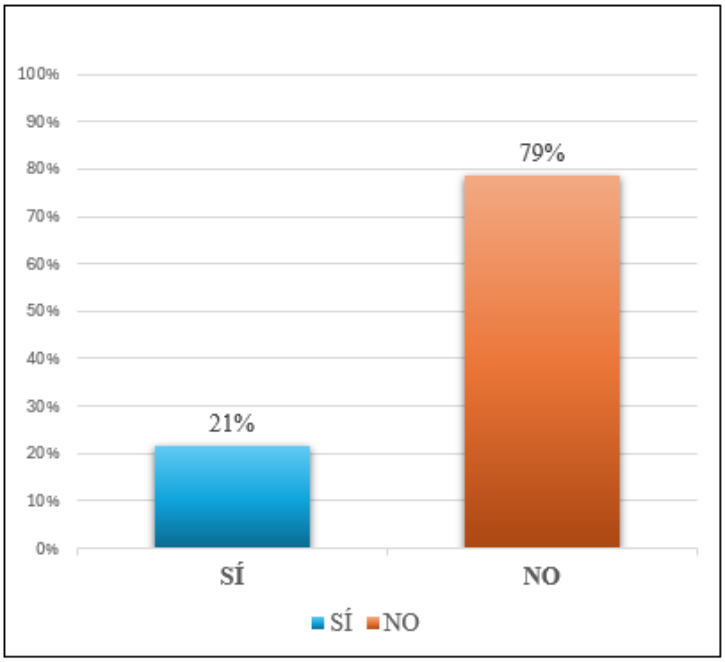
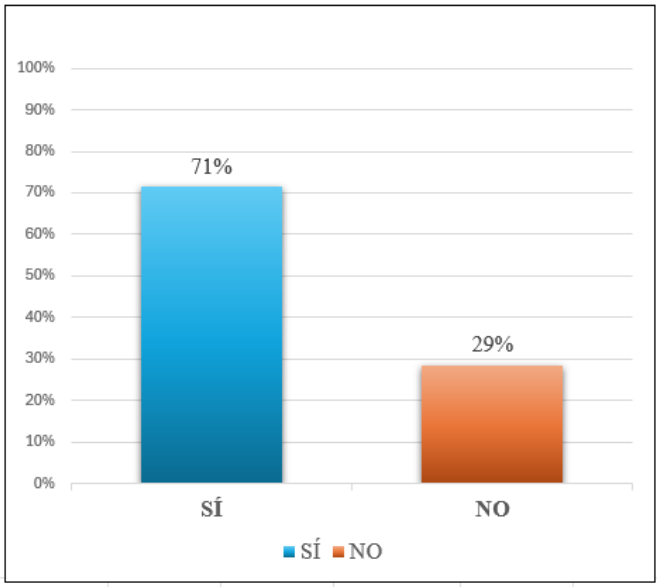


Figura 8

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (económicos-incentivos por desempeño) Pregunta 4



Estos resultados se relacionan con la variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (económicos-incentivos por desempeño).

La Figura 7 corresponde a la pregunta 2: ¿Los incentivos por desempeño (ej. bonos, comisiones) que ofrece Especialidades Gourmac son un factor importante que me motiva a mejorar mis resultados laborales? Los resultados obtenidos indican que el 21% de los colaboradores encuestados respondieron “Sí” y el 79% respondió “No”. La abrumadora mayoría de los colaboradores respondieron que no se sienten motivados por los incentivos de desempeño, mientras que solo el 21% sí lo hace. Este es un hallazgo crítico para la empresa y una clara señal de que el actual sistema de incentivos por desempeño no está logrando su objetivo principal.

La Figura 8 corresponde a la pregunta 4: ¿Comprendo claramente los criterios y el proceso que se utiliza para acceder a los incentivos por desempeño? Los resultados obtenidos indican que el 71% de los encuestados respondieron “Sí” y el 29% respondió “No”. Este

resultado sugiere que la mayoría de los colaboradores tienen una buena percepción de la transparencia del sistema de incentivos.

La empresa ha logrado un sistema de incentivos claro y transparente, pero ha fracasado en hacer que los incentivos sean valiosos para actuar como verdaderos reforzadores de la conducta. Se debe rediseñar su estrategia de compensación, no solo para mejorar la claridad (que ya es alta), sino para ofrecer estímulos que sean significativos y que impulsen el tipo de conducta productiva que se desea.

En relación con lo observado en Tabla 4, Figuras 7 y 8, respecto al sistema actual de compensación y beneficios (económicos-incentivos por desempeño), por una parte, Skinner (1974, p. 30) indica que “la conducta operante es moldeada y mantenida por sus consecuencias”, mientras que Murphy y Lupfer (2014, p. 167) expresan: “El condicionamiento operante es una forma de aprendizaje en la que la frecuencia de una conducta está controlada por sus consecuencias. Las consecuencias, como los reforzadores, aumentan la frecuencia de la conducta”,. Y, por último, Palmer (2004, p. 32) expresa: “El refuerzo positivo añade un estímulo agradable tras una conducta, para fortalecerla”, es decir, un sistema de incentivos solo funciona si la consecuencia (el incentivo) es un refuerzo valioso y significativo para los colaboradores.

Especialidades Gourmac ha logrado un sistema transparente (conocen la contingencia: conducta → consecuencia), pero ha fallado en ofrecer un refuerzo (la consecuencia en sí misma) que sea lo suficientemente poderoso para motivar el cambio de comportamiento. Según Skinner, el sistema necesita rediseñarse para que los estímulos sean significativos y no solo un "factor conocido" que no impulsa la acción.

Tabla 5

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (económicos-horas extras)

	Frecuencia Absoluta		Porcentaje	
Pregunta/Respuesta	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**
5: ¿Considero que soy adecuadamente compensado(a) por las horas extras que ocasionalmente realizo en Especialidades Gourmac?	12	2	86%	14%
7: ¿El proceso de gestión y pago de las horas extras en Especialidades Gourmac es claro y eficiente?	14	0	100%	0%

Figura 9

Variable 1. Sistema de actual compensación y beneficios (económicos-horas extras) Pregunta 5

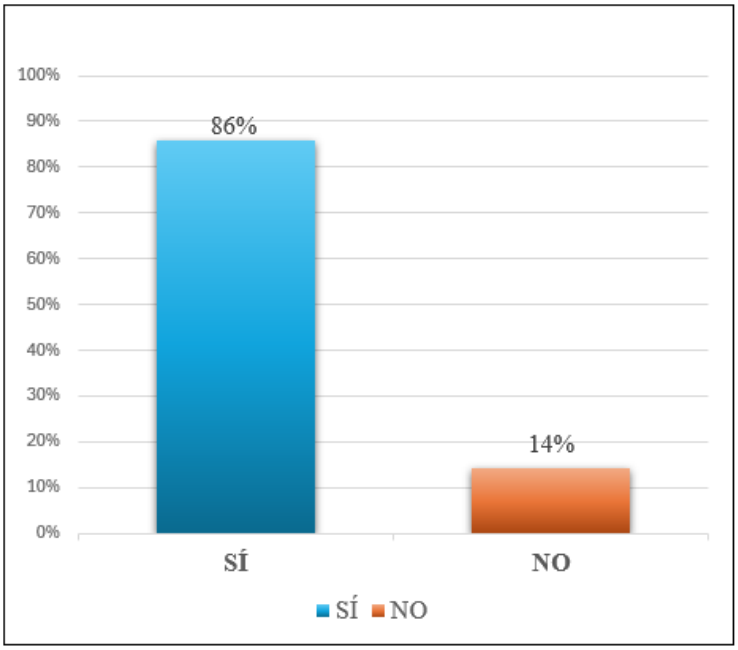
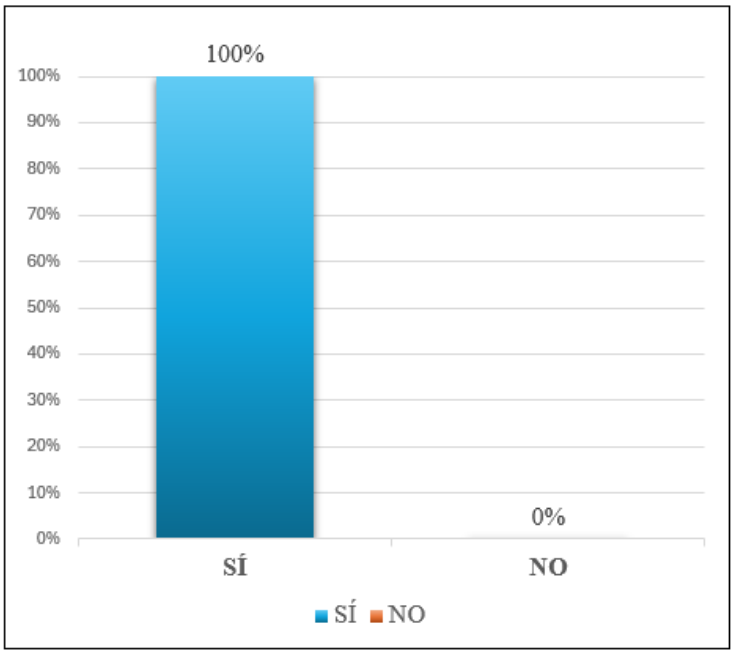


Figura 10

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (económicos-horas extras)

Pregunta 7



Estos resultados se relacionan con la variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (económicos-horas extras).

La Figura 9 corresponde a la pregunta 5: ¿Considero que soy adecuadamente compensado(a) por las horas extras que ocasionalmente realizo en Especialidades Gourmac? Los resultados obtenidos indican que el 86% de los colaboradores encuestados respondieron “Sí” y el 14%, “No”. La gran mayoría de los colaboradores se sienten bien remunerados por el trabajo adicional, es percibido como justo y equitativo.

La Figura 10 corresponde a la pregunta 7: ¿El proceso de gestión y pago de las horas extras en Especialidades Gourmac es claro y eficiente? Los resultados obtenidos indican que el 100% de los colaboradores encuestados respondieron “Sí”. Este resultado es único y refleja una percepción unánime por parte del personal que no tiene dudas sobre cómo se calculan y pagan sus horas extras.

A diferencia de los resultados de salario base e incentivos, la compensación por horas extras funciona como un estímulo poderoso que refuerza la conducta de trabajar más allá de la jornada laboral. La conducta de trabajar horas adicionales se ve reforzada de manera positiva y directa, lo que aumenta la probabilidad de que los empleados estén dispuestos a realizar este trabajo en el futuro. Este es un ejemplo ideal de cómo un estímulo económico puede generar una conducta deseada.

En relación con lo observado en la Tabla 5, Figuras 9 y 10, respecto al sistema actual de compensación y beneficios (económicos-horas extras), según Skinner (1974, p. 30), “la conducta operante es moldeada y mantenida por sus consecuencias”. Asimismo, Palmer (2004, p. 32) afirma que “El refuerzo positivo añade un estímulo agradable tras una conducta, para fortalecerla”. De igual forma, Skinner (1953, p. 94) señala; “La conducta humana puede ser moldeada por sus consecuencias, y cuando estas son reforzantes, el individuo tiende a repetir la acción y a asociarla con estados positivos”. Según las teorías, para que una conducta sea moldeada, la persona debe entender la relación directa y clara entre su acción (trabajar horas extras) y la consecuencia (recibir un pago justo y sin problemas).

Los resultados sugieren una aplicación exitosa y muy clara de los principios del condicionamiento operante en un entorno laboral, con Refuerzo Positivo Efectivo ya que 86% de los colaboradores que se siente adecuadamente compensado por las horas extras es un ejemplo directo de refuerzo positivo en acción, y por otra parte, Claridad de la Contingencia en virtud de que el 100% de los colaboradores que considera que el proceso de gestión y pago es claro y eficiente es fundamental para que el refuerzo sea efectivo. Esta unanimidad en la percepción de claridad asegura que el refuerzo a través del pago es un estímulo predecible y confiable, lo que fortalece aún más la conducta deseada.

Tabla 6

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (económicos-bonificaciones adicionales)

	Frecuencia Absoluta		Porcentaje	
Pregunta/Respuesta	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**
6: ¿Las bonificaciones adicionales (por ejemplo: ¿por cumplimiento de proyectos, metas) me hacen sentir valorado(a) por mi contribución extra?	11	3	79%	21%
8: **¿**Considero que las bonificaciones adicionales se distribuyen de manera justa y equitativa?	12	2	86%	14%

Figura 11

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (económicos-bonificaciones adicionales) Pregunta 6

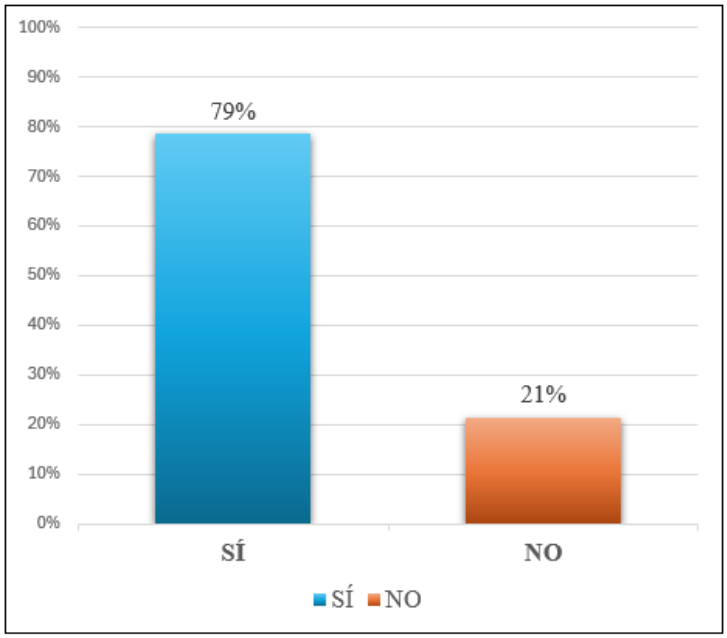
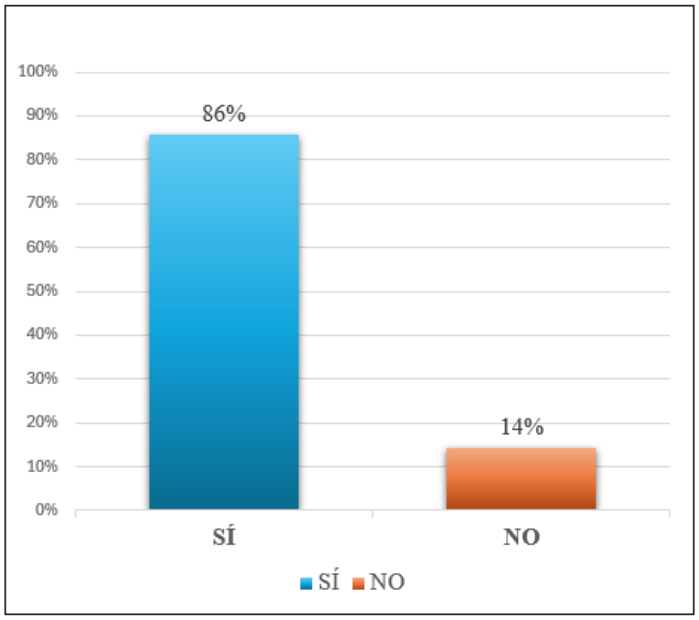


Figura 12

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (económicos-bonificaciones adicionales) Pregunta 8



Estos resultados se relacionan con la variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (económicos- bonificaciones adicionales).

La Figura 11 corresponde a la pregunta 6: ¿Las bonificaciones adicionales (por ejemplo: por cumplimiento de proyectos, metas) me hacen sentir valorado(a) por mi contribución extra? Los resultados obtenidos indican que el 79% de los colaboradores encuestados respondieron “Sí” y el 21%, “No”. En cuanto a los resultados, revela una percepción positiva, pero con una parte considerable de colaboradores que no se sienten valorados por este tipo de incentivos.

La Figura 12 corresponde a la pregunta 8: ¿Considero que las bonificaciones adicionales se distribuyen de manera justa y equitativa? Los resultados obtenidos indican que el 86% de los colaboradores encuestados respondieron “Sí” y el 14%, “No”. Las respuestas proporcionadas demuestran que la mayoría de los empleados sienten que los bonos son un reconocimiento significativo a su trabajo, el resto de los colaboradores que no están de acuerdo representan un

grupo que no se siente valorado o que percibe la distribución de bonificaciones como injusta o inequitativa.

Los resultados sobre las bonificaciones adicionales muestran que este sistema de compensación es un refuerzo positivo significativo para la mayoría de los colaboradores, aunque existen áreas de mejora importantes, un sistema de refuerzo es más fuerte cuando el estímulo se percibe como valioso y la contingencia (la relación entre conducta y refuerzo) la perciben como justa y equitativa.

En relación con lo observado en Tabla 6, Figuras 11 y 12, con respecto al sistema actual de compensación y beneficios (económicos-bonificaciones adicionales), se tiene la teoría de Skinner (1974, p. 30): “la conducta operante es moldeada y mantenida por sus consecuencias”. Por su parte, Palmer (2004, p. 32) indica: “El refuerzo positivo añade un estímulo agradable tras una conducta, para fortalecerla”. Del mismo modo, Skinner (1953, p. 94) señala: “La conducta humana puede ser moldeada por sus consecuencias, y cuando estas son reforzantes, el individuo tiende a repetir la acción y a asociarla con estados positivos”. Para complementar, McLeod (2025, párr. 01) expresa: “El refuerzo positivo incentiva una conducta añadiendo una recompensa...”.

Se demuestran la importancia de dos componentes clave en el condicionamiento operante: la eficacia del refuerzo y la claridad de la contingencia. Los colaboradores que se sienten valorados por las bonificaciones adicionales son un ejemplo de la aplicación exitosa del refuerzo positivo. La bonificación actúa como un estímulo agradable que fortalece la conducta de hacer "contribución extra".

Tabla 7

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (no económicos-beneficios mandatorios por ley)

	Frecuencia Absoluta		Porcentaje	
Pregunta/Respuesta	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**
9: ¿Considero que Especialidades Gourmac cumple de manera adecuada con todos los beneficios establecidos por la legislación laboral costarricense (por ejemplo: día de descanso semanal, licencia de maternidad o paternidad, vacaciones, seguridad social (CCSS), riesgos del trabajo)?	14	0	100%	0%
11: ¿Siento que la administración de los beneficios mandatorios por ley en Costa Rica es clara y se realiza de manera eficiente por parte de Gourmac?	12	2	86%	14%

Figura 13

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (no económicos-beneficios mandatorios por ley) Pregunta 9

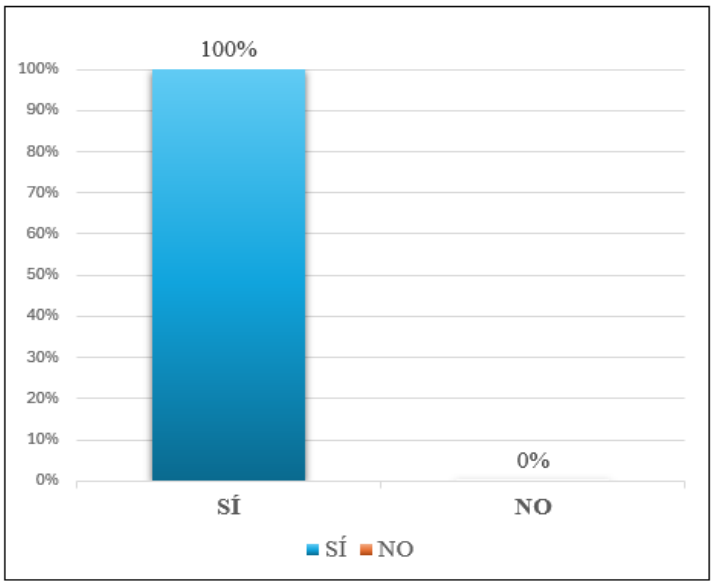
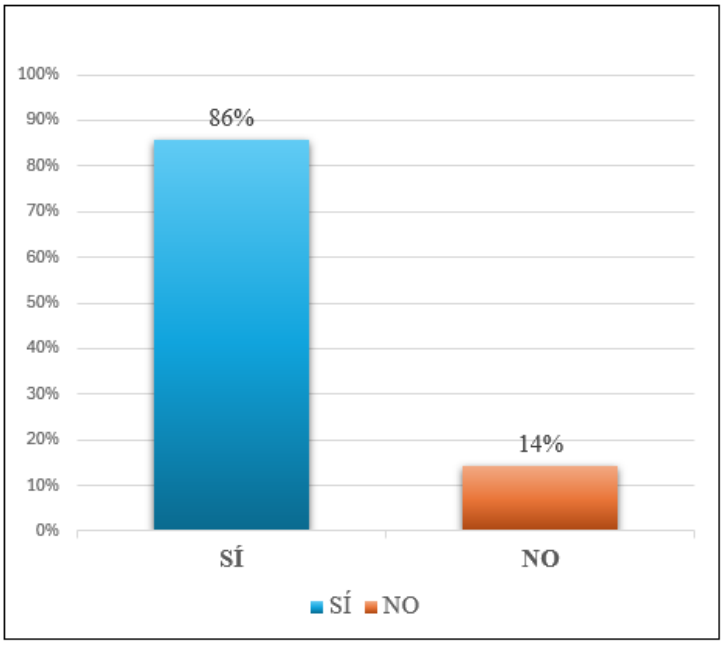


Figura 14

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (no económicos-beneficios mandatorios por ley) Pregunta 11



Estos resultados se relacionan con la variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (no económicos-beneficios mandatorios por ley).

La Figura 13 corresponde a la pregunta 9: ¿Considero que Especialidades Gourmac cumple de manera adecuada con todos los beneficios establecidos por la legislación laboral costarricense (por ejemplo: día de descanso semanal, licencia de maternidad o paternidad, vacaciones, seguridad social (CCSS), riesgos del trabajo)? Los resultados obtenidos indican que el 100% de los colaboradores encuestados respondieron “Sí”, se refleja una percepción unánime de que la empresa cumple de manera adecuada con todos los beneficios no económicos establecidos por la legislación laboral costarricense.

La Figura 14 corresponde a la pregunta 11: ¿Siento que la administración de los beneficios mandatorios por ley en Costa Rica es clara y se realiza de manera eficiente por parte

de Gourmac? Los resultados obtenidos indican que el 86% de los colaboradores encuestados respondieron “Sí” y el 14%, “No”. Las respuestas proporcionadas muestran que los colaboradores creen que la administración de los beneficios no económicos obligatorios por ley es clara y eficiente, sugieren un alto nivel de satisfacción y confianza en la gestión de la empresa. La baja cifra que respondió "No" indica que un pequeño grupo de colaboradores podría tener dudas o percibir ineficiencias.

Los resultados sobre los beneficios obligatorios por ley muestran un sistema que, en su mayoría, no funciona como un reforzador positivo, sino más bien como un estímulo neutro que, si se maneja mal, puede convertirse en un estímulo aversivo. El manejo de los beneficios obligatorios no es una estrategia para generar conductas productivas adicionales, ya que el cumplimiento de la ley no es una recompensa por un esfuerzo extra, sino un prerrequisito para un ambiente de trabajo estable. Su éxito no se mide en términos de motivación, sino en la ausencia de descontento.

En relación con lo observado en Tabla 7, Figuras 13 y 14, respecto al sistema actual de compensación y beneficios (no económicos-beneficios mandatorios por ley), según Arias et al., 2008, p.266) se define los beneficios mandatorios, así mismo en la legislación costarricense, se encuentran establecidos en el Código de Trabajo (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1943, arts. 95, 152, 153 y 193). Estos artículos se complementan con el Artículo 2 de la Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1943).

Estos beneficios son de cumplimiento obligatorio y son derechos fundamentales del trabajador y, a diferencia de los beneficios voluntarios, no dependen de la decisión del

empleador, el éxito en este punto no se mide por la cantidad de motivación que genera, sino por la ausencia de consecuencias negativas.

Tabla 8

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (beneficios voluntarios -salud y bienestar)

	Frecuencia Absoluta		Porcentaje	
Pregunta/Respuesta	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**
10: ¿Estoy satisfecho(a) con los beneficios relacionados con la salud y el bienestar que ofrece Especialidades Gourmac?	11	3	79%	21%
12: ¿Considero que los beneficios de salud y bienestar que ofrece la empresa demuestran un compromiso real con mi bienestar físico y mental?	11	3	79%	21%

Figura 15

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (beneficios voluntarios -salud y bienestar) Pregunta 10

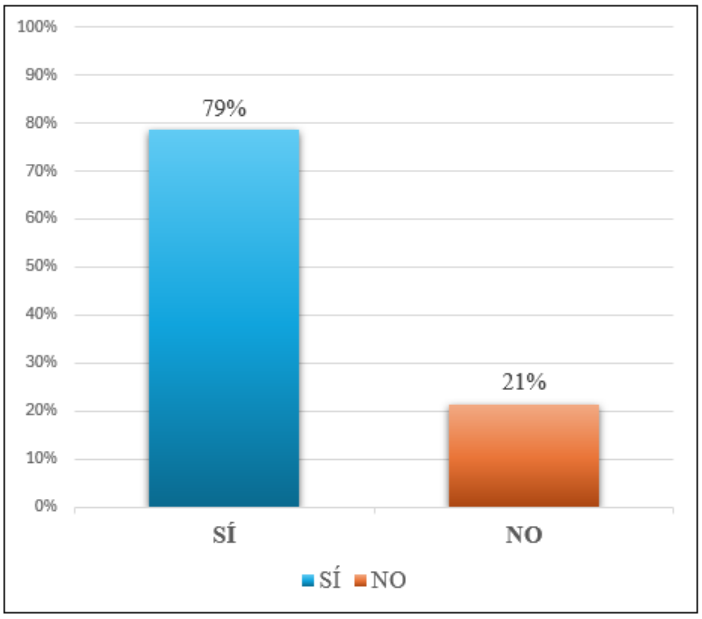
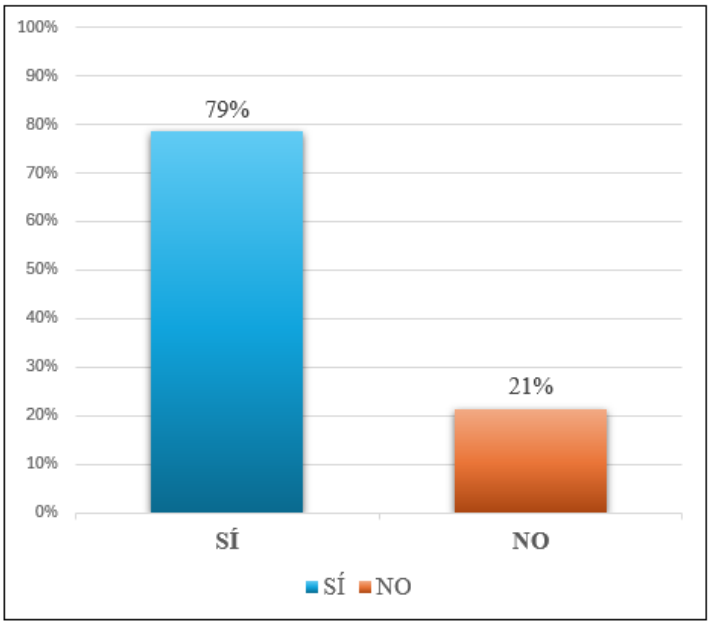


Figura 16

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (beneficios voluntarios -salud y bienestar) Pregunta 12



Estos resultados se relacionan con la variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (beneficios voluntarios -salud y bienestar).

La Figura 15 corresponde a la pregunta 10: ¿Estoy satisfecho(a) con los beneficios relacionados con la salud y el bienestar que ofrece Especialidades Gourmac? Los resultados obtenidos indican que el 79% de los colaboradores encuestados respondieron “Sí” y el 21%, “No”. Los datos muestran que la mayoría de los colaboradores de Gourmac están contentos con sus beneficios de salud y bienestar. Sin embargo, para alcanzar un nivel de satisfacción aún más alto, la empresa debe enfocarse en entender y abordar las preocupaciones del 21% que actualmente no se siente satisfecho.

La Figura 16 corresponde a la pregunta 12: ¿Considero que los beneficios de salud y bienestar que ofrece la empresa demuestran un compromiso real con mi bienestar físico y mental? Los resultados obtenidos indican que el 79% de los colaboradores encuestados

respondieron “Sí” y el 21%, “No”. La mayoría de los colaboradores encuestados sienten que los beneficios de salud y bienestar de la empresa demuestran un compromiso real con su bienestar físico y mental. Aunque este es un resultado en gran parte positivo, el 21% que respondió "No" es un dato que requiere atención.

Estos resultados revelan que estos beneficios funcionan como un reforzador positivo para una gran parte de los colaboradores, impulsando la lealtad y el compromiso.

En relación con lo observado en la Tabla 8, Figuras 15 y 16, con respecto al sistema actual de compensación y beneficios (beneficios voluntarios -salud y bienestar), los beneficios funcionan como reforzadores positivos que impulsan la lealtad y el compromiso, especialmente cuando se perciben como un gesto de la empresa hacia el bienestar de los empleados. En este sentido Skinner (1953, p. 94) expresa: “La conducta humana puede ser moldeada por sus consecuencias, y cuando estas son reforzantes, el individuo tiende a repetir la acción y a asociarla con estados positivos”. Así mismo, Skinner (1974, p. 30) indica: “la conducta operante es moldeada y mantenida por sus consecuencias” y McLeod (2025, párr. 01) afirma: “El refuerzo positivo incentiva una conducta añadiendo una recompensa...”.

En función de las teorías y resultados, la mayoría de los colaboradores perciben los beneficios de salud y bienestar como un refuerzo positivo que fortalece su vínculo con la empresa. La alta percepción de que estos beneficios demuestran un "compromiso real" es lo que los convierte en un refuerzo poderoso, más allá de ser simplemente un beneficio esperado.

Tabla 9

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (beneficios voluntarios -desarrollo profesional)

	Frecuencia Absoluta		Porcentaje	
Pregunta/Respuesta	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**
13: ¿Participar en las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional que ofrece Especialidades Gourmac me ayuda a crecer y avanzar en mi carrera?	12	2	86%	14%
15: ¿Siento que la empresa invierte en mi desarrollo profesional para mejorar mis habilidades y conocimientos?	4	10	29%	71%

Figura 17

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (beneficios voluntarios -desarrollo profesional) Pregunta 13

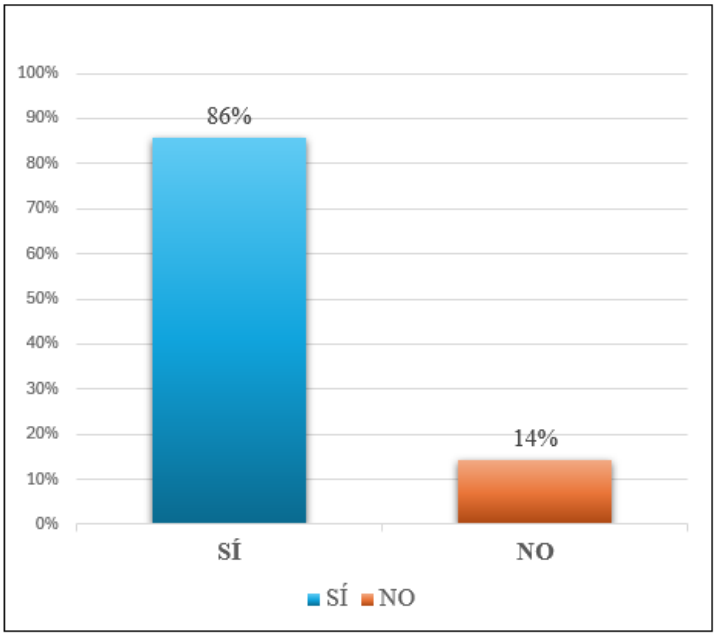
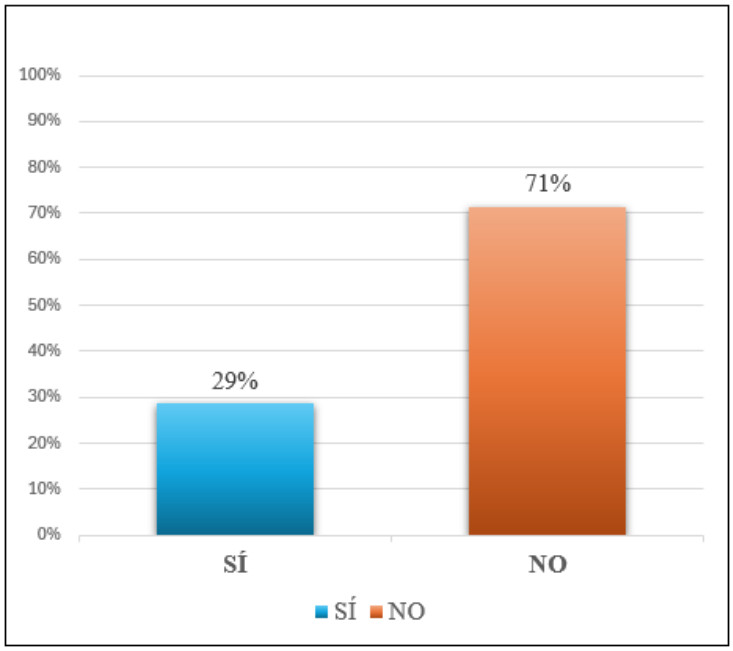


Figura 18

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (beneficios voluntarios -desarrollo profesional) Pregunta 15



Estos resultados se relacionan con la variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (beneficios voluntarios - desarrollo profesional).

La Figura 17 corresponde a la pregunta 13: ¿Participar en las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional que ofrece Especialidades Gourmac me ayuda a crecer y avanzar en mi carrera? Los resultados obtenidos indican que el 86% de los colaboradores encuestados respondieron “Sí” y el 14%, “No”. Se observa que la mayoría de los colaboradores de Especialidades Gourmac perciben que las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional que ofrece la empresa les ayudan a crecer y avanzar en su carrera.

La Figura 18 corresponde a la pregunta 15: ¿Siento que la empresa invierte en mi desarrollo profesional para mejorar mis habilidades y conocimientos? Los resultados obtenidos indican que el 71% de los colaboradores encuestados respondieron “No” y el 29%, “Sí”. La

mayoría de los colaboradores encuestados no sienten que la empresa invierta en su desarrollo profesional, esto podría ser un indicador crítico que señala una importante debilidad en el sistema de beneficios voluntarios de la empresa.

Los resultados revelan una contradicción crítica en la percepción de los colaboradores, lo que debilita el potencial de este beneficio como un reforzador positivo de la lealtad y el compromiso, la empresa debe hacer que su inversión sea explícita y visible, aunque se ofrece un estímulo como la capacitación de alto valor reforzador para el crecimiento profesional, pero que ha fallado en que los colaboradores perciban esa capacitación estratégica de la organización, no genera gratitud o compromiso recíproco.

En relación con lo observado en la Tabla 9 y las Figuras 17 y18, con respecto al sistema actual de compensación y beneficios (beneficios voluntarios -desarrollo profesional), según Vargas et al. (2022, p. 37) se destaca que el buen diseño organizacional, desde la psicología del trabajo, debe centrarse en la motivación y la satisfacción de los empleados, para que se sientan valorados y puedan crecer. Por su parte, Molina (2020, p. 18) define el sistema de compensación que incluye el desarrollo profesional como un elemento crucial para la satisfacción, la motivación y la productividad de los colaboradores.

Para que el beneficio se convierta en un refuerzo positivo más poderoso para la lealtad, la empresa debe mejorar su comunicación para que los colaboradores entiendan el valor y la intención estratégica detrás de su inversión en el desarrollo de su talento.

Tabla 10

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (beneficios voluntarios -balance vida y trabajo)

	Frecuencia Absoluta		Porcentaje	
Pregunta /Respuesta	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**
14: ¿Los beneficios relacionados con el equilibrio entre mi vida personal y laboral (por ejemplo: horarios flexibles, opciones de teletrabajo) son importantes y útiles para mí?	14	0	100%	0%
16: ¿Siento que Especialidades Gourmac apoya un equilibrio saludable entre mis responsabilidades laborales y mi vida personal?	13	1	93%	7%

Figura 19

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (beneficios voluntarios -balance vida y trabajo) Pregunta 14

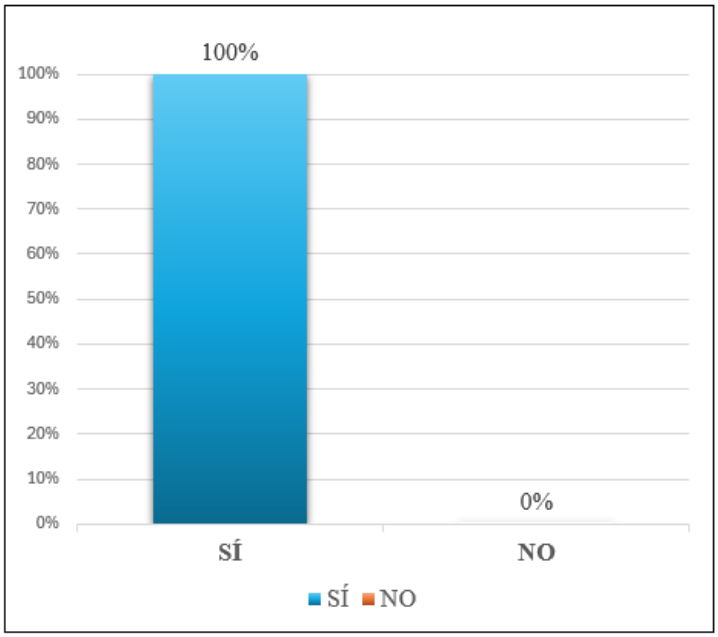
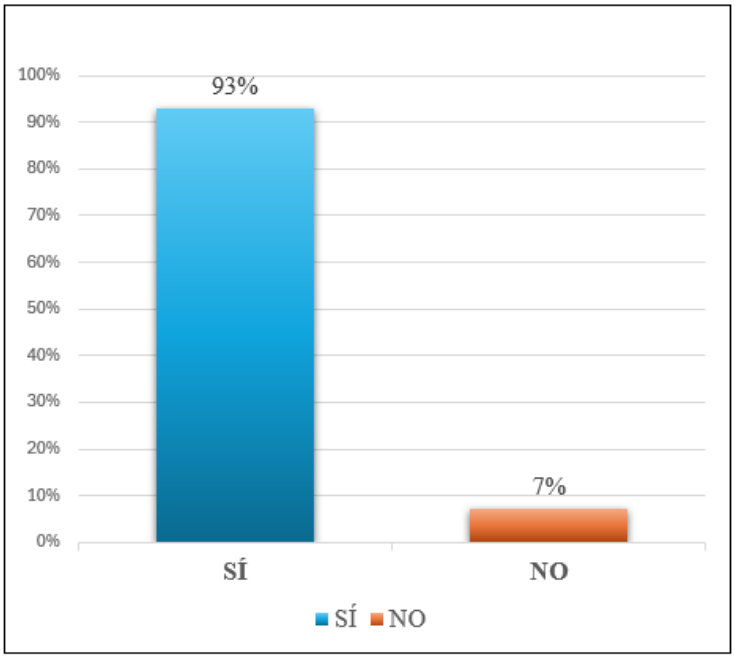


Figura 20

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (beneficios voluntarios -balance vida y trabajo) Pregunta 16



Estos resultados se relacionan con la variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (beneficios voluntarios - balance vida y trabajo).

La Figura 19 corresponde a la pregunta 14: ¿Los beneficios relacionados con el equilibrio entre mi vida personal y laboral (por ejemplo: horarios flexibles, opciones de teletrabajo) son importantes y útiles para mí? Los resultados obtenidos indican que el 100% de los colaboradores encuestados respondieron “Sí”. Las respuestas proporcionadas muestran que los colaboradores consideran que los beneficios del equilibrio entre la vida personal y laboral, como horarios flexibles y opciones de teletrabajo, son importantes y útiles.

La Figura 20 corresponde a la pregunta 16: ¿Siento que Especialidades Gourmac apoya un equilibrio saludable entre mis responsabilidades laborales y mi vida personal? Los resultados obtenidos indican que el 93% de los colaboradores encuestados respondieron “Sí” y el 7%, “No”.

La mayoría de los colaboradores consideran que la empresa apoya un equilibrio saludable entre sus responsabilidades laborales y su vida personal, este es un resultado extremadamente positivo y un fuerte indicador de una cultura empresarial saludable.

El análisis de los resultados muestra un sistema de reforzamiento altamente efectivo, la empresa ha implementado un sistema de beneficios voluntarios que funcionan como un reforzador positivo excepcional para la mayoría de sus empleados. El alto valor percibido de estos beneficios y la clara contingencia entre el trabajo y la recompensa demuestran que la empresa ha identificado un estímulo clave para reforzar la lealtad y el compromiso; sin embargo, el pequeño porcentaje de empleados que no siente el apoyo de la empresa representa una oportunidad para perfeccionar el sistema.

En relación con lo observado en la Tabla 10, figuras 19 y 20, con respecto al sistema actual de compensación y beneficios (beneficios voluntarios -balance vida y trabajo). En este sentido, Skinner (1953, p. 94) señala: “La conducta humana puede ser moldeada por sus consecuencias, y cuando estas son reforzantes, el individuo tiende a repetir la acción y a asociarla con estados positivos”. Por su lado, McLeod (2025, párr. 01) indica: “El refuerzo positivo incentiva una conducta añadiendo una recompensa...” y por su parte, Candela y Dabos (2017, p. 220) destacan que el balance vida y trabajo es clave para reducir el estrés, aumentar la satisfacción y fortalecer el vínculo entre el colaborador y la organización.

En conjunto, estos hallazgos confirman que la empresa ha implementado un sistema de beneficios voluntarios que actúa como un reforzador positivo excepcional para la mayoría de sus colaboradores, el alto valor percibido de estos beneficios y la clara contingencia entre el trabajo y la recompensa demuestran que la empresa ha identificado un estímulo clave para reforzar la lealtad y el compromiso.

Tabla 11

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (beneficios voluntarios - reconocimiento)

	Frecuencia Absoluta		Porcentaje	
Pregunta/Respuesta	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**
17: ¿El reconocimiento que recibo por mi buen desempeño o logros (por ejemplo: verbal, premios) me motiva a seguir esforzándome?	11	3	79%	21%
19: ¿El reconocimiento que recibo por mi desempeño considero que es justo y oportuno?	11	3	79%	21%

Figura 21

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (beneficios voluntarios - reconocimiento) Pregunta 17

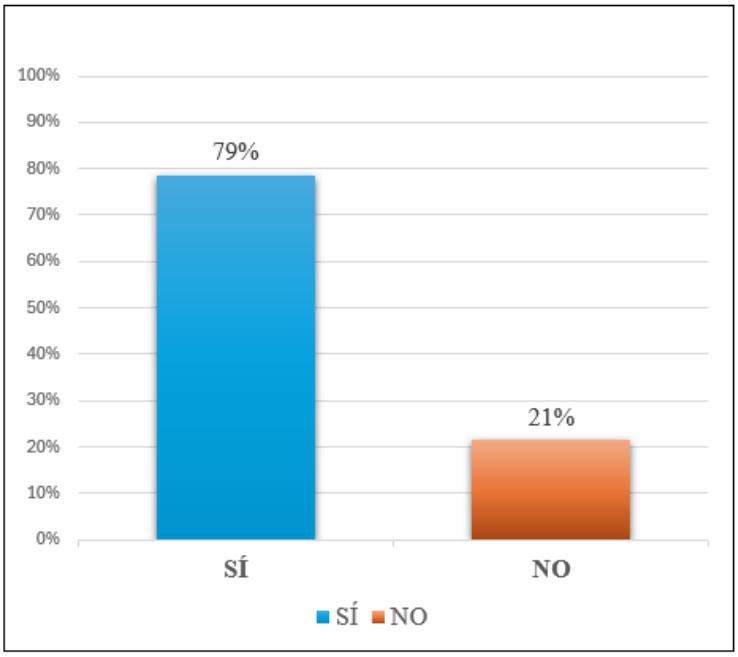
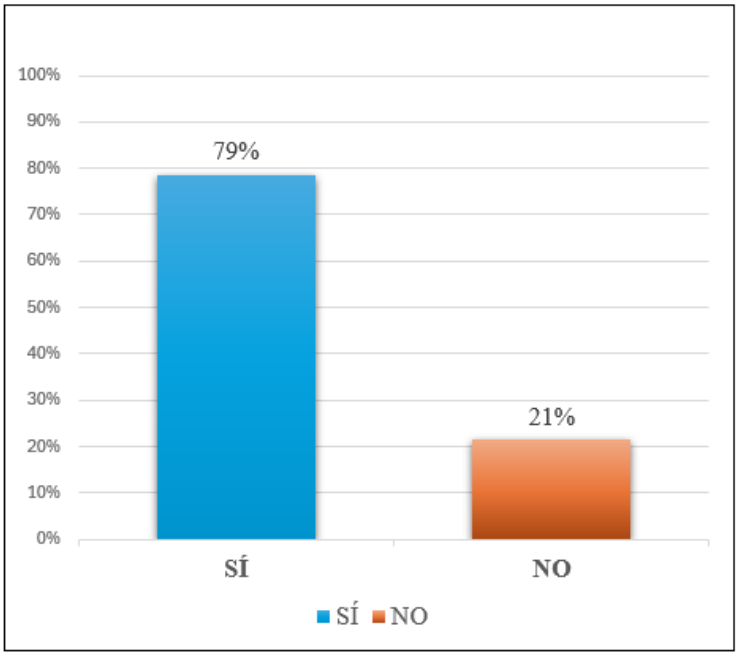


Figura 22

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (beneficios voluntarios - reconocimiento) Pregunta 19



Estos resultados se relacionan con la variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (beneficios voluntarios -reconocimiento).

La Figura 21 corresponde a la pregunta 17: ¿El reconocimiento que recibo por mi buen desempeño o logros (por ejemplo: verbal, premios) me motiva a seguir esforzándome? Los resultados obtenidos indican que el 79% de los colaboradores encuestados respondieron “Sí” y el 21%, “No”. Se evidencia que una amplia mayoría de colaboradores percibe el reconocimiento como un estímulo positivo para continuar esforzándose. Este hallazgo confirma que el reconocimiento, como beneficio voluntario dentro del sistema de compensación actual, cumple una función clave en la motivación laboral y contribuye directamente al fortalecimiento del compromiso organizacional.

La Figura 22 corresponde a la pregunta 19: ¿El reconocimiento que recibo por mi desempeño considero que es justo y oportuno? Los resultados obtenidos indican que el 79% de los colaboradores encuestados respondieron “Sí” y el 21%, “No”. La mayoría de los colaboradores se sienten justamente reconocidos por su desempeño, lo cual es un resultado muy positivo.

El sistema de reconocimiento de la empresa actúa como un refuerzo positivo sólido para la gran mayoría de los colaboradores, demostrando que los estímulos no monetarios son tan efectivos como los económicos para generar y mantener conductas productivas. No obstante, es imperativo analizar el 21% de los colaboradores que no se sienten motivados o no perciben justicia en el reconocimiento.

En relación con lo observado en la Tabla11, Figuras 21 y 22, con respecto al sistema actual de compensación y beneficios (beneficios voluntarios -reconocimiento), según Skinner (1974, p. 30), “la conducta operante es moldeada y mantenida por sus consecuencias”. Así mismo, Palmer (2004, p. 32) señala: “El refuerzo positivo añade un estímulo agradable tras una conducta, para fortalecerla”. Por otra parte, Quispe et al. (2022) definen la motivación como un estímulo que eleva la producción y mejora el rendimiento, mencionando que un reconocimiento puede premiar un resultado superior al exigible.

El 79% de los colaboradores de Especialidades Gourmac se sienten justamente reconocidos, un resultado positivo. Por otro lado, el 21% de los colaboradores que no se sienten motivados o no perciben la justicia en el reconocimiento representan una oportunidad para mejorar. Según la teoría de Skinner, cualquier inconsistencia en la entrega de un reforzador puede debilitar su efecto en un subgrupo de la población. Abordar esta percepción de injusticia es

crucial para asegurar que el sistema de reconocimiento funcione como un refuerzo positivo para toda la organización.

Tabla 12

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (beneficios voluntarios - servicios/comodidades)

	Frecuencia Absoluta		Porcentaje	
Pregunta/Respuesta	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**
18: ¿Los servicios o comodidades adicionales que ofrece Especialidades Gourmac (por ejemplo: comedor, vestidores, *lockers*) contribuyen positivamente a mi experiencia diaria en el trabajo?	14	0	100%	0%
20: ¿Valoro los servicios o comodidades adicionales que ofrece Especialidades Gourmac?	14	0	100%	0%

Figura 23

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (beneficios voluntarios - servicios/comodidades) Pregunta 18

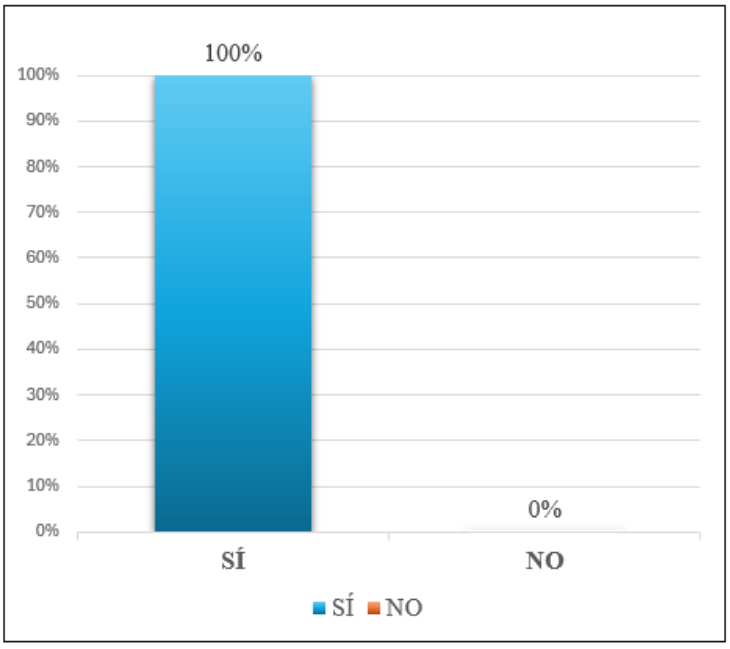
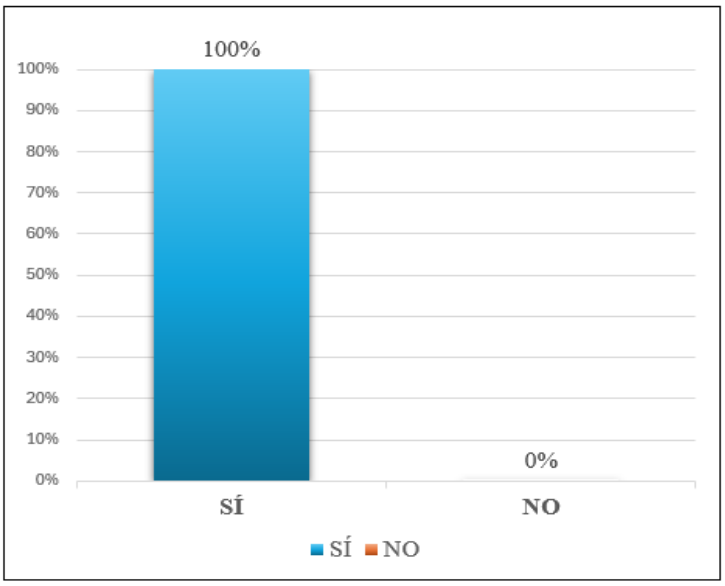


Figura 24

Variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (servicios/comodidades) Pregunta 20



Estos resultados se relacionan con la variable 1. Sistema actual de compensación y beneficios (beneficios voluntarios - servicios/comodidades).

La Figura 23 corresponde a la pregunta 18: ¿Los servicios o comodidades adicionales que ofrece Especialidades Gourmac (por ejemplo: comedor, vestidores, *lockers*) contribuyen positivamente a mi experiencia diaria en el trabajo? Los resultados obtenidos indican que el 100% de los colaboradores encuestados respondieron “Sí”. Todos los colaboradores encuestados perciben los servicios y comodidades adicionales como un factor que mejora su experiencia laboral diaria, lo que subraya la importancia de estos beneficios voluntarios para la satisfacción y el bienestar del personal.

La Figura 24 corresponde a la pregunta 20: ¿Valoro los servicios o comodidades adicionales que ofrece Especialidades Gourmac? Los resultados obtenidos indican que el 100% de los colaboradores encuestados respondieron “Sí”. Los colaboradores valoran los servicios y

comodidades adicionales que ofrece la empresa, este resultado resalta que estos beneficios voluntarios son altamente apreciados por el personal y contribuyen positivamente a su percepción de la compensación total.

Los datos obtenidos indican que los estímulos como el comedor, los vestidores y los casilleros tienen un valor reforzador excepcional para la totalidad de los colaboradores, estos beneficios, aunque no están directamente ligados al desempeño, actúan como un refuerzo ambiental que genera una conducta de compromiso y satisfacción con la organización. El hecho de que todos los colaboradores perciban estos servicios como positivos y valiosos crea un poderoso estímulo de pertenencia y bienestar, lo que reduce la probabilidad de conductas de aversión (insatisfacción, rotación) y fomenta una actitud positiva hacia el entorno laboral.

En relación con lo observado en la Tabla 12, Figuras 23 y 24, con respecto al sistema actual de compensación y beneficios (servicios/comodidades), Skinner (1953, p. 94) afirma: “La conducta humana puede ser moldeada por sus consecuencias, y cuando estas son reforzantes, el individuo tiende a repetir la acción y a asociarla con estados positivos”. Así mismo, Skinner (1974, p. 30) señala: “la conducta operante es moldeada y mantenida por sus consecuencias”. Por otra parte, Chiavenato (2009, p. 384) señala que los servicios y comodidades que brinda una organización, como comedores, áreas de descanso, estacionamiento y vestidores son beneficios voluntarios que contribuyen a mejorar la experiencia laboral diaria del colaborador.

Los resultados refuerzan que los servicios y comodidades adicionales mejoran la experiencia diaria de los colaboradores y fortalecen el compromiso organizacional, reducen la rotación y consolidan una cultura laboral centrada en el bienestar, dicha acción actúa como un reforzador ambiental efectivo.

Tabla 13

Variable 2. Modelo de gestión del comportamiento organizacional (desempeño laboral)

	Frecuencia Absoluta		Porcentaje	
Pregunta/Respuesta	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**
21: ¿Recibo retroalimentación clara y regular de los superiores sobre mi desempeño laboral?	4	10	29%	71%
23: ¿En general, me siento satisfecho(a) con la compensación total (salario y beneficios) que recibo en Especialidades Gourmac?	5	9	36%	64%

Figura 25

Variable 2. Modelo de gestión del comportamiento organizacional (desempeño laboral)

Pregunta 21

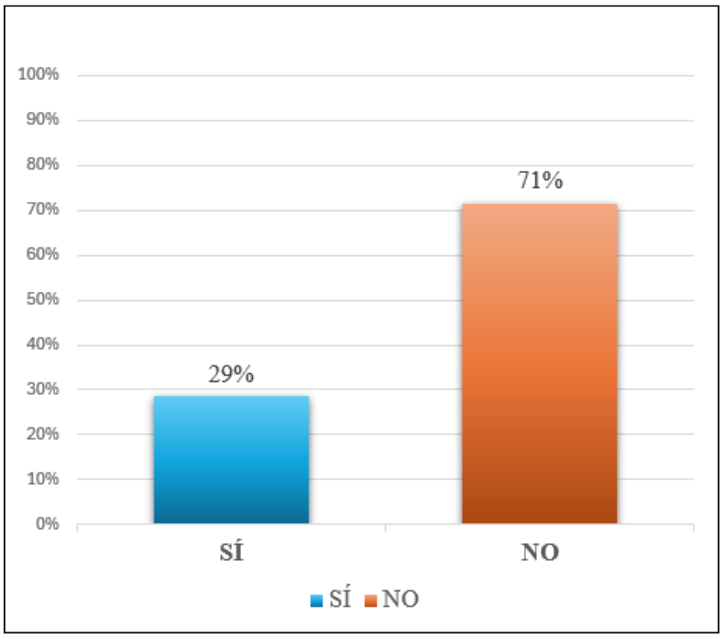
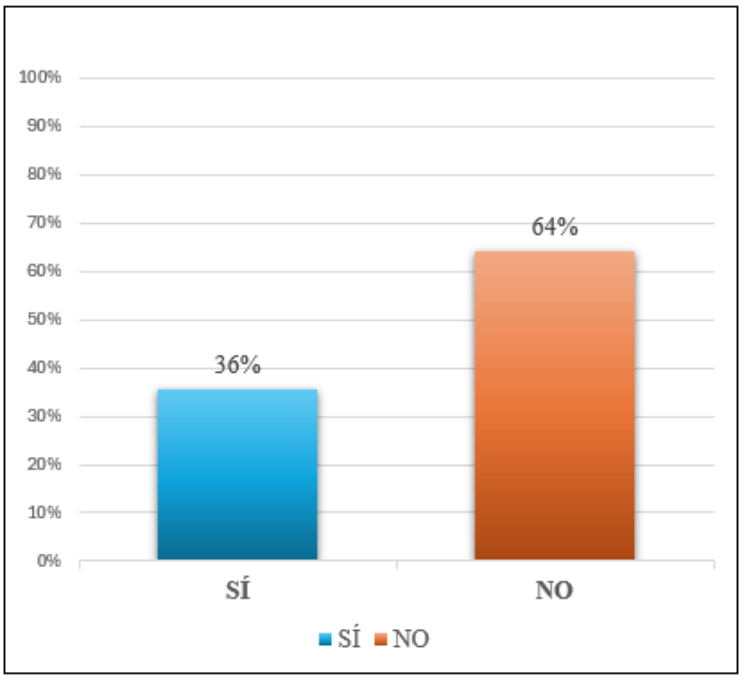


Figura 26

Variable 2. Modelo de gestión del comportamiento organizacional (desempeño laboral) Pregunta 23



Estos resultados se relacionan con la variable 2. Modelo de gestión del comportamiento organizacional (desempeño laboral).

La Figura 25 corresponde a la pregunta 21: ¿Recibo retroalimentación clara y regular de los superiores sobre mi desempeño laboral? Los resultados obtenidos indican que el 29% de los colaboradores encuestados respondieron “Sí” y el 71%, “No”. Estos resultados indican un déficit significativo en la comunicación sobre el desempeño laboral, ya que la gran mayoría de los encuestados no recibe retroalimentación clara y regular de sus superiores. Esta falta de *feedback* puede obstaculizar el crecimiento profesional, la mejora continua y el desarrollo de habilidades, lo que representa un área crítica de oportunidad para la organización.

La Figura 26 corresponde a la pregunta 23: ¿En general, me siento satisfecho(a) con la compensación total (salario y beneficios) que recibo en Especialidades Gourmac? Los resultados

obtenidos indican que el 36% de los colaboradores encuestados respondieron “Sí” y el 64%, “No”. Este hallazgo revela una desconexión significativa entre el sistema de compensación de la empresa y las expectativas del personal, lo que puede afectar directamente su desempeño laboral, un factor clave en el modelo de gestión del comportamiento organizacional.

Los resultados demuestran que el modelo de gestión del comportamiento organizacional de la empresa está debilitado por una falta de reforzadores eficaces, la ausencia de retroalimentación regular impide el refuerzo directo de conductas deseadas, mientras que la insatisfacción con la compensación total hace que el principal reforzador económico de la empresa pierda su poder.

En relación con lo observado en la Tabla 13, Figuras 21 y 23, Modelo de gestión del comportamiento organizacional (desempeño laboral), Skinner (1974, p. 30) indica: “la conducta operante es moldeada y mantenida por sus consecuencias”. Por otro lado, Agudelo (2021, p. 15) señala: “La productividad: una de las dimensiones más importantes para las empresas y de la cual se han desarrollado teorías que han ayudado a implementar estrategias y herramientas para el cumplimiento de esta”.

Por su parte, GeeksforGeeks (2025, p. 1) establece que la modificación del comportamiento organizacional (MCO) inicia con la identificación y medición de conductas clave, seguido por el análisis de sus antecedentes y consecuencias, para luego intervenir.

Chávez y Loaiza (2023, p. 79) mencionan que el uso de indicadores de gestión (KPI) permite medir de manera objetiva el desempeño del personal y la efectividad de los procesos; así mismo, Quispe, Ari, y Miranda (2022, p. 5) definen la compensación como un estímulo para que los trabajadores consigan objetivos de mayor calidad y cantidad, lo que se relaciona directamente con el desempeño.

Por último, Gómez (2023, p. 4) indica que un equipo motivado es más productivo, eficiente y comprometido con sus responsabilidades laborales, lo que se traduce en productividad laboral y el logro de metas.

Tabla 14

Variable 2. Modelo de gestión del comportamiento organizacional - satisfacción del personal (satisfacción laboral)

	Frecuencia Absoluta		Porcentaje	
Pregunta/ Respuesta	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**
22: ¿En general, me siento satisfecho/a con mi trabajo en Especialidades Gourmac?	12	2	86%	14%
25: ¿Me siento fuertemente comprometido(a) con los objetivos y el éxito de la empresa?	14	0	100%	0%

Figura 27

Variable 2. Modelo de gestión del comportamiento organizacional - satisfacción del personal (satisfacción laboral) Pregunta 22

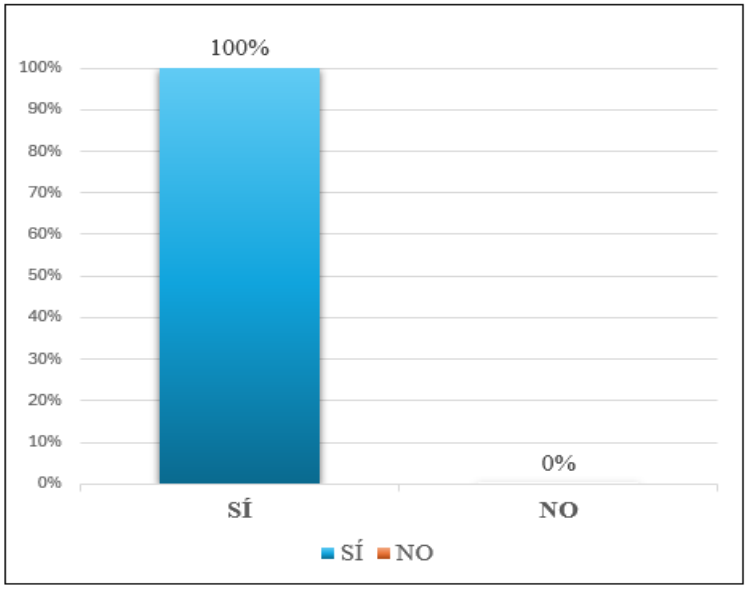
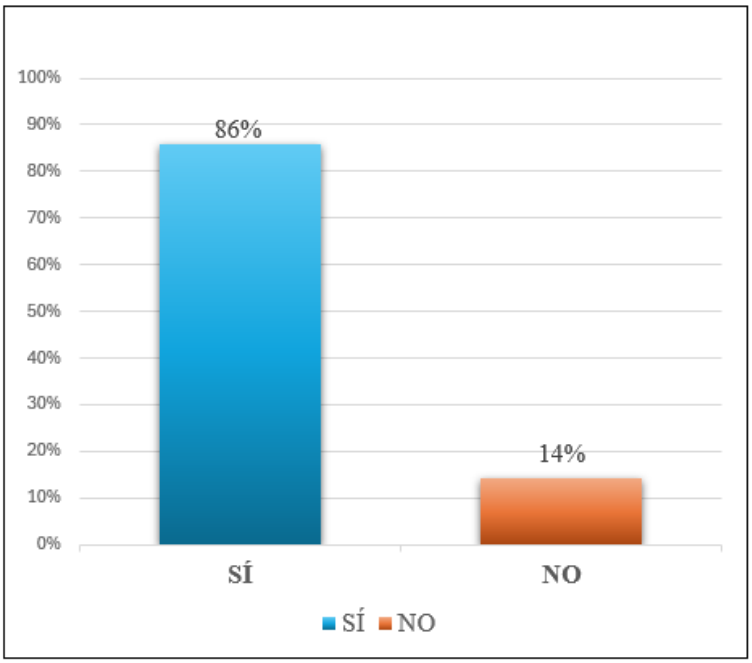


Figura 28

Variable 2. Modelo de gestión del comportamiento organizacional - satisfacción del personal (satisfacción laboral) Pregunta 25



Estos resultados se relacionan con la variable 2. Modelo de gestión del comportamiento organizacional - satisfacción del personal (satisfacción laboral).

La Figura 27 corresponde a la pregunta 22: ¿En general, me siento satisfecho/a con mi trabajo en Especialidades Gourmac? Los resultados obtenidos indican que el 86% de los colaboradores respondieron “Sí” y el 14%, “No”. Este resultado positivo sugiere que otros factores, como el ambiente de trabajo, los beneficios no monetarios o la cultura empresarial, están contribuyendo significativamente a la satisfacción del personal.

La Figura 28 corresponde a la pregunta 25: ¿Me siento fuertemente comprometido(a) con los objetivos y el éxito de la empresa? Los resultados obtenidos indican que el 100% de los colaboradores encuestados respondieron “Sí”. Este nivel de compromiso total, a pesar de la insatisfacción con la compensación, sugiere que la satisfacción laboral se relaciona con factores

más allá del salario, como la identificación con la misión de la empresa y su cultura organizacional.

El modelo de gestión de la empresa tiene una fortaleza única, ha logrado que la satisfacción laboral y el compromiso sean conductas reforzadas por factores no económicos, lo que les ha permitido mitigar las deficiencias del sistema de compensación monetaria; sin embargo, este es un equilibrio precario.

Según los hallazgos de la Tabla 14 y las Figuras 27 y 28, el análisis del Modelo de gestión del comportamiento organizacional destaca la satisfacción laboral como un factor crucial. Múltiples autores refuerzan esta idea, Meléndez y Bardales (2020, p. 16) definen la satisfacción laboral como la forma en que las personas perciben su trabajo y las actitudes que tienen hacia él, lo que incluye el reconocimiento que reciben y las opiniones sobre su entorno. Así mismo, Yanina y Lozano (2020, p. 63) describen la satisfacción del personal como una respuesta emocional a las tareas y a las condiciones físicas y sociales del lugar de trabajo. Finalmente, Chávez y Loaiza (2023) afirman que el impacto de las políticas de compensación en la satisfacción y el desempeño puede y debe ser medido a través de métricas e indicadores.

Relacionando los hallazgos de la investigación con las teorías del comportamiento organizacional, el modelo de gestión ha logrado que el compromiso y la satisfacción del personal sean reforzados por factores más allá de la compensación económica, esto demuestra que la empresa ha cultivado una cultura organizacional fuerte que genera lealtad, pero el equilibrio es frágil, por ello es importante que la empresa reconozca que el compromiso del 100% se basa en estos reforzadores no económicos, y que cualquier debilidad en ellos podría exponer la insatisfacción latente con el salario y los beneficios monetarios.

Tabla 15

Variable 2. Modelo de gestión del comportamiento organizacional-conductas laborales deseables (fomentadas)

	Frecuencia Absoluta		Porcentaje	
Pregunta/Respuesta	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**
24: ¿Estoy satisfecho(a) con el ambiente laboral, las relaciones con mis compañeros y superiores?	14	0	100%	14%
26: ¿Me esfuerzo por adherirme a las normas y políticas de la empresa para ofrecer un excelente servicio?	14	0	100%	0%

Figura 29

Variable 2. Modelo de gestión del comportamiento organizacional-conductas laborales deseables (fomentadas) Pregunta 24

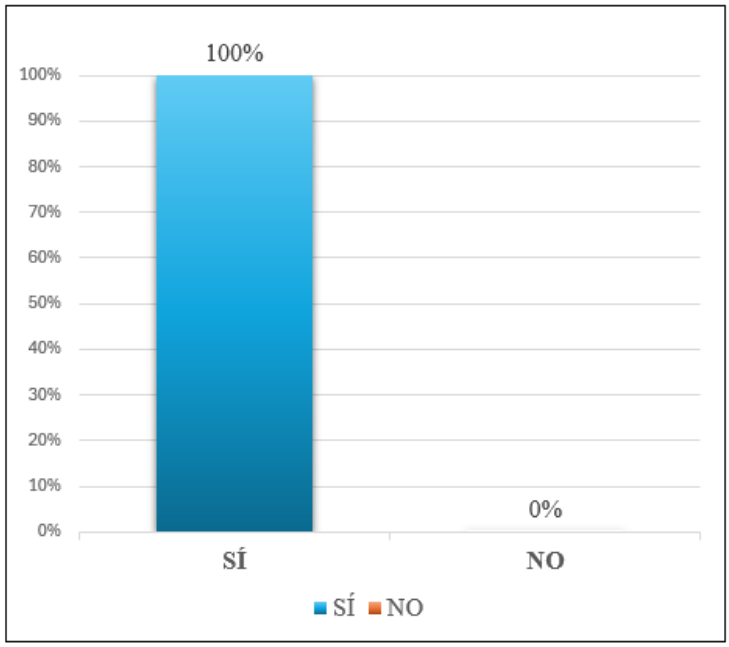
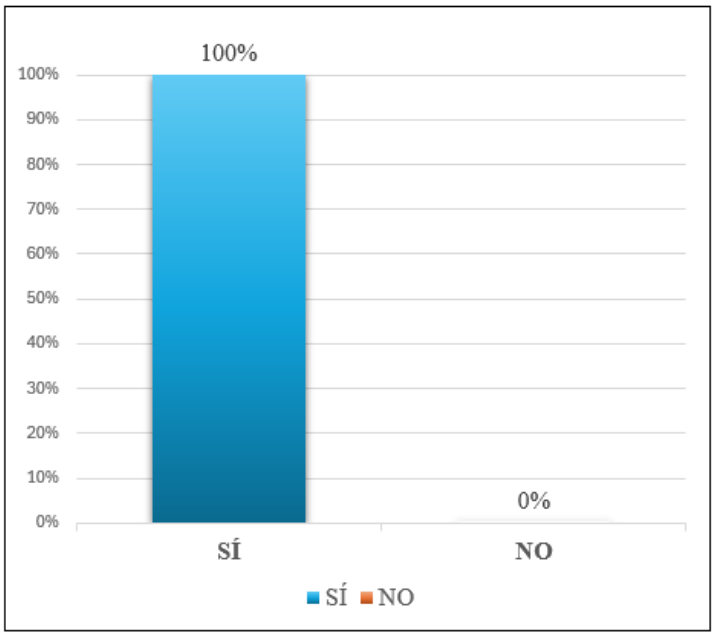


Figura 30

Variable 2. Modelo de gestión del comportamiento organizacional -conductas laborales deseables (fomentadas) Pregunta 26



Estos resultados se relacionan con la variable 2. Modelo de gestión del comportamiento organizacional-conductas laborales deseables (fomentadas).

La Figura 29 corresponde a la pregunta 24: ¿Estoy satisfecho(a) con el ambiente laboral, las relaciones con mis compañeros y superiores? Los resultados obtenidos indican que el 100% de los colaboradores respondieron “Sí”. Todos los colaboradores encuestados están satisfechos con su ambiente laboral y sus relaciones interpersonales, este resultado demuestra que las conductas laborales deseables se basan en la motivación individual y están ligadas a un entorno de trabajo favorable y a relaciones interpersonales sanas, lo que fomenta el compromiso y la lealtad.

La Figura 30 corresponde a la pregunta 26: ¿Me esfuerzo por adherirme a las normas y políticas de la empresa para ofrecer un excelente servicio? Los resultados obtenidos indican que

el 100% de los colaboradores encuestados respondieron “Sí”. Los colaboradores se esfuerzan por adherirse a las normas y políticas para ofrecer un excelente servicio. Este resultado positivo demuestra que las conductas laborales deseables están fuertemente arraigadas en el personal.

Los resultados sobre las conductas laborales deseables revelan que la empresa ha creado un sistema de reforzamiento social y ambiental excepcionalmente eficaz, que es un estímulo de valor, fomenta la conducta de adhesión a las normas y políticas de la empresa, estos resultados validan la teoría de Skinner, mostrando que las conductas deseables no son accidentales, sino consecuencia directa de un entorno diseñado que refuerza estos comportamientos.

En relación con lo observado en la Tabla 15, Figuras 29 y 30, con respecto al Modelo de gestión del comportamiento organizacional-conductas laborales deseables (fomentadas), se fundamenta en lo señalado por Skinner (1971, p. 18,) quien indica que la conducta no es producto del libre albedrío, sino resultado de contingencias ambientales que pueden ser diseñadas para producir efectos deseables. Skinner (1953, p. 94) expresa que “La conducta humana puede ser moldeada por sus consecuencias, y cuando estas son reforzantes, el individuo tiende a repetir la acción y a asociarla con estados positivos”. Por último, GeeksforGeeks (2025, p. 1) establece que la modificación del comportamiento organizacional (MCO) busca reforzar conductas positivas y extinguir las negativas.

El ambiente laboral y las relaciones interpersonales son un fuerte reforzador que moldea la conducta y genera un compromiso casi total, estos resultados validan la teoría de Skinner, mostrando que los comportamientos deseables se pueden lograr creando un entorno que refuerce dichos comportamientos.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

En este capítulo se presentan las conclusiones obtenidas del análisis de los resultados. Estas conclusiones se organizan de acuerdo con los objetivos específicos y consideran las variables del estudio.

"Son el último paso del proceso de investigación; consisten en la interpretación de los datos y de ahí, proceder a la elaboración de las conclusiones del estudio" (Ortiz, 2003, p. 32).

Por lo tanto, una correcta interpretación de los resultados es fundamental para cerrar el ciclo de la investigación, permitiendo sintetizar el conocimiento adquirido y dar respuesta a los objetivos planteados al inicio.

5.1.1 Objetivo específico 1: Examinar el sistema actual de compensación y beneficios de Especialidades Gourmac para identificar su impacto en el comportamiento organizacional

El sistema de compensación y beneficios de Especialidades Gourmac Limitada se examinó con el objetivo de identificar su impacto en el comportamiento organizacional. Para ello, se analizaron los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados en la investigación, enfocándose en los hallazgos más relevantes de las dimensiones establecidas en las variables de estudio, este análisis permitió identificar los elementos clave que influyen directamente en la dinámica laboral de la empresa.

La empresa maneja de manera excelente la compensación por horas extras, el 86% de los colaboradores se siente bien remunerado y el 100% genera alta percepción de justicia y claridad, esto funciona como un refuerzo positivo contingente, los colaboradores comprenden que la conducta de trabajar tiempo extra resulta en una recompensa valorada y predecible, lo que

aumenta la probabilidad de que esta conducta se repita. De forma similar, las bonificaciones adicionales actúan como un reforzador positivo directo para el 79% de los colaboradores, fortaleciendo la conducta de alto desempeño, que lo perciba como justo el 86% asegura que el estímulo es tan potente como para mantener la conducta.

Los beneficios de equilibrio vida-trabajo y los servicios/comodidades actúan como reforzadores ambientales universales, que el 100% de los colaboradores valore y se sienta apoyado por estos beneficios crea un ambiente laboral que es un estímulo agradable, por cuanto hay una percepción unánime de que la empresa cumple con todos los beneficios mandatorios por ley en Costa Rica, lo que genera confianza y seguridad en el personal. Además, el 100% de los colaboradores considera importantes y útiles los beneficios de balance vida y trabajo, y el 93% siente que la empresa apoya un equilibrio saludable.

Así mismo, el 100% de los colaboradores valora y considera que los servicios y comodidades adicionales, como el comedor y los vestidores, contribuyen positivamente a su experiencia diaria. El reconocimiento por el buen desempeño motiva al 79% de los colaboradores y es percibido como justo por el mismo porcentaje, esto indica que el sistema de reconocimiento verbal o con premios está funcionando.

El análisis del sistema de compensación y beneficios revela características específicas que lo definen. A pesar de que el 86% de los empleados considera que su salario refleja una equidad interna con respecto a su rol, una proporción igualmente alta del 71% indica que dicho salario no cubre sus necesidades básicas de forma holgada. Este contraste indica una tensión entre la estructura interna de salarios y su valor percibido en la vida cotidiana de los colaboradores.

En cuanto a los incentivos por desempeño, se observa que el 71% de los colaboradores comprende su funcionamiento, lo que refleja una transparencia en su diseño. Sin embargo, un 79% de los encuestados reporta que estos incentivos no son una fuente de motivación para mejorar su rendimiento. Esto sugiere que, a pesar de su claridad, la estructura de los incentivos no se alinea con los factores que realmente impulsan la productividad del personal.

Por otra parte, se identifica que el 86% de los colaboradores valora las capacitaciones como una herramienta para su crecimiento profesional. No obstante, un 71% de ellos percibe que la empresa no invierte lo suficiente en su desarrollo. Esto apunta a una brecha en la percepción, donde las oportunidades de formación existentes no se traducen en un sentimiento de inversión a largo plazo por parte de la empresa, lo que afecta el compromiso y la visión de futuro de los empleados. La retroalimentación sobre el desempeño también se presenta como un área de oportunidad, dado que solo el 29% de los colaboradores la recibe. Esto limita un refuerzo social y verbal esencial para guiar las conductas deseadas y fomentar la mejora continua.

El sistema de compensación actual se caracteriza por una equidad interna percibida, pero con desafíos en su capacidad para satisfacer las necesidades básicas y motivar a través de los incentivos, las oportunidades de desarrollo profesional son valoradas, pero su percepción como una inversión real es baja, mientras que la falta de retroalimentación formal limita el crecimiento de los colaboradores.

5.1.2 Objetivo específico 2: Identificar los elementos del modelo de gestión del comportamiento organizacional pertinente para potenciar el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores de la empresa

A pesar de la insatisfacción con la compensación económica, la mayoría de los colaboradores está satisfecho con su trabajo 86% y muestra un compromiso total con los

objetivos de la empresa, dicho resultado demuestra que la empresa tiene un modelo de gestión del comportamiento organizacional robusto, impulsado por factores no salariales como la cultura, el ambiente laboral y el sentido de propósito.

El 100% de los colaboradores se siente satisfecho con el ambiente de trabajo y con las relaciones con compañeros y superiores, ya que la empresa ha creado un sistema de reforzamiento social y ambiental excepcionalmente eficaz, el cual actúa como un poderoso reforzador que fomenta la adhesión a las normas y políticas.

Un rotundo 100% de los colaboradores se esfuerza por adherirse a las normas y políticas de la empresa para brindar un servicio de excelencia y el 86% demuestra que la empresa ha logrado reforzar la lealtad y el compromiso a través de factores no económicos, como un buen ambiente de trabajo y una cultura de apoyo.

Hay una desconexión significativa entre lo que la empresa ofrece y lo que los colaboradores esperan, por cuanto un 64% está insatisfecho con la compensación total (salario y beneficios), lo que se relaciona directamente con el bajo salario base, esta brecha podría erosionar el compromiso a largo plazo, ya que un modelo de gestión exitoso no puede sostenerse solo con factores no económicos.

La falta de comunicación es un problema crítico, ya que solo el 29 % de los colaboradores recibe retroalimentación clara y regular sobre su desempeño, el 71 % no recibe comentarios claros ni regulares sobre su desempeño, lo que limita el desarrollo profesional, la mejora continua y la motivación.

La falta de retroalimentación regular y clara sobre el desempeño es una debilidad crítica, sin este *feedback*, los empleados no tienen un refuerzo directo y oportuno que los guíe y motive, lo que debilita el vínculo entre su esfuerzo y las recompensas. Además, el 64% manifiesta

insatisfacción con la compensación total (salario y beneficios), esto sugiere que la empresa ha fallado en hacer que el salario y los beneficios sean reforzadores efectivos del desempeño laboral. Aunque los beneficios no económicos son valorados, la compensación monetaria no cumple su función de motivar y retener a los empleados, lo que crea un equilibrio precario en el modelo de gestión.

El modelo de gestión del comportamiento organizacional de Especialidades Gourmac tiene una base sólida en el condicionamiento operante, específicamente en la aplicación exitosa de reforzadores sociales y ambientales. La satisfacción general con el ambiente laboral y las relaciones positivas actúan como un poderoso refuerzo positivo (Skinner, 1953), que moldea y mantiene las conductas deseables, como la adhesión a las normas y el alto compromiso de la mayoría.

Sin embargo, para potenciar el rendimiento y la satisfacción de manera integral, la empresa debe complementar este modelo con un enfoque estratégico en la compensación económica y el desarrollo profesional. La investigación ha demostrado que el salario y los incentivos no son reforzadores efectivos para una gran parte de los colaboradores, lo que, según la teoría de Skinner, puede llevar a la extinción de la conducta deseada a largo plazo si no se corrige la contingencia entre el esfuerzo y la recompensa.

5.1.3 Objetivo específico 3: Proponer un sistema de compensación y beneficios, basado en el modelo de gestión del comportamiento organizacional seleccionado, para su aplicación en la empresa

A continuación, se presenta el sistema de compensación y beneficios, basado en el modelo de gestión del comportamiento organizacional seleccionado, para su aplicación en la empresa Especialidades Gourmac Limitada (ver apéndice 5).

5.2 Recomendaciones

En este apartado se encuentran las principales recomendaciones del estudio, procedentes del análisis de los resultados y conclusiones, estas recomendaciones se organizan de acuerdo con la muestra seleccionada y el interés de la investigación.

"Después de haber plasmado las conclusiones, algunos investigadores, dada su pericia en el área, hacen recomendaciones tanto para que se continúe investigando por líneas alternas, como para que se aplique el conocimiento por ellos generado" (Ortiz et al., 2002, p. 137).

En este sentido, las recomendaciones tienen como objetivo proyectar la investigación hacia el futuro, sugiriendo nuevas áreas de estudio o proponiendo medidas concretas para que el conocimiento adquirido sea de utilidad práctica y continúe expandiéndose.

5.2.1 A los colaboradores de Especialidades Gourmac Limitada

Se les recomienda a todos los colaboradores que utilicen y aprovechen al máximo los beneficios que la empresa Especialidades Gourmac ya les ofrece. Estos beneficios, como los horarios flexibles, el teletrabajo y el comedor de la empresa, son herramientas para mejorar su día a día.

Asimismo, se recomienda solicitar reuniones periódicas con sus supervisores para revisar el desempeño y los objetivos. En estas reuniones, pueden preguntar específicamente cómo su trabajo actual se relaciona con las oportunidades de compensación y crecimiento dentro de la empresa. Al hacer esto, no solo aseguran que sus esfuerzos estén bien dirigidos, sino que también demuestran un compromiso con su desarrollo profesional.

5.2.2 Al Área de Recursos Humanos de Especialidades Gourmac Limitada

Se recomienda un rediseño estratégico de los reforzadores con el objetivo de optimizar la satisfacción y el desempeño de los colaboradores, en virtud de que la percepción de insuficiencia en el salario base y los incentivos actuales representa una oportunidad clave para fortalecer el sistema de compensación, alineándolo con un modelo de comportamiento organizacional más efectivo.

Además, se debe fortalecer el refuerzo del desarrollo profesional, dado que la mayoría de los colaboradores no siente que la empresa invierta en su crecimiento, es crucial comunicar de manera explícita que la capacitación es una inversión estratégica en el futuro del colaborador. convirtiendo las oportunidades de desarrollo en un refuerzo positivo más potente y motivador.

Establecer un sistema de retroalimentación más claro y regular, la ausencia de este refuerzo directo impide el moldeamiento continuo de las conductas y debilita el vínculo entre el esfuerzo y la recompensa.

Por último, se recomienda crear un “Programa de Reconocimiento al Instante” que fomente el refuerzo positivo continuo, al ofrecer felicitaciones o reconocimientos frecuentes a través de plataformas digitales, se asegura que la conducta deseada sea reforzada de manera inmediata y consistente, fortaleciendo la motivación y el compromiso de cada colaborador de forma oportuna.

5.2.3 A la Universidad Central

Se sugiere a la Universidad Central incluir al menos un curso presencial en el plan de estudios de la carrera de Psicología en la modalidad virtual, cuyo el objetivo de este curso sería fortalecer la práctica profesional de los estudiantes, ofreciendo un espacio de aprendizaje práctico en cada cuatrimestre a lo largo de toda la carrera.

En la universidad, el servicio fortalecería a la comunidad universitaria al promover el bienestar emocional y conductual, esencial para un entorno de aprendizaje saludable. Además, permitirá la identificación, prevención y abordaje oportuno de las dificultades que puedan presentarse, apoyando el éxito académico y personal de los estudiantes.

Finalmente, será oportuno desarrollar una plataforma virtual de fácil acceso que centralice todos los recursos académicos, administrativos y de apoyo psicológico, el objetivo es simplificar la vida del estudiante, facilitando la búsqueda de información, la gestión de trámites y el acceso a los servicios de apoyo.

Referencias

Agudelo Macías, M. (2021). *Identificación de las estrategias de motivación de los trabajadores para el cumplimiento de los KPI's con Flexivan* [Tesis de pregrado]. Tecnológico de Antioquia. Repositorio TdeA. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=%E2%80%9CLa+motivaci%C3%B3n%3A+es+una+dimensi%C3%B3n+que+ha+sido+estudiada+por+grandes+autores+y+que+es+un+aspecto+b%C3%A1sico+de+la+humanidad%2C+por+lo+tanto%2C+es+fundamental+conocer+las+teor%C3%ADas+de+este+tema%E2%80%9D+%28Agudelo%2C+2021%2C+p.+15%29.&btnG=#d=gs_cit&t=1749914866287&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3ABywAAhsh5ksJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Des

Alexandra, F. (2015, 30 de marzo). *Recursos humanos/compensación y beneficios*. Blog EOI. https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/30/recursoshumanoscompensacion-y-beneficios/

Alfaro Castillo, D., y Rodríguez Alvarado, F. (2022). *Diseño de una estructura salarial para el subsistema de compensación y beneficios del Departamento de Recursos Humanos en la pyme Dicolor Ltda., Costa Rica, 2020.* [Tesis de grado]. Universidad Técnica Nacional. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Alfaro+y+Rodr%C3%ADguez+Alvarado+%282022%29%2C+llevaron+a+cabo+una+investigaci%C3%B3n+titulada+%E2%80%9CDise%C3%B1o+de+una+estructura+salarial+para+el+subsistema+de+compensaci%C3%B3n+y+beneficios+del+Departamento+de+Recursos+Humanos+en+la+pyme+Dicolor+Ltda.%2C+Costa+Rica%2C+2020%E2%80%9D%2C+&btnG=

Álvarez Bravo, M., y Martínez Rosero, A. C. (2021). *Propuesta de bienestar y compensación laboral en colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito nacional Cofinal Ltda*. [Tesis de pregrado no publicada]. Universidad Jorge Tadeo Lozano. https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/17853

Alves, O. F. (2023). *Comportamiento organizacional*. Freitas Bastos Editorial. https://books.google.es/books?id=e-zIEAAAQBAJ

Amasifén, A., Sánchez, L., Valles, M., Navarro, J., y Pinedo, L. (2022). Sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2015 y su influencia en la satisfacción de los servicios de una empresa automotriz peruana. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 16(32), 16–21. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1909-83672022000200016&script=sci_arttext

Aparicio, L., Hernández, O., Igarza, R., y Rafael, Y. (2024). Evaluación de una estrategia de intervención comunitaria para reducir el dengue. *Revista Médica Electrónica*, *44*(1), 56–68. https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=115167

Arias Gómez, J., Villasís Keever, M. Á., y Miranda Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 204. https://revistaalergia.mx/ojs/index.php/ram/article/view/181

Arias Gómez, J., Villasís Keever, M. Á., y Miranda Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 204. https://revistaalergia.mx/ojs/index.php/ram/article/view/181

Arias Montoya, L., Portilla, L. M., & Castaño Benjumea, J. C. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia Et Technica*, 14(39), 265–268. Universidad Tecnológica de Pereira. https://www.redalyc.org/pdf/849/84920503047.pdf

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.* (6ta. ed.). Fidias G. Arias Odón. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.ucsh.cl/xmlui/bitstream/handle/ucsh/3190/El%20Proyecto%20de%20Investigaci%C3%B3n.pdf?sequence=1

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15.ª ed.). Kogan Page. https://es.scribd.com/document/604987168/Armstrong-M-Armstrong-s-Handbook-of-Human-Resource-Man-15ed-2020

Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1943*). Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, N.° 17*. Publicada en La Gaceta N.° 242 del 22 de octubre de 1943. https://www.ccss.sa.cr/arc/normativa/708/ley-constitutiva-ccss.pdf

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1943). *Código de Trabajo, Ley N.° 2 del 27 de agosto de 1943*. Publicado en La Gaceta N.° 204 del 9 de septiembre de 1943. https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf

Avilés, Y. (2024). Salario emocional: Más allá de la compensación tradicional. *Región Científica,* 3(1), 1–9. https://rc.cienciasas.org/index.php/rc/article/view/191

Aydemir, G. (2015). B. F. *Skinner and Operant Conditioning Contributions to Modern Day Society.* Pressbooks BCC. https://pressbooks.bccampus.ca/psychologicalroots/chapter/b-f-skinner-and-operant-conditioning-contributions-to-modern-day-society/

Barrantes, R. (2002). *Investigación, un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. EUNED. https://sec6beb2e224aad69.jimcontent.com/download/version/1472044734/module/8423476870/name/Libro_Investigacion_camino_conocimiento_Barrantes.pdf

Bedodo, V., y Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica* [Tesis de licenciatura]. Universidad de Chile. Repositorio UCH. https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf

Behavioral Psychology ResearchNet. (2025). *Negative Reinforcement. iResearchNet – Business Psychology.* https://business-psychology.iresearchnet.com/behavioral-psychology/negative-reinforcement/

BetterUp. (2023). *What is Operant Conditioning? Definition and Examples.* https://www.betterup.com/blog/operant-conditioning

Bohlander, G. (2004). *Administración de recursos humanos* (12.ª ed.). Cengage Learning.

Camacho Ruiz, E. J., Escoto Ponce de León, M. D. C., López Rosales, F., y Mancilla Díaz, J. M. (2023). *Metodología aplicada a la Psicología y las Ciencias de la Salud.* chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://librosoa.unam.mx/bitstream/handle/123456789/3636/9786073075107.pdf?sequence=1

Candela Rodríguez, M., & Dabos, G. E. (2017). Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: Revisión e integración de la literatura. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión,* 25(1), 219–242. Universidad Militar Nueva Granada. https://redalyc.org/pdf/909/90949035015.pdf

Castillo Sáenz, E. M. (2021). *Sistema de compensación salarial y clima organizacional en colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad* [Tesis de licenciatura]. Universidad Privada Antenor Orrego. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPN_22759791b32043050c3c979142f29763

Cedeño Fonseca, M. M., Guevara Quesada, R. A., y Obando Campos, J. A. (2024). *Influencia del salario emocional sobre la felicidad en el trabajo y la intención de rotación en los colaboradores del sector educativo costarricense, durante los periodos 2023-2024* [Tesis de licenciatura no publicada]. Universidad Nacional de Costa Rica. https://repositorio.una.ac.cr/items/3390ec58-694c-42f6-9a1b-0a430b1ece37

Cegos. (2024). *Gestión de sistemas de compensación: Todo lo que deberías saber.* https://www.cegoslatam.com/actualidades/publicaciones/recursos-humanos-y-desarrollo-organizacional/gestion-de-sistemas-de-compensacion-todo-lo-que-deberias-saber

Chávez, A., y Loaiza, G. (2023). *Diseño de indicadores de servicio al cliente (KPI) para la compañía TSO Mobile* [Tesis de maestría]. Fundación Universitaria de Popayán. https://repositorio.uniajc.edu.co/server/api/core/bitstreams/a1f145d8-84d0-4535-9339-e0d557a45d94/content

Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y el control*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (2.ª ed.). McGraw-Hill. https://elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/PD-Libros-Gestion-del-talento-humano.pdf

Chiavenato, I., y Atayde, A. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. McGraw-Hill. https://biblioteca.unimeta.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=8574

Chiquito, J., y Loor, K. (2022). Análisis de los sistemas de gestión de calidad: Una mirada a las universidades. *Revista San Gregorio,* 50, 72–85. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2528-79072022000200072&script=sci_abstract

CliffsNotes. (2024). *Understanding Operant Learning and Reinforcement in Organizations.* https://www.cliffsnotes.com/study-notes/22010213

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2020). *Código de Trabajo de Costa Rica.* https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf

Colegio de Profesionales en Psicología de Costa Rica. (2019). *Consentimiento informado. Código de ética y deontológico*. https://psicologiacr.com/pregunta_frecuente/consentimiento-informado/

Coll, F. (2021). *Fuente terciaria.* Economipedia. https://economipedia.com/definiciones/fuente-terciaria.html

Condezo Valdivia, A. V. (2022). *Sistema de compensación y retención del talento humano en la agencia 528 de Mibanco, Huánuco–2020* [Tesis de maestría]. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/6499286

Cubero Corella, M., y Martínez López, D. (2024). *Las políticas de compensación y beneficios en las organizaciones para aumentar la efectividad en la retención del talento humano en la empresa Bebidas Well* [Tesis de licenciatura]. Universidad Internacional San Isidro Labrador. https://uisil.net/repositorio/files/80/a5297-Grecia-Guapiles-Daisy_Martinez_Lopez_y_Marilyn_Cubero_Corella-Gestion_del_Talento.pdf

Deloitte Tax & Legal, S.A. (2025). *El efecto fiscal de los beneficios laborales*. Cámara de Industrias de Costa Rica. https://cicr.com/wp-content/uploads/2025/02/Deloitte_Efecto_Fiscal_beneficios_laborales.pdf

Escobar-Pérez, J., y Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición,* 6, 27-36.

http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf

Espinosa, S., Deroncele, A., y Medina, P. (2020). Estrategia de intervención psicosocial educativa para el manejo efectivo del estrés de rol en médicos y enfermeras. *Maestro y Sociedad*, *17*(1), 12–24. https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/download/5143/4605

Fajardo, J. L. Y., Gómez, N. P., y Mejía, J. R. S. (2020). Cultura organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, *11*(20). chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf

Fishel, D. (2022, February 8). *What Is Operant Conditioning?* Verywell Health. https://www.verywellhealth.com/operant-conditioning-to-change-behaviors-5214674

GeeksforGeeks. (2025, abril). *Organisational Behaviour Modification: Meaning, Steps.* https://www.geeksforgeeks.org/business-studies/organisational-behaviour-modification-meaning-steps-contribution-and-criticism/

Gómez, M. A., Peña, T. E., y Gamboa, A. Y. (2022). *Propuesta de un sistema para la gestión estratégica del talento humano en la Universidad Castro Carazo, basada en sus planes de crecimiento y a los ejes claves de atracción, retención y desarrollo. Periodo 2020-2021*. [Tesis de licenciatura]. Universidad Nacional. https://repositorio.una.ac.cr/items/da4fd519-28a2-4700-837d-c77f752d1318

Gómez, S. (2023). *Influencia de la motivación del personal en la productividad laboral de la Universidad Militar Nueva Granada*. [Tesis de maestría]. Universidad Militar Nueva Granada. https://repository.umng.edu.co/handle/10654/39853

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Managing Human Resources* (8th ed.). Pearson Education. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/183-Managing-Human-Resources-Luis-R.-G%C3%B3mez-Mej%C3%ADa-David-B.-Balkin-Robert-L.-Cardy-Edisi-7-2011.pdf

Guacha, D. (2019). *Diseño de un modelo de compensación y beneficios laborales para el talento humano de la empresa Frenos y Resortes La Playa*. [Tesis de pregrado no publicada]. Universidad Autónoma de Tamaulipas. https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-autonoma-de-tamaulipas/economia-mexicana/anexo-1-es-bueno/18561948

Guevara, B. J. (2021). *Gestión de compensaciones y motivación laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín* [Tesis de licenciatura]. Universidad Alas Peruanas. https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10508/Tesis_Gestion.Compensaciones_MotivacionLaboral_UGEL_San%20Mart%C3%ADn.pdf

Guevara, I. M. S., Jiménez, M. R. T., y Lara, I. M. J. (2020). Comportamiento organizacional y su papel en la gestión de negocios. *Revista Publicando*, *7*(24), 1–8. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7510871

Guzmán, K. S., y Sandoval, R. S. (2021). Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Moyobamba, San Martín, Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *5*(6), 12249–12259. https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1227

Guzmán, L., Alarcón, S., y García, G. (2021). Teoría de factores de Herzberg: Experiencia en establecimiento detallista de Ecuador. *Revista Científica Mundo Recursivo*, *4*(2), 25–48. https://atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/101

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). McGraw Hill Interamericana Editores S. A. de C. V. https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (6ta ed.). McGraw-Hill Education.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). McGraw Hill Interamericana Editores S. A. de C. V. https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Hernández, S., y Duana, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA,* 9(17). https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/6019

Hernández, Y. G., Daza-Ríos, C. T., y Torres, W. E. R. (2022). Cultura organizacional y cultura de seguridad: Una revisión de la literatura. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, *12*(2), 66–76. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8994010

Herzberg, F. (2008). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review Press. https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=2WVZCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&

dq=Herzberg,+2008&ots=Zfb8nwSUqf&sig=n6Rf_U-xzewRT5tZGehZftiSlnY&redir_esc=y#v=onepage&q=Herzberg%2C%202008&f=false

HRDQ Store. (2024). *Guide to B.F. Skinner's Behaviorism & Operant Conditioning in the Workplace*. https://hrdqstore.com/blogs/hrdq-blog/behaviorism-operant-conditioning-workplace

Indeed. (2025). *What Is Operant Conditioning and How Does It Work? Indeed, Career Guide.* https://www.indeed.com/career-advice/career-development/operant-conditioning-examples

Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). (2022). *Unidad de Planificación y Evaluación. Proceso de Evaluación y Estadísticas. Informe de la medición del impacto de las personas en desventaja social egresadas del año 2021*. https://www.ina.ac.cr/transparencia/Documentos%20compartidos/Planes%20Institucionales/Estudio_Investigaciones/Evaluacion_Estadistica/2022/EI-PDS_Certificada_2021.pdf

Intep. (2018). *Investigación No Experimental*. Intep. https://intep.edu.co/Es/Usuarios/Institucional/CIPS/2018_1/Documentos/INVESTIGACION_NO_EXPERIMENTAL.pdf

Jaén, L. (2019*). Fuentes de información para la investigación en Archivística y Bibliotecología*. Editorial UCR. https://editorial.ucr.ac.cr/bibliotecologia/item/download/183_e3d41bf92cb3567250c8f2a663085625.html

Jiménez, G. Y., Loría, V. E., Sáenz, M. I., y Venegas, C. M. (2021). *Diseño de un programa de compensaciones laborales pertinente para Orocosta Agroindustrial S.A. 2020-2021*

[Tesis de licenciatura]. Universidad Nacional de Costa Rica. https://repositorio.una.ac.cr/items/63260a07-5852-4331-8ecf-837496ef0048

Juárez, R. (2014). *Administración de la compensación Sueldos, salarios y prestaciones*. Pearson Educación de México, S. A. de C. V. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.platform7x7.com/n/wp-content/uploads/2023/08/ADMINISTRACION-DE-LA-COMPENSACION-SALARIOS-RICARDO-VARELA.pdf

Luque Mamani, W. F. (2023). *Sistema de compensación salarial y desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa Minera Limata Limitada, periodo 2022* [Tesis de maestría]. Universidad Privada San Carlos. https://repositorio.upsc.edu.pe/handle/UPSC/708

Macías, C. C. B., Nariño, A. H., Sosa, E. N., y Zurita, W. A. P. (2020). Comportamiento organizacional con enfoque de sistema en empresas comercializadoras. *Revista Venezolana de Gerencia*, *25*(91), 900–919. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890305

Madero Gómez, S. M. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y Administración,* (232), 3–28. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000300006

McKinsey y Company. (2021). *El futuro del trabajo: El papel de la compensación y los beneficios en la retención de empleados*. https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work

McLeod, S. (2025, 17 de marzo). *Condicionamiento operante: Qué es, cómo funciona y ejemplos*. Simply Psychology. https://www.simplypsychology.org/operant-conditioning.html

Medina, G., Gámez, M., y Cossío, M. (2022). Incentivos como factor motivacional en el comportamiento organizacional de una empresa comercializadora de mariscos. *Ra Ximhai*, *18*(3). https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=16650441&AN=159249758

Meléndez, J. S., y Bardales, J. M. D. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *4*(2). https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/176

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). (2025). *Desde este 01 de enero rige ajuste salarial de 2,37% en salarios mínimos del sector privado*. https://www.mtss.go.cr/prensa/comunicados/2025/enero/cp_001_2025.html

Miranda Soberón, U., y Acosta-E, Z. (2008). *Fuentes de información para la recolección cuantitativa y cualitativa.* https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25070w/Seman3/fuentes_informacion.pdf

Mohamed, M. M. H., Martel Carranza, C. P., Toribio Huayta, F., Rómulo Rojas, C., y Arias González, J. L. (2023). *Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. https://doi.org/10.35622/fnudi.b.073

Molina, C. (2020). *Relación entre satisfacción y desempeño laboral en el comportamiento organizacional para la autorrealización* [Tesis de grado]. Universidad de América. https://repository.uamerica.edu.co/items/49085657-10a1-4fd4-87f6-a397ae897058

Mondy, R. W., y Noe, R. A. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.

Muguira, A. (2023). *¿Qué es la investigación descriptiva?* QuestionPro. https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-descriptiva/

Murphy, ES, y Lupfer, GJ (2014). Principios básicos del condicionamiento operante. En F. K. McSweeney y ES Murphy (Eds.), *El manual de Wiley Blackwell sobre condicionamiento operante y clásico* (pp. 167-194). Wiley Blackwell. https://doi.org/10.1002/9781118468135.ch8

Narváez, M. (2023). *Método deductivo: Qué es y cuál es su importancia*. QuestionPro. https://www.questionpro.com/blog/es/metodo-deductivo/

Navarro, M. (2023). *Diseño de un programa de recompensas para mejorar la motivación laboral de un grupo de colaboradores de la sucursal de Correos de Costa Rica en Heredia. Estudio comprendido entre los meses de enero y agosto del 2023*. [Tesis de Licenciatura en Psicología no publicada]. Universidad Central de Costa Rica

NCBI. (2023). The impact of positive reinforcement on teamwork climate, resiliency, and burnout during the COVID-19 pandemic: The TEAM-ICU pilot study. *Journal of Health Psychology,* 28(3), 267-278. https://doi.org/10.1177/13591053221103640

Number Analytics. (2025, mayo). *The Power of Operant Conditioning: Applications.* https://www.numberanalytics.com/blog/operant-conditioning-applications

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1997). *Introducción al estudio del trabajo* (4.ª ed. revisada). Oficina Internacional del Trabajo.

https://higieneyseguridadlaboralcvs.files.wordpress.com/2012/08/introduccic3b3n-al-estudio-del-trabajo-oit.pdf

Ortega, C. (2023). *¿Qué es el muestreo por conveniencia?* QuestionPro. https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-por-conveniencia/

Ortiz Buitrago, V., y Pardo López, H. F. (2021). *Importancia y ventajas de los KPI en los proyectos: Enfoque de procesos en el sector petrolero* [Proyecto de investigación]. Universidad Pontificia Bolivariana. https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9609

Ortiz Uribe, F. G. (2003). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. Limusa. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://biblioteca-digital.universidadcolumbia.edu.mx/acervo/CONSULTA/Ortiz_Uribe_Frida_Gisela-Diccionario_De_Metodologia_De_La_Investigacion_Cientifica.pdf

Ortiz Uribe, F. G., & García Nieto, M. del P. (2002). *Metodología de la investigación: El proceso y sus técnicas.* Limusa/Noriega Editores. https://es.scribd.com/document/497647163/Metodologia-de-La-Investigacion-Frida-Ortiz

Oxfam Internacional. (2020). *Ética de la investigación: Una guía práctica*. Oxfam Internacional. https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/621092/gd-reseach-ethics-practical-guide-091120-es.pdf?sequence=14

Palmer, D. C. (PMC). (2004). Operant conditioning. *Behavior and Philosophy,* 32(1), 3–19. National Center for Biotechnology Information (NCBI). https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1473025/

Palmer, D. C. (PMC). (2021). On response strength and the concept of response classes. *Perspectives on Behavior Science,* 44(2–3), 483–499. https://doi.org/10.1007/s40614-021-00305-y

Palmer, D.C. (PMC). (2020). Motivating operations and negative reinforcement. *Perspectives on Behavior Science, 43*(4), 761-778. https://doi.org/10.1007/s40614-020-00266-8

Parra, A. (2023). ¿Qué es la recolección de datos y cómo realizarla? QuestionPro. https://www.questionpro.com/blog/es/recoleccion-de-datos-para-investigacion/

Peirano, M. A. (2017). *Política corporativa de compensaciones*. Studocu. https://www.studocu.com/cl/document/duoc-uc/sistema-de-compensaciones/politica-corporativa-compensaciones-v3/63722297

Peña, C. G., y Fernández, C. A. M. (2019). *Estadística descriptiva y probabilidad*. Editorial Bonaventuriano. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YubhDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=Pe%C3%B1a,+C.+G.,+%26+Fern%C3%A1ndez,+C.+A.+M.+(2019).+Estad%C3%ADstica+descriptiva+y+probabilidad.+Editorial+Bonaventuriano.&ots=_3TfBd90nW&sig=r9_4WKRriehPdlDyY8VRqCDTgow#v=onepage&q&f=false

Plazas, E. A. (2006). BF Skinner: la búsqueda de orden en la conducta voluntaria. *Universitas Psychologica*, *5*(2), 377. http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n2/v5n2a13.pdf

Pressbooks UCF, University of Central Florida. (2024). *Reinforcement and punishment.* En *General Psychology* (recurso educativo abierto). https://pressbooks.online.ucf.edu/lumenpsychology/chapter/operant-conditioning/

Psico-smart. (2025). *¿Qué impacto tienen los sistemas de gestión de beneficios en la retención del talento en empresas del sector tecnológico?* https://psico-

smart.com/articulos/articulo-que-impacto-tienen-los-sistemas-de-gestion-de-beneficios-en-la-retenci-194343

PsychologyALevel.com. (2023). *11 Real-Life Applications of Operant Conditioning.* https://psychologyalevel.com/posts/11-real-life-applications-of-operant-conditioning/

Rajiv S. Jhangiani, I-Chant A. Chiang, Carrie Cuttler, y Dana C. Leighton. (2022). *¿Qué es la investigación no experimental?* LibreTexts. https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Psicologia/Libro%3A_M%C3%A9todos_de_investigaci%C3%B3n_en_psicolog%C3%ADa_(Jhangiani%2C_Chiang%2C_Cuttler_y_Leighton)/06%3A_Investigaci%C3%B3n_no_experimental/6.02%3A_Visi%C3%B3n_general_de_la_investigaci%C3%B3n_no_experimental

ResearchGate. (2014). The impact of positive reinforcement on employees' performance in organizations. *American Journal of Industrial and Business Management,* 4(1), 9-12. https://doi.org/10.4236/ajibm.2014.41002

Revista Summa. (2025). *Costa Rica ajusta sueldos: el 85% de las empresas aumentaron salarios en 2025*. https://revistasumma.com/costa-rica-ajusta-sueldos-el-85-de-las-empresas-aumentaron-salarios-en-2025/

Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Revista do Centro de Educação,* 31 (1), 11-22. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/1171/117117257002.pdf

Saavedra, S. (2021). *Modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes para fortalecer el comportamiento organizacional en los docentes de la Institución Educativa 00884* [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de San Martín.

https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNSM_0d1cdb7dc3c6bc0f03561820abd5eb1f

Salcedo Coloma, D. A. (2023). *Guía para el establecimiento de métricas e indicadores clave de rendimiento (KPI) en la gestión de proyectos de construcción* [Tesis de máster]. Universitat Politècnica de Catalunya. https://upcommons.upc.edu/handle/2117/393135

Saldívar, A. K. E., y Moctezuma, J. A. T. (2020). Salario emocional: Una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRua*, *12*(20), 72–89. http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768

Sarmiento, D., González, L., Sánchez, E., Manrique, J., y Silva, M. (2020, 20 de mayo). *Compensación y remuneración, sueldos y salarios, programas de incentivos y beneficios*. Over-Blog. http://google.over-blog.es/article-28521111.html

Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Plaza y Janés. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf

SCIRP. (2015). The Impact of Positive Reinforcement on Employees' Performance in Organizations. *Open Journal of Business and Management, 3*(1), 1–7. https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=53935

SCIRP. (2018). Research on the incentive mechanism of Hidilao Hotpot's employees based on grounded theory. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 6*, 118-130. https://doi.org/10.4236/jhrss.2018.61031

Serna, L., Chávez, C., Urra, M., y Ramírez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, *30*(1), 470–484. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9370051

Simply Psychology. (2023). Operant Conditioning. https://www.simplypsychology.org/operant-conditioning.html

Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Free Press. https://www.researchgate.net/publication/8692402_B_F_Skinner's_Science_and_Human_Behavior_Its_antecedents_and_its_consequences

Skinner, B. F. (1957). *Schedules of Reinforcement*. Appleton-Century-Crofts. https://psycnet.apa.org/record/2004-21805-000

Skinner, B. F. (1971). *Más allá de la libertad y la dignidad*. Ediciones Paidós. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://desarmandolacultura.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/skinner-b-f-mas-alla-de-la-libertad-y-la-dignidad.pdf

Skinner, B. F. (1974). *Ciencia y conducta humana.* Fontanella. https://es.scribd.com/document/328986006/Ciencia-y-Conducta-Humana-Skinner-1

Skinner, B. F. (1974). *Sobre el conductismo*. Ediciones Paidós. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://desarmandolacultura.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/skinner-b-f-sobre-el-conductismo.pdf

Tang, Y. (2020). Operant Conditioning and Organizational Behavior. *Journal of Behavioral Sciences,* 12(3), 56–70. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/341234567_Operant_Conditioning_and_Organizational_Behavior

Tantalean, S., Estela, Y., Peralta, A., Sarango, E., y Vallejos, M. (2024). Compensaciones y desempeño laboral en los colaboradores de una empresa comercializadora de Chiclayo. *Horizonte Empresarial*, *11*(1), 33–46. https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/2810/3101

TechTarget. (2021). *What is the reinforcement theory of motivation?* TechTarget. https://www.techtarget.com/whatis/definition/reinforcement-theory

The Decision Lab. (2024). *Reinforcement Theory.* https://thedecisionlab.com/reference-guide/management/reinforcement-theory

Torres, Y., y Rodríguez, Y. (2021). Surgimiento y evolución de la ergonomía como disciplina: Reflexiones sobre la escuela de los factores humanos y la ergonomía de la actividad. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, *39*(2), e342868. http://www.scielo.org.co/pdf/rfnsp/v39n2/2256-3334-rfnsp-39-02-e342868.pdf

UCF Pressbooks. (2024). *Schedules of Reinforcement – General Psychology*. University of Central Florida. https://pressbooks.online.ucf.edu/lumenpsychology/chapter/reading-reinforcement-schedules/

Ulate Soto, I., y Vargas Morúa, E. (2016). *Metodología para elaborar una tesis.* Universidad Estatal a Distancia. https://ulibros.com/metodologia-para-elaborar-una-tesis-vsdc6.html

Unir. (2024). *La importancia de la retención del talento en la empresa*. https://www.unir.net/revista/empresa/retencion-talento/

Universidad de Puerto Rico. (2020). *Fuentes primarias*. Universidad de Puerto Rico. https://uprrp.libguides.com/fuentesprimarias/fuentesprimarias

Universidad del Desarrollo. (2021). *Instrumento de Recolección de Información.* Universidad del Desarrollo. https://innovaciondocente.udd.cl/files/2021/12/7.instrumento-de-seleccion-de-informacion.pdf

Ureña, S. (2024, 24 de noviembre). Más de la mitad de las empresas en Costa Rica deben mejorar sus programas de cumplimiento, según encuesta de EY. *La República.* https://www.larepublica.net/noticia/mas-de-la-mitad-de-las-empresas-en-costa-rica-y-la-region-deben-mejorar-sus-programas-de-cumplimiento-segun-encuesta-de-ey

Valverde, R. I. M., Iturralde, E. T., Fajardo, L. G. C., Cevallos, W. A. N., y Díaz, M. N. C. (2024). Los KPI y su importancia en las microempresas de Guayaquil. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(4), 4316–4332. https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/12657

Varela Juárez, R. A. (2018). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones* (3.ª ed.). Pearson Educación. Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.pearsonenespanol.com/docs/librariesprovider5/2018-college-open-resources/administracion_de_la_compensacion_3e/anexo-1.pdf20agosto%20de,M%C3%A9xico%20el%20presidente%20de%20la

Vargas, J., Contrera, J., Franco, L., Álvis, A., y De Largeo, A. (2022). *Psicología organizacional y del trabajo: Miradas actuales*. Universidad del Norte. https://books.google.es/books?id=IERzEAAAQBAJ

Velásquez, A. (2023). *Investigación no experimental: Qué es, características, ventajas y ejemplos.* QuestionPro. https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-no-experimental/

Verywell Mind. (2009). *Positive reinforcement and operant conditioning.* Verywell Mind. (Actualizado el 3 de diciembre de 2024). Recuperado el 30 de junio de 2025, de https://www.verywellmind.com/what-is-positive-reinforcement-2795412

Verywell Mind. (2022). *Operant Conditioning and Behavior Modification.* https://www.verywellmind.com/operant-conditioning-a2-2794863

Verywell Mind. (2024). *Behavior Modification Techniques.* https://www.verywellmind.com/behavior-modification-techniques-8622711

Verywell Mind. (2024). *Positive and Negative Reinforcement in Psychology.* https://www.verywellmind.com/what-is-reinforcement-2795414

Watson, J. B. (1961). *El conductismo*. Paidós. https://www.academia.edu/9662898/el_conductismo

Yanina, C. M. L., y Lozano, D. L. A. (2020). Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Lince. *Revista de Investigación Valor Agregado*, *7*(1), 31–36. https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1414

Apéndices

Apéndice 01: Documento de aceptación del Trabajo Final de Grado por parte de la empresa Especialidades Gourmac Limitada

Gourmac
Pasión por hacer la diferencia

CARTA DE ACEPTACIÓN

Por medio de la presente queremos informar el estudiante de la Licenciatura en Psicología con énfasis en Recursos Humanos en la Universidad Central, **MICHELL YHONNATHE GONZALEZ DUNO** cédula de Identidad 8-0159-0631, *tiene la autorización por parte de nuestra empresa* ***Especialidades Gourmac Limitada*** *Cedula Juridica 3-102-6 71095 realizar el proyecto de Tesis en nuestras instalaciones, ya que será de gran provecho el que desee enfocar su tesis para interactuar con nuestros Trabajadores.*

En San Rafael de Alajuela al 14 de marzo de 2025.

Sin más a que hacer referencia.

Atentamente,

Especialidades Gourmac, Ltda.

Diana Alvarez.

Diana Alvarez Oconitrillo
9-0114-0425
Recursos Humanos
Especialidades Gourmac Limitada

Apéndice 02: Validación por el juicio experto del instrumento Titulado "Cuestionario Sistema de Compensación y Beneficios"

UNIVERSIDAD CENTRAL
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
Licenciatura en Psicología
Trabajo Final de Graduación
Instrumento

Proceso de validación del instrumento por juicio de personas expertas y de tipo contenido:

MARIANA DE LOS ANGELES CASTILLO MONTOYA (FIRMA)
Firmado digitalmente por MARIANA DE LOS ANGELES CASTILLO MONTOYA (FIRMA)
Fecha: 2025.08.29 11:35:23 -06'00'

Dra. Mariana Castillo Montoya
Psicóloga
Cód. 13775 CPPCR

Diana Alvarez C.

Lcda. Diana Álvarez Oconitrillo
Administradora
Jefa de Recursos Humanos
Especialidades Gourmac Limitada

NANCY ROMAN GONZALEZ (FIRMA)
Firmado digitalmente por NANCY ROMAN GONZALEZ (FIRMA)
Fecha: 2025.09.03 10:19:27 -06'00'

MPsc. Nancy Román González
Cód. 4320 CPPCR
Psicóloga Laboral/ Administradora

Apéndice 03: Cuestionario denominado “Sistema de Compensación y Beneficios"

UNIVERSIDAD CENTRAL
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
Licenciatura en Psicología
Trabajo Final de Graduación
Instrumento

INSTRUMENTO: "Cuestionario Sistema de Compensación y Beneficios"

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN:	Diseño de un sistema de compensación y beneficios basado en el modelo de gestión del comportamiento organizacional en la empresa Especialidades Gourmac Limitada, San Rafael de Alajuela entre mayo-diciembre 2025.
Objetivos específicos para cumplir:	– Examinar el sistema de compensación y beneficios actual de Especialidades Gourmac para identificar su impacto en el comportamiento organizacional. – Identificar los elementos del Modelo de Gestión del Comportamiento Organizacional pertinente para potenciar el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores de la empresa.
Variables	Variable 1: Sistema de compensación y beneficios actual Variable 2: Modelo de Gestión del Comportamiento Organizacional
Persona entrevistada:	Clave de identificación: Puesto de trabajo:
Fecha de aplicación:	
Estudiante UC:	Michell Yhonnathe González Duno

Instrucciones generales: Se agradece su participación en el presente estudio. A continuación, se muestra una serie de consultas, donde debe de marcar con una equis (X) en solo una opción de lo que aplica en usted, según la siguiente escala del 1 al 2, siendo 1_ Si o 2_ No.

Preguntas:

1. **¿Mi salario base actual me permite cubrir cómodamente mis necesidades básicas y las de mi familia?**

   1) Si ( ) 2) No ( )

2. **¿Los incentivos por desempeño (ej. bonos, comisiones) que ofrece Especialidades Gourmac son un factor importante que me motiva a mejorar mis resultados laborales?**

   1) Si ( ) 2) No ( )

3. **¿Siento que mi salario base refleja de manera justa el valor de mi rol y las responsabilidades que tengo en la empresa?**

   1) Si ( ) 2) No ( )

4. **¿Comprendo claramente los criterios y el proceso que se utiliza para acceder a los incentivos por desempeño?**

   1) Si ( ) 2) No ( )

5. **¿Considero que soy adecuadamente compensado(a) por las horas extras que ocasionalmente realizo en Especialidades Gourmac?**

   1) Si ( ) 2) No ( )

6. **¿Las bonificaciones adicionales (ejemplo: por cumplimiento de proyectos, metas) me hacen sentir valorado(a) por mi contribución extra?**

   1) Si ( ) 2) No ( )

7. **¿El proceso de gestión y pago de las horas extras en Especialidades Gourmac es claro y eficiente?**

   1) Sí ( ) 2) No ( )

8. **¿Considero que las bonificaciones adicionales se distribuyen de manera justa y equitativa?**

   1) Sí ( ) 2) No ( )

9. **¿Considero que Especialidades Gourmac cumple de manera adecuada con todos los beneficios establecidos por la legislación laboral costarricense (ejemplo: Día de descanso semanal, Licencia de maternidad o paternidad, Vacaciones, Seguridad Social (CCSS), Riesgos del trabajo)?**

   1) Sí ( ) 2) No ( )

10. **¿Estoy satisfecho(a) con los beneficios relacionados con la salud y el bienestar que ofrece Especialidades Gourmac?**

    1) Sí ( ) 2) No ( )

11. **¿Siento que la administración de los beneficios mandatorios por ley en Costa Rica es clara y se realiza de manera eficiente por parte de Gourmac?**

    1) Sí ( ) 2) No ( )

12. **¿Considero que los beneficios de salud y bienestar que ofrece la empresa demuestran un compromiso real con mi bienestar físico y mental?**

    1) Sí ( ) 2) No ( )

13. **¿Participar en las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional que ofrece Especialidades Gourmac me ayuda a crecer y avanzar en mi carrera?**

    1) Sí ( ) 2) No ( )

14. ¿Los beneficios relacionados con el equilibrio entre mi vida personal y laboral (ejemplo: horarios flexibles, opciones de teletrabajo) son importantes y útiles para mí?

1) Si ( ) 2) No ( )

15. ¿Siento que la empresa invierte en mi desarrollo profesional para mejorar mis habilidades y conocimientos?

1) Si ( ) 2) No ( )

16. ¿Siento que Especialidades Gourmac apoya un equilibrio saludable entre mis responsabilidades laborales y mi vida personal?

1) Si ( ) 2) No ( )

17. ¿El reconocimiento que recibo por mi buen desempeño o logros (ejemplo: verbal, premios) me motiva a seguir esforzándome?

1) Si ( ) 2) No ( )

18. ¿Los servicios o comodidades adicionales que ofrece Especialidades Gourmac (ejemplo: comedor, vestidores, lockers) contribuyen positivamente a mi experiencia diaria en el trabajo?

1) Si ( ) 2) No ( )

19. ¿El reconocimiento que recibo por mi desempeño considero que es justo y oportuno?

1) Si ( ) 2) No ( )

20. ¿Valoro los servicios o comodidades adicionales que ofrece Especialidades Gourmac?

1) Si ( ) 2) No ( )

21. ¿Recibo retroalimentación clara y regular de mis superiores sobre mi desempeño laboral?

1) Si ( ) 2) No ( )

22. ¿En general, me siento satisfecho/a con mi trabajo en Especialidades Gourmac?

1) Si ( ) 2) No ( )

23. ¿En general, me siento satisfecho(a) con la compensación total (salario y beneficios) que recibo en Especialidades Gourmac?

1) Si ( ) 2) No ( )

24. ¿Estoy satisfecho(a) con el ambiente de trabajo y las relaciones con mis compañeros y superiores?

1) Si ( ) 2) No ( )

25. ¿Me siento fuertemente comprometido(a) con los objetivos y el éxito de la empresa?

1) Si ( ) 2) No ( )

26. ¿Me esfuerzo por adherirme a las normas y políticas de la empresa y ofrecer un excelente servicio?

1) Si ( ) 2) No ( )

Apéndice 04: Consentimiento informado para aplicar el instrumento

UNIVERSIDAD CENTRAL
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
Licenciatura en Psicología
Trabajo Final de Graduación

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA.

Nombre de la persona investigador: Michell Yhonnathe Gonzalez Duno .

Nombre de la persona participante: _____

Medio para contactar: _____

I. **Propósito del cuestionario:** El fin del cuestionario es conocer su criterio y experiencia en cuanto al Sistema de Compensación y Beneficio. En el marco del Trabajo Final de Graduación denominado "Diseño de un sistema de compensación y beneficios basado en el modelo de gestión del comportamiento organizacional en la empresa Especialidades Gourmac Limitada, San Rafael de Alajuela entre mayo-diciembre 2025."; del estudiante Michell Yhonnathe Gonzalez Duno, de la carrera de Psicología con énfasis en Administración de Recursos Humanos de la UC. El mismo dirigido por la MPsc. Nancy Román González. Aunado, cuenta con el aval de realización en la institución por medio de una carta de aceptación del 14 de marzo 2025, suscrita por Recursos Humanos, la Sra. Dina Álvarez.

II. **Metodología:** Se empleará un cuestionario como instrumento, como apoyo de la técnica de entrevista en la cual se indagará la percepción, experiencia y conocimiento sobre Compensación y Beneficio de los colaboradores de la empresa "Especialidades Gourmac Limitada" en San Rafael de Alajuela. Estudio comprendido entre los meses de mayo a diciembre de 2025, en la organización Especialidades Gourmac Limitada.

III. **Riesgos:** La participación en el cuestionario, no ocasionará riesgo para la salud e integridad física.

IV. **Beneficios:** No existe un beneficio directo para la persona participante de la entrevista. Pero su contribución en el TFG, permitirá la elaboración de un documento y conocimiento, sobre la temática de estrés laboral, específica para la organización Especialidades Gourmac Limitada.

V. **Voluntariedad:** La participación en la entrevista e investigación es voluntaria.

VI. **Confidencialidad:** Se garantiza el estricto manejo y confidencialidad de la información, no haciendo referencia del nombre de las personas participantes, en el documento final. Se recuerda que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense, como cuando la ley obliga a informar sobre ciertas enfermedades o sobre cualquier indicio de maltrato o abandono infantil. Estas limitaciones y otras se prevén y señalan a los/las participantes. Los resultados podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en un círculo científico o académico, de forma anónima.

VII. **Información:** Antes de dar su autorización debe hablar con el estudiante responsable de la investigación sobre este estudio y el deben haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas acerca del estudio y de sus derechos. Si requiere de más información, puede contactarlo al correo electrónico mgonzalezdu@edu.uc.ac.cr o bien con la tutora al correo electrónico nroman@edu.uc.ac.cr, de lunes a miércoles 5:00 p.m.

Consentimiento: He leído toda la información consignada en este documento antes de firmarlo, se dio el espacio para hacer preguntas y han sido contestadas de forma satisfactorias; por lo que comprendo de que trata el estudio, las

condiciones de la participación y accedo a participar como sujeto de este trabajo final de graduación, el cual al ser un estudio académico se entiende que los resultados son de alcance público.

Nombre completo, firma y cédula del/la participante

Lugar y fecha

MICHELL YHONNATHE GONZALEZ DUNO (FIRMA)
Firmado digitalmente por MICHELL YHONNATHE GONZALEZ DUNO (FIRMA)
Fecha: 2025.08.27 06:30:08 -06'00'

Michell J. Gonzalez Duno
8-0159-0631
Investigador

NANCY ROMAN GONZALEZ (FIRMA)
Firmado digitalmente por NANCY ROMAN GONZALEZ (FIRMA)
Fecha: 2025.08.24 15:50:43 -06'00'

V°B°. Nancy Román González
Tutora de TFG/ Docente

Escuela de Psicología
Universidad Central de Costa Rica

Apéndice 05: Sistema de compensación y beneficios, basado en el modelo de gestión del comportamiento organizacional seleccionado, para su aplicación en la empresa Especialidades Gourmac Limitada

Título de la propuesta	**Sistema de compensación y beneficios basado en el modelo de gestión del comportamiento organizacional.**
Objetivo general	Proponer un sistema de compensación y beneficios, basado en el modelo de gestión del comportamiento organizacional seleccionado, para su aplicación en la empresa Especialidades Gourmac Limitada.
Fundamentación teórica	Basado en el modelo de gestión del comportamiento organizacional seleccionado y análisis de conducta (condicionamiento operante).
Componentes de la propuesta	La propuesta se enfoca en tres estrategias principales de modificación de conducta: refuerzo positivo, refuerzo negativo y extinción/castigo.
Responsables de implementación	Recursos Humanos Especialidades Gourmac Limitada
Beneficios esperados	Transformar el comportamiento organizacional mediante un sistema de compensación y beneficios estratégicamente diseñado, logrando la alineación de las conductas laborales individuales con los objetivos de la empresa e impulsando mejoras significativas en la satisfacción, el desempeño y la retención del talento.

Acciones principales	Responsables	Tiempo de ejecución	Recursos	Indicadores y meta de medición
1. Estrategia de Refuerzo Positivo Se centra en recompensar las conductas deseadas para que se repitan.				
1.1.Compensación Económica Directa				
• **Salario Base Anual:** Aumentar el salario base de forma anual, iniciando en enero, para cubrir las necesidades básicas de los colaboradores. Este ajuste servirá como un refuerzo positivo primario.	Gerente País y jefe de Administración (aprobación y asignación presupuestaria). Jefe de Recursos Humanos (cálculo del ajuste, análisis de costo de vida y comunicación).	1 vez al año, enero	1. Presupuesto financiero asignado para el ajuste salarial. 2. Estudio de costo de vida local. 3.Comunicación interna de la nueva política salarial.	**Indicador KPI** – Rotación de colaboradores. – Satisfacción salarial. – Comportamiento de mercado. **Meta de Medición KPI** – Rotación (Meta: < 5%). – Satisfacción (Meta: >85%). – Comportamiento de mercado. (Meta: >75%).
• **Bonos de Desempeño:** Asignación de un bono trimestral o semestral vinculado a métricas de productividad, calidad o servicio al cliente, que sean alcanzables y estén bien comunicadas.	Gerente País (definición y seguimiento de KPI). Jefe de Recursos Humanos (diseño del programa y métricas). Jefe de Administración (presupuesto y pago).	Corto plazo (3 meses o 6 meses)	1. Presupuesto para los bonos. 2. Definición de KPI claros y alcanzables (productividad, calidad, servicio). 3. Plataforma o herramienta de seguimiento de desempeño. 4. Capacitación a líderes sobre el proceso.	**Indicador KPI** – % de objetivos cumplidos. – % de bonos pagados. – Mejora en la productividad. **Meta de Medición KPI** – Objetivos cumplidos (Meta: > 90%). – Bonos (Meta: > 95%). – Mejora en productividad (Meta: 15%).

• **Bonos de Producción:** Crear un sistema de bonos trimestrales vinculado al cumplimiento de metas de eficiencia, cero desperdicio o reducción de defectos.	Jefe de Producción (definición de metas y medición). Jefe de Recursos Humanos (comunicación y administración). Jefe de Administración (presupuesto y pago).	Corto plazo (4 meses)	1. Presupuesto para el pago de bonos. 2. Sistema de medición de la producción, desperdicio y calidad. 3. Capacitación al personal de operaciones sobre las nuevas métricas y el cálculo del bono. 4.Comunicación de las metas y los resultados de manera transparente.	**Indicador KPI** – Eficiencia de Producción. – Tasa de desperdicio o Defecto. – Tipo de ciclo. **Meta de Medición KPI** – Eficiencia de Producción. (Meta: > 95%). – Tasa de desperdicio o Defecto. (Meta: <2%). – Tipo de Ciclo. (Meta: 10%).
• **Comisiones por Ventas:** Implementar un sistema de comisiones para el personal de ventas que recompense el logro de objetivos, actuando como un refuerzo inmediato por el esfuerzo comercial.	Jefe de Ventas (diseño de la estructura de comisiones y objetivos) . Jefe de Administración (cálculo y pago oportuno) y jefe de Recursos Humanos (comunicación y gestión administrativa).	Corto plazo (3 meses)	1. Presupuesto claro para comisiones (vinculado a ingresos). 2. Matriz de comisiones clara y escalable. 3. Sistema de ventas para el seguimiento y medición de los objetivos. 4. Capacitación al equipo de ventas sobre la nueva política y su potencial de ingresos.	**Indicador KPI** – Ingresos por ventas. – Número de nuevos clientes. – Tasa de conversión *leds*. **Meta de Medición KPI** Ingresos por ventas (Meta: 20%). Número de nuevos clientes. (Meta: 15 nuevos cliente /trimestre). Tasa de conversión Leds. (Meta: 15%).

• **Bono de Referidos:** Premiar a los colaboradores que refieran a nuevos talentos que sean contratados y se mantengan en la empresa por un tiempo determinado.	Jefe de Recursos Humanos (diseño de la política, seguimiento de referidos y pagos). Jefe de Administración (aprobación del monto del bono).	Corto plazo (6 meses)	1. Presupuesto específico para el pago de los bonos. 2. Política de referidos clara (criterios de elegibilidad, monto y plazos de pago). 3. Sistema de seguimiento de candidatos referidos y su fecha de permanencia.	**Indicador KPI** – Número de contrataciones por referido. – Tasa de retención de referidos. – Costo por contratación. **Meta de Medición KPI** – Número de contrataciones por referido (Meta: 95%). – Tasa de retención de referidos (Meta: 90%). Costo por contratación. (Meta: 30%).
1.2. Refuerzo No Económico (Beneficios y Reconocimiento)				
• **Desarrollo Profesional** Fondo de apoyo financiero para capacitación (certificaciones, diplomados) como refuerzo al esfuerzo por mejorar habilidades.	Jefe de Recursos Humanos (diseño, gestión del programa y seguimiento) y Jefe de Administración (aprobación y control presupuestario).	Corto plazo (3-4 meses)	1. Presupuesto anual dedicado y fijo. 2. Política de aplicación (criterios de elegibilidad, requisitos y proceso de reembolso). 3. Convenios con instituciones educativas clave. 4. Formulario y sistema simple para gestión de solicitudes.	**Indicador KPI** – Tasa de participación. – Mejoras en calificaciones de desempeño. – retención de talentos capacitados. **Meta de Medición KPI** – Tasa de participación. (Meta: 80%). – Mejoras en calificaciones de desempeño. (Meta: 15%). – retención de talentos capacitados. (Meta: 95%).

• **Promociones Internas:** Implementar una política clara de promoción interna, dando prioridad a los colaboradores existentes para puestos de mayor responsabilidad. Esto refuerza el compromiso y el crecimiento.	Jefe de Recursos Humanos (diseño, documentación de la política y gestión de procesos). Jefes de Áreas (identificación de talento y mentoría).	Corto plazo (3 meses)	1. Política formalizada y aprobada por la gerencia. 2. Mapeo de talento y de habilidades internas. 3.Comunicación transparente de vacantes y requisitos. 4. Capacitación a líderes en planes de desarrollo y mentoría.	**Indicador KPI** – Tasa de cobertura interna de vacantes. – Tasa de retención de promovidos. **Meta de Medición KPI** – Tasa de cobertura interna de vacantes. (Meta: 60%). – Tasa de retención de promovidos. (Meta: 60%).
• **Retroalimentación continua:** Para que los colaboradores reciban retroalimentación regular, se propone un ciclo de *feedback (*reuniones quincenales o mensuales) con énfasis en refuerzo social positivo (elogios).	Jefe de Recursos Humanos (diseño del proceso, plantillas de reunión y capacitación). Jefes de áreas (ejecución del ciclo).	Corto plazo (1 mes)	1. Manual/Guía de *feedback* (centrado en el refuerzo positivo). 2. Capacitación a todos los líderes en habilidades de *coaching* y comunicación efectiva. 3. Plantillas sencillas para documentar las reuniones (no burocrático).	**Indicador KPI** – Frecuencia y Consistencia del *feedback*. – Satisfacción con el *feedback,* – Índice de Elogios. **Meta de Medición KPI** – Cumplimiento de reuniones (Meta: 100%). – Satisfacción con el *feedback,* (Meta: 60%). – Elogios Trimestrales.

• **Beneficios de Salud** Subsidio para membresía de gimnasio/actividades deportivas, como refuerzo a la conducta de cuidado personal.	Jefe de Recursos Humanos (diseño de la política, gestión de convenios y administración). Jefe de Administración (aprobación y control presupuestario).	Corto plazo (2 meses)	1. Presupuesto anual para el subsidio. 2. Política de subsidio (montos máximos, requisitos de uso). 3.Convenios/ Alianzas con gimnasios o centros deportivos. 4.Comunicación del beneficio y sus ventajas para la salud.	**Indicador KPI** – Tasa de Utilización del subsidio. – Índice de bienestar físico. – Reducción del ausentismo. **Meta de Medición KPI** – Tasa de utilización del subsidio (Meta: 60%). Índice de Bienestar físico (Meta: 20%). – Reducción del Ausentismo (Meta: 10%).
• **Obsequio de Cumpleaños** Programa de obsequios o día libre adicional para fortalecer el vínculo emocional y el sentido de pertenencia.	Jefe de Recursos Humanos (diseño de la política, gestión de convenios y administración). Jefe de Administración (aprobación y control presupuestario).	Corto plazo (2 meses)	1. Presupuesto anual para el subsidio. 2. Política de obsequio (montos máximos, requisitos de uso). 3.Comunicación del beneficio.	**Indicador KPI** – Satisfacción con el Reconocimiento – Comentarios positivos en clima laboral. – Índice de sentido de pertenencia. **Meta de Medición KPI** – Satisfacción con el Reconocimiento (Meta: 90%). – Comentarios Positivos en Clima Laboral (Meta: 50%). – Índice de Sentido de Pertenencia (Meta: 10%).

• **Servicios y Comodidades** Mejoras en el comedor (opciones variadas/saludables) y zonas de descanso para fomentar el cuidado y la interacción.	Jefe de Administración (logística, infraestructura y gestión de proveedores). Jefe de Recursos Humanos (recolección de *feedback* y diseño de los espacios).	Corto plazo (4-6 meses)	1. Presupuesto para mejoras de infraestructura y contratos de servicio. 2. Contratación de proveedores de alimentos variados y saludables. 3. Diseño ergonómico para las áreas de descanso y *lounge*. 4. Encuestas de satisfacción de servicio posimplementación	**Indicador KPI** – Satisfacción con el comedor. – Tasa de uso del comedor. – Percepción de salud y bienestar. **Meta de Medición KPI** – Satisfacción con el comedor (Meta: 90%). – Tasa de uso del Comedor (Meta: 85%). – Percepción de Salud y Bienestar (Meta: 20%).
2. Promover la Autonomía y la Eficiencia Esta estrategia es un refuerzo negativo, elimina algo aversivo para fomentar una conducta.				
• **Eliminación de supervisión excesiva:** Reducir la microgestión a equipos con desempeño constante para recompensar la responsabilidad.	Jefe de Recursos Humanos (diseño de la política de autonomía y capacitación). Jefe de Áreas (identificación de equipos y aplicación gradual).	Corto plazo (3 meses)	1. Política de autonomía y responsabilidad legada. 2. Capacitación a líderes en liderazgo de servicio y delegación. 3. Indicadores de desempeño claros para los equipos.	**Indicador KPI** – Índice de autonomía por colaborador. – Tasa de errores o retrasos. – Puntaje de eficiencia en la gestión. **Meta de Medición KPI** – Índice de autonomía (Meta: 90%). – Tasa de errores (Meta: 15%). – Tiempo de supervisión (Meta: 25%).

• **Horarios Flexibles:** Otorgar horarios flexibles a empleados productivos, eliminando la presión de un horario rígido.	Jefe de Recursos Humanos (diseño de la política y elegibilidad), Jefe de Áreas (administración y monitoreo diario).	Corto plazo (2 meses)	1. Política formalizada de flexibilidad laboral. 2.Herramientas de comunicación y colaboración remota. 3. Indicadores de Desempeño claros que definan la "productividad" requerida para acceder al beneficio. 4. Acuerdo formal entre el empleado y su supervisor.	**Indicador KPI** – Medido indirectamente a través del desempeño y la autonomía percibida. **Meta de Medición KPI** N/A.
3.Corregir Comportamientos No Deseados (Extinción) Extinción y Castigo (Uso cauteloso y ético para reducir comportamientos disruptivos.)				
• **Ignorar comportamientos de llamada de atención:** Capacitar a los jefes de áreas para ignorar consistentemente quejas menores o interrupciones improductivas (no legítimas).	Jefe de Recursos Humanos (diseño, capacitación y monitoreo de la implementación). Supervisores y Jefes de Áreas (aplicación consistente de la técnica).	Corto plazo (2 meses)	1. Módulo de capacitación basado en principios de comportamiento organizacional. 2. Material de guía para jefes de áreas. 3. *Coaching* y seguimiento. por parte de RR. HH. a los jefes de áreas.	**Indicador KPI** – Reducción del tiempo en quejas menores. – Percepción del liderazgo. **Meta de Medición KPI** – Reducción del tiempo en quejas menores. (Meta: < 40%). – Percepción de la Liderazgo (Meta: 25%).

Castigo (Uso Cauteloso): • **Manual de Normas y Consecuencias:** Actualizar un manual claro de conductas no deseadas y sus consecuencias proporcionales. (Evitar la sanción es un refuerzo negativo).	Jefe de Recursos Humanos (diseño, revisión legal y comunicación). Gerente País (aprobación final).	Corto plazo (3 meses)	1. Asesoría para asegurar que las normas y sanciones sean legales. 2. Documento del manual claro, preciso y fácil de entender. 3. Sesiones de capacitación a todos los colaboradores y jefes sobre el contenido del manual. 4. Canales de comunicación y registro.	**Indicador KPI** – Tasa de incidentes y accidentes. – Índice de conciencia de las políticas. – Reducción de comportamientos problemáticos. **Medición KPI** – Tasa de incidentes y accidentes. (Meta: 50%). – Índice de conciencia de las políticas. (Meta: 95%). – Reducción de comportamientos problemáticos. (Meta: 50%).
• **Retroalimentación Constructiva** Usar el *feedback* negativo no como castigo, sino como herramienta correctiva con pautas claras de mejora.	Jefe de Recursos Humanos (desarrollo del modelo de *feedback* correctivo y capacitación). Supervisores y Jefes de Áreas (aplicación consistente y seguimiento).	Corto plazo (2 meses)	1. Modelo de *feedback* estructurado enfocado en la conducta y no en la persona. 2. Capacitación intensiva a jefes de áreas en comunicación no violenta y planes de mejora. 3. Guías para documentar el *feedback* y los compromisos de mejora.	**Indicador KPI** – Índice de mejora de desempeño. – Percepción de la justeza del *feedback,* – Tasa de reincidencia. **Medición KPI** – Índice de mejora de desempeño. (Meta: 50%). En 6 meses – Percepción de la justeza del *feedback,* (Meta: 90%). – Tasa de reincidencia. (Meta: < 5%.)

• **Advertencias Formales** Aplicar amonestaciones verbales y escritas solo para faltas graves y documentadas, con el objetivo de corregir la conducta.	Jefe de Recursos Humanos (supervisión del proceso y archivo). Supervisores y Jefes de Áreas (aplicación consistente y seguimiento).	Corto plazo (1 mes)	1. Protocolo documentado de amonestaciones y faltas (alineado con el Manual de Normas y Procedimientos) 2. Formatos estandarizados para actas de advertencia verbal y escrita. 3. Capacitación a jefes de áreas en el proceso disciplinario, la proporcionalidad de la falta y la documentación adecuada.	**Indicador KPI** – Número de advertencias y amonestaciones – Índice de cumplimiento de normas críticas. **Medición KPI** – Número de advertencias y amonestaciones (Meta: 70%). – Índice de cumplimiento de normas críticas. (Meta: 99%).