

Carrera: Psicología Industrial

DIPLOMADO:

**El Salario Emocional como Estrategia Generadora de Bienestar
Laboral.**

PROYECTO:

**INCIDENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN EL BIENESTAR
ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EXPEDICIÓN Y
RENOVACIÓN DE LICENCIAS DE OPERACIÓN DE UNA
INSTITUCIÓN DEL ESTADO DOMINICANO, DURANTE EL
PERÍODO ABRIL-JULIO DE 2022.**

AUTORES:

**CARLOS RAFAEL ALCÁNTARA SANTANA
JESÚS VINICIO CAPELLÁN HICIANO
MIGUEL SOLÍS ENCARNACIÓN**

Matrículas

100017225

100019635

100014946

Facilitadora Acompañante

Sagrario Medina, M.A.

JULIO, 2022

**SANTO DOMINGO ESTE
REPÚBLICA DOMINICANA**

INCIDENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN EL BIENESTAR ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EXPEDICIÓN Y RENOVACIÓN DE LICENCIAS DE OPERACIÓN DE UNA INSTITUCIÓN DEL ESTADO DOMINICANO, DURANTE EL PERÍODO ABRIL-JULIO DE 2022.

Tabla de contenido

I. Objetivo general	6
II. Objetivos específicos	6
III. Introducción	7
MÓDULO 1: IDENTIFICACIÓN DE UN DEPARTAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE UN ESTUDIO DE SALARIO EMOCIONAL	8
1. Historia de la empresa	9
2. Cronología Histórica del Organismo	9
3. Descripción de la industria	10
4. Organigrama	11
5. Departamento objeto de estudio	12
6. ¿Por qué hemos seleccionado este departamento?	12
7. Muestra de personas por ser analizadas	12
8. Tareas que estas personas realizan como parte de sus labores	12
9. Datos demográficos	13
10. Indicadores Clave de Desempeño	14
11. Cambios esperados como resultado de este proyecto	14
MÓDULO 2: APLICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE UNA ENCUESTA DE SALARIO EMOCIONAL	15
12. Herramienta de Salario Emocional	16
13. Aplicación de la herramienta de Salario Emocional al grupo de estudio.	27
14. Evidencia de los resultados de las encuestas individuales.	27
14.1. Encuesta Número 1 – D. R. S.	28
14.2. Encuesta Número 2 – M. L. B.	29
14.3. Encuesta Número 3 – V. G. R.	30
14.4. Encuesta Número 4 – G. B.	31
14.5. Encuesta Número 5 – F. A. G.	32
14.6. Encuesta Número 6 – M. G.	33
14.7. Encuesta Número 7 – O. J. S. S.	34
15. Resumen con los hallazgos del grupo.	35
16. Resumen con los hallazgos del grupo (detalle).	36
17. Entrevistas de revisión, interpretación y comunicación de resultados.	36
18. Interpretación de los hallazgos tras el análisis de la aplicación de la encuesta.	37
19. De acuerdo con el indicador elegido para tu trabajo, ¿se mantienen los objetivos que se buscan lograr?	38

20. Presentación del proyecto de salario emocional y propuesta económica basada en los indicadores de índice de satisfacción y nivel de compromiso de los empleados.	39
MÓDULO 3: PROGRAMA DE SALARIO EMOCIONAL	43
21. Herramienta de Psicología Positiva: PERMA.	44
22. Respaldo Psicológico: Razonamiento para elegir esas actividades.	46
23. Explicación del impacto de las actividades en el índice de satisfacción laboral y nivel de compromiso de los colaboradores, de acuerdo con los resultados arrojados en la herramienta aplicada.	47
24. Costo económico de las actividades.	47
25. Análisis de las motivaciones según la Dinámica Espiral del Dr. Clare Graves.	48
25.1. Motivaciones según la Dinámica Espiral de Graves – D. R. S.	48
25.2. Motivaciones según la Dinámica Espiral de Graves – M. L. B.	48
25.3. Motivaciones según la Dinámica Espiral de Graves – V. G. R.	49
25.4. Motivaciones según la Dinámica Espiral de Graves – G. B.	49
25.5. Motivaciones según la Dinámica Espiral de Graves – F. A. G.	50
25.6. Motivaciones según la Dinámica Espiral de Graves – M. G.	50
25.7. Motivaciones según la Dinámica Espiral de Graves – O. J. S. S.	51
26. Motivaciones según la Dinámica Espiral de Graves desde el punto de vista general.	51
27. Plan de Comunicación.	53
28. Road Map (Línea de Tiempo).	54
29. Diagrama de Gantt (Línea de Tiempo en Desarrollo).	54
30. Presentación del Programa de Salario Emocional.	55
IV. Conclusión	56
V. Referencias Bibliográficas	58
VI. Anexos	60
VI.I. Anexos A: Enlaces	60
VI.II. Anexos B: Fotografías	60
VI.III. Anexos C: Evidencias de la aplicación de la Herramienta de Salario Emocional	61

Objetivo general

Proponer un plan de salario emocional que se encuentre directamente relacionado al nivel de satisfacción laboral y equilibrio de carga laboral de los colaboradores del Departamento de Expedición y Renovación de Licencias de Operación, de una institución del Estado Dominicano, orientada a ofrecer servicios y seguros, durante el período abril-julio 2022.

II. Objetivos específicos

1. Identificar la percepción personal de los colaboradores y el nivel de satisfacción y carga laboral en base al salario emocional del Departamento de Expedición y Renovación de Licencias de Operación, de una institución del Estado Dominicano, orientada a ofrecer servicios y seguros.
2. Conocer y analizar desde su óptica individual cuáles son las necesidades que presenta el departamento, respecto a la realización de sus tareas cotidianas con relación al salario emocional.
3. Definir las capacidades, habilidades y elementos a trabajar con necesidad de urgencia en la institución.
4. Reconocer cuál es el grado de estrés y dificultad para realizar sus tareas asignadas y las más críticas durante la jornada laboral para aplicar el salario emocional entre los trabajadores.
5. Presentar estrategias para aumentar la motivación y satisfacción de los colaboradores y conseguir que deseen permanecer más tiempo en la compañía y hacer carrera en ella.
6. Incrementar la satisfacción de los empleados de la institución a partir del tercer trimestre del año 2022.

III. Introducción

Según Diez-Silva, Pérez-Ezcurdia, Gimena Ramos, & Montes-Guerra (2012), los indicadores son importantes dentro de una organización puesto que dicen lo que debe medirse y cuáles son los límites de control dentro de los que debe estar dicho rendimiento. En tal sentido, el nivel de rendimiento que alcanza una organización está en función de la eficiencia y la eficacia de las acciones que realiza. La eficiencia se basa en la relación entre producción y entradas, con un enfoque de medidas de productividad del proceso y utilización de recursos, mientras que, la eficacia se basa en la idea de salidas apropiadas del proceso.

Según Pérez Jaramillo, un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

El objetivo principal de los indicadores clave de desempeño es ayudar a tomar mejores decisiones respecto al estado actual de un proceso, proyecto o estrategia y poder definir de mejor manera una acción futura. Para poder seleccionar aquellos indicadores clave de desempeño que sean de mayor impacto y beneficio para la organización es importante primero conocerlos.

El Salario Emocional es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida de este, fomentando la conciliación laboral (Suárez Erazo & Carrillo Guerrero, 2016).

Con los indicadores usados se medirán los factores con autonomía, pertenencia, creatividad, dirección, disfrute, inspiración, maestría, crecimiento personal, crecimiento profesional y sentimiento de propósito. Luego de la medición, se obtiene un informe que permitirá a la empresa integrar las acciones concretas que elevan los niveles de satisfacción y bienestar del personal (Listín Diario, 2022).

Aquí, al haber identificado a las personas a las que les serán aplicadas las herramientas elegidas para el salario emocional, al igual que los indicadores, para ponerlos en práctica en la organización, que también ha sido elegida para ser mejorada. Luego de aplicar y analizar los resultados de nuestra herramienta podremos ver cómo se incrementará el salario emocional en la organización.

Gracias a esto, una empresa con colaboradores motivados aumentará la productividad, el compromiso y la identificación. Además, mejora la imagen social de la empresa y ayuda en la retención del talento. Tomando en cuenta las herramientas elegidas para el salario emocional en circulación entre los colaboradores, los indicadores nos permitirán conocer las necesidades que presenta la organización.

MÓDULO 1:

**IDENTIFICACIÓN DE UN DEPARTAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE UN
ESTUDIO DE SALARIO EMOCIONAL**

1. Historia de la empresa

Esta institución del Estado Dominicano, orientada a ofrecer servicios y seguros, fue fundada el 09 de enero del año 1969, mediante la Ley 400, promulgada por el presidente Dr. Joaquín Balaguer Ricardo ante la necesidad de controlar y supervisar el mercado del seguro. Esto con el objetivo de aplicar y administrar el régimen legal de las compañías de seguros de la República Dominicana bajo la tutela y dependencia de la Secretaría de Estado de Hacienda.

Así mismo como consecuencia de la promulgación de la Ley 400, se promulga la Ley 126 del 20 de marzo 1971, sobre Seguros Privados, donde también se crea la Junta Consultiva de Seguros (JUCOSE). Posteriormente, cuando estas leyes ya fueron consideradas obsoletas fueron sometidas a una serie de modificaciones para a la postre concluir con la promulgación de la Ley 146-02 de fecha 26 septiembre del año 2002, sobre Seguros y Fianzas en la República Dominicana.

Esta ley fusiona la Ley 126 sobre Seguros Privados, la Ley 4117 de Seguro Obligatorio de Vehículos y sus modificaciones y la Ley No. 116 sobre Impuestos establecidos a las Fianzas de las Compañías de Seguros. Con esta Ley 146-02 se buscó transparentar el negocio del seguro, teniendo un instrumento legal que permitiera controlar y supervisar el mercado asegurador acorde con el nivel de desarrollo que impera en el país.

Dicha ley convirtió a esta institución del Estado Dominicano, orientada a ofrecer servicios y seguros, en una institución descentralizada estatal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, facultad para contratar, demandar y ser demandada conforme lo establece el artículo 234 de la misma.

2. Cronología Histórica del Organismo

Según el sitio web de la esta institución del Estado Dominicano, orientada a ofrecer servicios y seguros (2022), la historia cronológica de este organismo descentralizado ocurre de la siguiente manera:

1910-1920. Ingresan y se establecen en República Dominicana las compañías de origen canadiense “Sun Life, Ins.”, “Crown Life” y “Confederation Life & Assoc.”, pioneras en el ramo de seguros de vida en nuestro país.

1921-1930. Ingresaron a República Dominicana otras empresas de seguros internacionales como “La Caridad”. En esta misma época fue fundada la compañía “La Nacional de Seguros, C. por A.”, que fue la compañía dominicana más próspera para ese tiempo y que introdujo el seguro moderno que hoy conocemos como el “Seguro de Vida Universal”.

1930-1932. Entra en vigor la Ley No. 68 del Seguro Privado y empieza a despertar la conciencia nacional en materia de seguros. Dicha Ley reglamentó el

establecimiento de las compañías en nuestro territorio, algunas normas sobre incendio y creó el cargo de Superintendente del Departamento de Seguros, dependiente de la Secretaría de Estado de Finanzas.

El 20 de marzo de 1931 fue promulgada la Ley No. 96 que sustituyó a la Ley No. 68 y amplió disposiciones que garantizaban el interés de las aseguradoras y autorizó a operar el seguro a un grupo de 12 compañías radicadas en el país desde 1910-1931. En 1932 fue fundada la primera compañía de seguros de carácter estatal, denominada “San Rafael C. por A.”.

1960-1974. Esta época marcó el verdadero desarrollo del sector asegurador dominicano, ya que se registraron y autorizaron treinta (30) compañías de seguros. En 1969, debido al desarrollo que fue experimentando el mercado asegurador, se creó mediante la Ley No.400 del 9 de enero de 1969 la Superintendencia de Seguros, la cual desde entonces ha tenido a su cargo la aplicación y administración del régimen legal de las compañías de seguros de la República Dominicana bajo la tutela y dependencia del Ministerio de Hacienda. En 1971, se promulgó la Ley No. 126 del 20 de marzo 1971, sobre Seguros Privados.

2002. Se promulgó la Ley No. 146-02 de fecha 26 septiembre del año 2002, sobre Seguros y Fianzas en la República Dominicana. Esta nueva ley fusionó la Ley No. 126 sobre Seguros Privados, la Ley No. 4117 de Seguro Obligatorio de Vehículos y sus modificaciones y la Ley No. 116 sobre Impuestos Establecidos a las Fianzas de las Compañías de Seguros.

3. Descripción de la industria

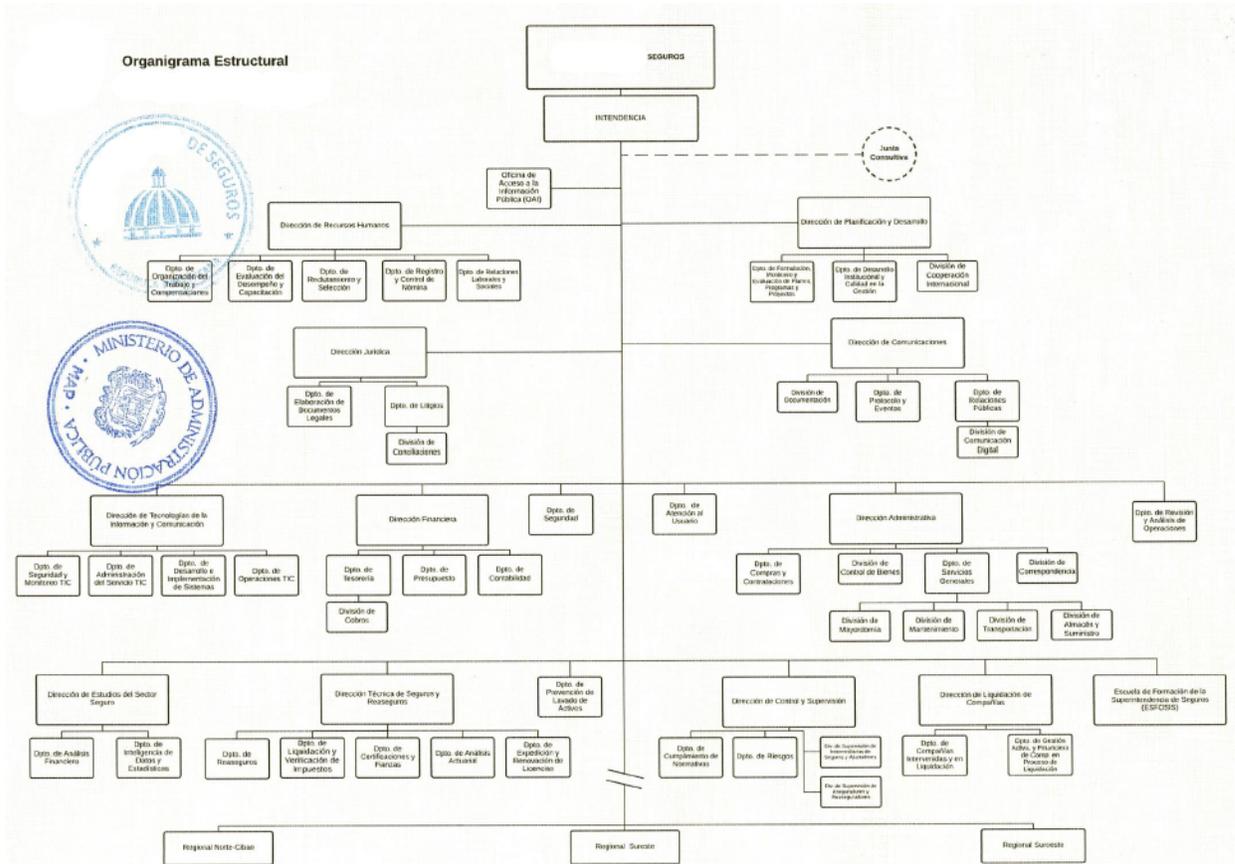
Esta institución del Estado Dominicano, orientada a ofrecer servicios y seguros, es una dependencia del Ministerio de Hacienda, creada mediante la Ley No.400, del 9 de enero de 1969. Es la entidad rectora, reguladora y supervisora del sector asegurador en la República Dominicana. Bajo el amparo y mandato expreso de la Ley No.146-02 sobre Seguros y Fianzas (Superintendencia de Seguros, 2022).

Esta institución del Estado Dominicano, orientada a ofrecer servicios y seguros, es la autoridad de aplicación de las leyes de Seguros y de los Aseguradores y su control, y de la parte pertinente de las leyes del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones y de Riesgos del Trabajo, por lo que está facultada para dictar las normas reglamentarias.

Esta institución del Estado Dominicano, orientada a ofrecer servicios y seguros, es una institución descentralizada estatal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, facultad para contratar, demandar y ser demandada conforme lo establecido. El objetivo principal de este organismo será velar porque dichas instituciones cumplan con la ley de seguros y con las resoluciones y reglamentos normativos de la Superintendencia, para lo cual está investida de la autoridad y

facultades necesarias para la aplicación del régimen establecido por la presente ley (Congreso Nacional, 2002).

4. Organigrama



Organigrama 1. Organigrama de la institución del Estado Dominicano, orientada a ofrecer servicios y seguros.



Organigrama 2. Organigrama de la Dirección Técnica de Seguros y Reaseguros de la institución del Estado Dominicano, orientada a ofrecer servicios y seguros.

5. Departamento objeto de estudio

Departamento de Expedición y Renovación de Licencias.

6. ¿Por qué hemos seleccionado este departamento?

Hemos seleccionado el Departamento de Expedición y Renovación de Licencias porque consideramos que el Programa de Expedición y Renovación de Licencias es muy vulnerable debido a las informaciones de alto nivel confidencial que manejan los miembros del equipo, lo cual podría afectar en su rendimiento.

7. Muestra de personas por ser analizadas

Hemos omitido el nombre real de la institución, así como modificado los datos reales de los encuestados, basándonos en la confidencialidad y el respeto a las políticas del manejo de información de la institución analizada.

Nombre	Apellidos	Teléfono	Correo
D.	R. S.	809-XXX-9036	DRS@CONFIDENCIAL.COM
M. L.	B.	809-XXX-5048	MLB@CONFIDENCIAL.COM
G.	B.	809-XXX-6670	GB@CONFIDENCIAL.COM
V.	G. R.	809-XXX-6670	VGR@CONFIDENCIAL.COM
O. J.	S. S.	829-XXX-9858	OJSS@CONFIDENCIAL.COM
M.	G.	829-XXX-5717	MG@CONFIDENCIAL.COM
F. A.	G.	849-XXX-0535	FAG@CONFIDENCIAL.COM

8. Tareas que estas personas realizan como parte de sus labores

Nombre y apellidos	Puesto	Objetivo
F. A. G.	Sub encargada	Revisar, distribuir y dar seguimiento al trabajo diario, velar por que todas las áreas estén debidamente

		<p>organizadas, a fin de que no tengamos expedientes fuera de los mismos.</p> <p>Recibir, verificar y revisar los documentos depositados para el proceso de renovación de Licencias</p>
D. R. S.	Asistente	<p>Dar informaciones de servicios, recibir y realizar llamadas al público.</p> <p>Trabajar en los informes semanal, mensual y trimestral.</p>
M. L. B.	Secretaria Auxiliar	<p>Redactar y revisar las cartas de Renovación de los Corredores Físicos, Morales, Agentes y Ajustadores.</p> <p>Redactar las cartas de expedición.</p>
G. B.	Auxiliar de Oficina	<p>Archivar los expedientes</p> <p>Revisar que los intermediarios de seguros no se encuentren como servidores públicos.</p>
V. G. R.	Auxiliar Administrativo	<p>Revisar que los documentos que lleguen al departamento sean correctos.</p> <p>Asistir al personal.</p>
O. J. S. S.	Digitador	<p>Recibir y Verificar la documentación de las Aseguradoras y de Corredores, para nueva Licencias</p> <p>Dar seguimiento a los corredores cuando, le falte algún documento para completar el expediente.</p>
M. G.	Analista	<p>Leer y Revisar las Cartas de Expedición y de Renovación, hechas por las secretarías, a fin de que estén de acuerdo con lo solicitado.</p> <p>Dar atención al usuario, vía telefónica, cuando estos lo soliciten.</p>

9. Datos demográficos

Sexo	Edad	Nivel Académico	Nivel de Posición	Tiempo de labor
Femenino	55 años o mayor	Universitario	Administrativa	10 años o más
Femenino	18-24 años de edad	Bachiller	Administrativa	Menos de 1 año
Masculino	35-44 años de edad	Bachiller	Administrativa	Menos de 1 año

Femenino	35-44 años de edad	Bachiller	Administrativa	10 años o más
Femenino	55 años o mayor	Licenciatura	Administrativa	1-5 años
Femenino	35-44 años de edad	Licenciatura	Administrativa	Menos de 1 año
Masculino	25-34 años de edad	Bachiller	Administrativa	1-5 años

10. Indicadores Clave de Desempeño

1. Índice de satisfacción de los empleados.
2. Nivel de compromiso de los empleados.

Hemos elegido estos indicadores porque consideramos que es importante determinar en qué medida el comportamiento de los empleados contribuye a los objetivos generales de la institución, considerando la confidencialidad de las informaciones que manejan. Debemos asegurar que el personal se muestre comprometido con lo que hacen, y a la vez se sientan satisfechos de su labor en la institución.

11. Cambios esperados como resultado de este proyecto

A través de este proyecto pretendemos lo siguiente:

- Lograr que el personal se muestre comprometido con la institución.
- Concientizar sobre la importancia del grado de satisfacción de los colaboradores en base a su labor en la institución.
- Dar a conocer los factores que permitirían la implementación de un sistema de salario emocional en el Departamento de Expedición y Renovación de Licencias de Operación, de una institución del Estado Dominicano, orientada a ofrecer servicios y seguros, de modo que se mantengan los altos estándares de gestión del Departamento.

MÓDULO 2:
**APLICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE UNA ENCUESTA DE SALARIO
EMOCIONAL**

12. Herramienta de Salario Emocional

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS
DEPARTAMENTO DE CURSO FINAL DE GRADO
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**



Cuestionario CFG Salario Emocional

Cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Expedición y Renovación de Licencias de una institución del Estado Dominicano orientada a ofrecer servicios y seguros, durante el período abril-julio de 2022.

¡Hola! Somos los estudiantes Carlos Rafael Alcántara Santana, Jesús Vinicio Capellán Hiciano y Miguel Solís Encarnación, participantes del Curso Final de Grado, de la Universidad Abierta para Adultos (UAPA). En estos momentos nos encontramos realizando un estudio sobre “Incidencia del salario emocional en el bienestar organizacional del Departamento de Expedición y Renovación de Licencias de una institución del Estado Dominicano orientada a ofrecer servicios y seguros, durante el período abril-julio de 2022”. Sabemos que su tiempo es valioso, pero nos gustaría que nos cediera unos minutos. Las respuestas son totalmente anónimas y estrictamente confidenciales.

Marque con una X, la (s) alternativa(s) que considere convenientes:

1. Sexo:

- a) Femenino
- b) Masculino

2. Edad:

- a) Menos de 18 años
- b) 18-24 años de edad
- c) 25-34 años de edad
- d) 35-44 años de edad
- e) 45-54 años de edad
- e) 55 o mayor

3. Nivel académico:

- a) Bachiller
- b) Licenciatura, Ingeniería, Doctor, etc.
- c) Magister
- d) Otro (especifique): _____.

4. Posición que ocupa:

- a) Operativa
- b) Administrativa
- c) Gerencial

5. Tiempo laborando en la empresa:

- a) Menos de 1 año
- b) 1-5 años
- c) 6-10 años
- d) 10 o más.

Salario económico

6. ¿Está de acuerdo con el salario que recibe en la empresa?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

7. ¿El salario que recibe compensa las actividades que realiza en cuanto a su responsabilidad en la empresa?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

8. ¿El salario que recibe es competitivo con el mercado?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces

- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

9. ¿El salario que recibe se encuentra acorde con su preparación académica?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

10. ¿Qué tan necesario considera usted que la empresa cuente con un sistema de remuneración competitivo?

- a) Nada necesario
- b) Poco necesario
- c) Algo necesario
- d) Muy necesario
- e) Demasiado necesario

Ciclo de vida del colaborador

11. ¿Los nuevos colaboradores se sienten acogidos desde el primer momento en la empresa?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

12. ¿Se siente satisfecho con el tiempo que tiene laborando en la empresa?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

13. ¿La empresa tiene planes de carrera para sus empleados?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

14. ¿Los procesos de selección en la empresa se hacen de manera pulcra?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

15. ¿Qué tan necesario es para usted que la empresa mejore la manera en que se contrata, capacita y se desvincula al colaborador?

- a) Nada necesario
- b) Poco necesario
- c) Algo necesario
- d) Muy necesario
- e) Demasiado necesario

Relación con el jefe inmediato

16. ¿Siente que puede hablar abiertamente con su superior inmediato?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

17. ¿El líder toma en cuenta sus sugerencias a la hora de tomar una decisión?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces

- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

18. ¿Considera que el trato que recibe de su líder es el adecuado?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

19. ¿Es su opinión tomada en cuenta por su líder para mejorar la productividad en el departamento?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

20. ¿Qué tan necesario es para usted que su superior directo escuche y aplique sus sugerencias para la toma de decisiones?

- a) Nada necesario
- b) Poco necesario
- c) Algo necesario
- d) Muy necesario
- e) Demasiado necesario

Equipos y herramientas

21. ¿La empresa le provee herramientas que le permitan realizar su trabajo?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

22. ¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos para la gestión de equipos y herramientas?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

23. ¿La empresa le ha provisto las herramientas adecuadas, es decir, que no presenten inconvenientes a la hora de realizar sus actividades?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

24. Dentro de los principios básicos de seguridad en la utilización de máquinas, equipos, instalaciones y herramientas en la empresa, ¿son adecuados para la realización de su jornada de trabajo?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

25. ¿Qué tan necesario es para usted que la empresa les provea equipos y herramientas adecuadas a los colaboradores?

- a) Nada necesario
- b) Poco necesario
- c) Algo necesario
- d) Muy necesario
- e) Demasiado necesario

Expectativas

26. ¿Se siente emocionado por los planes a futuro que existen para usted en la empresa?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

27. ¿Se siente motivado a dar la milla extra en el ejercicio de sus funciones?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

28. ¿La empresa con frecuencia motiva a los colaboradores a permanecer en esta, ofreciéndoles planes de crecimiento personal y profesional?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

29. ¿Su superior inmediato le ofrece mentoría para seguir creciendo?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

30. ¿Qué tan necesario es para usted recibir motivación por parte de su superior inmediato y la empresa?

- a) Nada necesario
- b) Poco necesario
- c) Algo necesario
- d) Muy necesario

e) Demasiado necesario

Balance vida y trabajo

31. ¿Tiene suficiente tiempo para su vida personal fuera de la jornada laboral?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

32. ¿La organización le ofrece tiempo para pasarlo en familia?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

33. ¿El tiempo que pasa fuera de la organización es suficiente para usted resolver las situaciones cotidianas de su vida personal?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

34. ¿La empresa respeta el tiempo del colaborador después de su jornada laboral?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

35. ¿Qué tan necesario es para usted que la empresa cuente con políticas o reglamentos de desconexión laboral?

- a) Nada necesario
- b) Poco necesario
- c) Algo necesario
- d) Muy necesario
- e) Demasiado necesario

Reto y Aprendizaje

36. ¿Sus funciones lo mantienen motivado en su puesto de trabajo?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

37. ¿Cada día de una u otra forma es distinto en su trabajo, de modo que pueda aprender algo nuevo?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

38. ¿Utiliza todas sus habilidades en su posición para poder crecer en la organización?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

39. ¿Sus funciones dentro de la empresa le mantienen en constante reto?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones

d) Casi siempre

e) Siempre

40. ¿Qué tan necesario es para usted que la empresa le presente situaciones retadoras, que motiven al colaborador a explotar el máximo potencial de sus habilidades?

a) Nada necesario

b) Poco necesario

c) Algo necesario

d) Muy necesario

e) Demasiado necesario

Crecimiento personal y profesional

41. ¿La empresa se preocupa de usted como persona y de su futuro profesional?

a) Nunca

b) Muy pocas veces

c) En ocasiones

d) Casi siempre

e) Siempre

42. ¿La empresa cuenta con políticas de planes de desarrollo del personal?

a) Nunca

b) Muy pocas veces

c) En ocasiones

d) Casi siempre

e) Siempre

43. ¿La empresa le mantiene informado sobre sus objetivos como organización?

a) Nunca

b) Muy pocas veces

c) En ocasiones

d) Casi siempre

e) Siempre

44. ¿Percibe que la empresa se preocupa por el futuro de sus empleados de manera personal?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

45. ¿Qué tan necesario es para usted que la empresa muestre preocupación por el desarrollo y crecimiento personal y profesional de sus colaboradores?

- a) Nada necesario
- b) Poco necesario
- c) Algo necesario
- d) Muy necesario
- e) Demasiado necesario

Cultura empresarial

46. ¿Se siente orgulloso de la empresa para la que trabaja?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

47. ¿Promueve voluntariamente los productos y/o servicios que ofrece su organización con amistades y familiares?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

48. ¿Siente satisfacción al hablar de esta empresa con otras personas?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces

- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

49 ¿Usted utiliza los productos que su empresa ofrece en el mercado?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) En ocasiones
- d) Casi siempre
- e) Siempre

50. ¿Qué tan necesario es para usted reconocer y/o recomendar los servicios y productos que promueve la organización actualmente?

- a) Nada necesario
- b) Poco necesario
- c) Algo necesario
- d) Muy necesario
- e) Demasiado necesario

13. Aplicación de la herramienta de Salario Emocional al grupo de estudio.

Enlace: <https://forms.gle/AgjPiQ5xUobK6NKC6>

Hemos aplicado nuestra entrevista sobre Salario Emocional y Bienestar Organizacional a los colaboradores del Departamento de Expedición y Renovación de Licencias de una institución del Estado Dominicano orientada a ofrecer servicios y seguros. Esta encuesta fue aplicada durante los días 18 y 19 de mayo del año 2022. Hemos llevado a cabo esta encuesta para conocer la incidencia del salario emocional en el bienestar organizacional del departamento descrito.

14. Evidencia de los resultados de las encuestas individuales.

Para la evaluación cuantitativa de la encuesta aplicada, de modo que podamos evaluar cuál es el elemento mejor evaluado, cuál es el elemento peor evaluado o más crítico, y cuáles son los demás elementos que consideramos deben ser trabajados con necesidad de urgencia, estaremos tomando en cuenta los valores que se muestran en las siguientes tablas:

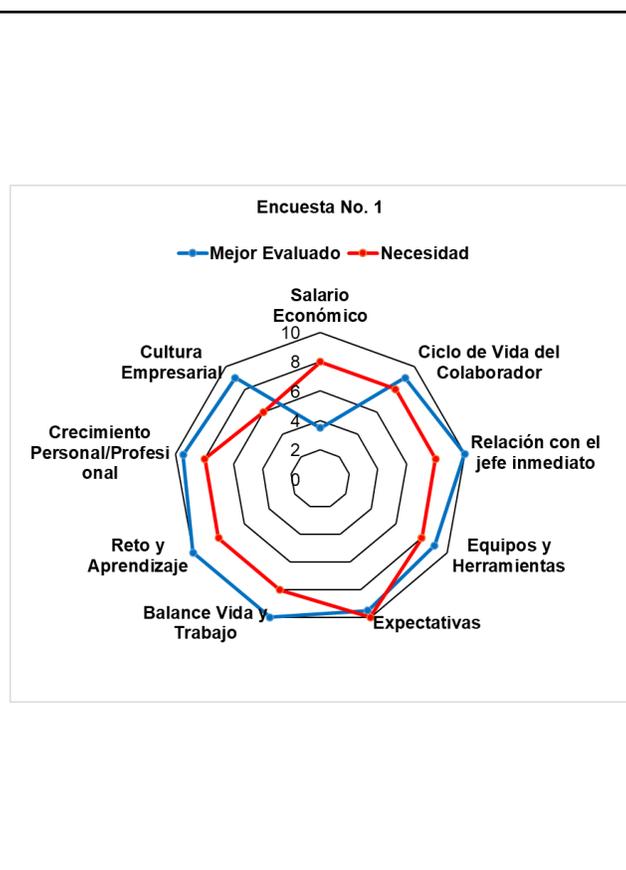
Mejor Evaluado	
Nunca	2
Muy pocas veces	4
En ocasiones	6
Casi siempre	8
Siempre	10

Necesidad	
Nada necesario	2
Poco necesario	4
Algo necesario	6
Muy necesario	8
Demasiado necesario	10

A continuación, presentaremos los resultados cuantitativos del cuestionario aplicado a los colaboradores de la institución:

14.1. Encuesta Número 1 – D. R. S.

Elementos	Mejor Evaluado	Necesidad
Salario Económico	3.5	8
Ciclo de Vida del Colaborador	9	8
Relación con el jefe inmediato	10	8
Equipos y Herramientas	9	8
Expectativas	9.5	10
Balance Vida y Trabajo	10	8
Reto y Aprendizaje	10	8
Crecimiento Personal/Profesional	9.5	8
Cultura Empresarial	9	6



Los elementos mejor evaluados por el colaborador D. R. S., son relación con el jefe inmediato, balance vida y trabajo, y reto y aprendizaje.

El elemento del salario emocional que se debería trabajar primero se basa en las expectativas. Para mejorar este aspecto deberíamos incorporar las siguientes

actividades o prácticas como: planes de crecimiento personal y profesional, mentoría para crecimiento.

Los elementos por trabajar de manera urgente son: salario económico, ciclo de vida del colaborador, relación con el jefe inmediato, equipos y herramientas, balance vida y trabajo, reto y aprendizaje, y crecimiento personal/profesional.

14.2. Encuesta Número 2 – M. L. B.

Elementos	Mejor Evaluado	Necesidad
Salario Económico	8	8
Ciclo de Vida del Colaborador	8.5	8
Relación con el jefe inmediato	8	10
Equipos y Herramientas	8.5	10
Expectativas	8.5	10
Balance Vida y Trabajo	7	10
Reto y Aprendizaje	9.5	10
Crecimiento Personal/Profesional	6	10
Cultura Empresarial	9.5	10



Los elementos mejor evaluados por el colaborador M. L. B., son reto y aprendizaje, y cultura empresarial.

El elemento del salario emocional que se debería trabajar primero se basa en la relación con el jefe inmediato, equipos y herramientas, expectativas, balance vida y trabajo, crecimiento personal y profesional. Para mejorar este aspecto deberíamos incorporar las siguientes actividades o prácticas como: planes de crecimiento personal y profesional, mentoría para crecimiento.

Luego de analizar los datos, concluimos que los demás elementos por trabajar con necesidad de urgencia para este colaborador no deben ser tomados en cuenta, de

modo que podamos enfocarnos en todos los elementos que han sido peor evaluados.

14.3. Encuesta Número 3 – V. G. R.

Elementos	Mejor Evaluado	Necesidad
Salario Económico	5.5	8
Ciclo de Vida del Colaborador	5	8
Relación con el jefe inmediato	7.5	8
Equipos y Herramientas	8	8
Expectativas	7.5	8
Balance Vida y Trabajo	6.5	8
Reto y Aprendizaje	7	8
Crecimiento Personal/Profesional	7.5	8
Cultura Empresarial	8.5	8



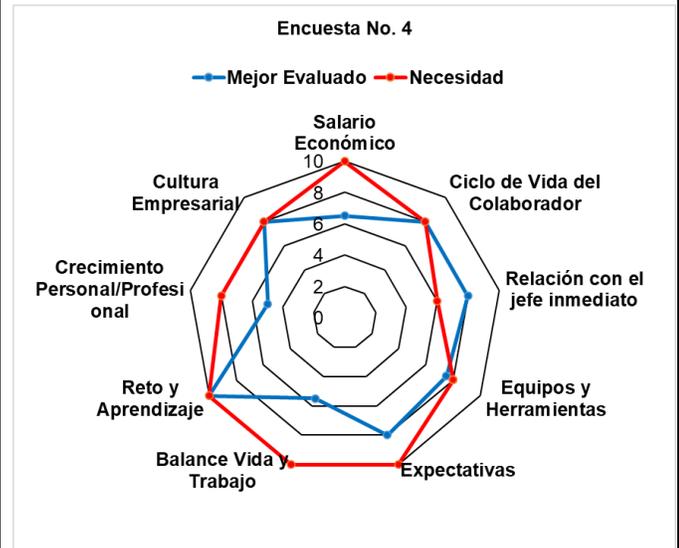
El elemento mejor evaluado por el colaborador V. G. R., es la cultura empresarial.

El elemento del salario emocional que se debería trabajar primero se basa en la relación con el jefe inmediato, equipos y herramientas, expectativas, balance vida y trabajo, reto y aprendizaje, crecimiento personal y profesional. Para mejorar este aspecto deberíamos incorporar las siguientes actividades o prácticas como: planes de crecimiento personal y profesional, mentoría para crecimiento.

Luego de analizar los datos, concluimos que los demás elementos por trabajar con necesidad de urgencia para este colaborador son salario económico y ciclo de vida del colaborador.

14.4. Encuesta Número 4 – G. B.

Elementos	Mejor Evaluado	Necesidad
Salario Económico	6.5	10
Ciclo de Vida del Colaborador	8	8
Relación con el jefe inmediato	8	6
Equipos y Herramientas	7.5	8
Expectativas	8	10
Balance Vida y Trabajo	5.5	10
Reto y Aprendizaje	10	10
Crecimiento Personal/Profesional	5	8
Cultura Empresarial	8	8



El elemento mejor evaluado por el colaborador G. B., es el reto y aprendizaje.

Los elementos del salario emocional que se deberían trabajar con necesidad de urgencia para este colaborador son salario económico, expectativas, balance vida y trabajo. Para mejorar este aspecto deberíamos incorporar las siguientes actividades o prácticas: planes de crecimiento personal y profesional, mentoría para crecimiento, sistema de compensación y beneficios.

Luego de analizar los datos, concluimos que los demás elementos por trabajar con necesidad de urgencia para este colaborador son ciclo de vida del colaborador, equipos y herramientas, crecimiento personal y profesional, y cultura empresarial.

14.5. Encuesta Número 5 – F. A. G.

Elementos	Mejor Evaluado	Necesidad
Salario Económico	5	8
Ciclo de Vida del Colaborador	7.5	8
Relación con el jefe inmediato	4.5	6
Equipos y Herramientas	4.5	8
Expectativas	5.5	6
Balance Vida y Trabajo	9	8
Reto y Aprendizaje	6	8
Crecimiento Personal/Profesional	5.5	6
Cultura Empresarial	7	8



El elemento mejor evaluado por el colaborador F. A. G., es balance vida y trabajo.

Los elementos del salario emocional que se deberían trabajar con necesidad de urgencia para este colaborador son salario económico, ciclo de vida del colaborador, equipos y herramientas, reto y aprendizaje, y cultura empresarial. Para mejorar este aspecto deberíamos incorporar las siguientes actividades o prácticas: planes de crecimiento personal y profesional, mentoría para crecimiento, sistema de compensación y beneficios.

Luego de analizar los datos, concluimos que los demás elementos por trabajar con necesidad de urgencia para este colaborador son ciclo de vida del trabajador, relación con el jefe inmediato, y crecimiento personal y profesional.

14.6. Encuesta Número 6 – M. G.

Elementos	Mejor Evaluado	Necesidad
Salario Económico	4	8
Ciclo de Vida del Colaborador	7.5	8
Relación con el jefe inmediato	7	8
Equipos y Herramientas	7	8
Expectativas	8.5	10
Balance Vida y Trabajo	6.5	8
Reto y Aprendizaje	8	10
Crecimiento Personal/Profesional	6.5	10
Cultura Empresarial	8.5	8



El elemento mejor evaluado por el colaborador M. G., es balance vida y trabajo.

Los elementos del salario emocional que se deberían trabajar con necesidad de urgencia para este colaborador son salario económico, ciclo de vida del colaborador, equipos y herramientas, reto y aprendizaje, y cultura empresarial. Para mejorar este aspecto deberíamos incorporar las siguientes actividades o prácticas: planes de crecimiento personal y profesional, mentoría para crecimiento, sistema de compensación y beneficios.

Luego de analizar los datos, concluimos que los demás elementos por trabajar con necesidad de urgencia para este colaborador son relación con el jefe inmediato, y crecimiento personal y profesional.

14.7. Encuesta Número 7 – O. J. S. S.

Elementos	Mejor Evaluado	Necesidad
Salario Económico	3	6
Ciclo de Vida del Colaborador	6.5	8
Relación con el jefe inmediato	7.5	10
Equipos y Herramientas	7.5	8
Expectativas	5.5	8
Balance Vida y Trabajo	8.5	10
Reto y Aprendizaje	8.5	10
Crecimiento Personal/Profesional	5	6
Cultura Empresarial	5.5	8



El elemento mejor evaluado por el colaborador O. J. S. S., es equipos y herramientas.

Los elementos del salario emocional que se deberían trabajar con necesidad de urgencia para este colaborador son relación con el jefe inmediato, balance vida y trabajo, y reto y aprendizaje. Para mejorar este aspecto deberíamos incorporar las siguientes actividades o prácticas: planes de crecimiento personal y profesional, mentoría para crecimiento, sistema de compensación y beneficios.

Luego de analizar los datos, concluimos que los demás elementos por trabajar con necesidad de urgencia para este colaborador son ciclo de vida del colaborador, expectativas y cultura empresarial.

15. Resumen con los hallazgos del grupo.

Elementos	Mejor Evaluado	Necesidad
Salario Económico	5	8
Ciclo de Vida del Colaborador	7	8
Relación con el jefe inmediato	7.5	8
Equipos y Herramientas	7	8
Expectativas	7.5	9
Balance Vida y Trabajo	7.5	9
Reto y Aprendizaje	8	9
Crecimiento Personal/Profesional	6	8
Cultura Empresarial	8	8



16. Resumen con los hallazgos del grupo (detalle).

Los elementos mejor evaluados por el Departamento de Expedición y Renovación de Licencias de Operación, de una institución del Estado Dominicano, orientada a ofrecer servicios y seguros, son reto y aprendizaje, y cultura empresarial.

Los elementos del salario emocional que se deberían trabajar primero son expectativas, y balance vida y trabajo.

Actualmente la empresa no tiene ningún programa o beneficios compatibles con estos elementos, por lo que es una buena oportunidad para desarrollarlo, en busca de mantener motivado al grupo.

Para mejorar este aspecto deberíamos incorporar las siguientes actividades o prácticas: gestión efectiva del tiempo, flexibilidad laboral (teletrabajo, otorgamiento de permisos especiales, recompensa de medio día de trabajo libre pago, etc.), Flexibilidad de espacio/tiempo (habitación de salones de creatividad, salones de ideas, salones de pensamiento, sillones de idea o pensamiento), entrega de reconocimientos al personal (a nivel departamental), charlas motivacionales, de confianza y seguridad, planes de crecimiento personal y profesional y mentoría, habilitar un espacio de recreación (para uso del personal, durante sus períodos de descanso dentro de la institución) y habilitar un espacio inclusivo y ergonómico para las madres, creando un salón de lactancia, donde las madres puedan sentirse como en casa.

Los elementos por trabajar de manera urgente son: salario económico, ciclo de vida del colaborador, relación con el jefe inmediato, equipos y herramientas, y crecimiento personal y profesional.

17. Entrevistas de revisión, interpretación y comunicación de resultados.

Tras haber completado el proceso de evaluación e interpretación de los resultados, hemos decidido aplicar un cuestionario de diagnóstico para determinar el equilibrio de la carga laboral en los colaboradores. A través de esta entrevista pudimos identificar la percepción personal de cada uno de los colaboradores, analizando desde su óptica individual, sus capacidades, habilidades, grado de estrés y dificultades para realizar sus tareas asignadas, relacionándola con la calidad de salario emocional que perciben en la institución.

Consideramos importante incluir en esta sección que los colaboradores coincidan en que se sienten comprometidos con la institución, su departamento y el equipo de trabajo, pero no se auto perciben como conocidos o apreciados por la institución. Esta percepción ocasiona en el equipo un estado de insatisfacción con el puesto de trabajo y sus respectivas funciones, así como posibles situaciones que representan estrés personal y profesional.

18. Interpretación de los hallazgos tras el análisis de la aplicación de la encuesta.

De acuerdo con el análisis del cuestionario aplicado al Departamento de Expedición y Renovación de Licencias de una institución del Estado Dominicano orientada a ofrecer servicios y seguros, y a reuniones uno a uno sostenida con cada uno de los colaboradores que integran este departamento, así como una reunión grupal, hemos podido evidenciar que este departamento, liderado por la Generación Y, aunque se encuentra conformado por personas de las Generaciones X, Y, y Z. Estas generaciones se enfocan en la preparación académica, la fácil adaptación a los cambios que presenta tecnología y la era digital, presentan gusto por las manifestaciones culturales, son emprendedores, hábiles con dispositivos móviles, dominio de las TIC, enfocados en las multitareas, el acceso a Internet, generadores de contenido y conocedores de las redes y medios de comunicación principales.

Estas generaciones representan un gran reto para las pequeñas empresas, empresas que están haciendo un gran trabajo intentando brindarles a sus colaboradores un salario económico que les pueda garantizar un buen clima laboral y estabilidad, sin embargo, de acuerdo con los hallazgos que hemos obtenido, no han sido tomados en cuenta los elementos necesarios para llevar a cabo dicho programa con éxito.

Este departamento ha otorgado una calificación alta en los elementos reto y aprendizaje, y cultura empresarial, lo que indica que se percibe un sano equilibrio entre los retos que propone la organización, y el aprendizaje que adquieren sus colaboradores, así como una cultura empresarial sana. Estos resultados fueron evidenciados y los colaboradores, usaron frases como: “Veo un futuro motivante para mí en la empresa”, “me veo siendo un profesional de éxito personal y laboral”, “me encuentro comprometido con la institución”.

El grupo ha calificado como necesidad urgente los siguientes elementos: expectativas, y balance vida y trabajo. Esto significa que debemos trabajar estos elementos con urgencia.

Los colaboradores entienden que en la empresa no existe posibilidad de crecimiento y sus expectativas de este son muy pocas, indicando que, como todo colaborador, esperan un crecimiento profesional y económico y aunque se sientan felices de trabajar en esta institución, su crecimiento está fuera de la empresa. La institución no lleva a cabo acciones para abordar este elemento, de modo que es conveniente elaborar los mecanismos de comunicación con el colaborador y que se establezcan acuerdos para desarrollar planes de carrera y de crecimiento a futuro.

Las expectativas a futuro son indispensables para mantener la motivación y el compromiso de los colaboradores en la organización, una correcta planeación del

crecimiento personal y profesional del colaborador puede arrojar grandes beneficios en la retención de personal en la empresa.

El balance vida trabajo abarca el equilibrio que se percibe entre las actividades laborales y la vida personal, un concepto cada vez más atractivo para los colaboradores en las organizaciones.

Las ventajas del balance vida trabajo no solo benefician a los colaboradores, que pueden ver reducidos sus niveles de estrés, también se benefician aquellos empleadores que garantizan equilibrio personal y profesional en sus empresas y obtienen a cambio trabajadores más leales, más productivos y menor ausentismo.

El grupo también ha calificado como prioridad media los siguientes elementos: salario económico, ciclo de vida del colaborador, relación con el jefe inmediato, equipos y herramientas, y crecimiento personal y profesional.

Al sostener charlas con los colaboradores, el problema prioritario y de más urgencia a tratar sería el de las expectativas, porque es el elemento que impacta en todos los demás elementos, si esto mejora, podría notarse una evolución considerable en toda la empresa.

19. De acuerdo con el indicador elegido para tu trabajo, ¿se mantienen los objetivos que se buscan lograr?

Como equipo, hemos elegido los siguientes indicadores: índice de satisfacción de los empleados y nivel de compromiso de los empleados. Hemos elegido estos indicadores porque consideramos que es importante determinar en qué medida el comportamiento de los empleados contribuye a los objetivos generales de la institución, considerando la confidencialidad de las informaciones que manejan. Debemos asegurar que el personal se muestre comprometido con lo que hacen, y a la vez se sientan satisfechos de su labor en la institución.

Tras aplicar la encuesta correspondiente, y habiendo determinado que los puntos que debemos reforzar con el Dpto. de Expedición y Renovación de Licencias son expectativas, y balance vida y trabajo, consideramos que se mantiene el objetivo que nos hemos propuesto. Hemos seleccionado el Departamento de Expedición y Renovación de Licencias porque consideramos que el Programa de Expedición y Renovación de Licencias es muy vulnerable debido a las informaciones de alto nivel confidencial que manejan los miembros del equipo, lo cual podría afectar en su rendimiento.

En este caso, como el Depto. de Expedición y Renovación de Licencias presenta deficiencias del salario emocional basados en las expectativas, y el balance entre vida y trabajo, se afirma nuestro compromiso de asegurar que el personal se muestre comprometido con lo que hacen, y a la vez se sientan satisfechos de su labor en la institución, de modo que podamos afianzar sus expectativas, así como su balance personal y laboral.

20. Presentación del proyecto de salario emocional y propuesta económica basada en los indicadores de índice de satisfacción y nivel de compromiso de los empleados.

Los indicadores que estamos trabajando en este análisis son índice de satisfacción de los empleados y nivel de compromiso de los colaboradores.

El índice de satisfacción consiste en el nivel de agrado que los colaboradores perciben a través de su empleo. Es común que midamos la satisfacción a través de encuestas que arrojan resultados relacionados con la compensación laboral, la carga operativa de trabajo, opiniones sobre la supervisión directa e indirecta, flexibilidad, trabajo en equipo, manejo de herramientas, etc.

Según Chiang Vega, Salazar Botello, Martín Rodrigo, & Nuñez Partido (2011), la satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de trabajo, no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Asimismo, la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.

Según Marquina Vergara (2015), el compromiso organizacional es un tema extremadamente importante que toda organización debería entender. El nivel en el cual un empleado está relacionado con su trabajo (involucramiento laboral), comisionado y creyente en las metas organizacionales y sus propósitos (compromiso organizacional), deseos de trabajar (ética laboral), y su comisión hacia una carrera específica o profesión pueden tener un impacto en la organización en general. En la economía de hoy, donde las organizaciones están a la expectativa de producir más con menos recursos, es extremadamente importante el mantener a sus empleados altamente satisfechos y comprometidos.

La satisfacción y el compromiso laborales son dos índices que influyen fuertemente en el ámbito laboral. El conocerlas y estudiarlas correctamente acarrearía más beneficios que pérdidas; sabemos que realizar estas evaluaciones tiene un costo operativo, sin embargo, los resultados obtenidos serán armas poderosas para realizar una correcta planificación estratégica centrada en aumentar la productividad, en primer lugar, de los trabajadores y por ende de la institución en donde laboran.

En vista de que esta institución no cuenta con antecedentes que arrojen datos sobre un programa de salario emocional para sus colaboradores, no hemos visto en la necesidad de presentar una propuesta económica de salario emocional para el Departamento de Expedición y Renovación de Licencias de Operación, de una institución del Estado Dominicano, orientada a ofrecer servicios y seguros. De

acuerdo con datos obtenidos de la institución, se ha comprobado que el Departamento de Expedición y Renovación de Licencias de Operación un alto índice de insatisfacción en cuanto a las expectativas, y el balance vida y trabajo, que alcanza el 90%, siendo este un número exorbitante por tratarse de una empresa del Estado Dominicano, donde se trabaja, por y para la gente. De acuerdo con investigaciones realizadas en empresas de este mismo rubro, las cuales experimentan un índice de insatisfacción respecto a las condiciones labores con un valor medio de 2,02 (Saltos Solórzano, y otros, 2018), lo cual puede representar un gasto en operaciones y servicios de aproximadamente hasta RD\$2,700,000.00, llevándolo a la moneda local. Reducir el índice de insatisfacción respecto a las expectativas y el balance vida y trabajo del Departamento de Expedición y Renovación de Licencias de Operación, acorde a los resultados obtenidos durante el periodo abril-julio 2022, traerá consigo beneficios que impactarán a la organización de manera económica.

Siendo conscientes de que prevenir la insatisfacción laboral es la mejor forma de reducir los costos y consecuencias que trae consigo esta situación, se estará implementando un programa para incrementar la satisfacción de los empleados durante el año 2022. Estaremos presentando una propuesta a través de un programa que abarque emociones positivas (Positive Emotions), compromiso (Engagement), relaciones positivas (Relationships), propósito y significado (Meaning and Purpose), y éxito y sentido del logro (Accomplishment), conocido como un programa PERMA, por sus siglas en inglés, que cuente con ejercicios de Psicología Positiva.

#	Nombre del Programa	Necesidad del enfoque	Mejorarás que representa este programa	Contenido del Programa
1	Manejo de Programas de Oficina e Internet	Calidad en el servicio. Gestión del Tiempo.	Capacidad de utilizar aplicaciones y herramientas informáticas en la elaboración de documentos, hojas de cálculos y preparación de presentaciones, para optimizar y mejorar las actividades que realiza en su área profesional o en su entorno laboral.	Fundamentos de Informática y Sistema Operativo, Manejo de Internet, Digitación Básica, Procesadores de Texto, Hojas de Cálculo, Manejo de Presentaciones.
2	Trabajo en Equipo	Desarrollar acciones para consensuar el trabajo en equipo.	Labor colaborativa. Armonizar con el equipo de trabajo. Visualizar el trabajo desde una perspectiva de grupo organizado. Maximizar las labores del área.	Trabajo en Equipo. Inteligencia Emocional.

3	Planificación Estratégica y Operaciones	Dirección y Planificación.	Al finalizar el módulo de aprendizaje, los participantes conocerán los términos conceptuales de la Administración Estratégica y sus componentes y serán capaces de diseñar un plan estratégico, así como el proceso de desplegar la estrategia de la organización a través del control de la gestión de las operaciones.	Conceptos y términos generales de la Planeación Estratégica. El Modelo de 5 Fuerzas de Porter. El Proceso de Planeación Estratégica. Análisis FODA. Definición de La Estrategia: Modelo de Porter. Despliegue y aplicación de la Estrategia. Cuadro de Mando Integral. Fundamentos y Estrategias de la Administración de Operaciones.
4	Gestión de Equipos y Manejo de Conflictos	Manejo de conflictos.	Desarrollar en los participantes las habilidades de trabajar en equipo, entendiendo y demostrando los comportamientos asociados a esta competencia para lograr un incremento en la productividad, gestionar los conflictos y mejorar el ambiente de trabajo.	Conceptos generales del Trabajo en Equipo. Las 6 Cs del Trabajo en Equipo. Las 4 Etapas del Desarrollo de un Equipo de Trabajo. Equipos de Alto Desempeño. Manejo de Conflictos.
5	Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (PLA/FT)	Vulnerabilidad que representa el departamento.	Proporcionar a los Oficiales de Cumplimiento, así como a las autoridades y entidades nacionales e internacionales las herramientas necesarias para reforzar sus conocimientos sobre los procesos y estándares asociados al cumplimiento sobre PLA/CFT/PADM.	Ley núm. 155-17 contra el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo.
6	Compromiso Institucional	Generar sentido de compromiso y responsabilidad empresarial.	La falta de compromiso es una de las razones principales del ausentismo laboral, sin embargo, son	Responsabilidad Social. Responsabilidad Laboral.

			<p>muchos los beneficios para la empresa que genera de manera efectiva un compromiso en sus empleados, ya que aumenta el rendimiento y productividad de la compañía y sobre todo mejora el clima laboral.</p>	<p>Compromiso Institucional.</p>
--	--	--	---	----------------------------------

MÓDULO 3:
PROGRAMA DE SALARIO EMOCIONAL

21. Herramienta de Psicología Positiva: PERMA.

Categorías	Componentes del salario emocional por trabajar	Cero Presupuesto	Bajo Presupuesto	Medio / Alto Presupuesto
<p>P.</p> <p><i>Positive Emotions</i></p> <p><i>Emociones Positivas</i></p>	<p>Expectativas</p> <p>Balance vida y trabajo</p>	<p>Reunión los viernes, a modo de cierre semanal, donde se comenten las acciones positivas del equipo durante el transcurso de la semana.</p> <p>Comentar de manera bisemanal las preocupaciones profesionales, y dentro de las posibilidades, personales, de todo el equipo, para familiaridad y solidaridad con el equipo.</p>	<p>Capacitación: Gestión de Equipos y Manejo de Conflictos.</p> <p>Charla: Compromiso Institucional.</p>	<p>Gestión de flexibilidad de espacio/tiempo (habitación de salones de creatividad, salones de ideas, salones de pensamiento, sillones de idea o pensamiento).</p>
<p>E.</p> <p><i>Engagement</i></p> <p><i>Compromiso</i></p>	<p>Ciclo de vida del colaborador</p> <p>Crecimiento personal y profesional</p>	<p>Reuniones 1 a 1 con los colaboradores para conocer más a detalle sus carencias profesionales, así como dar a conocer aspectos importantes</p>	<p>Entrega de reconocimientos al personal. Reconocimiento de logros individuales y grupales.</p>	

		del trayecto profesional del colaborador.	Charla sobre Trabajo en Equipo. Capacitación: Planificación Estratégica y Operaciones.	
R <i>Relationships</i> Relaciones Positivas	Crecimiento personal y profesional Salario económico		Charlas de motivación, confianza y seguridad, planes de crecimiento personal y profesional y mentoría.	Almuerzo con el equipo fuera de la institución.
M <i>Meaning and purpose</i> Propósito y Significado	Relación con el jefe inmediato	Tomar una tarea y compartirla con los miembros del equipo y reflexionar sobre los aportes de cada uno, haciendo énfasis con el trabajo en equipo. Ofrecer mentoría a los colaboradores sobre las actividades que realiza el líder, con posibilidad de cubrir a éste en caso de su ausencia.	Capacitación: Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (PLA/FT).	Habilitar un espacio de recreación (para uso del personal, durante sus períodos de descanso dentro de la institución). Habilitar un espacio inclusivo y ergonómico para las madres, creando un salón de lactancia.
A <i>Accomplishment</i>	Equipos y herramientas	Consultar con los colaboradores	Capacitación: Manejo de Programas de	

Éxito y Sentido del Logro		sobre aquellos equipos y herramientas que requieren atención, que les permitan alcanzar sus objetivos de manera eficaz y eficiente.	Oficina e Internet.	
---------------------------	--	---	---------------------	--

22. Respaldo Psicológico: Razonamiento para elegir esas actividades.

A través de los resultados obtenidos tras la aplicación de la herramienta de salario emocional, el Departamento de Expedición y Renovación de Licencias de Operación presentó necesidades de urgencia en los siguientes componentes del salario emocional: expectativas, balance vida y trabajo, salario económico, ciclo de vida del colaborador, relación con el jefe inmediato, equipos y herramientas, y crecimiento personal y profesional.

La Teoría del Bienestar o modelo PERMA apuesta por uno de los últimos aportes creado por Martin Seligman, considerado el fundador de la Psicología Positiva. El modelo PERMA pretende trabajar los objetivos que dan sentido a nuestra vida y nos ayudan a sentirnos realizados.

PERMA es una abreviatura que representa los cinco factores principales que subyacen a esta teoría. Por lo tanto, desarrollar y mejorar cada de nuestras acciones, de modo que nos ayudará en gran medida para aumentar los niveles de satisfacción y motivación de las personas.

Positive Emotions (Emociones Positivas): Consiste en aumentar la cantidad de emociones positivas, de modo que podamos manejar las emociones negativas en lugar de sacrificarlas, para compartirlas o traducirlas. Las emociones positivas nos permiten experimentar la felicidad en nuestras vidas.

Engagement (Compromiso): Se trata de comprometernos con nosotros mismos y con nuestras fortalezas, a fin de alcanzar una sintonía entre ambos, que nos sitúe en un estado de armonía, de afinidad, de flujo de conciencia.

Relationships (Relaciones positivas): Este factor hace referencia a mejorar nuestras relaciones personales, lo que también implica la mejora de nuestras habilidades personales.

Meaning and purpose (Propósito y significado): Necesitamos darle un sentido a nuestras vidas para tener un sentido del bienestar.

Accomplishment (Éxito y sentido del logro): Implica establecer metas, las cuales, una vez alcanzadas servirán para sentirnos competentes fomentando nuestra propia autonomía.

23. Explicación del impacto de las actividades en el índice de satisfacción laboral y nivel de compromiso de los colaboradores, de acuerdo con los resultados arrojados en la herramienta aplicada.

A través de los resultados obtenidos tras la aplicación de la herramienta de salario emocional, el Departamento de Expedición y Renovación de Licencias de Operación presentó necesidades de urgencia en los siguientes componentes del salario emocional: expectativas, balance vida y trabajo, salario económico, ciclo de vida del colaborador, relación con el jefe inmediato, equipos y herramientas, y crecimiento personal y profesional.

Para mejorar estos componentes y sus respectivos indicadores hemos optado por incorporar las siguientes actividades o prácticas: gestión efectiva del tiempo, flexibilidad laboral (teletrabajo, otorgamiento de permisos especiales, recompensa de medio día de trabajo libre pago, etc.), Flexibilidad de espacio/tiempo (habitación de salones de creatividad, salones de ideas, salones de pensamiento, sillones de idea o pensamiento), entrega de reconocimientos al personal (a nivel departamental), charlas motivacionales, de confianza y seguridad, planes de crecimiento personal y profesional y mentoría, habilitar un espacio de recreación (para uso del personal, durante sus períodos de descanso dentro de la institución) y habilitar un espacio inclusivo y ergonómico para las madres, creando un salón de lactancia, donde las madres puedan sentirse como en casa.

De igual manera, hemos optado por agregar las siguientes capacitaciones: Manejo de Programas de Oficina e Internet, Planificación Estratégica y Operaciones, Gestión de Equipos y Manejo de Conflictos, Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (PLA/FT). También hemos decidido presentar las siguientes charlas: Trabajo en Equipo, Compromiso Institucional.

24. Costo económico de las actividades.

	Categoría	Costo
1	Almuerzo	RD\$7,000.00
2	Capacitaciones	RD\$63,000.00
3	Charlas	RD\$9,800.00
4	Reconocimientos	RD\$2,100.00
5	Espacio de recreación	RD\$30,000.00
6	Espacio inclusivo materno	RD\$30,000.00
	TOTAL	RD\$141,900.00

25. Análisis de las motivaciones según la Dinámica Espiral del Dr. Clare Graves.

25.1. Motivaciones según la Dinámica Espiral de Graves – D. R. S.

Para D. R. S., según la Dinámica Espiral del Dr. Clare Graves, nos muestra una preferencia por las motivaciones de *ideales*, *seguridad* y *aprendizaje*.

Según las motivaciones de D. R. S., le gusta pertenecer a la empresa y siente que esta es su vida, por su antigüedad y las relaciones que ha creado en la misma, sin embargo, le parece que necesita nutrirse de herramientas que le permitan manejar mejor el equipo, porque sueña con tener un gran equipo, para obtener mejores resultados ante los retos que se presentan. A D. R. S. le gusta ser parte del departamento, por lo que disfruta y agradece los lazos que ha creado con el equipo.

Para comunicarse con D. R. S. desde las motivaciones de *ideales* se deberían utilizar frases como: "Nos llevamos de maravilla", "colaboremos juntos", "Hay que integrar al equipo" y podemos mejorar esta motivación del colaborador trabajando con proyectos de integración y permitirle resolver problemas o ayudar a otros a resolverlos.

Para comunicarse con D. R. S. desde las motivaciones de *seguridad* se deberían utilizar frases como: "Siéntete como en tu casa", "Bienvenido a esta gran familia", "Quedémonos en este lugar", "Podemos formar parte de..." y podemos mejorar esta motivación del colaborador haciéndole saber que pertenece a la empresa, para que sienta seguridad y protección.

Para comunicarse con D. R. S. desde las motivaciones de *aprendizaje* se deberían utilizar frases como: "Me parece que este asunto es interesante", "Me gustaría tener más información sobre ...", "¿Cómo podemos lograr eso?" y podemos mejorar esta motivación del colaborador asignándole proyectos en los que use su creatividad y análisis, incentivando su crecimiento profesional con cursos y certificaciones, y dándole libertad de acción.

25.2. Motivaciones según la Dinámica Espiral de Graves – M. L. B.

Para M. L. B., según la Dinámica Espiral del Dr. Clare Graves, nos muestra una preferencia por las motivaciones de *visión holística* y *aprendizaje*.

Desde esas motivaciones, M. L. B. Se comunica de manera equilibrada, le agrada la integración de las personas y mantener las relaciones sanas, sin embargo, le gusta percibir oportunidades de crecimiento, donde pueda expresar su creatividad.

Para comunicarse con M. L. B. desde las motivaciones de *visión holística* se deberían utilizar frases como: "Todos somos responsables del cambio climático que ocurre en nuestro planeta", "Tenemos que apoyar y fortalecer a la comunidad", "Es nuestra responsabilidad el impacto social de nuestras acciones" y

podemos mejorar esta motivación del colaborador coordinando proyectos de responsabilidad social, coordinando proyectos de impacto para las familias de los colaboradores y creando una trascendencia positiva en el entorno.

Para comunicarse con D. R. S. desde las motivaciones de *aprendizaje* se deberían utilizar frases como: "Me parece que este asunto es interesante", "Me gustaría tener más información sobre ...", "¿Cómo podemos lograr eso?" y podemos mejorar esta motivación del colaborador asignándole proyectos en los que use su creatividad y análisis, incentivando su crecimiento profesional con cursos y certificaciones, y dándole libertad de acción.

25.3. Motivaciones según la Dinámica Espiral de Graves – V. G. R.

Para V. G. R., según la Dinámica Espiral del Dr. Clare Graves, nos muestra una preferencia por las motivaciones de *ideales* y *seguridad*.

Según las motivaciones de V. G. R., le gusta pertenecer a la empresa y siente que esta es su vida, por su antigüedad y las relaciones que ha creado en la misma, sin embargo, le parece que necesita nutrirse de herramientas que le permitan manejar mejor el equipo, porque sueña con tener un gran equipo, para obtener mejores resultados ante los retos que se presentan. A V. G. R. le gusta ser parte del departamento, por lo que disfruta y agradece los lazos que ha creado con el equipo.

Para comunicarse con V. G. R. desde las motivaciones de *ideales* se deberían utilizar frases como: "Nos llevamos de maravilla", "colaboremos juntos", "Hay que integrar al equipo" y podemos mejorar esta motivación del colaborador trabajando con proyectos de integración y permitirle resolver problemas o ayudar a otros a resolverlos.

Para comunicarse con V. G. R. desde las motivaciones de *seguridad* se deberían utilizar frases como: "Siéntete como en tu casa", "Bienvenido a esta gran familia", "Quedémonos en este lugar", "Podemos formar parte de..." y podemos mejorar esta motivación del colaborador haciéndole saber que pertenece a la empresa, para que sienta seguridad y protección.

25.4. Motivaciones según la Dinámica Espiral de Graves – G. B.

Para G. B., según la Dinámica Espiral del Dr. Clare Graves, nos muestra una preferencia por las motivaciones de *ideales* y *aprendizaje*.

Según las motivaciones de G. B., le gusta pertenecer a la empresa y siente que esta es su vida, por su antigüedad y las relaciones que ha creado en la misma, sin embargo, le parece que necesita nutrirse de herramientas que le permitan manejar mejor el equipo, porque sueña con tener un gran equipo, para obtener mejores resultados ante los retos que se presentan. A G. B. le gusta ser parte del departamento, por lo que disfruta y agradece los lazos que ha creado con el equipo.

Para comunicarse con G. B. desde las motivaciones de *ideales* se deberían utilizar frases como: "Nos llevamos de maravilla", "colaboremos juntos", "Hay que integrar al equipo" y podemos mejorar esta motivación del colaborador trabajando con proyectos de integración y permitirle resolver problemas o ayudar a otros a resolverlos.

Para comunicarse con G. B. desde las motivaciones de *aprendizaje* se deberían utilizar frases como: "Me parece que este asunto es interesante", "Me gustaría tener más información sobre ...", "¿Cómo podemos lograr eso?" y podemos mejorar esta motivación del colaborador asignándole proyectos en los que use su creatividad y análisis, incentivando su crecimiento profesional con cursos y certificaciones, y dándole libertad de acción.

25.5. Motivaciones según la Dinámica Espiral de Graves – F. A. G.

Para F. A. G., según la Dinámica Espiral del Dr. Clare Graves, nos muestra una preferencia por las motivaciones de *reconocimiento* y *competencia*.

Según esas motivaciones, F. A. G., expresa el deseo de poder tener la oportunidad de alcanzar el éxito dentro o fuera de la empresa y se muestra muy competitivo en el logro de los resultados.

Para comunicarse con F. A. G. desde las motivaciones de *reconocimiento* se deberían utilizar frases como: "Yo opino que es de esta manera", "Deben estar seguros de quién tiene el control", "En mi opinión...", "Tengo una muy buena reputación", "Yo fui quien les dijo ...", "Yo fui quien los llevó a lograr ...", "Yo hice ..." y podemos mejorar esta motivación del colaborador haciéndole saber que lo que hace es importante y que su aporte hace la diferencia para la empresa, reconociéndose de manera individual, permitiéndole liderar un proyecto, permitiéndole coordinar un evento, reconociéndose en privado y en público.

Para comunicarse con F. A. G. desde las motivaciones de *competencia* se deberían utilizar frases como: "Tú lo lograste ...", "Eres nuestro mejor colaborador", "Te has ganado a un nuevo cliente", "Estas dominando el mercado" y podemos mejorar esta motivación presentándole metas ambiciosas, premios en donde ganar la haga sentir importante y destacar lo que hace mejor que cualquier otro colaborador.

25.6. Motivaciones según la Dinámica Espiral de Graves – M. G.

Para M. G., según la Dinámica Espiral del Dr. Clare Graves, nos muestra una preferencia por las motivaciones de *reconocimiento* y *competencia*.

Según esas motivaciones, M. G., expresa el deseo de poder tener la oportunidad de alcanzar el éxito dentro o fuera de la empresa y se muestra muy competitivo en el logro de los resultados.

Para comunicarse con M. G. desde las motivaciones de reconocimiento se deberían utilizar frases como: "Yo opino que es de esta manera", "Deben estar seguros de quién tiene el control", "En mi opinión...", "Tengo una muy buena reputación", "Yo fui quien les dijo ...", "Yo fui quien los llevó a lograr ...", "Yo hice ..." y podemos mejorar esta motivación del colaborador haciéndole saber que lo que hace es importante y que su aporte hace la diferencia para la empresa, reconociéndose de manera individual, permitiéndole liderar un proyecto, permitiéndole coordinar un evento, reconociéndose en privado y en público.

Para comunicarse con M. G. desde las motivaciones de competencia se deberían utilizar frases como: "Tú lo lograste ...", "Eres nuestro mejor colaborador", "Te has ganado a un nuevo cliente", "Estas dominando el mercado" y podemos mejorar esta motivación presentándole metas ambiciosas, premios en donde ganar la haga sentir importante y destacar lo que hace mejor que cualquier otro colaborador.

25.7. Motivaciones según la Dinámica Espiral de Graves – O. J. S. S.

Para O. J. S. S., según la Dinámica Espiral del Dr. Clare Graves, nos muestra una preferencia por las motivaciones de *competencia* y *orden*.

Podemos mejorar la motivación principal del colaborador teniendo metas ambiciosas, cuotas y premios en donde ganar la haga sentir importante y destacando lo que hace mejor que cualquier otro.

Desde esas motivaciones, O. J. S. S. se comunica, desde la competitividad en el logro de los resultados, se manifiesta como una persona estable, apasionada por el orden, es muy tranquila y obediente y siempre busca un propósito en todo lo que hace.

Para comunicarse con O. J. S. S. desde las motivaciones de competencia se deberían utilizar frases como: "Tú lo lograste ...", "Eres nuestro mejor colaborador", "Te has ganado a un nuevo cliente", "Estas dominando el mercado" y podemos mejorar esta motivación presentándole metas ambiciosas, premios en donde ganar la haga sentir importante y destacar lo que hace mejor que cualquier otro colaborador.

Para comunicarse con O. J. S. S. desde las motivaciones de *orden* se deberían utilizar frases como: "La política de la empresa establece que...", "Según el procedimiento, debemos hacer esto...", "Lamentablemente no se puede" y podemos mejorar esta motivación del colaborador dándole seguimiento a los acuerdos, formalizando los procedimientos, controlando el cumplimiento de los procedimientos y realizando capacitaciones con entidades que le den certidumbre.

26. Motivaciones según la Dinámica Espiral de Graves desde el punto de vista general.

Para el Departamento de Expedición y Renovación de Licencias de Operación, de una institución del Estado Dominicano, orientada a ofrecer servicios y seguros, según la Dinámica Espiral del Dr. Clare Graves, nos muestra una preferencia por las motivaciones de *aprendizaje* e *ideales*.

Desde esas motivaciones el grupo se comunica, desde el deseo de poder crecer en la empresa, con oportunidades a futuro en posiciones que le permitan tener autonomía y poder expresar su creatividad, a este grupo les motivan los procesos, les gusta el orden y todo lo que esto conlleva, políticas, reglas, disciplina, entre otros, porque ellos consideran que la mejor forma de avanzar.

Según las motivaciones del departamento, le gusta pertenecer a la empresa y siente que esta es su vida, por su antigüedad y las relaciones que ha creado en la misma, sin embargo, le parece que necesita nutrirse de herramientas que le permitan manejar mejor el equipo, porque sueña con tener un gran equipo, para obtener mejores resultados ante los retos que se presentan. A este departamento le gusta ser parte del departamento, por lo que disfruta y agradece los lazos que ha creado con el equipo.

Para comunicarse con el grupo desde las motivaciones de *aprendizaje* se deberían utilizar frases como: "Este asunto es interesante", "Me gustaría Investigar más sobre ...", "Cómo se hace eso" y podemos mejorar esta motivación del colaborador asignándole proyectos en los que use su creatividad y análisis, incentivando su crecimiento profesional con cursos y certificaciones y dándole libertad de acción.

Para comunicarse con el departamento desde las motivaciones de *ideales* se deberían utilizar frases como: "Nos llevamos de maravilla", "colaboremos juntos", "Hay que integrar al equipo" y podemos mejorar esta motivación del colaborador trabajando con proyectos de integración y permitirle resolver problemas o ayudar a otros a resolverlos.

27. Plan de Comunicación.

Santo Domingo, D. N.
11 de julio del 2022

Señores

Departamento de Expedición y Renovación de Licencias de Operación

Ciudad

De: **Dirección de Gestión Humana**

Asunto: **Programa de Salario Emocional Departamental**

Distinguidos señores,

Nos dirigimos a ustedes para saludarles y desearles éxitos en sus funciones.

Por medio de la presente tenemos a bien de comunicarles nuestra decisión de incluirlos en nuestro novedoso Programa de Salario Emocional Departamental.

Fecha de inicio: Julio 2022.

Fecha de cierre: Septiembre 2022

Descripción del Programa: Este programa se estará llevando a cabo con miras a mejorar el índice de satisfacción laboral y nivel de compromiso organizacional de ustedes, nuestros colaboradores.

Objetivo: Mejorar el índice de satisfacción laboral y nivel de compromiso.

Acciones: El programa contará con varias actividades que se estarán llevando a cabo de manera escalonada. Entre las actividades que componen a este novedoso programa, podemos destacar capacitaciones, charlas, así como reuniones administrativas a nivel departamental.

Línea de tiempo: Julio-Septiembre 2022.

Agradecemos sus atenciones y esperando su colaboración al respecto.

Atentamente,

Dirección de Gestión Humana

28. Road Map (Línea de Tiempo).

ROAD MAP: INCIDENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN EL BIENESTAR ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EXPEDICIÓN Y RENOVACIÓN DE LICENCIAS DE OPERACION DE UNA INSTITUCIÓN DEL ESTADO DOMINICANO



29. Diagrama de Gantt (Línea de Tiempo en Desarrollo).

Tareas	Abril	Mayo	Junio	Julio
Tarea 1	Elección Grupo de Análisis			
	Elección de la Institución Escogencia del departamento objeto de estudio a intervenir			
Tarea 2	Creación de Herramienta Salario Emocional	Análisis e interpretación		
Subtarea A		Aplicación de Herramienta de Salario Emocional al grupo de estudio		
Subtarea B			Elección de la Teorías Psicológicas	
			Envío de resultados	
Subtarea C			Elección de Actividades PERMA/PSB	
Tarea 3			Mapeo	
Tarea 4			Implementación de los pasos que se realizaron en el proyecto	
Revisión				Road Map
Revisiones			Actividades para incrementar el Salario Emocional	Diagrama de Gantt
Entrega				Plan de Comunicación
				Presentación del Programa Salario Emocional

30. Presentación del Programa de Salario Emocional.

	P	E	R	M	A
	Positive Emotions (Emociones Positivas)	Engagement (Compromiso)	Relationships (Relaciones Positivas)	Meaning and purpose (Propósito/significado)	Accomplishment (Éxito/Sentido del logro)
JUL.	<p>Capacitación: Gestión de Equipos y Manejo de Conflictos.</p> <p>Charla: Compromiso Institucional.</p> <p>Gestión de flexibilidad de espacio/tiempo .</p>	<p>Charla sobre Trabajo en Equipo.</p> <p>Capacitación: Planificación Estratégica y Operaciones.</p>			
AGO.			<p>Charlas de motivación, confianza y seguridad, planes de crecimiento personal y profesional y mentoría.</p>	<p>Capacitación: Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (PLA/FT).</p>	
SEP.				<p>Capacitación: Manejo de Programas de Oficina e Internet.</p>	<p>Entrega de reconocimientos al personal.</p> <p>Habilitar un espacio de recreación.</p> <p>Habilitar salón de lactancia.</p>

El salario contribuye notablemente a una mayor eficiencia en el trabajo, es necesario implementar las estrategias propuestas de la herramienta Salario Emocional para el aumento de la efectividad, minimizando la insatisfacción y el bajo desempeño en sus funciones. Los trabajadores señalan contar con los conocimientos, capacidades suficientes para desarrollar sus tareas, lo que se refuerza con la actitud positiva que tienen hacia el trabajo.

El salario emocional en el mejoramiento de la productividad es la estructuración e implementación de un proceso participativo con enfoque diferencial que recoge las particularidades de cada uno de sus empleados, vincula equipos de trabajo y crea programas de acciones afirmativas posicionando la necesidad y la motivación del equipo de trabajo. Con esto se logra la construcción de saberes que deberá contemplar evaluaciones de satisfacción, permanente monitoreo y seguimiento a los indicadores del plan de acción validando y retroalimentando las acciones.

El salario emocional, queda claro que está desarrollándose su uso a nivel mundial, convirtiéndose en uno de los componentes primordiales del clima organizacional de cualquier empresa. Precisamente esta variable ha sido analizada de manera indirecta en variados estudios, sobre todo a nivel internacional y nacional. Finalmente, puede complementarse esta conclusión referida al salario emocional, señalando que debe mantenerse el equilibrio entre el salario tradicional y el salario emocional, ya que ambos están íntimamente relacionados, por lo tanto, ya no puede brindarse sólo beneficios económicos al colaborador en una empresa, complementándose necesariamente esto con premios, felicitaciones y permisos.

El objetivo fue analizar las prácticas de salario emocional que fidelizan al personal, previo al levantamiento de esta información se diseñó un cuestionario en lo que nos basamos como instrumento que permitió emplear una metodología de campo para su aplicación permitiendo identificar los factores del salario emocional que presentan una relación positiva con la fidelización de personal.

Los resultados del estudio permiten, desde un enfoque práctico, tener una mejor focalización de las prácticas de talento humano que generan un efecto favorable sobre la fidelización de personal, favoreciendo un mejor uso y destino de los recursos de las empresas; ayudando como respaldo para nuevas investigaciones que permitan ver el comportamiento de estas variables en empresas de otras actividades (Yépez & Paredes, 2020).

Según Jaime López (2017), está claro que buscar formas alternas a la remuneración económica, que impacten en la felicidad de la fuerza laboral, trae consigo enormes beneficios tanto para los colaboradores como para la empresa misma.

Los más inmediatos serían la emoción y el mejoramiento del ánimo colectivo, que con el tiempo se convertiría en: Motivación, Compromiso, Sentido de pertenencia, Agradecimiento, Orgullo, Interés.

Lo que podría traer consigo: Reducción del absentismo, Fidelización del talento, Menor rotación de la plantilla, Mayor productividad, Menores costes operativos. Además de transformar a cada colaborador en un embajador de la organización, que irá platicando de lo increíble que es trabajar para ella.

Según Rodríguez (2022), la gente de hoy busca autorrealización más que nunca; disfrute, tiempo para hacer sus cosas personales y profesionales, o sentirse que tiene una vida, algo por lo que valga la pena vivir, no solo dinero y placer desmedido. Todos hemos aprendido a valorar más la salud, la vida, la familia, el trabajo, los amigos y a uno mismo.

La importancia del Indicador de Salario Emocional radica en que nos permitirá conocer las necesidades que, sobre esta forma de retribución no monetaria, tienen los colaboradores. Este indicador es un medidor para conocer el grado en que está presente el salario emocional, no monetario, en las empresas, desde la mirada del colaborador.

Su finalidad es conocer a partir de su aplicación, las fortalezas que tiene la empresa en las compensaciones no monetarias que ofrece y cuáles son las brechas, a partir de la percepción del personal, que presenta a los fines de que con estas se elabore un plan de acción para ir cerrándose y elevar los niveles de bienestar del colaborador.

Un sistema de salario emocional adecuado puede compensar el salario económico bajo, porque podrá satisfacer las necesidades que el salario percibido por los colaboradores no pueda compensar, como el ciclo de vida del colaborador, la relación supervisor-supervisado, utilización de equipos y herramientas, expectativas, balance vida y trabajo, reto y aprendizaje, crecimiento personal y profesional y cultura empresarial.

Hemos concluido, a través de este estudio, la identificación con que la práctica de mejoras en el sistema de salario emocional de los departamentos de las organizaciones, a través de reuniones grupales, reuniones 1 a 1 y reuniones con los líderes, para determinar las necesidades institucionales, influye positivamente en la satisfacción laboral de los empleados, de manera que realizar estas mejoras, ya sea de manera exhaustiva o moderada, se relaciona con empleados con mayores índices de satisfacción laboral.

Por todo esto, recomendamos a las organizaciones que den facilidades de crecimiento personal y profesional a sus colaboradores, orientados a aumentar los índices de satisfacción laboral y el nivel de compromiso, a través de programas y acciones que mejoren su bienestar personal y laboral. Así, del mismo modo la organización se beneficia de estos programas de gestión en términos de productividad.

V.Referencias Bibliográficas

- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Martín Rodrigo, M. J., & Nuñez Partido, A. (Enero-Junio de 2011). *Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad*. Obtenido de Salud de los Trabajadores, Vol. 19, Núm. 1: <https://www.redalyc.org/pdf/3758/375839297002.pdf>
- Congreso Nacional. (2002). *Ley No. 146-02 Sobre Seguros y Fianzas de la República Dominicana*. Santo Domingo, República Dominicana: Superintendencia de Seguros.
- Diez-Silva, H. M., Pérez-Ezcurdia, M. A., Gimena Ramos, F. N., & Montes-Guerra, M. I. (Julio-Diciembre de 2012). *Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos: Perspectiva del Manager Público*. Obtenido de Revista Escuela de Administración de Negocios, Núm. 73: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20625032005.pdf>
- Jaime López, H. (2017). *Salario Emocional: ¿Cómo implementarlo en mi estrategia de RR.HH.?* Obtenido de www.holmeshr.com: <https://www.holmeshr.com/blog/salario-emocional/>
- Listín Diario. (28 de Febrero de 2022). *Una herramienta para medir el salario emocional*. Obtenido de Listín Diario: <https://listindiario.com/la-vida/2022/02/28/710622/una-herramienta-para-medir-el-salario-emocional>
- Marquina Vergara, C. F. (2015). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional en empleados de una Universidad Privada de Lima*. Lima, Perú: Revista Científica de Ciencias de la Salud.
- Pérez Jaramillo, C. M. (s.f.). *Los Indicadores de gestión*. Obtenido de Soporte y Cía. Ltda.: <https://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>
- Rodríguez, E. (24 de Febrero de 2022). *El salario emocional mejora la calidad de vida de colaboradores*. Obtenido de <https://eldia.com.do>: <https://eldia.com.do/el-salario-emocional-mejora-la-calidad-de-vida-de-colaboradores/>
- Saltos Solórzano, J. V., Bravo Macias, C., Ramos Alfonso, C. Y., Ramírez Betancourt, C. F., López Apolinario, A. I., & Martínez Abreu, J. (Mayo-Junio de 2018). *Incidencia de la insatisfacción laboral en la eficiencia de la gestión. Caso Clínica Estomatológica*. Obtenido de Revista Médica Electrónica Vol. 40 No. 3:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242018000300015

Suárez Erazo, R. T., & Carrillo Guerrero, J. A. (2016). *El salario emocional y la productividad de la empresa Comercializadora P.S. Informe final del trabajo de Titulación de Psicólogo Industrial. Carrera de Psicología Industrial*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/>: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7550/1/T-UCE-0007-411i.pdf>

Superintendencia de Seguros. (2022). *¿Quiénes Somos?* Obtenido de Superintendencia de Seguros: <https://www.superseguros.gob.do/index.php/sobre-nosotros/quienes-somos>

Superintendencia de Seguros. (2022). *Historia*. Obtenido de Superintendencia de Seguros: <https://www.superseguros.gob.do/index.php/sobre-nosotros/historia>

Yépez, S., & Paredes, H. (2020). *Análisis de las prácticas de Salario Emocional que fidelizan al personal. Caso: Empresa de Servicio de la ciudad de Quito*. Obtenido de www.researchgate.net: https://www.researchgate.net/publication/347750349_ANALISIS_DE_LAS_PRACTICAS_DE_SALARIO_EMOCIONAL_QUE_FIDELIZAN_AL_PERSONAL_CASO_EMPRESA_DE_SERVICIO_DE_LA_CIUADAD_DE_QUITO

VI. Anexos

VI.I. Anexos A: Enlaces

Sitio web: <https://www.uaf.gob.do/index.php>

Sitio web: <http://infotep.gob.do/>

Sitio web: <https://www.sigmatec.org/>

VI.II. Anexos B: Fotografías



Foto 3. Depto. de Expedición y Renovación de Licencias (1).



Foto 4. Depto. de Expedición y Renovación de Licencias (2).

VI.III. Anexos C: Evidencias de la aplicación de la Herramienta de Salario Emocional

7 respuestas + ⋮

No se aceptan más respuestas

Mensaje para los que responden

El formulario ya no admite respuestas

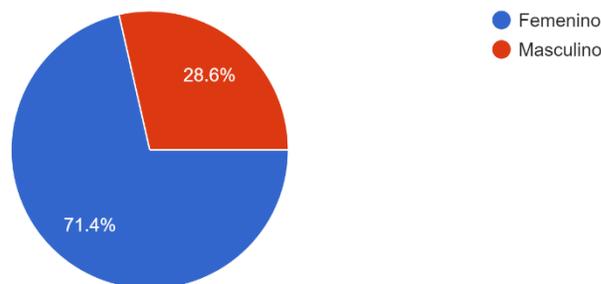
Resumen Pregunta Individual

¡Hola! Somos los estudiantes Carlos Rafael Alcántara Santana, Jesús Vinicio Capellán Hiciano y Miguel Solís Encarnación, participantes del Curso Final de Grado, de la Universidad Abierta Para Adultos (UAPA). En estos momentos nos encontramos realizando un estudio sobre “Incidencia del salario emocional en el bienestar organizacional del Departamento de Expedición y Renovación de Licencias de una institución del Estado Dominicano orientada a ofrecer servicios y seguros, durante el período abril-julio de 2022”.

Sabemos que su tiempo es valioso, pero nos gustaría que nos cediera unos minutos.

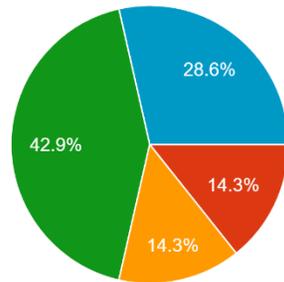
Preguntas demográficas

Sexo
7 respuestas



Edad

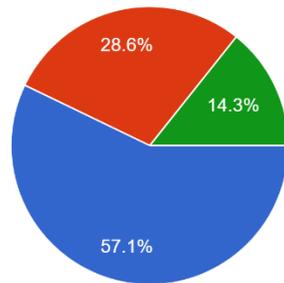
7 respuestas



- Menos de 18 años
- 18-24 años de edad
- 25-34 años de edad
- 35-44 años de edad
- 45-54 años de edad
- 55 años o mayor

Nivel académico

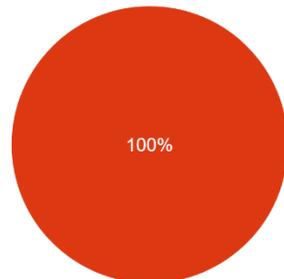
7 respuestas



- Bachiller
- Licenciatura, Ingeniería, Doctor, etc.
- Magister
- Universitario

Nivel de posición que ocupa

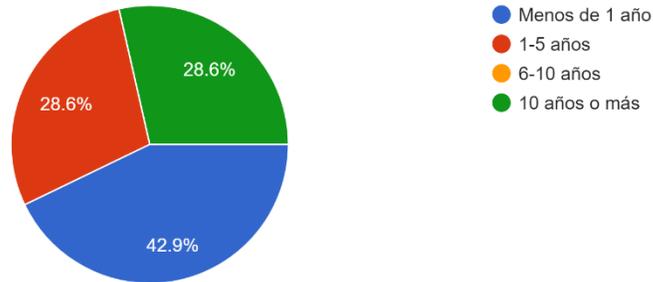
7 respuestas



- Operativa
- Administrativa
- Gerencial

Tiempo laborando en la empresa

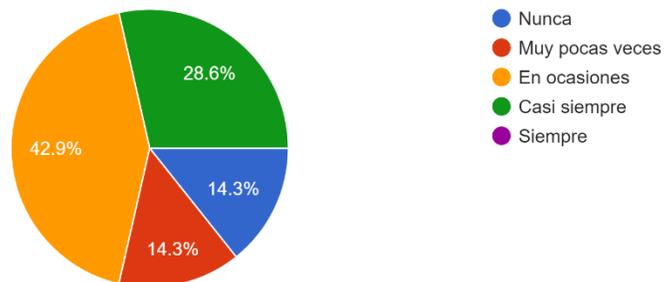
7 respuestas



Salario Económico

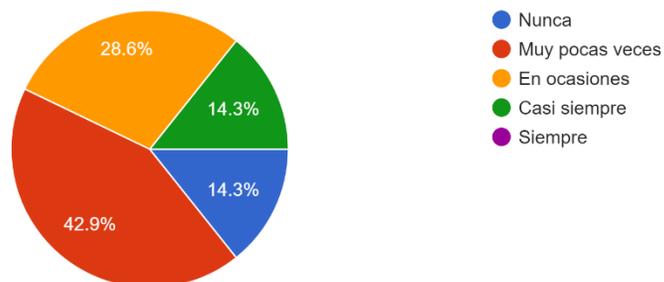
¿Está de acuerdo con el salario que recibe en la empresa?

7 respuestas



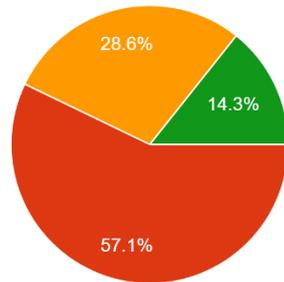
¿El salario que recibe compensa las actividades que realiza en cuanto a su responsabilidad en la empresa?

7 respuestas



¿El salario que recibe es competitivo con el mercado?

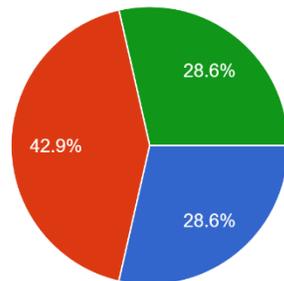
7 respuestas



- Nunca
- Muy pocas veces
- En ocasiones
- Casi siempre
- Siempre

¿El salario que recibe se encuentra acorde con su preparación académica?

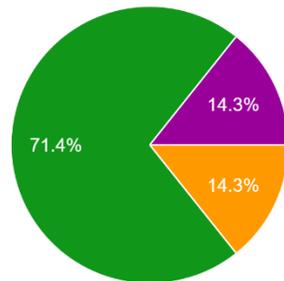
7 respuestas



- Nunca
- Muy pocas veces
- En ocasiones
- Casi siempre
- Siempre

¿Qué tan necesario considera usted que la empresa cuente con un sistema de remuneración competitivo?

7 respuestas

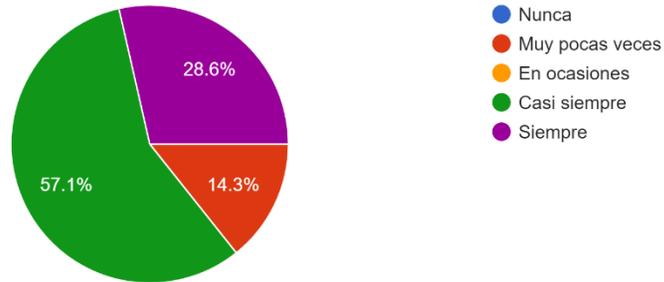


- Nada necesario
- Poco necesario
- Algo necesario
- Muy necesario
- Demasiado necesario

Ciclo de Vida del Colaborador

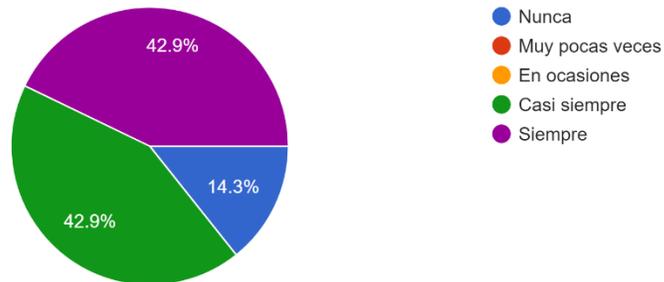
¿Los nuevos colaboradores se sienten acogidos desde el primer momento en la empresa?

7 respuestas



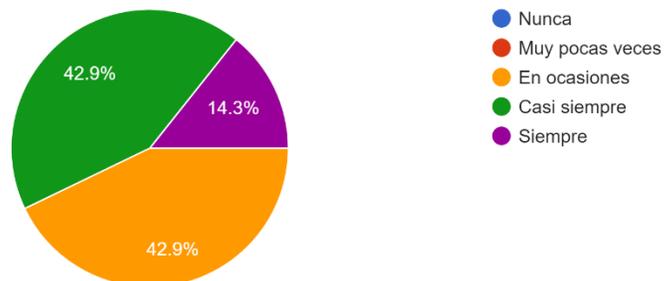
¿Se siente satisfecho con el tiempo que tiene laborando en la empresa?

7 respuestas



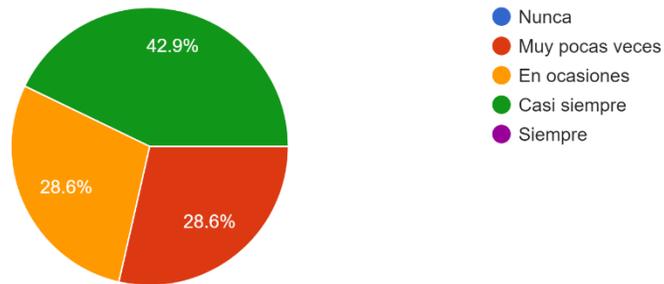
¿La empresa tiene planes de carrera para sus empleados?

7 respuestas



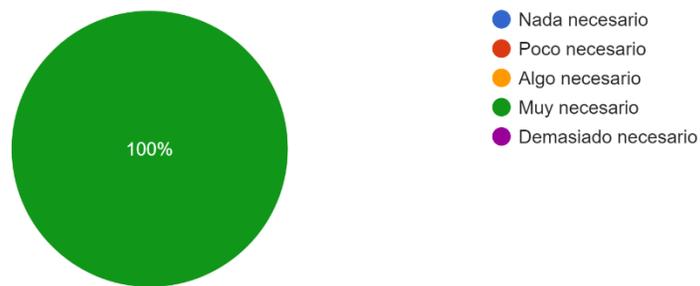
¿Los procesos de selección en la empresa se hacen de manera pulcra?

7 respuestas



¿Qué tan necesario es para usted que la empresa mejore la manera en que se contrata, capacita y se desvincula al colaborador?

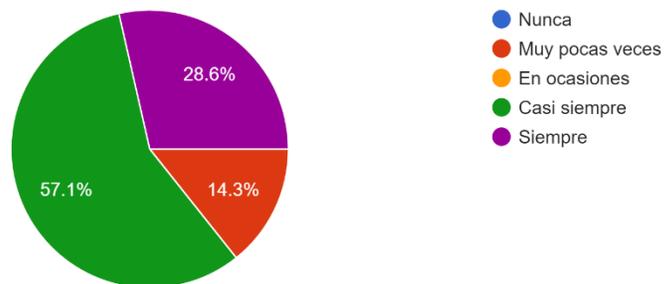
7 respuestas



Relación con el Jefe Inmediato

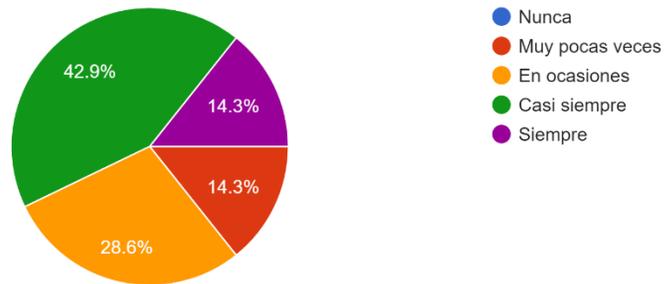
¿Siente que puede hablar abiertamente con su superior inmediato?

7 respuestas



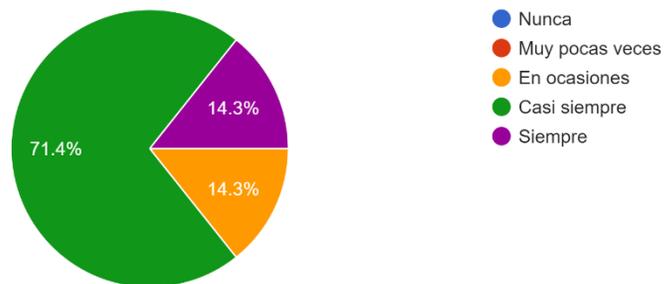
¿El líder toma en cuenta sus sugerencias a la hora de tomar una decisión?

7 respuestas



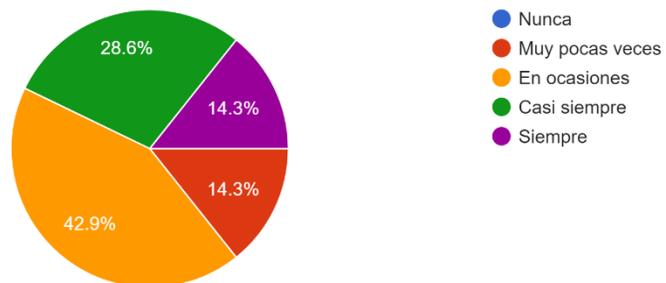
¿Considera que el trato que recibe de su líder es el adecuado?

7 respuestas



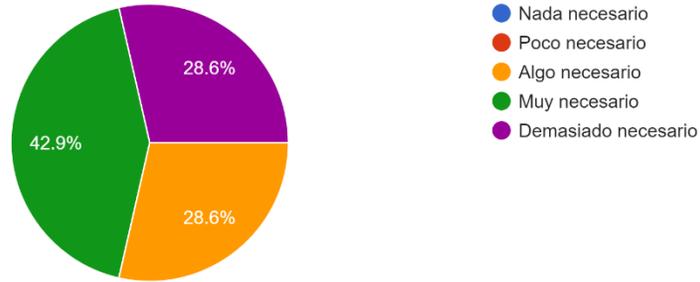
¿Es su opinión tomada en cuenta por su líder para mejorar la productividad en el departamento?

7 respuestas



¿Qué tan necesario es para usted que su superior directo escuche y aplique sus sugerencias para la toma de decisiones?

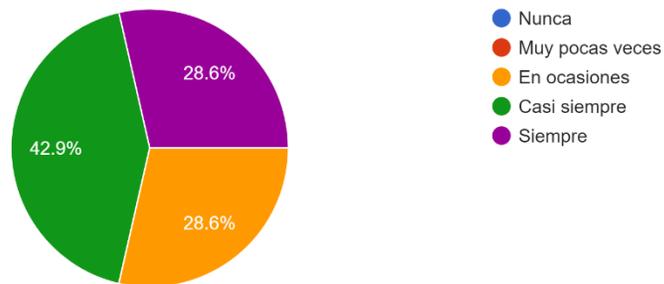
7 respuestas



Equipos y Herramientas

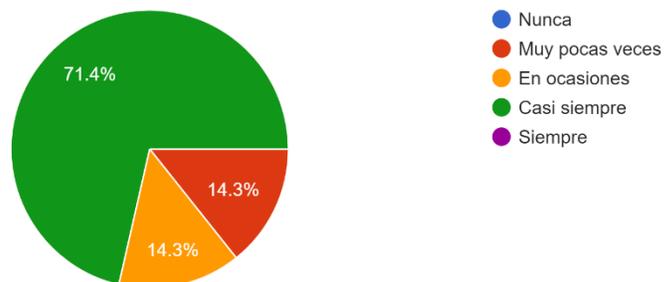
¿La empresa le provee herramientas que le permitan realizar su trabajo?

7 respuestas



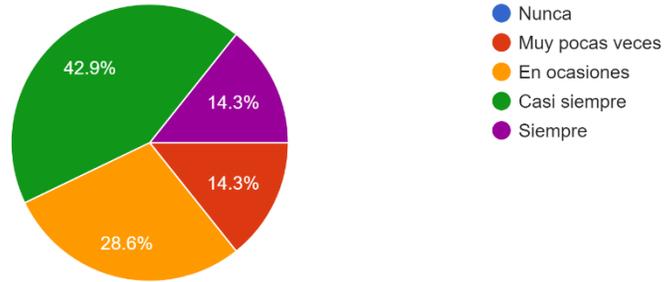
¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos para la gestión de equipos y herramientas?

7 respuestas



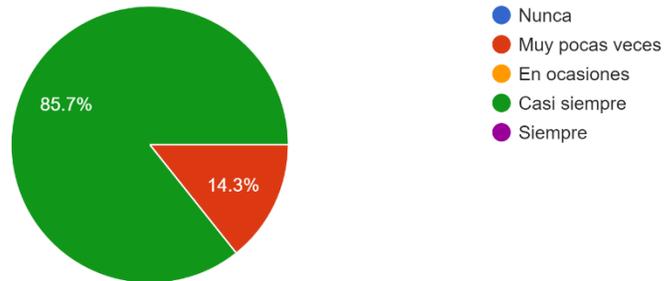
¿La empresa le ha provisto las herramientas adecuadas, es decir, que no presenten inconvenientes a la hora de realizar sus actividades?

7 respuestas



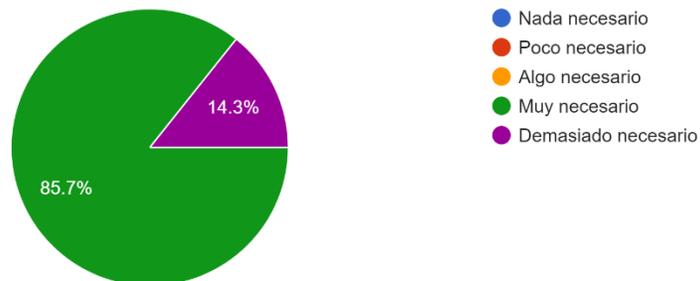
Dentro de los principios básicos de seguridad en la utilización de máquinas, equipos, instalaciones y herramientas en la empresa, ¿son adecuados para la realización de su jornada de trabajo?

7 respuestas



¿Qué tan necesario es para usted que la empresa les provea equipos y herramientas adecuadas a los colaboradores?

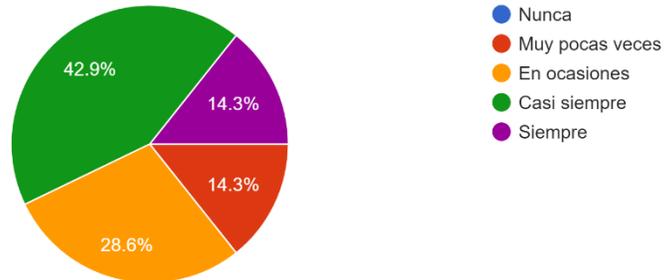
7 respuestas



Expectativas

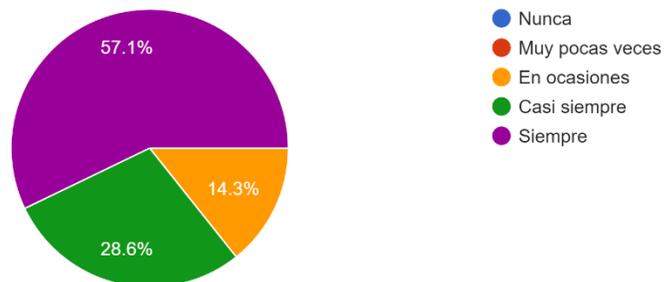
¿Se siente emocionado por los planes a futuro que existen para usted en la empresa?

7 respuestas



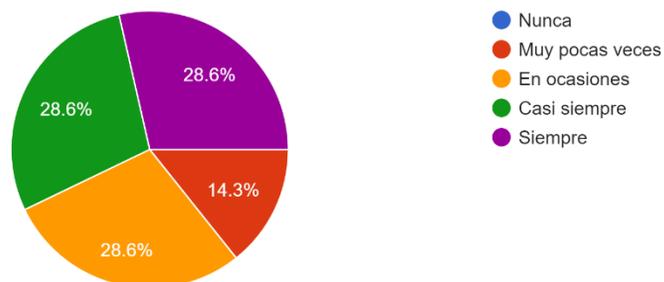
¿Se siente motivado a dar la milla extra en el ejercicio de sus funciones?

7 respuestas



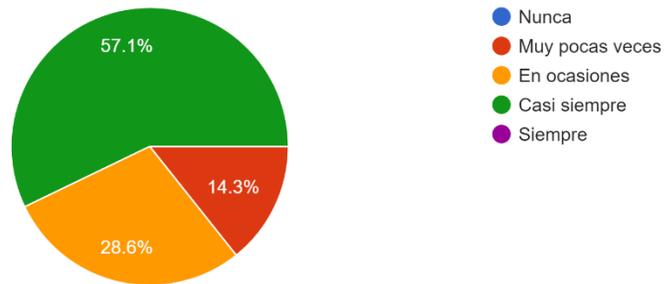
¿La empresa con frecuencia motiva a los colaboradores a permanecer en esta, ofreciéndoles planes de crecimiento personal y profesional?

7 respuestas



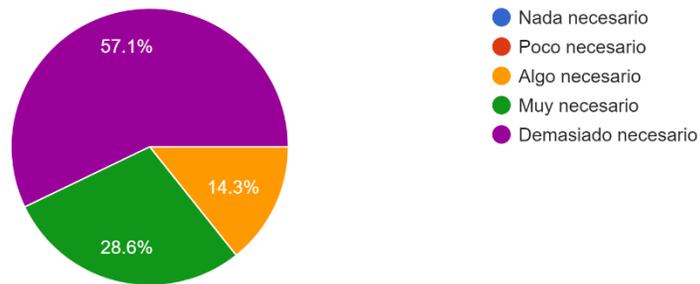
¿Su superior inmediato le ofrece mentoría para seguir creciendo?

7 respuestas



¿Qué tan necesario es para usted recibir motivación por parte de su superior inmediato y la empresa?

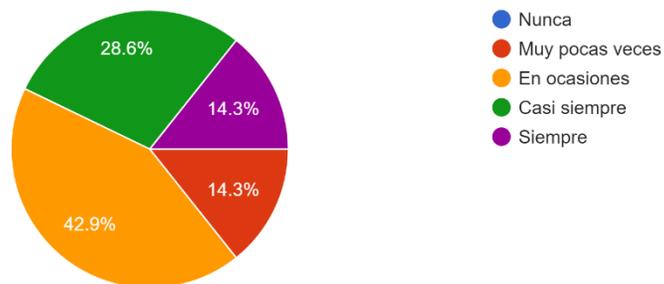
7 respuestas



Balance Vida y Trabajo

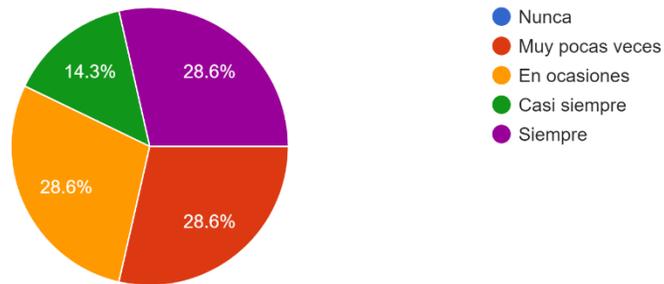
¿Tiene suficiente tiempo para su vida personal fuera de la jornada laboral?

7 respuestas



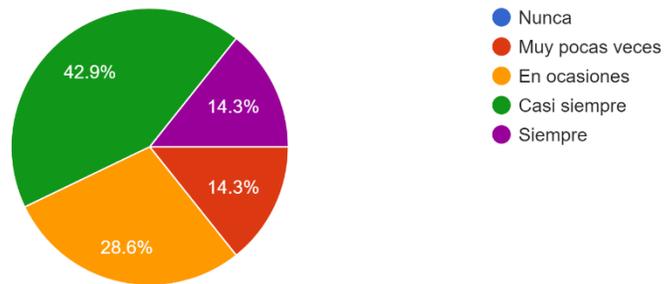
¿La organización le ofrece tiempo para pasarlo en familia?

7 respuestas



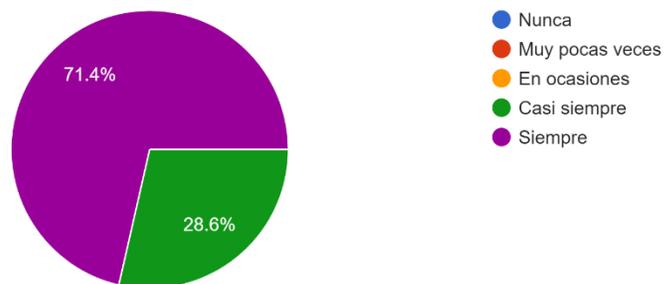
¿El tiempo que pasa fuera de la organización es suficiente para usted resolver las situaciones cotidianas de su vida personal?

7 respuestas



¿La empresa respeta el tiempo del colaborador después de su jornada laboral?

7 respuestas



¿Qué tan necesario es para usted que la empresa cuente con políticas o reglamentos de desconexión laboral?

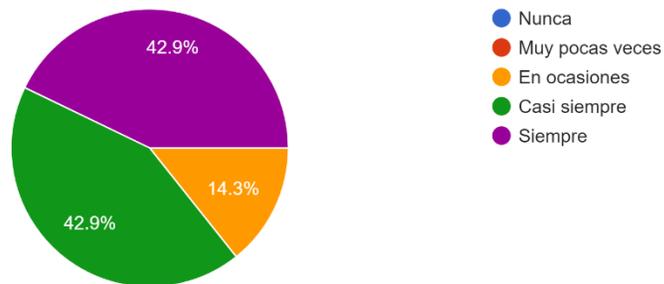
7 respuestas



Reto y Aprendizaje

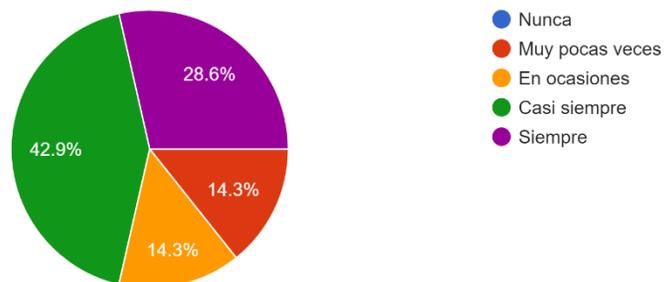
¿Sus funciones lo mantienen motivado en su puesto de trabajo?

7 respuestas



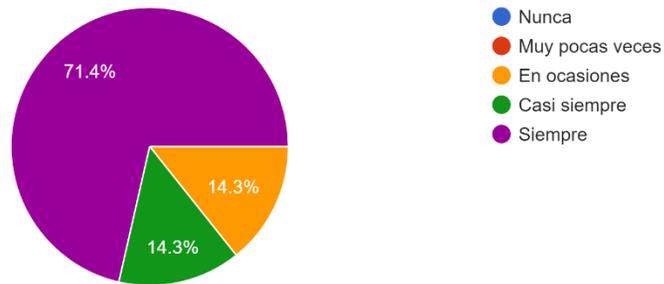
¿Cada día de una u otra forma es distinto en su trabajo, de modo que pueda aprender algo nuevo?

7 respuestas



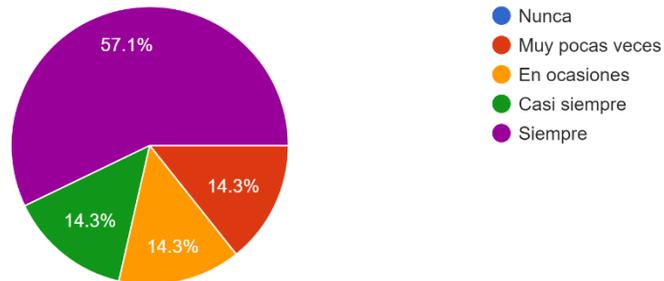
¿Utiliza todas sus habilidades en su posición para poder crecer en la organización?

7 respuestas



¿Sus funciones dentro de la empresa le mantienen en constante reto?

7 respuestas



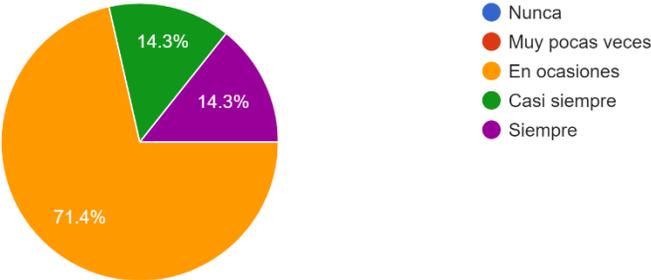
¿Qué tan necesario es para usted que la empresa le presente situaciones retadoras, que motiven al colaborador a explotar el máximo potencial de sus habilidades?

7 respuestas

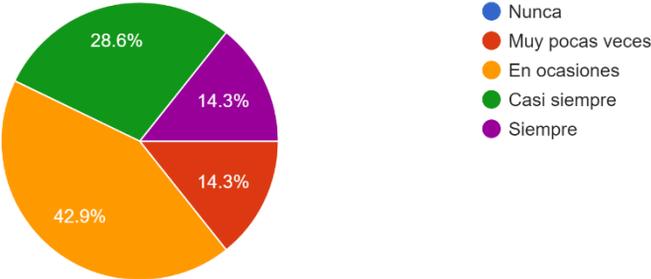


Crecimiento Personal y Profesional

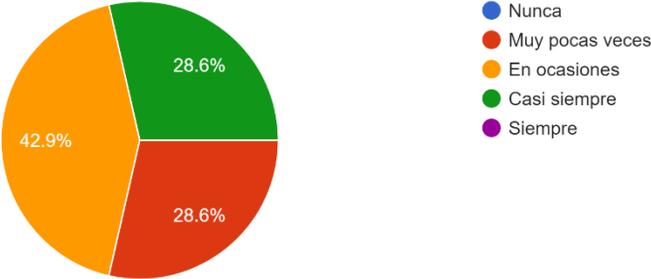
¿La empresa se preocupa de usted como persona y de su futuro profesional?
7 respuestas



¿La empresa cuenta con políticas de planes de desarrollo del personal?
7 respuestas

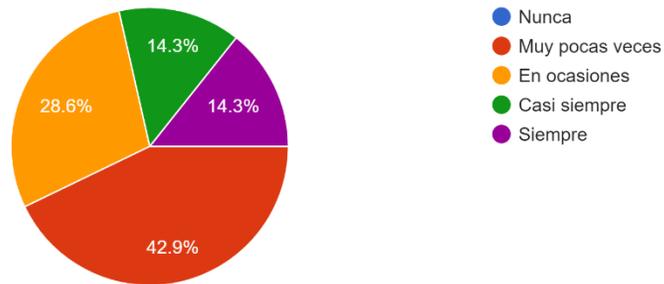


¿La empresa le mantiene informado sobre sus objetivos como organización?
7 respuestas



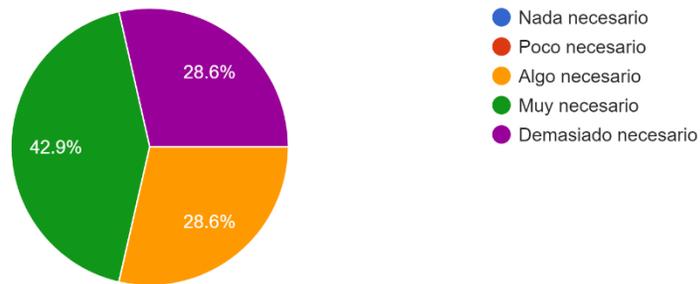
¿Percibe que la empresa se preocupa por el futuro de sus empleados de manera personal?

7 respuestas



¿Qué tan necesario es para usted que la empresa muestre preocupación por el desarrollo y crecimiento personal y profesional de sus colaboradores?

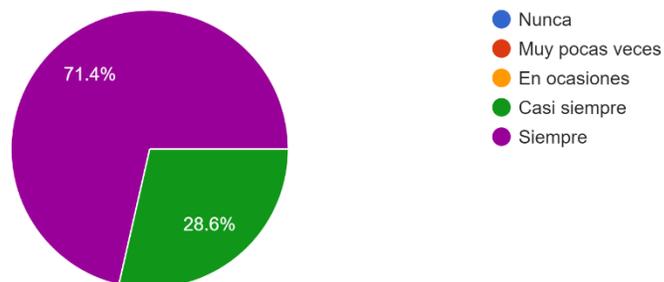
7 respuestas



Cultura Empresarial

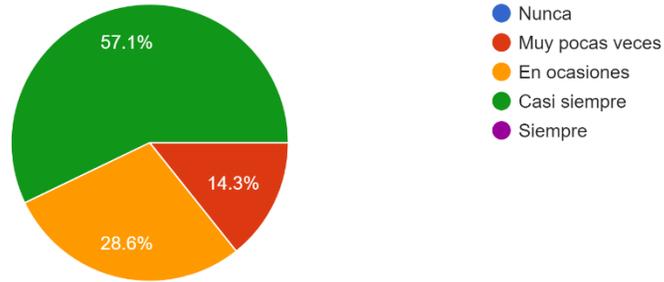
¿Se siente orgulloso de la empresa para la que trabaja?

7 respuestas



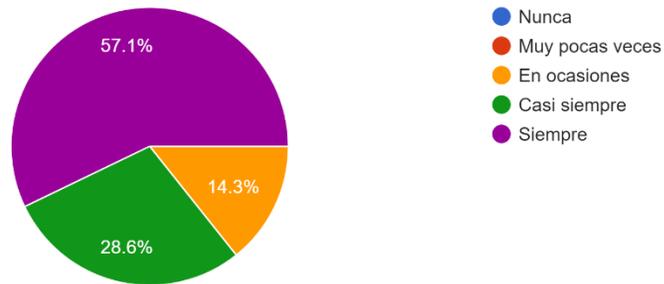
¿Promueve voluntariamente los productos y/o servicios que ofrece su organización con amistades y familiares?

7 respuestas



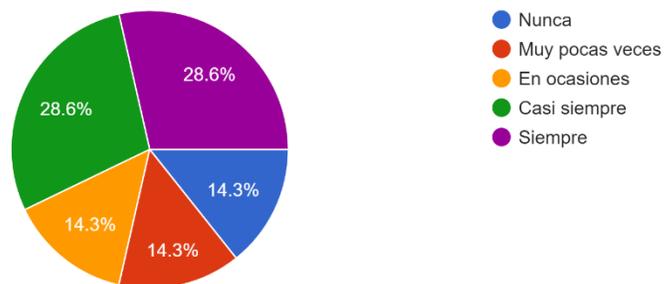
¿Siente satisfacción al hablar de esta empresa con otras personas?

7 respuestas



¿Usted utiliza los productos que su empresa ofrece en el mercado?

7 respuestas



¿Qué tan necesario es para usted reconocer y/o recomendar los servicios y productos que promueve la organización actualmente?

7 respuestas

