



UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA – UNIBE

Escuela de Psicología

Estrategias de salario emocional en las empresas privadas de Santo Domingo tras la llegada de la pandemia COVID-19.

Sustentante(s):

Nicole Yuen (19-0123)

María José Pou (19-0215)

Proyecto Final de Grado para optar por el título de
Licenciado(a) en Psicología Organizacional.

Nombre asesor(a/es):

Larissa Hernández

Santo Domingo, D.N.
República Dominicana
Diciembre 2021

Resumen

Esta investigación académica trata de un estudio descriptivo observacional, no probabilístico cuyo objetivo es ofrecer recomendaciones de salario emocional que puedan satisfacer las necesidades psicológicas y emocionales de los colaboradores de empresas privadas dominicanas; basado en las nuevas necesidades post COVID-19 de los colaboradores de empresas privadas dominicanas. Se toman en consideración la teoría de motivación de Maslow basada en las necesidades de los individuos para poder analizar qué realmente motiva a los empleados en tiempos de post COVID-19. A la vez, se realizó una encuesta a un grupo de personas que se encuentran laborando en empresas privadas de Santo Domingo, D.N. acerca de su motivación laboral, el teletrabajo y el salario emocional ofrecido en su empresa.

***Palabras Claves:** motivación, COVID-19, salario emocional, necesidades, beneficios, colaboradores*

Planteamiento del problema de investigación	5
Preguntas de investigación	7
Objetivos de investigación.....	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos.....	8
Hipótesis de Investigación.....	8
Justificación	8
Delimitación y Alcance	10
Marco Teórico	11
Motivación	11
Concepto de motivación.....	11
Perspectivas teóricas sobre la motivación.....	12
Teorías de la Motivación.....	14
Compensaciones	15
Concepto.....	15
Tipos de compensaciones.....	15
COVID-19.....	17
Teletrabajo como solución a la pandemia	18
Metodología.....	19
Tipo de estudio.....	19
Población y Muestra	20

Método de recolección de datos.....	20
Variables	20
Materiales y utensilios	22
Métodos de análisis estadístico de datos.....	23
Validez y confiabilidad de resultados	23
Análisis de datos	24
Discusión.....	39
Conclusión	43
Bibliografía.....	45
Anexos	49
Encuesta	49
Consentimiento informado.....	53

Introducción

Con la llegada del COVID-19 surgen nuevas necesidades en la vida de todos nosotros. Una de las áreas afectadas fue la vida laboral, posicionando a las empresas en la necesidad de implementar nuevas medidas para poder llevar a cabo sus labores en medio de esta gran crisis. Una de estas fue el teletrabajo, definido por Sonia Boairov (2010) como “una forma de organizar el trabajo realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador u otro, siempre que sea ajeno al empleador, mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación”.

En otras palabras, se trata de una herramienta que permite al colaborador realizar sus labores de manera remota. Dicho esto, el teletrabajo se convirtió en la herramienta más

importante para que muchas empresas pudieran llevar a cabo sus labores, llevando el trabajo a casa y haciendo vital el uso de las tecnologías.

Sin embargo, la modalidad laboral no es lo único que se ha visto afectado. Esta investigación busca indagar sobre las nuevas necesidades que surgen en la vida de los colaboradores a raíz del COVID-19 y cómo, a través del salario emocional, se pueden satisfacer las mismas, logrando una mayor motivación laboral. La misma será realizada en el marco de empleados de empresas privadas de Santo Domingo, D.N. en el periodo septiembre-diciembre del año 2021.

La presentación de esta investigación académica expondrá el problema a investigar, los planteamientos teóricos relacionados al tema, los datos e información recopilada en las encuestas realizadas a los empleados seleccionados y una serie de recomendaciones sobre el salario emocional que se adapte a las nuevas necesidades de los colaboradores. Se presentan las conclusiones más importantes a las que llegamos gracias a esta investigación y, finalmente, se proporcionan recomendaciones necesarias para futuras investigaciones relacionadas al tema planteado.

Planteamiento del problema de investigación

En esta investigación nos planteamos el problema: ¿Cuáles son las nuevas tendencias de los colaboradores que surgen tras la llegada de la pandemia COVID-19 y cuáles son las tendencias de salario emocional implementadas por las empresas dominicanas?

La pandemia del COVID-19 generó una crisis sin precedentes ante la cual los empleados se sienten sin control. A lo largo del desarrollo de la pandemia se fue provocando un grado considerable de miedo e incertidumbre en las personas. La pandemia llegó para cambiar la vida de todos, específicamente, las costumbres diarias. Como consecuencia “ha traído: incertidumbre, rutinas diarias alteradas, presiones económicas, aislamiento social y

temor a enfermarse” (Hernández Rodríguez, 2020). Esta situación empeora debido a que no se sabe cuánto tiempo más durará la pandemia y qué implicaciones tiene para el futuro.

Así mismo, el estudio *Impacto de la COVID-19 sobre la Salud Mental de las Personas*¹ indica que:

La COVID-19 repercute negativamente sobre la salud mental de las personas de la población en general, y en particular, sobre los grupos poblacionales más vulnerables. La incertidumbre asociada con esta enfermedad, más el efecto del distanciamiento social, el aislamiento y la cuarentena, pueden agravar la salud mental de la población; dicha situación también puede afectar al personal de la salud. (Hernández Rodríguez, 2020)

Debido a este impacto un área dentro de la empresa que tomó mayor importancia fue el departamento de Compensación y Beneficios, específicamente, en la motivación de los empleados a través del salario emocional.

Las empresas deben hacer un análisis de su personal actual y del futuro con el fin de identificar sus motivadores principales, necesidades y prioridades, según cambios post pandemia; esto más la consideración de la estabilidad financiera de la organizacional, deben de ser el input para reajustar paquetes de beneficio (económicos y no económicos) que se ajusten a la nueva realidad. (Rivera & Gutiérrez, 2020, pág. 14)

¹ Hernández Rodríguez, José. (2020). Impacto de la COVID-19 sobre la salud mental de las personas. *Medicentro Electrónica*, 24(3), 578-594. Epub 01 de julio de 2020. Recuperado en 15 de octubre de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30432020000300578&lng=es&tlng=es.

Parte importante de las compensaciones ofrecidas para un puesto de trabajo son aquellas no monetarias que permiten al empleado tener un ambiente laboral cómodo, que le motive a desarrollar sus tareas de forma efectiva. Así mismo, ofrece beneficios que aportan a la necesidad y seguridad del empleado como son, por ejemplo, horario flexible, comida y snacks, buen ambiente laboral, días libres y otros incentivos no económicos.

En esta crisis humanitaria provocada por el Covid-19, hemos podido constatar que el salario emocional es un factor clave para las organizaciones. El salario emocional siempre ha sido clave, y ahora más que nunca cobra importancia. La única forma de hacerlo tangible es que el empleado se sienta cuidado y que te preocupas por él y eso se consigue estando cerca. Para incrementar el salario emocional hay que ser humanos y empáticos con cada una de las personas de la organización. (Conde, párr. 7)

Esto indica que las empresas no solo deben buscar para su empleado un buen desarrollo personal sino también tomar en cuenta su desarrollo humano. De tal forma, durante la desescalada de la pandemia COVID-19 las empresas tendrán que seguir impulsando y desarrollando herramientas para fomentar el salario emocional y la conexión entre empresa y empleado. Siendo así el desafío mayor de las empresas será mantener los aprendizajes positivos de este tiempo de confinamiento.

Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las nuevas necesidades de los colaboradores tras la llegada del COVID-19?
2. ¿Qué impacto tiene el salario emocional en la motivación?

3. ¿Hasta qué punto influyó la pandemia Covid-19 al salario emocional ofrecido por las empresas dominicanas?

Objetivos de investigación

Objetivo General

Ofrecer recomendaciones de salario emocional que puedan satisfacer las necesidades psicológicas y emocionales de los colaboradores de empresas dominicanas post COVID-19.

Objetivos Específicos

1. Determinar cuáles son las necesidades de los colaboradores de empresas privadas dominicanas post COVID-19.
2. Determinar el nivel de impacto del salario emocional en la motivación de los colaboradores de empresas privadas dominicanas.
3. Analizar tendencias de salario emocional en empresas dominicanas.
4. Proponer recomendaciones y alternativas para los salarios emocionales ya ofrecidas por las empresas.

Hipótesis de Investigación

- Tras la llegada de la pandemia del COVID-19 los colaboradores se enfrentaron a nuevos desafíos que impactaron sus necesidades y por lo tanto el salario emocional de las empresas se vio afectado.
- El otorgamiento de salario emocional al personal brinda una herramienta para la motivación de los recursos humanos en las empresas privadas dominicanas.

Justificación

En tiempos en los que el papel del departamento de Recursos Humanos de las empresas ha tomado vital importancia, y está comenzando a ser reconocido por su rol en la

gestión del cambio, nos parece importante analizar un aspecto del funcionamiento de esta. El Robert Walters Group² sugiere que dentro del nuevo escenario, los líderes de Recursos humanos se han ejercido un papel clave en lo que es *“la reformulación, administración y comunicación de las nuevas estrategias y planes de compensación total que afectan o podrían afectar a las plantillas tras el Covid-19.”* (Sáenz & Sáez, 2021)

Esta investigación se centra en el departamento de Compensación y Beneficios, específicamente en el salario emocional. Ya no es suficiente con que las empresas ofrezcan salarios competitivos, sino que deben seducir y persuadir a los colaboradores actuales, y futuros, con otros elementos. Creemos que uno de estos lo constituyen los beneficios no monetarios o salario emocional, pues según Marketing Ubits:

No cabe duda de que, para atraer a un talentoso empleado, es necesario partir de una recompensa económica que ambas partes consideren adecuada. Sin embargo, una tendencia que crece en el ámbito empresarial pasa por ofrecer a los candidatos algo

más. Para lograr que se comprometan, es necesario darles motivos y algo de libertad para que avancen en sus proyectos propios. Eso es el salario emocional, compuesto por toda aquella retribución que vaya más allá del dinero. (Marketing Ubits, 2019)

La presente investigación se enfoca en diseñar una propuesta de salario emocional que pueda satisfacer las necesidades psicológicas y emocionales de los colaboradores de empresas privadas dominicanas en tiempos post pandemia. De tal forma, permitirá analizar los cambios en las necesidades de los colaboradores y determinar cuáles son las tendencias adoptadas por las empresas para el diseño del salario emocional.

² Es un negocio fundado en 1985 por el CEO Robert Walters que busca ayudar a empresas a crear equipos altamente efectivos, así como a profesionales de gran talento a conseguir el éxito en sus carreras profesionales.

Los motivos que nos llevaron a investigar los efectos de la pandemia en la elaboración de los planes de salario emocional se centran en su necesidad y relevancia actual para las empresas. Así mismo, con esta investigación se busca dar alternativas que puedan mejorar el plan de salario emocional de empresas que se pudieron ver al borde del colapso por la falta de motivación e incentivos en tiempos difíciles.

Como profesionales y trabajadoras, hemos podido presenciar y observar de primera mano cómo muchas empresas privadas dominicanas entraron en crisis por no saber gestionar el cambio de la pandemia de manera eficaz. Según el artículo publicado por el Robert Walters Group (2021) muchas empresas se vieron impactadas en menor o mayor medida por la pandemia. Las áreas como la financiera, comercial, jurídica, logística o marketing se vieron obligadas a cambiar sus prácticas y metodologías.

Esto también impactó directamente al departamento de Compensación y Beneficios debido a que en este tiempo surgieron muchas situaciones y preocupaciones que afectaron de manera emocional a los colaboradores y su desempeño. Martin Vergara Pinto establece que:

El gran desafío para las empresas, y en concreto para las áreas de Compensación y Beneficios, será determinar un mix de compensación que se ajuste a la realidad y posibilidades presupuestarias de cada empresa. Así mismo, será necesario maximizar la propuesta de valor a ofrecer a nuestro capital humano. (Vergara, 2021)

Delimitación y Alcance

Las recomendaciones y alternativas que se desarrollan en este trabajo son aplicables para empresas privadas de Santo Domingo D.N., ya que nuestra población de estudio se centra específicamente en estas. El trabajo se enfocará directamente en el salario emocional y cumplirá con las necesidades actuales de los colaboradores.

Esta investigación no solo se limitará a elaborar una propuesta con nuevas recomendaciones, sino que también propondrá alternativas para los beneficios ya ofrecidos adaptándose a la nueva realidad, y así fomentar a que las empresas no desvaloricen o pierdan de vista la importancia de motivar a sus empleados.

Es muy importante destacar la imposibilidad de analizar la totalidad de beneficios y salarios emocionales ofrecidos al personal que pueden existir en las empresas dominicanas de hoy en día, sobre todo teniendo en cuenta que las posibilidades de desarrollar e implementar estas nuevas tendencias pueden ser casi infinitas. Esto se debe a que la única limitante es la creatividad de los encargados de crear estos planes.

Por otro lado, el tema de investigación está estrechamente relacionado con las diferencias subjetivas de cada individuo en cada momento y en cada empresa. Aquí influyen variables como la situación del país, del mundo y la zona donde se desarrolla la empresa, el tipo de actividad que realiza, entre otras.

Marco Teórico

Motivación

Concepto de motivación

Definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos y ha sido definida por distintos autores. En este trabajo vamos a analizar las distintas percepciones de algunos de ellos. Según el psicólogo americano Abraham Maslow la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades (Maslow, 1943). Propone la Teoría de la Motivación Humana y lo que se conoce como la Pirámide de Maslow que identifica cinco categorías de necesidades.

Por otro lado, tenemos a un autor más reciente que define un motivo como todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento.³ Este impulso es provocado por un estímulo externo o puede ser provocado internamente por procesos mentales de la persona. Esto indica que la motivación tiene una estrecha relación con el sistema cognitivo del individuo. Chiavenato (2007) “La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo.” (pág. 48)

Otra perspectiva es la del psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, Frederick Herzberg. Este define la motivación como el resultado de la influencia de dos factores: la motivación y la higiene. Cuando hablamos de factor motivación hacemos referencia a los que ayudan principalmente a la satisfacción del empleado. Mientras que el factor de higiene se relaciona con tener las necesidades básicas cubiertas.

Por último, está la definición del psicólogo David McClelland quien afirma que la motivación de una persona se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades específicas: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación. Para McClelland toda motivación se basa en la emoción y consiste, concretamente, en una expectativa de cambio en la condición afectiva.

Perspectivas teóricas sobre la motivación

Según el autor y psicólogo educacional John W. Santrock (2002), hay tres perspectivas fundamentales sobre la motivación: la conductista, la humanista y la cognitiva.

³ KAST, Fremont E. y James E. ROSENZWEIG, Organization and management: a system approach, Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha, 1970, p. 245

Más adelante en el 2011 propone una cuarta que es la social pero aquí sólo haremos referencia a las primeras tres. Por un lado, la perspectiva conductista sobresalta el papel de las recompensas en la motivación. Un psicólogo destacado de esta corriente, Trechera (2005), establece que:

Las personas suelen realizar comportamientos con el objetivo de obtener algún beneficio y evitan o dejan de hacer aquellas conductas que conllevan un daño. Para este enfoque toda modificación de conducta se realiza básicamente a través de refuerzos, recompensas o mediante la evitación u omisión de aquello que sea desagradable (Trechera, 2005 pág. 3).

En la cognitiva hace énfasis en la fuerza y dominio del pensamiento. Estas teorías subrayan que los pensamientos de un individuo sobre lo que puede pasar es importante para determinar lo que realmente pasa. Esto se debe a que el sistema cognitivo es el encargado de recibir y enviar información a los demás sistemas. De tal forma, dependiendo de las ideas, opiniones y creencias de cada quien, se puede estimular una respuesta distinta; esto determina el tipo y la duración del esfuerzo y por tal razón afecta el resultado.

Por último, la perspectiva humanista se centra más en la capacidad del individuo de desarrollarse. Una de las teorías destacadas de esta corriente es la de la jerarquía de las necesidades propuestas por Abraham Maslow. Esta perspectiva resalta la capacidad del ser humano para lograr su crecimiento, sus características positivas y la autonomía y libertad de elegir su propio destino.

Aunque investigamos una serie de autores, perspectivas y definiciones cabe destacar que asumimos la corriente humanista, al igual que su perspectiva y definición, como marco de nuestra investigación ya que entendemos que esta encaja más con nuestra visión del tema.

Teorías de la Motivación

Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow. En su libro *Motivation and Personality* (Motivación y Personalidad) el autor propone un enfoque holístico que se apoya en la proposición de que el individuo es un todo integrado y organizado. Esto implica que todo el individuo está motivado y no solo una parte del mismo, es decir, entiende que no existe necesidad del estómago o de la boca, sino que estas son necesidades del individuo. Su propuesta incluye una pirámide de jerarquía de necesidades y factores que motivan a la gente y se basa en 5 categorías que siguen un orden jerárquico ascendente acorde a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación:

- 1) Necesidades fisiológicas: se refiere al ser humano como ser biológico y son aquellas necesidades básicas para el sustento de la vida como son comer y dormir.
- 2) Necesidades de seguridad: hace referencia a las necesidades que impulsan a las personas a librarse de algún riesgo físico y buscar estabilidad, organización y estructura; en otras palabras, asegurar su supervivencia.
- 3) Necesidades de amor y pertenencia: se trata de la necesidad de relacionarse como ser social, sentir aceptación y pertenencia. También está vinculado con el deseo de recibir afecto.
- 4) Necesidades de estima o reconocimiento: es aquella que se relaciona con la autoestima, el respeto, el sentirse digno y sentirse bien con uno mismo. Esto también implica la estima de los demás.
- 5) Necesidades de autorrealización: son las que se relacionan con la moralidad, creatividad, espontaneidad, aceptación y resolución de problemas. Es el último nivel en la jerarquía que propone Maslow.

Compensaciones

Concepto

Gary Dessler y Ricardo Varela Juárez, definen las compensaciones en su libro:

Administración de Recursos Humanos” como “todas las formas de pago o retribución dirigidas a los trabajadores y que se derivan de sus actividades con la empresa. Tiene dos componentes principales: pagos en efectivo (como sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y prestaciones (como seguros, días de vacaciones y prima vacacional). (Dessler, G. & Varela, R., 2011)

Así mismo, Chiavenato plantea en su libro “Gestión del Talento Humano” que:

Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. (Chiavenato, I., 2009)

Podemos decir que, el término “compensaciones” se refiere a toda retribución ofrecida al trabajador como pago o consecuencia de sus labores en la empresa. Las mismas, según explica Chiavenato en su libro, se dividen en recompensas financieras (directas e indirectas) y no financieras.

Tipos de compensaciones

Las compensaciones no financieras abarcan todo aspecto de la empresa que no requiere un gasto monetario para la empresa. Son aquellos beneficios que ofrecen las instituciones para un buen desempeño laboral. Por ejemplo, las oportunidades de desarrollo,

el reconocimiento y autoestima, la seguridad de empleo, la calidad de vida en el trabajo, el orgullo por la empresa, entre otros.

Por otro lado, las compensaciones financieras se refieren a todas aquellas que involucran valor monetario por parte de la empresa. Dentro de estas encontramos las compensaciones directas e indirectas.

Las compensaciones directas abarcan aquellas que representan un valor monetario que recibe directamente el colaborador. “Consiste en la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones”. (Chiavenato, I., 2009)

Las compensaciones indirectas se refieren al “salario indirecto que se deriva de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización” (Chiavenato, I., 2007). Este salario incluye: vacaciones, gratificaciones, participación en los resultados, horas extra, prestaciones sociales que ofrece la organización (como alimentación y transporte subsidiados, seguro de vida de grupo, etc.).

Salario emocional

El salario emocional es estudiado y definido por muchos autores a través de los años. Es un concepto que abarca una compensación al empleado fuera de lo monetario y/o material. Steven Poelmans define el salario emocional como “el conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adaptan a las necesidades de las personas de hoy”. (Poelmans, S., 2006)

La Asociación Española para la Calidad define este como 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.” Estos identifican a este tipo de retribución como un motivador de los empleados, el cual permite “mejorar la opinión que los trabajadores tienen de la empresa”. (QAEC, s.f.)

Inés Temple comenta en su artículo, *El Salario Emocional*, que “elevar el salario emocional se condice también con dar la oportunidad de que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer. Más importante aún quizá es la oportunidad de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables”. (Temple, I., 2007)

En otras palabras, el salario emocional representa todo aquello que la empresa le provee al empleado que no implica valor monetario y que contribuye a la motivación y sentido de pertenencia de los colaboradores en la empresa. Dentro de este concepto podemos destacar las siguientes dimensiones:

- Oportunidades de desarrollo: capacitaciones, talleres, coaching, oportunidades de crecimiento dentro de las empresas, entre otros.
- Balance de vida: horario flexible, integración de la familia, oportunidades de recreación.
- Bienestar psicológico: reconocimiento, autonomía, retos profesionales y trascendencia en la comunidad

COVID-19

A finales del 2019, el estilo de vida que conocíamos empezó a cambiar. La OMS define el COVID-19 como: “la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como

SARS-CoV-2”. El 1 de diciembre de ese año se identificó por primera vez la aparición del COVID-19 en Wuhan, capital de Hubei, China central, cuando se reportó a un grupo de personas con neumonía vírica de causa desconocida. “El número de casos aumentó rápidamente en el resto de Hubei y se propagó a otros territorios.” (Pérez, M., Gómez, J. & Diéguez, R., 2020, pág. 3)

En el 2020, fue declarado como emergencia sanitaria a nivel internacional por la Organización Mundial de la Salud, teniendo una rápida expansión a través del mundo. “Hasta la fecha del 10 de abril de 2020 se reportó 182 países con casos positivos de COVID-19, con 1 563 857 casos confirmados y 95 044 fallecidos para una letalidad del 6,08 %” (Pérez, M., Gómez, J. & Diéguez, R., 2020, pág. 3).

Teletrabajo como solución a la pandemia

A medida que el tiempo fue pasando y la pandemia se fue intensificando, se vio necesario tomar medidas drásticas para controlar la propagación del mismo. La Organización Internacional del Trabajo planteó en el 2020 en su Guía Práctica sobre el teletrabajo que “el reto para los responsables políticos es cómo seguir protegiendo la vida y la salud de las personas sin, a su vez, causar un daño irreversible a la economía” (OIT, 2020, pág. 2).

Es por esto que, como medida preventiva y forma alternativa de trabajo, surge la implementación del teletrabajo, “con muy poco tiempo de preparación tanto para los empleadores como para los trabajadores” (OIT, 2020, pág.3). Esta nueva modalidad es una forma de realizar, a distancia, el trabajo mediante el uso de las TIC⁴. Así, una medida implementada como solución temporal a la crisis y a corto plazo ha estado sucediendo durante largos meses.

⁴ Tecnologías de la información y la comunicación

El teletrabajo permitió que muchas empresas no se vieran estancada y que sus empleados pudieran seguir desarrollándose profesionalmente. Ha tomado mayor relevancia entre las empresas y se ha convertido en la mejor alternativa para mantener las recomendaciones de distanciamiento social y evitar la interacción cara a cara en la empresa (Marketing Direco, 2021).

Metodología

Tipo de estudio

Esta investigación académica posee un tipo de estudio descriptivo observacional, no probabilístico, con carácter de razonamiento deductivo. Tiene por objetivo diseñar estrategias de salario emocional que puedan satisfacer las necesidades psicológicas y emocionales de los colaboradores de empresas privadas dominicanas.

Población y Muestra

La población de estudio se encuentra conformada por colaboradores de empresas privadas de Santo Domingo, República Dominicana ubicadas en el Distrito Nacional. Para esta investigación se utilizó como muestra 150 colaboradores de distintas empresas del país, abarcando tanto hombres como mujeres de distintos rangos de edad, posición y tiempo dentro de la empresa y el tamaño de esta. Para escoger los participantes que formaron parte de esta investigación, se utilizó una selección aleatoria y voluntaria de colaboradores pertenecientes a distintas empresas.

Método de recolección de datos

Como método de recolección de datos fue implementadas una encuesta, con el fin de obtener información precisa para el análisis de estrategias de salario emocional implementado por las empresas durante y post pandemia. A la vez, se buscó con esta herramienta identificar el nivel de satisfacción de los colaboradores con este salario y determinar cuáles fueron los principales desafíos y necesidades a las que se enfrentaron con la llegada de la pandemia.

Esta encuesta fue aplicada de forma individual y por vía digital. A la vez, se administró a todos los participantes un consentimiento informado en el cual se les explicó el fin de la investigación y se hacía explícita la confidencialidad de los datos suministrados, haciendo énfasis en que serían de uso únicamente académico. En este se les comunicó que podían abandonar la encuesta en cualquier momento de no sentirse cómodos de realizarla.

Variables

Las variables son características a medir de una población y que puede variar de un sujeto a otro. La operacionalización de variables se realiza con el objetivo de definir cómo será observada y medida las mismas durante el estudio. Las variables que serán analizadas son de carácter cualitativo y se comprenden por: sexo, edad, puesto de trabajo, teletrabajo y satisfacción salario emocional. La operacionalización de estas variables se representa

utilizando un cuadro el cual incluye su definición conceptual, su definición operacional, el tipo, la dimensión y el indicador.

Variable	Tipo de Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Sexo	Independiente	Conjunto de características biológicas, físicas, fisiológicas y anatómicas que definen a los seres humanos como hombre y mujer. (Porporatto, s.f.)	a. N/A	Instrumento de recolección de datos: ITEM 1	Encuesta
Edad	Independiente	Tiempo que ha vivido una persona (RAE)	N/A	Grupo etario al que pertenece: ITEM 2	Encuesta
Puesto de trabajo	Independiente	Conjunto de tareas y obligaciones desempeñado por una persona, o que se prevé que una persona	a. Tipología del puesto b. Departamento al que pertenece c. Tiempo laborando	Instrumento de recolección de datos: ITEM 4, 5, 6	Encuesta

		desempeño, para una sola unidad económica (OIT)	en la empresa		
Teletrabajo	Dependiente	Una forma de organizar el trabajo realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador u otro (Boairov, 2010)	a. Trabaja de manera remota b. trabaja de manera remota c. Desempeño	Instrumento de recolección de datos: ITEM 16, 17, 18, 19, 20	Encuesta

Satisfacción con el paquete de salario emocional	Dependiente	Se refiere al nivel de agrado que los trabajadores tienen con el plan de salario emocional ofrecido por su empresa	<ul style="list-style-type: none"> a. Oportunidades de desarrollo b. Balance de vida c. Bienestar psicológico 	Instrumento de recolección de datos: ITEM 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29	Encuesta
Área de mayor impacto de motivación	Dependiente	Es el ámbito de necesidad que requiere de mayor satisfacción para el colaborador	<ul style="list-style-type: none"> a. Necesidades fisiológicas b. Necesidades de seguridad c. Necesidades de amor y pertenencia d. Necesidades de estima o reconocimiento e. Necesidades de autorrealización 	Instrumento de recolección de datos: ITEM 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	Encuesta
Aspecto de mayor impacto post COVID-19	Dependiente	Es el aspecto de la vida de la persona que se vio más afectadas tras la llegada de la pandemia	<ul style="list-style-type: none"> a. Familia b. Economía c. Emocional d. Psicológico e. Social f. Laboral 	Instrumento de recolección de datos: ITEM 21, 22	Encuesta

Materiales y utensilios

Para la realización de esta investigación se implementó el uso de una encuesta digital a través de la plataforma de Google Forms, con la cual se divulgó la encuesta a los

participantes. A la vez, se hizo uso del programa Microsoft Excel en el cual se llevaron a cabo la estructuración de las tablas con los resultados obtenidos en las encuestas.

Los gráficos y tablas obtenidas en la investigación fueron colocados en una hoja de Word, para de esta forma realizar el análisis de los resultados y elaborar las conclusiones obtenidas en la investigación.

Métodos de análisis estadístico de datos

Como métodos de análisis de datos fueron implementados en esta investigación académica:

- Análisis univariado: Este tipo de análisis consiste en analizar las variables estudiadas por separado. Mediante esta se pudo conocer los resultados obtenidos en cada variable evaluada en las encuestas y tener un perfil detallado de las respuestas obtenidas.
- Respuestas múltiples: Este tipo de análisis busca representar posición. Se agrupan las variables elementales en conjuntos de categorías múltiples. Con esta podemos ver cómo los participantes pueden darle más de un atributo al paquete de compensaciones ofrecido y así analizar el impacto.

Validez y confiabilidad de resultados

La fiabilidad hace referencia a la consistencia de los resultados de una investigación, en este caso, la encuesta. Para asegurar la misma se tomará en cuenta la elaboración, la administración y la interpretación del cuestionario. Se incluirán en la encuesta distintos conjuntos de preguntas que miden el mismo atributo para verificar la confiabilidad de la información recibida.

Por otro lado, la validez se refiere a si la encuesta mide lo que se plantea como objetivo de la investigación. Para asegurar la misma se tomará en cuenta la formulación de las preguntas, es decir, la forma en la que las preguntas serán

redactadas. Más aún, nos aseguramos de que la muestra participante representa la población general utilizando un muestreo aleatorio representativo en edad, sexo, tipología de puestos y tamaño de la empresa para tener una medida más exacta.

Análisis de datos

Tabla 1: Sexo

	Cantidad	Porcentaje
Mujer	87	58%
Hombre	63	42%
Otro	0	0%
Total	150	100%

Según los resultados obtenidos en la tabla no. 1, el mayor porcentaje de la muestra a la cual se le administró la encuesta son mujeres, ocupando un 58% de la misma.

Tabla 2: Edad

	Cantidad	Porcentaje
19-29 años	60	40%
30-39 años	31	21%
40-49 años	28	19%
50 años o más	31	21%
Total	150	100%

La tabla no. 2 muestra que el mayor porcentaje de las personas encuestadas se encuentran dentro de un rango de edad entre 19 y 29 años, ocupando un 40% de la muestra.

El menor porcentaje de la muestra pertenecía al rango de 40-49 años, ocupando un 19%. Así mismo, los rangos de edad de 30-39 años y 50 años o más abarcan un 21% de la muestra cada uno. Por lo que podemos concluir que, a pesar de que la mayor parte de la muestra se encontraban dentro del primer rango de edad, se aprecia una representación equilibrada de los distintos grupos de edades.

Tabla 3: Tamaño de la empresa

	Cantidad	Porcentaje
Microempresa	18	12%
Pequeñas Empresas	28	19%
Medianas Empresas	29	19%
Grandes Empresas	75	50%
Total	150	100%

En la tabla no. 3 se muestra que el mayor porcentaje de los encuestados pertenecían a grandes empresas, es decir, empresas conformadas por 151 o más colaboradores, ocupando así un 50% de la muestra. A la vez, expresa una distribución equitativa entre los demás grupos de empresas, ocupando entre un 12 y 19 por ciento de la misma.

Tabla 4: Departamento

	Cantidad	Porcentaje
Mercadeo	22	15%
Gestión	15	10%
Humana		
Comunicaciones	12	8%
Finanzas	11	7%

Ventas	16	11%
Operaciones	8	5%
Administración	20	13%
Servicio al Cliente	12	8%
Compras	12	8%
Legal	15	10%
Tecnología	7	5%
Total	150	100%

La tabla no. 4 muestra un porcentaje equilibrado de departamentos a los que pertenecen nuestros participantes, siendo los más destacados Mercadeo con un 15% y Administración con un 13% y Tecnología y Operaciones los menos destacados con un 5% cada uno.

Tabla 5: Tipología de puesto

	Cantidad	Porcentaje
Operativo	27	18%
Administrativo	20	13%
Especializado	41	27%
Mandos Medios	23	15%
Gerencial	25	17%
Directivo	8	5%
Ejecutivo	6	4%
Total	150	100%

Según los resultados obtenidos en la tabla no. 5, el mayor foco de tipología de puesto estuvo en los especializados con un 27%. A la vez, el grupo del cual obtuvimos menos respuesta fueron los ejecutivos con tan solo un 4% y los directivos 5% de la muestra.

Tabla 6: Tiempo dentro de la empresa

	Cantidad	Porcentaje
6 meses - 2 años	67	45%
3-5 años	35	23%
6-8 años	19	13%
8-10 años	16	11%
11 años o más	13	9%
Total	150	100%

Al observar la tabla no. 6 podemos concluir que la mayor parte de la muestra pertenece a un grupo de empleados/as relativamente nuevos, obteniendo un 45% de la muestra con un tiempo entre 6 meses y 2 años y un 23% entre 3 y 5 años.

Gráfica 1: ¿Se siente motivado/a a trabajar en su empresa?



La gráfica no. 1 muestra un elevado porcentaje de motivación por parte de los empleados para realizar sus labores en las empresas que se encuentran actualmente. Se observa un 86% con respuesta positiva y un 14% con respuesta negativa.

Tabla 7: ¿Considera que su empresa le ofrece los espacios necesarios para satisfacer sus necesidades fisiológicas?

	Cantidad	Porcentaje
Sí	129	86%
No	21	14%
Total	150	100%

Tabla 8: ¿Realiza usted sus labores con entusiasmo?

	Cantidad	Porcentaje
Sí	129	86%
No	21	14%
Total	150	100%

Las tablas 7 y 8 muestran que un 86% de las personas encuestadas afirman sentir que las empresas donde laboran le ofrecen los espacios necesarios para satisfacer sus necesidades fisiológicas y que realizan sus labores con entusiasmo. Mientras que tan solo un 14% afirma que no.

Tabla 9: ¿Qué tan cómodo/a se siente en la empresa que labora?

	Cantidad	Porcentaje
1	3	2%
2	5	3%

3	8	5%
4	9	6%
5	11	7%
6	13	9%
7	14	9%
8	26	17%
9	29	19%
10	32	21%
Total	150	100

Acorde a la tabla no. 9 podemos deducir que, a pesar de que la mayor parte de la muestra se siente cómoda en la empresa que se encuentra laborando, los porcentajes se encuentran distribuidos en todas las categorías,

Tabla 10: ¿Qué tan seguro/a se siente en la empresa que labora?

	Cantidad	Porcentaje
1	0	0%
2	1	1%
3	5	3%
4	6	4%
5	7	5%
6	8	5%
7	19	13%
8	21	14%

9	29	19%
10	54	36%
Total	150	100%

En la tabla no. 10 se observa una mayor distribución del porcentaje en los niveles más altos. Por lo que podemos deducir que la mayoría de los participantes se sienten seguros en la empresa que laboran.

Gráfica 2: ¿Siente que su empresa lo/la reconoce a usted como individuo y el trabajo que realiza?



Según los resultados obtenidos en la gráfica no. 2, la mayor parte de la muestra afirma sentirse reconocido por su empresa como individuo y el trabajo que realiza, con un 64% de la muestra. Por otro lado, un 36% afirma no sentir lo mismo.

A pesar de que no ocupan la mayor parte de los encuestados, las respuestas negativas fueron más elevadas de lo esperado. De las 150 personas que participaron, 54 sienten que su empresa no los reconoce.

A aquellos participantes que respondieron “Sí”, se les preguntó cuáles eran aquellas acciones que tomaba su empresa que los hacía sentir de esta forma. Las respuestas obtenidas fueron muy similares y las más mencionadas fueron: la empresa ofrece un programa de

reconocimiento entre pares, por labores, logro de objetivos y por antigüedad, la empresa me permite desarrollar nuevas ideas y toma en cuenta mis propuestas, valoran la formación de las personas, recibo motivación, seguimiento y retroalimentación constante, puedo tener una comunicación abierta con los supervisores, me ofrecen parqueos y comida, brindan un salario competitivo y realizan promociones de puesto.

Tabla 11: ¿Considera que su empresa le ofrece herramientas que fomentan su crecimiento personal y/o profesional?

	Cantidad	Porcentaje
Sí	107	71%
No	43	29%
Total	150	100%

Tabla 11.1: Si su respuesta fue “Sí”, ¿cuáles herramientas le son ofrecidas?

	Cantidad
Planes Educativos	46
Talleres	58
Charlas	52
Capacitaciones	76
Otro	7

Se le preguntó a los encuestados si consideraban que su empresa le ofrece herramientas que fomentan su crecimiento personal y/o profesional, obteniendo en la tabla no. 11 un 71% de la muestra con respuesta positiva, formando un grupo de 107 integrantes.

A estos se les pidió que seleccionaran entre las opciones ofrecidas cuáles herramientas le son ofrecidas. Como muestra la tabla no. 11.1, 46 participantes dicen recibir capacitaciones, siendo esta la opción más seleccionada. Esta es seguida por los talleres con 58 personas, las charlas con 52 y los planes educacionales con 46 integrantes. A la vez, un 7 de estos nos comentaron otras herramientas que le son ofrecidas tales como: masterclass, premiaciones, reconocimiento, confianza y proyectos de implementación.

Tabla 12: Tras la llegada del COVID-19, ¿su empresa implementó el uso del teletrabajo?

	Cantidad	Porcentaje
Sí	121	81%
No	29	19%
Total	150	100%

Tabla 12.1: Si su respuesta fue sí, ¿Qué tan satisfecho/a se sintió usted con la implementación del teletrabajo?

	Cantidad	Porcentaje
1	1	1%
2	1	1%
3	2	2%
4	3	2%
5	5	4%
6	8	7%
7	12	10%
8	18	15%

9	30	25%
10	41	34%
Total	121	100%

Tabla 12.2: Si su respuesta a la pregunta 15 fue sí, ¿Siente que tuvo un buen o mejor manejo del tiempo para el desarrollo de sus labores trabajando desde su hogar?

	Cantidad	Porcentaje
Sí	92	76%
No	29	24%
Total	121	100%

Tabla 12.3: Si su respuesta a la pregunta 15 fue sí, ¿Realizaba sus labores con entusiasmo desde su hogar?

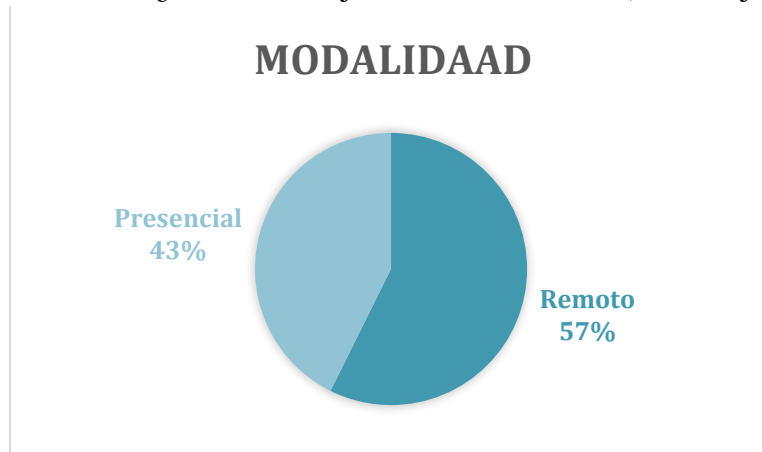
	Cantidad	Porcentaje
Sí	94	78%
No	27	22%
Total	121	100%

Los resultados obtenidos en la tabla no. 14 nos muestra que en las empresas del 81% de los participantes fue implementado el teletrabajo, creando así un grupo formado por 121 personas.

De estas, la mayoría afirmó sentirse satisfecho con dicha implementación (tabla 14.1). Un 76% (tabla 14.2) sostuvo tener un buen o mejor manejo del tiempo para el desarrollo de

sus labores trabajando desde su hogar y un 78% (tabla 14.3) afirmó realizar sus labores con entusiasmo en un espacio fuera de la oficina.

Gráfica 3: ¿Prefiere trabajar de manera remota (teletrabajo) o presencial?



A raíz de lo anteriormente preguntado, se cuestionó a la muestra cuál era su modalidad de trabajo de preferencia: remoto o presencial. La gráfica no. 3 muestra cómo, a pesar de que la mayoría de las personas afirmaron sentirse cómodos con el teletrabajo, existe una similitud entre la cantidad de participantes que prefieren trabajar desde sus hogares (57%) y los que prefieren trabajar desde las oficinas (43%).

Pregunta 20: ¿Cuáles fueron los principales problemas a los que se enfrentó como consecuencia del COVID-19 en su vida cotidiana?

Pregunta 21: ¿Cuáles desafíos todavía enfrenta en su día a día como consecuencia de la pandemia?

Los participantes respondieron cuáles eran y cuáles son actualmente aquellos desafíos que enfrentaban y aun enfrentan en su día a día como consecuencia de la pandemia. Las respuestas obtenidas fueron muy similares entre sí.

Los desafíos más comunes durante la pandemia fueron: problemas económicos, de salud, su salud mental se vio afectada, quedar embarazada y convertirse en persona de alto riesgo, escolaridad de los hijos y personal, irrespeto del horario laboral junto a una sobrecarga

de trabajo, dificultad para distribuir su tiempo entre la familia y el trabajo y muerte de seres queridos.

En cuanto a los desafíos que aún se encuentran enfrentando, no existe mucha diferencia con los anteriormente mencionados. Además de estos se encontraron personas que afirmaban no tener ningún problema en la actualidad y participantes que determinaron como desafío el uso de mascarilla y tener que presentar la tarjeta de vacunación.

Tabla 13: En general, ¿qué tan satisfecho/a está usted con el salario emocional que le ofrece su empresa?

	Cantidad	Porcentaje
1	6	4%
2	7	5%
3	8	5%
4	15	10%
5	16	11%
6	12	8%
7	13	9%
8	22	15%
9	21	14%
10	30	20%
Total	150	100%

Según los resultados obtenidos en la tabla no. 13 la mayor parte de los participantes seleccionaron altos niveles para calificar su satisfacción con el salario emocional ofrecido en

sus empresas. Sin embargo, se puede identificar un 24% de la muestra la cual identifica su salario emocional en un nivel igual o inferior a 4, mostrando un descontento con el mismo.

Gráfica 4: ¿Siente que este satisface sus necesidades?



La gráfica no. 4 refleja una distribución similar en los porcentajes. El 57% de la muestra afirma sentir que este salario emocional satisface sus necesidades, mientras que un 43% dice no sentirlo.

Tabla 14: ¿Considera que este salario emocional cambió tras la llegada de la pandemia?

	Cantidad	Porcentaje
Sí	78	52%
No	72	48%
Total	150	100%

Tabla 14.1.: Si su respuesta fue “Sí”, ¿qué cambió?

	Cantidad	Porcentaje
Se agregaron beneficios	26	33%
Se eliminaron algunos beneficios	28	36%

Ambas	24	31%
Total	78	100%

La tabla no. 14 presenta un porcentaje similar entre las personas que respondieron sentir un cambio en el salario emocional tras la llegada de la pandemia (52%) y los que no (48%). En la tabla no. 14.1. se observa que, de aquellas personas que afirmaron sentir un cambio, a un 36% le fueron eliminados algunos beneficios, a un 33% le fueron agregados algunos beneficios y a un 31% le ocurrieron ambas.

Tabla 15: Para usted, ¿Qué tan importante es el rol del salario emocional para el desempeño de los colaboradores en la empresa?

	Cantidad	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	1	1%
6	2	1%
7	6	4%
8	23	15%
9	37	25%
10	81	54%
Total	150	100%

La tabla no. 15 demuestra que los participantes reconocen el valor e importancia que tiene el salario emocional en el desempeño de los colaboradores en la empresa, obteniendo un 54% de la muestra que calificó dicha importancia con un 10 (muy necesario).

Tabla 16: Además de las compensaciones salariales, ¿Qué le ofrece su empresa que usted considera lo/la motiva a realizar sus funciones?

	Cantidad
Horario Flexible	50
Membresía a gimnasios	37
Guardería	0
Espacios de distracción	45
Días libres	38
Reconocimiento	43
Teletrabajo	44
Formación	46
Otro	5

Los resultados obtenidos en la tabla no. 16 presentan similitud entre las opciones ofrecidas por las empresas. Sin embargo, las más destacadas fueron un horario flexible (50 personas), formación (46 personas) y espacios de distracción (45 personas). A la vez, en el apartado de ‘otro’ identificaron la motivación, confianza, empoderamiento y tecnología avanzada como opciones adicionales.

Tabla 17: ¿Qué le gustaría que se le ofreciera que no le es ofrecido actualmente en su empresa?

	Cantidad
Horario flexible	35
Membresía a gimnasios	34
Guardería	28
Espacios de distracción	38
Días libres	42
Reconocimiento	38
Teletrabajo	30
Formación	36
Otro	9

Los resultados obtenidos en la tabla no. 17 presentan una distribución equitativa entre las opciones ofrecidas en base a que les gustaría recibir por parte de sus empresas. Sin embargo, las más destacadas fueron días libres (42 personas), reconocimiento (38 personas) y formación (36 personas). Por otro lado, aunque no fue un de las más destacadas vemos un amplio interés en la opción de guardería (28 participantes).

A la vez, identificaron otras opciones que consideran que las empresas deberían ofrecer como: gimnasio dentro de la empresa, tiempo de descanso fuera de la hora de almuerzo, trato más humano, verificación del salario, participación en eventos y charlas en el extranjero y el pago de internet.

Discusión

A través de esta encuesta pudimos observar el impacto que tuvo la llegada de la pandemia al salario emocional ofrecido por las empresas y a la motivación de los empleados.

Un 52% de los encuestados, es decir, un poco más de la mitad de la muestra, siente que el salario emocional de su empresa cambió tras de la llegada de la pandemia. En algunos casos indican que se agregaron beneficios (33%), en otros que se eliminaron algunos de estos (36%) y también se presentaron casos donde ocurrieron ambas (31%). Con esto podemos concluir que existió un impacto claro y directo sobre los beneficios brindados por las empresas a raíz del COVID-19.

Dentro de los resultados obtenidos sobre el salario emocional resaltamos que un 58% de los participantes calificaron el salario emocional ofrecido por sus empresas en un nivel igual o superior a 7. A la vez, un 57% de la muestra indicó sentir que el salario emocional ofrecido por su empresa satisface sus necesidades; esto nos indica que existe un gran contento con el mismo.

Por otro lado, un 86% de los encuestados reportaron sentirse motivados a trabajar en su empresa y afirmaron que realizan sus labores con entusiasmo. Así mismo, un 98% reconoció que el rol del salario emocional en el desempeño de los colaboradores en la empresa es igual o mayor a 7, demostrando que existe un gran impacto del salario emocional sobre la motivación de estos, y que este planteamiento es reconocido por los mismos colaboradores.

En cuanto a las necesidades pudimos observar en la encuesta que, tras la llegada de la pandemia, los colaboradores se enfrentaron a nuevos retos que afectaron su calidad de vida y surgieron nuevas necesidades. Detectamos que estas no se han solucionado aún, ya que al comparar las respuestas de los encuestados sobre sus necesidades al inicio de la pandemia y las que viven hoy en día, pudimos observar que son las mismas.

Los desafíos que más destacados, ubicándolos dentro de las necesidades propuestas por

Maslow, fueron:

- Necesidades fisiológicas: cansancio extremo o poco descanso debido al exceso de trabajo y horarios extendidos, insomnio, horas limitadas en espacios libres, alimentación,
- Necesidades de seguridad: situaciones de salud, problemas económicos, ansiedad, la poca estabilidad e incertidumbre de la situación, separación de lo laboral con lo personal, adaptarse a la nueva normalidad y crear nuevos hábitos, pérdida de empleos, salud mental y paranoia estando en grandes masas, miedo al contagio,
- Necesidades de amor y pertenencia: falta de contacto físico, sentir la sinergia que ofrece el trabajo en equipo sin barreras, visitas limitadas y distanciamiento de la familia y amigos, aislamiento,
- Necesidades de estima y reconocimiento: bajas oportunidades de crecimiento dentro de la empresa
- Necesidades de autorrealización: educación de manera virtual, pocas oportunidades de trabajo, adaptarse a la nueva realidad

Una estrategia de salario emocional que se vio como tendencia tras la llegada de la pandemia, la cual fue implementada por gran parte de las empresas, es el teletrabajo. A través de la encuesta realizada pudimos identificar que un 81% de los participantes implementaron el uso del teletrabajo, valorando en un nivel igual o mayor a 7 su satisfacción hacia este.

De este grupo, un 76% afirmó sentir que tuvo un buen o mejor manejo del tiempo y un 78% sentir entusiasmo al desarrollar sus labores trabajando desde su hogar. Sin embargo, se identificó que, a pesar de esta satisfacción demostrada hacia el teletrabajo, un 43% de la muestra prefiere realizar su trabajo de forma presencial.

En base a todo lo observado a lo largo de la investigación académica detectamos aquellas necesidades primordiales de los colaboradores, qué es aquello que buscan dentro de su salario emocional y cuáles acciones los hacen sentir motivados y reconocidos. Es por esto que proponemos como parte del salario emocional las siguientes estrategias, cubriendo sus tres dimensiones:

1. Oportunidades de desarrollo:

- Talleres y charlas sobre temas relevantes y/o de interés que fomenten el crecimiento profesional de los colaboradores.
- Revaloración del salario y posibilidad de tener una promoción interna que favorezca el crecimiento profesional y económico del empleado.
- Plan de desarrollo de carrera que permita a los empleados definir sus metas a largo plazo, ofreciéndole las herramientas necesarias para alcanzarlas. Favoreciendo a la vez la retención del talento.

2. Balance de vida:

- La posibilidad de tener un horario flexible el cual no altere el número de horas trabajadas, pero le permita al colaborador reorganizar su jornada laboral a su conveniencia.
- Días libres en ocasiones especiales tales como cumpleaños, graduaciones, entre otros.
- Facilitar la obtención de una membresía en guarderías para sus hijos o la implementación de una guardería dentro de la institución.
- Integración de la familia a través de actividades de recreación, donde se conecte la vida familiar dentro del horario laboral.
- Disponer de espacios de descanso dentro de la oficina que permitan al colaborador desconectarse un momento de las tareas que debe realizar para retomar energía.

- Ofrecer la posibilidad de elegir la modalidad de trabajo (presencial o remoto) o de crear una modalidad híbrida, dándole la posibilidad de hacer uso del teletrabajo y estar más cerca de su familia.

3. Bienestar psicológico:

- Programas de reconocimiento por su desempeño, objetivos cumplidos, antigüedad, entre otros, desarrollando en estos un sentido de pertenencia en la empresa.
- Dedicación de tiempo por parte de los supervisores al trabajo de los colaboradores brindándoles seguimiento, retroalimentación y la posibilidad de compartir ideas o inquietudes.
- Escuchar al trabajador tomando en cuenta sus propuestas y permitiéndole ser partícipe de la toma de decisiones.
- Ofrecerles retos profesionales o la posibilidad de desarrollar sus ideas dentro de la empresa.
- Atención médica y psicológica en de la empresa que le permita sentirse seguro en su espacio laboral.
- Otras propuestas adicionales a las dimensiones anteriormente mencionadas son:
 - La disposición de parqueos para los empleados.
 - La posibilidad de acceder a un gimnasio dentro o fuera de la organización.

Conclusión

Esta investigación arrojó resultados interesantes y novedosos, brindándonos un amplio campo de información. Relució en estos lo que los colaboradores consideran importante por parte de sus empresas y, a la vez, lo que no les gusta o desmotiva.

Es por todo esto que podemos concluir afirmando que nuestras hipótesis fueron comprobadas. Tras la llegada de la pandemia del COVID-19 los colaboradores se enfrentaron

a nuevos desafíos que impactaron sus necesidades y, por lo tanto, el salario emocional de las empresas se vio afectado.

Dichos desafíos mostraron no haber cambiado a lo largo de la pandemia, mostrando como hallazgo que las necesidades que nacieron por esta aún son una dificultad en la vida de los colaboradores. A la vez, gran parte de estos afirmaron sentir un impacto en el salario emocional que les era ofrecido a causa de la pandemia.

Por otro lado, podemos afirmar que el otorgamiento de salario emocional al personal brinda una herramienta para la motivación de los recursos humanos en las empresas privadas. Los encuestados afirmaron reconocer la importancia de este salario dentro de la empresa y el impacto positivo que tiene en su desempeño.

Dentro de los hallazgos encontrados en esta encuesta, llamó nuestra atención el descontento de los encuestados a tener que cumplir con el protocolo establecido de salud. Es decir, usar sus mascarillas y tener que presentar su tarjeta de vacunación al entrar a ciertas localidades. Los participantes calificaron esto como un desafío en su día a día, junto a las demás necesidades económicas, de salud, seguridad, entre otros.

Bibliografía

Araya-Castillo, Luis, & Pedreros-Gajardo, Margarita (2013). *Análisis De Las Teorías De Motivación De Contenido: Una Aplicación Al Mercado Laboral De Chile Del Año 2009*. Revista de Ciencias Sociales (Cr), IV (142),45-61. [fecha de Consulta 22 de Julio de 2021]. ISSN: 0482-5276. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15333870004>

Bedodo, V. & Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. 2021, de Universidad de Chile Sitio web:

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8va Ed.). México. McGRAW-HILL.

Chiavenato, I. *Gestión Del Talento Humano*. 3ra ed., Ricardo del Bosque Alayón, 2009.

CUCJonline,

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>

De Vega, A, Lozano, G. & Rizzo, S. (2016). *Teletrabajo y cultura*. 2021, de Fundación

UADE Sitio web:

[https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5255/DE%20VEGA A.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Boairov%20\(2010\)%20C%20el,de%20la%20informaci%C3%B3n%20y%20comunicaci%C3%B3n](https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5255/DE%20VEGA%20A.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Boairov%20(2010)%20C%20el,de%20la%20informaci%C3%B3n%20y%20comunicaci%C3%B3n)

Dessler, G. & Varela, R. *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. 5ta ed., Guillermo Domínguez Chávez, 2011. CUCJonline, <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>

El Comercio. (2007). *El salario emocional*. 11 de noviembre, 2021, de Inés Temple Sitio web: <https://www.inestemple.com/es/2007/02/el-salario-emocional-2/>

Fernández, I. & Baeza, R. (2002). *El psicólogo organizacional como gestor de compensaciones*. 2021, de Universidad Adolfo Ibáñez Sitio web: <https://es.slideshare.net/ignacioinspirado/2002-uai-psicologo-org-como-gestor-decompensac>

García, Conde, Pereda, Elizundia, Oñate & Martín. (2020) *El salario emocional en la desescalada* [Webinar]. Fundación Más Humano. <https://www.youtube.com/watch?v=mLqwyMxkEVc&t=1s>

García, N. (2016). *Los factores higiénicos en la empresa y la implementación lean*. 21 de julio, 2021, de SGS Productivity Sitio web: <https://leansisproductividad.com/losfactores-higienicos-la-empresa-la-implementacion-lean>

Gutiérrez & Rivera. (2020). *Gestión estratégica del talento ante la nueva realidad. Informe sobre prácticas de recursos humanos en tiempos de COVID-19*. Costa Rica, KPMG S.A.

Hernández Rodríguez, José. (2020). Impacto de la COVID-19 sobre la salud mental de las personas. *Medicentro Electrónica*, 24(3), 578-594. Epub 01 de julio de 2020. Recuperado en

15 de octubre de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30432020000300578&lng=es&tlng=es.

International Labour Organization. (2020). *A Global Survey of enterprises: Managing the business disruptions of COVID-19*. Geneva. ISBN: 978-92-2-032877-4

IPMARK. (2020). *Milton Nieves: Elige innovar o desaparecer*. 4 de agosto, 2021, de

IPMARK sitio web: <https://ipmark.com/innovacion-empresarial-tiempos-de-covid/>

Jiménez Ramírez, L. D., & Hernández Ovalle, S. (s.f.). Importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas. *Proyecta*. Recuperado a partir de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/proyecta/article/view/1958>

López, M. Otero Gutiérrez, Marisol. (2015). *Gestión de Recursos Humanos*. 2021, de

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua Sitio web:

<https://repositorio.unan.edu.ni/3915/1/2752.pdf>

Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. (3ra Ed.). Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Medina, A. (2018). *Aportes de las compensaciones en el desempeño laboral*. 22 de julio,

2021, de Universidad Militar Nueva Granada Sitio web:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17691/MedinaRojasAndreaEsperanza2018.pdf?sequence=2#:~:text=Otro%20concepto%20%E2%80%9Ccompensaci%C3%B3n%20designa%20todo,los%20hay%20y%20las%20prestaciones>

Naranjo Pereira, María Luisa (2009). *Motivación: Perspectivas Teóricas Y Algunas*

Consideraciones De Su Importancia En El Ámbito Educativo. Revista Educación,

33(2),153-170. [fecha de Consulta 22 de julio de 2021]. ISSN: 0379-7082. Disponible

en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44012058010>

- Organización del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella - Guía práctica*. Ginebra. ISBN: 978-92-2-033091-3
- Pérez AMR, Gómez TJJ, Dieguez GRA. *Características clínico-epidemiológicas de la COVID-19*. Revista Habanera de Ciencias Médicas. 2020;19(2):1-15.
- Perilla Toro, Lyria Esperanza (1998). David C. McClelland (1917 -1998). *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30(3),529-532. [fecha de Consulta 22 de julio de 2021]. ISSN: 0120-0534. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80530309>
- Poelmans, S. (2006). Unidad de conocimiento. *El salario emocional*. Fundación para la motivación de los Recursos Humanos.
- Sáenz, M & Sáez, G. (2021). *Covid-19 y RRHH: ¿Es momento de remodelar los planes de compensación y beneficios de la compañía?* 4 de diciembre, 2021, de Robert Walters Group Sitio web: <https://www.robertwalters.es/contratacion/hiring-advice/momentoremodelar-planes-compensacion-beneficios-compania.html>
- Varela, R. *Administración de la compensación: Sueldos, salarios y prestaciones*. 2da ed., Guillermo Domínguez Chávez, 2013. CUCJonline,
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/8b6446e4bc766d7b63f03b4170474e49.pdf>
- Vergara Pinto, M. (2021). *Compensación y beneficios en tiempos de coronavirus*. 4 de diciembre, 2021, de Conexión Esan Sitio web:
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2021/08/25/compensacion-y-beneficios-en-tiempos-de-coronavirus/>

Anexos

Encuesta

1. Sexo

- Mujer
- Hombre
- Otro

2. Edad

- 18-29 años
- 30-39 años
- 40-49 años
- 50 años o más

3. La empresa en la que se encuentra trabajando actualmente se clasifica como:

- Microempresa (Hasta 10 colaboradores)
- Pequeñas Empresas (Entre 11 y 50 colaboradores)
- Medianas Empresas (Entre 51 y 150 colaboradores)
- Grandes Empresas (151 o más colaboradores)

4. ¿En qué departamento de su empresa se encuentra laborando actualmente?

5. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el nivel de su puesto de trabajo?

- Operativo
- Administrativo
- Especializado
- Mandos medios
- Gerencial
- Directivo
- Ejecutivo

6. ¿Cuánto tiempo ha trabajado en esta empresa?

- 6 meses - 2 años
- 3-5 años
- 6-8 años
- 8-10 años
- 11 años o más

7. ¿Se siente motivado a trabajar en su empresa?

- Sí
- No

8. ¿Considera que su empresa le ofrece los espacios necesarios para satisfacer sus necesidades fisiológicas? Por ejemplo, baños, comedor o cafetería, sala de descanso, enfermería, entre otros.

- Sí
- No

9. ¿Realiza usted sus labores con entusiasmo?

- Sí
- No

10. ¿Qué tan cómodo/a se siente en la empresa que labora?

Nada cómodo/a 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy satisfecho/a

11. ¿Qué tan seguro/a se siente en la empresa que labora?

Nada cómodo/a 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy satisfecho/a

12. ¿Siente que su empresa lo/la reconoce a usted como individuo y el trabajo que realiza?

- Sí
- No

13. Si su respuesta fue “Sí”, ¿qué acciones toma la empresa que lo hace sentir reconocido como individuo y el trabajo que realiza?

14. ¿Considera que su empresa le ofrece herramientas que fomentan su crecimiento personal y/o profesional?

- Sí
- No

15. Si su respuesta fue “Sí”, ¿cuáles herramientas le son ofrecidas?

- Planes educacionales
- Talleres
- Charlas
- Capacitaciones

- Otro (especifique)

16. Tras la llegada del COVID-19, ¿su empresa implementó el uso del teletrabajo?

- Sí
- No

17. Si su respuesta fue sí, ¿Qué tan satisfecho/a se sintió usted con la implementación del teletrabajo?

Nada satisfecho/a 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **Muy satisfecho/a**

18. Si su respuesta a la pregunta 16 fue sí, ¿Siente que tuvo un buen o mejor manejo del tiempo para el desarrollo de sus labores trabajando desde su hogar?

- Sí
- No

19. Si su respuesta a la pregunta 16 fue sí, ¿Realizaba sus labores con entusiasmo desde su hogar?

- Sí
- No

20. ¿Prefiere trabajar de manera remota (teletrabajo) o presencial?

- Sí
- No

21. ¿Cuáles fueron los principales problemas a los que se enfrentó como consecuencia del COVID-19 en su vida cotidiana? (Ej.: falta de alimentos, situaciones de salud, problemas económicos, escolaridad de los hijos, etc.)

22. ¿Cuáles desafíos todavía enfrenta como consecuencia de la pandemia?

23. En general, ¿qué tan satisfecho está usted con el salario emocional que le ofrece su empresa?

Nada satisfecho/a 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **Muy satisfecho/a**

24. ¿Siente que este satisface las necesidades de los empleados?

- Sí
- No

25. ¿Considera que este salario emocional cambió tras la llegada de la pandemia?

- Sí
- No

26. Si su respuesta fue “Sí”, ¿qué cambió?

- Se agregaron beneficios
- Se eliminaron algunos beneficios
- Ambas

27. Para usted, ¿Qué tan importante es el rol del salario emocional para el desempeño de sus labores en la empresa?

Nada importante 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **Muy importante**

28. Además de las compensaciones salariales, ¿Qué le ofrece su empresa que usted considera lo/la motiva a realizar sus funciones?

- Horario flexible
- Membresía a gimnasios
- Guardería
- Espacios de distracción
- Días libres
- Reconocimiento
- Teletrabajo
- Formación
- Otro (especifique)

29. ¿Qué le gustaría que se le ofreciera que no le es ofrecido actualmente en su empresa?

- Horario flexible
- Membresía a gimnasios
- Guardería
- Espacios de distracción
- Días libres
- Reconocimiento
- Teletrabajo
- Formación
- Otro (especifique)

Consentimiento informado

Certifico que he sido informado/a e invitado/a a participar en la investigación “Estrategias de salario emocional en las empresas privadas de Santo Domingo tras la llegada de la pandemia COVID-19”, la cual cuenta con el respaldo y financiamiento de las Universidad Iberoamericana (UNIBE).

Estoy en conocimiento de que el objetivo de este proyecto de investigación es brindar recomendaciones de salario emocional que puedan satisfacer las necesidades psicológicas y emocionales de los colaboradores de empresas dominicanas tras la implementación del teletrabajo por la llegada de la pandemia; basado en las nuevas necesidades post COVID-19 de los colaboradores de empresas privadas dominicanas.

Comprendo que mi participación en la misma se llevara a cabo en la empresa donde laboro actualmente, en horario laboral y consiste en llenar una encuesta de aproximadamente 20 minutos. Igualmente, he sido informado de que las respuestas registradas serán anónimas y confidenciales.

Entiendo que no será entregado los resultados y no habrá retribución por mi participación en la investigación. Reconozco que la información proporcionada podrá beneficiar de manera indirecta, de modo que, tiene un beneficio para la sociedad dado el proyecto de investigación que se lleva a cabo. De igual forma, he sido informado de la opción

de negar mi participación o retirarme, sin expresión de causa ni consecuencias negativas, de la investigación.

En caso de dudas o preguntas durante cualquier etapa de la investigación puede contactarse con Nicole Yuen al 829-204-8888 o María José Pou al 849-207-0008.

Escribiendo mis iniciales en el siguiente campo confirmo que conozco el objetivo de esta investigación y que mis datos serán anónimos. Sé que este estudio es voluntario y puedo decidir no participar en cualquier momento.