



RIESISE

Revista Iberoamericana de

Economía Solidaria e

Innovación Socioecológica

e-ISSN: 2659-3351

Núm. 1 (2018), pp. 87-100

VALOR QUE SUBROGA EL SALARIO EMOCIONAL COMO PRÁCTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL INTERNA EN LA GOBERNANZA COOPERATIVA

VALUE THAT SUBROGATES EMOTIONAL SALARY AS A PRACTICE OF INTERNAL CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN COOPERATIVE GOVERNANCE

Gustavo Adolfo Rubio-Rodríguez
Corporación Universitaria Minuto de Dios
gustavo.rubio-r@uniminuto.edu.co

Ana María Varón Romero
Universidad Cooperativa de Colombia
ana.varonr@campusucc.edu.co

RESUMEN

Este trabajo enseña una reflexión acerca del valor que representa el salario emocional como práctica de responsabilidad social empresarial interna en los modelos de gobernanza del sector cooperativo; para ello, se abordó inicialmente una aproximación al concepto de salario emocional; seguidamente, se muestra la reflexión propiamente dicha entre el salario emocional, y lo que éste significa en un modelo de gobernanza cooperativo. Como conclusión, se destaca indiscutiblemente que el salario emocional cobra gran relevancia en el tejido empresarial, inclusive el cooperativo, toda vez que su implementación consigue la obtención de equipos más comprometidos, que sin duda optimizan el ambiente laboral.

PALABRAS CLAVE

Salario emocional; responsabilidad social empresarial interna; gobernanza cooperativa.

CÓDIGOS JEL: M12, M14, P13

Fecha de recepción: 23/10/2018

Fecha de aceptación: 12/11/2018

Fecha de publicación: 10/12/2018

ABSTRACT

This paper teaches a reflection about the value that emotional salary represents as a practice of internal corporate social responsibility in the governance models of the cooperative sector; for this, an approach to the concept of emotional salary was initially approached; Then, the reflection proper between the emotional salary is shown, and what it means in a cooperative governance model. As a conclusion, it is unquestionably emphasized that emotional salary is very important in the business sector, including the cooperative, since its implementation achieves obtaining more committed teams, which undoubtedly optimize the work environment.

KEYWORDS

emotional salary; internal corporate social responsibility; cooperative governance.



1. INTRODUCCIÓN

Las prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) catapultan cada vez con mayor precisión la forma como se orientan las organizaciones; y, quien adopte estratégicamente esta propuesta a sus modelos de gobernabilidad, gozará de elevadas ventajas competitivas. Ciertamente está demostrado, que los réditos en este orden girarán en torno al aspecto social, ecológico y económico. Para el caso de las entidades cooperativas, cuyos valores están basados en principios de solidaridad, equidad e igualdad, no pueden ser de ninguna manera ajenas al nuevo rol que las empresas están asumiendo en pro del crecimiento económico, el bienestar social y el cuidado del medio ambiente.

Por tanto, se espera arraigar una cultura organizacional diferente, cuya propia realidad establezca conductas de mejoramiento en las áreas que componen los niveles administrativos de la empresa cooperativa; de ahí, que los modelos de gobernanza establecidos en ésta, precisen una gerencia encargada de guardar su identidad cooperativa, luego de preservar e implantar verdaderas prácticas de RSE. Lo preponderante aquí, es que tanto el entorno externo como el entorno interno, conciban y reconozcan la RSE como mecanismo que genera la inmensa posibilidad de mejorar el rumbo y el funcionamiento de este estereotipo de organización.

En atención a lo anterior, cabe destacar que no es una tarea fácil, dada la falta de formación por parte de los asociados, como de los directivos de las cooperativas (Hernández y Cruz, 2014), las cuales vienen exteriorizando alteraciones que degeneran el comportamiento de los modelos gerenciales fundados en éstos, provocando falencias y variaciones a los resultados esperados. Este panorama, pareciera denotar la carencia en la implementación de buenas prácticas corporativas, las cuales desvían el cumplimiento de conductas ejemplarizantes en materia de responsabilidad social, cuyo impacto, sin lugar a discusión, genera beneficios para la empresa.

El contenido de este trabajo procura adelantar una reflexión acerca de la importancia que representa el salario emocional, enseñado como práctica de responsabilidad social empresarial al interior de un modelo de gobernanza cooperativa. Dichos modelos en determinadas organizaciones no están documentados, pero esto no significa que las empresas sean orientadas sin reglas que regulen su comportamiento. Ahora, respecto a las prácticas

de responsabilidad social, son escasas las entidades cooperativas que conocen la verdadera acepción de responsabilidad social; este significado es desvirtuado, y presentado como una actividad de carácter rentístico y propagandístico (Rubio-Rodríguez, Serna, Vargas y Camargo, 2014).

Dado lo anterior, es necesario conceptualizar el termino salario emocional, y dentro de un contexto corporativo, presentarlo como una conducta de responsabilidad social empresarial. Asimismo, se expondrá la responsabilidad social empresarial desde los dos frentes que ésta atiende: responsabilidad social empresarial interna y responsabilidad social empresarial externa. En el entendido que el salario emocional forma parte del primero, se enseñará que las conductas del empleado deben ser salvaguardadas por parte de los directivos y de quienes les asiste el compromiso de contar con personas a cargo.

2. CONCEPTO DE SALARIO EMOCIONAL COMO PRACTICA DE RSE

Se creería que una forma de contar con un empleado satisfecho, consistiría en el otorgamiento de una excelente remuneración económica como contraprestación al trabajo que desempeña; es la aspiración de cualquier joven egresado de universidad que codicia conquistar el mundo con ingentes esfuerzos y pendencias contra la resiliencia. Pero no alcanza a imaginar que ese recurso que le ha permitido llegar a esa conquista, cada día va en detrimento. Por tanto, cuando se apuesta en la balanza las condiciones en las que a veces es sometido el trabajador, la balanza se va inclinando cada vez más hacia otro tipo de intereses, en donde lo remunerativo puede pasar a otro plano.

En un mundo materialista, en el que el ser humano echa mano del tecnicismo como garantía para su propia supervivencia, se desprenden de éste actitudes irreflexivas tratando de alcanzar una mejor calidad de vida, en la que interpone intereses personales sobre los intereses en conjunto, pero que en situaciones postreras ve que ha sido en vano todo intento por franquear altos estándares de honestidad. Por tanto, el hombre materializado en trabajador, debe propugnar por una conducta ejemplarizante basado en principios y valores; por su parte, el empleador a su vez debe implementar todo tipo de acciones que conduzcan a favorecer los intereses del empleado, a fin de que éste sea más fructífero y eficiente en cada unidad productiva a la que esté dedicado.

Con base en lo anteriormente mencionado, cabe subrayar que las empresas destinan de su presupuesto poco recurso para atender los requerimientos de sus empleados; el invertir en éstos no lo avizoran como una oportunidad de ser más productivos (Restrepo y Vanegas, 2015). Estadística y empíricamente está demostrado, que en la medida que las organizaciones atienden las parvedades de sus dirigidos, se generan resultados

en favor del empresario. Antagónicamente, de acuerdo a los registros allegados por la Organización Mundial de la Salud, "para el año 2020 las enfermedades mentales y neurológicas serán la causa del 15% de los años de vida perdidos por discapacidad, y entre dichas enfermedades están el cansancio crónico, la depresión, el estrés y trastornos de pánico" (Revista Dinero, 2017a).

En el caso de Colombia, la encuesta nacional de salud mental de 2015, "reveló que en 10,3% del ausentismo laboral se presenta en los trabajadores de entre 18 y 44 años y otro 8,9% está en los mayores de 45 años" (Revista Portafolio, 2017). ¿Qué hacer? ¿Qué medidas adoptar en búsqueda de confrontar estas cifras con miras a disminuir este flagelo? La respuesta revelada a voces podría estar determinada por encaminar y concentrar todo esfuerzo en el recurso humano, en búsqueda de potencializar sus habilidades cognitivas, técnicas, pero sobre todo las emocionales (Moscoso, *et al.* 2015). Por esta razón, el empleador debe estar desprovisto de satisfacer sus necesidades primarias, cuyo impacto vela por descubrir el corolario económico, y más bien repensar en forjar un mejor futuro para sus dependientes. Para ello, se debe tener claro lo que significa y representa el salario emocional; a continuación, se mencionan algunas de las acepciones de diferentes expertos:

Los consultores empresariales, María Camila Urzola Malo y Juan Manuel Younes Páddilla (Revista Portafolio, 2016), especializados en 'coaching' transformacional y de liderazgo, proveyeron algunos ejemplos de esta novedosa práctica; en su saber acotan que el salario emocional consiste en:

1. Horarios flexibles: Cumplir con las 8 horas laborales sin ser tan estrictos en los horarios de llegada y salida. Lo importante es cumplir con las labores del día.
2. Labores remotas: Poder realizar las labores desde casa, un café o cualquier otro lugar.
3. Tiempo para temas personales: Hay temas personales que no se pueden realizar los sábados, domingos o días de descanso. Se puede pensar en que el colaborador compense una hora al día el tiempo libre que recibe para sus trámites personales.
4. Plan de carrera: Cada vez más usado por las empresas con el fin de fidelizar a sus colaboradores y darles oportunidad para que lleguen a ser altos ejecutivos de la empresa.
5. Capacitaciones: La capacitación no es solo una obligación de ley. La capacitación es una inversión que beneficia a la persona y a la empresa. Se debe generar no solo en lo relacionado con las labores diarias, también en idiomas, artes, deportes etc.
6. Mentorías en liderazgo: Esta práctica se une al plan carrera donde

los ejecutivos junior son asignados a ejecutivos sénior, con el fin de que lleven un proceso de aprendizaje de entre 6 meses y 1 año.

7. Lugares de relajación: Cada vez más empresas incluyen espacios para la relajación de sus colaboradores, comprendiendo la importancia de estos lugares para la salud física, mental y emocional, así como para propiciar mejores condiciones para el desarrollo y productividad.
8. Eventos de bienestar: Hoy, las empresas son más conscientes de la necesidad de crear programas de bienestar laboral y personal, con la idea de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, promover la integración entre ellos y sus familias y el buen clima laboral.
9. Beneficios sociales: planes de jubilación, seguros, becas de educación de los hijos, costo de transporte y alimentación.
10. Actividades de voluntariado: Generadas por la empresa, el fondo de empleados o los colaboradores, permitiendo horas libres para la realización de estas actividades de servicio.

Al ser indagados sobre ¿qué ganan las empresas que realizan estas prácticas en el país? Urzola y Younes declaran que estas prácticas conciben hombres y mujeres felices en el contexto laboral, lo cual va a generar un excelente clima organizacional e incluso aumentar la productividad y por consiguiente el flujo de ganancias de la organización.

Por otra parte, Andrade (2018:12), afirma que el salario emocional “está finamente delimitado por aquellos aspectos intangibles que suelen ser importantes para el trabajador”; estos elementos afectan el comportamiento del individuo en lo personal, por cuanto éste, está asociado con la satisfacción. En otras palabras, las sensaciones intangibles que percibe el empleado, como el reconocimiento, el afecto, el buen trato, etc. generan en él un sentimiento de complacencia, cuya exteriorización y puesta en práctica, no solo contribuye a la satisfacción personal, sino, al entorno que lo rodea. Este tipo de prácticas auxilia la responsabilidad social, la cultura organizacional y el ambiente laboral de la organización.

Asimismo, Gómez (2011:5), afirma que el salario emocional “implica que a las personas se les puede compensar no solo con dinero o en especie, sino satisfaciendo diferentes necesidades, incluidas las emocionales”. De este modo, el empleador o quien haga sus veces, al velar por las carencias que resiste el empleado en materia emocional, está cuidando su salud mental, dado que en determinadas ocasiones el empleador dentro del interés que le asiste por exigir resultados, no tiene en cuenta que causas pueden estar generando el estado comportamental del subordinado. Se trata sencillamente de minimizar la jerarquía, a fin de establecer una relación más estrecha que permita una asertiva comunicación entre las partes.

Por lo anterior, en el peor de los escenarios, cuando se interiorizan situaciones que provocan conductas hostiles, y enlodan el apacible momento que se esté presentado, las colindantes relaciones dentro del íntegro respeto, desenrudecen cualquier síntoma de conflicto que pueda dar lugar a problemas irreversibles. No es una tarea fácil, puesto que el hombre es un ser lechado de inexactitudes y de conductas inesperadas propias de su carácter, o que surgen como respuestas a situaciones no previstas; también, puede adolecer de comportamientos como resultado de contrariedades congénitas, las cuales merecen un tratamiento especial y oportuno. Es por ello, que, quien cuente con personas a cargo, tendrá la imperante misiva de salvaguardar los intereses de sus empleados en cualquier orden, especialmente el emocional.

En conclusión, el salario emocional presentado como una conducta de responsabilidad social empresarial se refiere:

[...] a todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su clima laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen ambiente (Revista Dinero, 2017b).

3. SALARIO EMOCIONAL GENERADO POR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL INTERNA

Muy poco se comenta acerca de responsabilidad social empresarial interna (RSEI), en razón a que siempre se diserta acerca de la responsabilidad social empresarial (RSE). Para discutir de RSEI, primeramente, hay que examinar el termino RSE, en atención a que el primero se deriva del segundo. Se tiene el conocimiento de disímiles acervos en materia de RSE, y su acepción cada vez va abriendo más espacios, generando el acercamiento de más adeptos. En Colombia, la RSE ha logrado diferentes escenarios de participación; no obstante, se presentan algunos prejuicios en cuanto a su implantación, dado que se cree que representa gastos, cuyo retorno es inalcanzable (López-Martínez y Fernández-Fernández, 2015).

Estudios científicos han evidenciado lo que representa la RSE para las empresas en materia económica, ambiental y por supuesto social, luego de su empleabilidad (Avendaño, Sierra y Lobo, 2015); sin embargo, en contrapeso a los múltiples esfuerzos que han concentrado diferentes iniciativas internacionales por diseñar normas que regulen el comportamiento en materia de RSE, como el pacto mundial, los objetivos de desarrollo del milenio, el "libro verde", la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad (Global Reporting Initiative-GRI), indicadores ETHOS, la norma internacional

UNIT- ISO 26000 etc., concurren empresas que no tienen en cuenta estas premisas, quizá porque no tengan el alcance de obligatoriedad.

Para el caso colombiano, se diseñó en el 2011 “la guía técnica colombiana de Responsabilidad Social, a cargo del Comité Técnico Colombiano 180 del INCONTEC, el cual vinculó a más de 200 organizaciones del país” (Sanín, 2015). Este documento se concibió con el propósito de concienciar y orientar a las empresas en la administración de sus modelos de negocio dentro de un carácter socialmente responsable; busca a través de indicadores, brindar a las empresas un instrumento que las favorezca en el proceso de anexión de la responsabilidad social. La pregunta que se genera, es: ¿independiente del conocimiento de la norma y las bondades que ésta ofrece, por el hecho de no tener un carácter de “imposición”, es objeto de ser implementada al interior del tejido empresarial colombiano?

Ante esta pregunta, a todas luces la respuesta es NO; desafortunadamente gran parte de las empresas del país que sacuden la economía en términos altamente productivos como el sector cooperativo, por ejemplo, no tienen claro el concepto de RSE, por lo cual esta práctica no es reconocida como tal, y por el contrario se presenta de forma desvirtuada (Vallaey, 2016). Otras organizaciones, asimismo, adoptan el concepto de RSE y lo exteriorizan como mecanismo estratégico con la única intención de atraer a los clientes potenciales a adquirir sus productos; una forma ejemplarizante de evidenciarlo, es cuando se enseñan aparentemente prácticas de RSE, cuando en verdad se aducen comportamientos de mercadeo o publicitarios (Sepúlveda, Ordoñez y Prada, 2014).

Ahora bien, la RSE efectivamente consigue tipificarse como una estrategia, cuando ésta se convierte en el fin y no en el medio para alcanzar los resultados o el impacto en términos económicos.

Del mismo modo, preexisten organizaciones que dicen hacer responsabilidad social, cuando sus conductas obedecen a comportamientos que buscan netamente la obtención de una ayuda rentística (Niño, 2015); es decir, adelantan prácticas en beneficio de la sociedad con el fin de disminuir la base gravable, y cuya pretensión real es pagar una menor cantidad monetaria por concepto de impuestos. La RSE va más allá, incluso de la misma filantropía, el mecenazgo, y la proyección social; se cree, que cuando se forjan actividades en beneficio de los menos favorecidos se hace responsabilidad social, pero existen otros factores que influyen en su concepto que se han diseñado para no caer en la irresponsabilidad social, como por ejemplo, que sean de orden mutualista y no asistencialista.

En el entendido de contar con una aproximación al concepto de RSE, es necesario acotar que esta acepción ostenta una clasificación, la cual tiene su influencia o impacto en dos escenarios: el entorno interno de la empresa y el entorno externo de la misma. En el entorno interno se configuran las

actividades de RSEI y en el entorno externo las prontitudes de responsabilidad social empresarial externa (RSEE). No se puede concebir cursar experiencias de RSEE, sin previamente conocer y expedir destrezas de RSEI; es algo incongruente. Haciendo un paralelo, sería como advertir al empleado de la forma como debe atender a los clientes, cuando el jefe o cabecilla está proporcionando un trato incorrecto y desatinado a los empleados.

Pero, ¿entonces que se conoce como RSEI?; aquí algunas concepciones:

Según la investigación realizada por la Universidad del Norte en Colombia, la dimensión interna de la Responsabilidad Social en las micros, pequeñas y medianas empresas del programa EXPOPYME ¹ considera que:

Desde el punto de vista interno, la Responsabilidad Social se concibe como no sólo el respeto a los derechos de los trabajadores, la legislación laboral y las normas de la Organización Internacional del Trabajo. La empresa debe trascender e invertir en el desarrollo personal y profesional de sus empleados, así como proporcionar una mejora en las condiciones y calidad de vida en el trabajo, establecer un equilibrio entre la vida familiar y laboral, el fortalecimiento de sus relaciones y un compromiso permanente con el respeto a los derechos humanos y laborales (Jaramillo, 2011, p. 174).

Por su parte la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2015, p. 6), afirma:

La RSEI se define como nueva filosofía de gestión, plasmada en un conjunto de actuaciones de naturaleza voluntaria, ya sean de naturaleza económica, social o medioambiental, que tienen el foco de atención en el ámbito interno de la organización, pero cuyo efecto es determinante en la satisfacción de los agentes externos y, por ende, en la responsabilidad externa de la entidad.

Las anteriores asunciones revelan el factor preponderante que juegan los agentes de interés en las organizaciones, especialmente el trabajador como persona, y los miembros que giran en su entorno, es decir, su familia. Es del común, como se mencionará en otro apartado, que en la medida que se convoquen sobresalientes esfuerzos en búsqueda de satisfacer las necesidades de los empleados a cargo, en materia emocional, se obtendrán mejores tributos en beneficio de la empresa. A veces pareciera no entenderse

¹ EXPOPYME es un programa dirigido a las pequeñas y medianas empresas, creado por el gobierno colombiano que trabaja de la mano con varias universidades, tiene como objetivo, otorgar apoyo dirigido a posicionar productos en el mercado extranjero.

este principio universal y se procede a aplicar razones con efectos inversos, cuya derivación forja detrimentos e impactos negativos para la misma, sobretudo, en aspectos de orden económico.

Respecto a las normas precedentes que regulan el comportamiento de las empresas desde la RSEI, Curto (2012), señala que existen numerosas reglas de RSE que consiguen servir aquellas organizaciones que aspiren emplearlas internamente. En el siguiente apartado se registrarán las más connotadas:

1. Libro verde de la unión europea: "las practicas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores. Abren una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad".
2. Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para compañías multinacionales: la sección cuarta de este documento contiene las normas de la OCDE referentes al empleo y las relaciones laborales, como son el deber de las empresas de contribuir a la abolición efectiva del trabajo infantil o la eliminación de cualquier forma de trabajo forzoso.
3. La Organización Mundial del Trabajo (OIT) ha publicado diferentes documentos referentes a la responsabilidad social de las empresas, que contienen apartados dedicados a la RSE y las relaciones laborales.
4. Global Reporting Initiative (GRI), es una organización sin ánimo de lucro que promueve la sostenibilidad económica, medioambiental y social. Para ello ha creado el "GRI's Sustainability Reporting Framework", que facilita a las empresas la tarea de medir y elaborar informes de sus actuaciones en materia de sostenibilidad. En su documento "Guía para la elaboración de informes de sostenibilidad" hay un listado de indicadores de actuaciones sociales, una de cuyas áreas se ocupa de lo que ellos llaman «las prácticas laborales y el trabajo decente».
5. El estándar de certificación SA8000, creado por la organización «Social Accountability International» toma como referencia el sistema ISO. SA8000 está basado en convenciones de la OIT, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), y diversas leyes nacionales. Este estándar está centrado, especialmente, en empresas del sector manufacturero y del sector servicios, a la vez que está pensado especialmente para empresas multinacionales que operen en países no industrializados.
6. La Norma de Empresas SGE de Forética, es un sistema de gestión de la responsabilidad social europeo, que sirve para auditar pro-

cesos y conseguir una certificación en gestión ética y responsabilidad social. Según Forética, esta norma brinda ventajas significativas para la empresa: aporta rigor a la gestión de la misma, genera confianza, contribuye a la credibilidad y sirve para obtener indicadores de responsabilidad social.

7. La Guía ISO 26000 sobre responsabilidad social es una norma que no ofrece certificación alguna, pero que orienta a las empresas sobre siete materias en el ámbito de la responsabilidad social: el gobierno de la organización, los derechos humanos, las relaciones y condiciones de trabajo, el medioambiente, las prácticas conforme a la legislación, los consumidores y comunidades y el desarrollo local. En cuanto a las prácticas laborales, son cinco los aspectos abordados por la ISO 26000: las relaciones laborales empresa-trabajador, las condiciones de trabajo y la protección social, el diálogo social, la salud y seguridad en el trabajo, el desarrollo humano y la formación en el puesto de trabajo.

Con base en lo anterior, es vinculante mencionar que la RSEI guarda total correspondencia con el empleado, en atención a que éste se ubica como el de más alto rango entre los agentes de interés (*stakeholder*); por lo cual, toda prontitud que se evalúe concerniente con la RSEI, incluye la activa participación del trabajador. Sobre éste gira entorno la operacionabilidad de las organizaciones, y funge como mayor activo de las mismas. En consecuencia, preservar la integridad del empleado laboralmente en todas sus actuaciones, es una tarea que debe custodiar los dirigentes y quienes apalean personas en calidad de subordinados. De igual forma, les debe asistir el interés por cuidar su salud mental; existen parvedades de orden psico-social, que al no tratarse oportunamente generan en el empleado baja productividad.

4. CONCLUSIONES

Ante la aportación al concepto de salario emocional es ineludible demarcar, que no basta únicamente con brindar manifestaciones de buen empleador por el hecho de compensar monetariamente a los empleados; se requiere de otras expresiones que surjan voluntariamente por parte de quienes tienen personas a cargo. El objetivo de estas dicciones, deben propiciar en el empleado un mensaje que genere en él un alto grado de sentido de pertenecía por la empresa a la cual presta sus servicios, como además un empoderamiento que consienta una mayor aportación y logros que accedan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma.

Respecto a la RSEI, ésta asume como intención tácita, la posibilidad de reclamar la representatividad que ostenta el talento humano en las orga-

nizaciones, desde el rol que ocupan los directores en función de sostener ambientes laboralmente estables y conducentes al cumplimiento de los objetivos estratégicos. La disertación de la RSEI en realidad lo que busca es que converjan con exactitud intereses y objetivos entre los agentes internos que posee la organización, en especial aquella relación que se da entre los dirigentes y los dirigidos.

Los conceptos de salario emocional y RSEI, como su empleabilidad, guardan igual relación independientemente del tipo de empresas en donde se contextualicen. Es decir, el sector cooperativo no debe ser ajeno a implantar procesos que contribuyan al bienestar de sus colaboradores, y a los núcleos familiares que los rodea; esta afirmación alude una relación con la gobernabilidad, dado que una proterva orientación a los modelos de negocio por parte de los dirigentes, conducirá a menesterosos ambientes laborales, y con ello a decrementos en la productividad, e inestabilidad y alta rotación de personal.

Por lo tanto, es igualmente vinculante revelar, que el salario emocional como practica de RSEI no forma parte de un gasto, por el contrario, es una inversión que estimula en el empleado brindar lo mejor de sí, y a alcanzar un alto sentido de pertenencia. El empleador o la dirigencia de la entidad cooperativa, al despojarse de la investidura que lo faculta para maximizar las jerarquías, conquistará afables réditos. Si por el contrario, perpetúa sus antiguas prácticas tratando con estas de imponer la manifestación de su voluntad, surtirá el efecto inverso al esperado por éste.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, S.M. (2018). "El salario emocional como organizador de representaciones sociales con la satisfacción. Una visión desde la crisis venezolana". *Ehquidad International Welfare Policies and Social Work Journal*, 9, 12-31.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). (2015). *Responsabilidad social interna: delimitación conceptual y ámbitos de alcance*. Recuperado el 13 de mayo de 2018, en: <https://aeca.es/old/comisiones/gtrsinterna/docrsinterna15oct15.pdf>
- Avendaño, B., Sierra, O. y Lobo, M. (2015). "Una estimación de la responsabilidad social empresarial en empresas hortofrutícolas de Baja California, México". *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 6(3), 563-576.
- Curto, M. (2012). "La responsabilidad social interna de las empresas". *Cuaderno de la cátedra "la Caixa" de responsabilidad social de la empresas y gobierno corporativo* N 16 - Universidad de Navarra. Recuperado el 13 de mayo de 2018, en: https://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%2016_tcm5-85313.pdf

- Gómez, C. (2011). *El salario emocional. Borrador de administración # 47* - Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá D.C. Recuperado el 13 de mayo de 2018, en: <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Hernández, J. y Cruz, C. (2014). "Principios del sector cooperativo en el municipio de el Espinal-Colombia". *Desarrollo Gerencial*, 6(1), 88-117.
- Jaramillo, O. (2011). "La dimensión de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa expopyme de la Universidad del Norte". *Pensamiento y Gestión*, 31, 167-195.
- López-Martínez, R. y Fernández-Fernández, J. (2015). Responsabilidad social corporativa y buen gobierno en los clubes de fútbol españoles. *Univiersia Business Review*, (46), 38-53.
- Moscoso, B., Huamán, L., Núñez, M., Llamosas, F. y Pérez, W. (2015). "Inequidad en la distribución de recursos humanos en los establecimientos del Ministerio de Salud de cuatro regiones del Perú", *Anales de la Facultad de Medicina*, 76, 35-40.
- Niño, J. C. (2015). "El rol del administrador cristiano ante la responsabilidad social". *Revista Valor Agregado*, 2, (1), 33-38.
- Restrepo, J. y Vanegas, J. (2015). "Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa". *Contaduría y administración*, 60(4), 836-863.
- Revista Dinero (2017, a). *¿Qué es el salario emocional y cómo puede mejorar la productividad?* Publicación 24 de julio de 2017. Recuperado el 13 de mayo de 2018, en: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/salario-emocional-aumenta-la-productividad/247849>
- Revista Dinero (2017, b). *Salarios emocionales*. Publicación 15 de diciembre de 2017. Recuperado el 13 de mayo de 2018, en: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/salarios-emocionales-gustavo-rivero/253495>
- Revista Portafolio (2017). *Claves para tener felices y lúcidos a sus trabajadores*. Publicación 16 de junio de 2017. Recuperado el 13 de mayo de 2018, en: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/claves-para-tener-felices-y-lucidos-a-sus-trabajadores-506909>
- Revista Portafolio (2016). *¿Cuál es el salario emocional que su empresa le ofrece?* Publicación 18 de julio de 2016. Recuperado el 19 de octubre de 2018, en: <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/conozca-que-es-el-salario-emocional-en-las-empresas-498913>
- Rubio-Rodríguez, G., Serna, H., Vargas, R. y Camargo, L. (2014). *Caracterización de la responsabilidad social corporativa en el sector cooperativo del departamento del Tolima*. Proyecto de investigación no publicado. Ibagué: Universidad cooperativa de Colombia.

- Sanín, P. (2015). De la responsabilidad social estatal a la responsabilidad social empresarial: gobernanza neoliberal y condicionamiento de derechos. *Diálogos de Derecho y Política*, 15, 123-142.
- Sepúlveda, J., Ordoñez, F. y Prada, C. (2014). Perfil de responsabilidad social empresarial del sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga - Colombia. *Estudios y perspectivas en turismo*, 23(1), 23-39.
- Vallaes, F. (2016). "A río revuelto ganancia de pescadores": Responsabilidad Social Confusa y vanaglorias gerenciales. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, (22), 5-6.