

La motivación laboral en las cooperativas de trabajo

MELINA ROMERO¹, CARLA ASSANDRI²
Y GABRIELA PINTOS TRIÁS³

Resumen

Este artículo presenta los principales resultados sobre motivación laboral en las cooperativas de trabajo uruguayas obtenidos en una investigación exploratoria realizada en 2017 por docentes de la Universidad de la República (UDELAR). Como principal resultado, se presenta una definición de trabajador motivado que contiene características específicas que hacen al modelo de gestión cooperativo, como son el amor por el proyecto colectivo, la solidaridad y la militancia cooperativa. Se identifican factores motivacionales y desmotivacionales. En los motivacionales, se destacan los vínculos humanos, el reconocimiento de sus pares y la libertad y los desmotivacionales se presentan fuertemente relacionados con las dificultades económicas. Asimismo, se identifica en las cooperativas la falta de políticas motivacionales planificadas por estas en forma expresa.

Esta investigación ha permitido identificar factores motivacionales específicos para las cooperativas de trabajo y una aproximación para comprender qué es lo que los y las cooperativistas pretenden de sus pares en relación a la organización. Esta información es clave para poder profundizar en la temática.

Palabras clave: cooperativas de trabajo, motivación laboral, factores motivacionales, políticas de motivación

Resumo

A motivação trabalhista nas Cooperativas de Trabalho

O artigo apresenta os principais resultados sobre motivação trabalhista nas Cooperativas de Trabalho uruguayas obtidos numa pesquisa exploratória realizada em 2017 por professores da Universidad de la República

Artículo arbitrado

Fecha de recepción:
17/04/2018

Fecha de aprobación:
11/06/2018

Revista *Idelcoop*,
N° 225, *La motivación
laboral en las cooperativas
de trabajo*

ISSN 0327-1919. P.
72- 99 / Sección: Re-
flexiones y Debates

¹ Profesora adjunta investigadora del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República. Correo electrónico: melina.romero@ccee.edu.uy.

² Docente asistente del Área Sector Cooperativo y Economía Social y Solidaria del Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio de la Universidad de la República.

³ Profesora adjunta del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República. Correo electrónico: gpintos@ccee.edu.uy.

(UDELAR). Como principal resultado temos uma definição de “Trabalhador motivado”, que inclui características específicas do modelo de gestão cooperativo, tais como o amor pelo projeto coletivo, a solidariedade e a militância cooperativa. Identificam-se fatores de motivação e de desmotivação. No primeiro deles tem destaque os vínculos humanos, o reconhecimento de seus pares e o respeito pela liberdade, entretanto, no segundo sobressaem, firmemente, as dificuldades econômicas. Também, foi identificado, nas cooperativas, a ausência de políticas de motivação planejadas de modo explícito.

A pesquisa tem permitido identificar fatores de motivação específicos para as cooperativas de trabalho, e, também, ficar perto da compreensão sobre as pretensões dos cooperados para com seus pares e em relação à organização. Tal informação é chave para poder aprofundar na temática.

Palavras-chave: Cooperativas de trabalho. Motivação trabalhista. Fatores de Motivação. Políticas de Motivação

Abstract

Work motivation in the work cooperatives

This article presents the main results on labor motivation in Uruguayan work cooperatives obtained in an exploratory investigation carried out in 2017 by professors of the University of the Republic (UDELAR). The main result is a definition of motivated worker that contains specific characteristics that make the cooperative management model such as love for the collective project, solidarity and cooperative militancy. Motivational and demotivational factors are identified in this work. For motivational factor are highlighted human bonds, the recognition of their peers and freedom. Demotivational factors are strongly related to economic difficulties. It is also identified the lack of motivational policies planned for this purpose.

This research has made it possible to identify specific motivational factors for worker cooperatives and an approach to understand what co-operators want from their peers in relation to the organization. This information is key to deepen the subject.

Keywords: work cooperatives, labor motivation, motivation factors, motivation policies

INTRODUCCIÓN

El presente artículo da cuenta de los principales resultados sobre motivación laboral en las cooperativas de trabajo uruguayas obtenidos en una investigación exploratoria realizada en 2017 por docentes de la UDELAR. Esta investigación se originó en la evidencia que surge de un estudio anterior, referida a la percepción de los directivos de las cooperativas que muestra la falta de motivación de los trabajadores y de las trabajadoras cooperativistas como un problema de gestión relevante en dichas cooperativas.⁴

Los modelos de gestión de las cooperativas de trabajo en tanto gestión colectiva cumplen con varias de las premisas que las teorías contemporáneas sobre motivación laboral consideran motivacionales: autogestión, autonomía, participación de los y las integrantes en la toma de decisiones estratégicas, equidad en la distribución de los beneficios de la empresa y la propiedad colectiva de los medios de producción. Dadas estas características se esperaría que quienes integran una cooperativa de trabajo estén motivados, ya que las condiciones de trabajo en lo que refiere al lugar de los trabajadores y las trabajadoras dentro de la empresa son adecuadas y estarían comprometidos, involucrados y satisfechos con su trabajo.⁵

No obstante, al plantearse la falta de motivación como un problema relevante en las cooperativas de trabajo uruguayas, se consideró pertinente indagar sobre la percepción de los y las cooperativistas acerca de la motivación laboral y sus pretensiones hacia un trabajador motivado y una trabajadora motivada en su relación con la organización. Para dar respuesta a estas interrogantes, el equi-

po de investigación entendió fundamental comenzar por acercarse a una definición de trabajador motivado y trabajadora motivada según los y las cooperativistas. Esto en el entendido que la motivación laboral es una categoría fuertemente influenciada por factores culturales⁶ y que, en tanto las lógicas y los valores empresariales entre este tipo de empresas son diferentes a las empresas convencionales, la percepción de sus integrantes sobre la motivación laboral difiere.⁷

Debido a que no se encontró a nivel académico un gran desarrollo sobre esta temática vinculada al sector cooperativo, se comenzó con una investigación exploratoria, para así generar una base conceptual que vincule a la teoría convencional con las particularidades del cooperativismo a la vez que, a partir de sus resultados, permita continuar profundizando en la temática.

El presente documento se organiza de la siguiente manera: se muestra el marco conceptual que sustenta la investigación, se exponen los objetivos de la misma y el encuadre metodológico y, posteriormente, los resultados organizados por categorías, y, por último, las reflexiones y las conclusiones que dejan planteadas preguntas a trabajar en próximas investigaciones.

MARCO CONCEPTUAL: MOTIVACIÓN LABORAL Y COOPERATIVAS DE TRABAJO

Una definición sencilla sobre motivación de la cual partir es la definición que presenta la Real Academia Española: "Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona".⁸ Aquí se encuentran los elementos que surgen luego

⁴ Alves *et al.* (2013).

⁵ Burdín y Dean (2008), Razeto (2002), Peixoto de Albuquerque (2004) y Cruz (2012).

⁶ García Santillán y Uscanga Guevara (2008), Devoe e Iyengar (2004) y López Mas (2005).

⁷ Bretones (2005).

⁸ RAE (2017).

en los diferentes enfoques teóricos. En primer lugar, la motivación incluye aspectos internos, propios del individuo, y externos. En segundo lugar, la motivación genera conductas. Y, por último, en muchos casos existe la convicción de que es posible motivar –generar acciones en los individuos para lograr conductas motivadas–, esto es que la motivación responda a factores externos. Este aspecto es particularmente importante en administración. Mientras que los enfoques vinculados a la psicología procuran analizar cómo es el proceso motivacional para cada individuo, qué elementos motivan y cómo se genera motivación, los enfoques vinculados a la administración con frecuencia se centran en cómo motivar a los individuos para generar conductas orientadas a metas organizacionales.

La literatura predominante sobre teorías de motivación, y en particular sobre motivación laboral, analiza principalmente la relación de trabajo de una empresa capitalista en la cual existe un empleador y un empleado o una empleada. Al hablar de motivación en la empresa capitalista, en muchos casos se parte de un supuesto implícito: al trabajador o a la trabajadora se lo y la motiva. Los enfoques de motivación basados en características intrínsecas del individuo plantean el “problema” de no ser siempre manejables por quienes están a cargo de la gestión. No obstante, el objetivo primordial es lograr la motivación del personal de forma que este sea funcional a los intereses de la empresa y, por tanto, genere mayor valor económico a la misma, en pos de la competitividad empresarial y, por consiguiente, de la necesidad de eficiencia y alto desempeño de los recursos humanos.⁹ Estas teorías intentan explicar qué aspectos son importantes para los empleados y las empleadas, que, en consecuencia, satisfacen sus aspiraciones y mantienen su motivación

El objetivo primordial es lograr la motivación del personal de forma que este sea funcional a los intereses de la empresa y, por tanto, genere mayor valor económico a la misma, en pos de la competitividad empresarial y, por consiguiente, de la necesidad de eficiencia y alto desempeño de los recursos humanos.

en su labor. Estas se diferencian entre sí por los factores que cada autor entiende y explica respecto de la motivación de los trabajadores y las trabajadoras.

Sonia Agut y Virginia Carrero reagrupan estas teorías en tres grandes enfoques teóricos¹⁰ para explicar el comportamiento relacionado con el trabajo, bajo el criterio clasificador de la condición de autoexpresión del individuo como fuerza fundamental que activa, dirige y mantiene el comportamiento de las personas. Un primer enfoque teórico incluye teorías basadas en el carácter hedonista de la actividad laboral: estas teorías asumen que la persona se expresa a través de los resultados que obtiene en el trabajo (por ejemplo, paga, mayor estatus, relaciones interpersonales amistosas, justicia en el trato) y las emociones positivas derivadas de ello. Lo que motiva es el placer derivado de los resultados del trabajo, que se consigue a través de diversos instrumentos. Dentro de este grupo de teorías se encuentran, según las autoras:

- Teoría de Skinner.¹¹ Obtención de refuerzos positivos y la evitación de consecuencias negativas o castigos que se

⁹ López Mas, *op. cit.*, Gallegos et al. (2008).

¹⁰ Agut Nieto y Carrero (2007).

¹¹ Skinner (1943).

producen del exterior y que, por tanto, el sujeto controla.

- Teoría de las necesidades de McClelland.¹² Satisfacción de las necesidades sociales de logro (éxito en las tareas que implican evaluación del rendimiento), poder (dominio y control del comportamiento de otros) y afiliación (establecimiento de relaciones interpersonales cercanas).
- Teoría de la equidad de Adams.¹³ Recuperación de la equidad o reducción de la inequidad percibida entre lo que aporta y recibe el sujeto en comparación con lo que aportan y reciben los demás.

Un segundo enfoque incluye teorías que se basan en la capacidad de autorregulación del individuo en el trabajo. En este caso, la persona no prioriza conseguir resultados que le lleven a sentirse bien, sino que busca contar con la capacidad de controlar y dirigir su conducta, para así conseguir resultados que le permitan poner de manifiesto, en última instancia, lo bueno y competente que es en algo. Lo que motiva, en este caso, es el hecho de poder autorregularse, o sea, controlar la propia conducta, que se consigue a través de distintos elementos.

En este grupo se presentan las siguientes teorías, de acuerdo a las autoras:

- Teoría de la autodeterminación.¹⁴ Plantea la satisfacción de la necesidad de competencia y, especialmente, la necesidad de autodeterminación, esto es la libertad de control por parte del sujeto, plena autonomía de las acciones.

- Teoría bifactorial de Herzberg.¹⁵ Distingue entre factores motivadores (aspectos intrínsecos, referidos al contenido del trabajo mismo), que generan satisfacción y factores higiénicos, que actúan sobre la insatisfacción.
- Teoría de la expectativa-valencia de Vroom.¹⁶ Establece expectativas acerca de lo que el sujeto va a conseguir en el futuro, lo cual a su vez le va a conducir a la obtención de otro resultado. Además, ambos resultados son valorados positivamente por el individuo.
- Teoría del establecimiento de metas¹⁷ de Locke y Latham. Plantea que los objetivos difíciles, pero asequibles, específicos, con los que el sujeto está comprometido y de los que, además, recibe retroalimentación son altamente motivantes.
- Teoría social-cognitiva de Bandura.¹⁸ Se centra en el establecimiento de expectativas de eficacia (autoeficacia), las cuales van a determinar las metas que se fija el individuo, la disposición a dedicar esfuerzo y persistir en ellas.

Por último, plantean un enfoque que incluye teorías centradas en la autoexpresión genuina del individuo más allá de la actividad laboral: la persona pretende ser ella misma sin que el trabajo bloquee la expresión de su propia identidad. Al no necesitar resultados que le produzcan placer o que muestren su grado de dominio del trabajo, la persona simplemente desea mostrar quién es y la actividad laboral acaba siendo una forma de expresar su identidad.

¹² McClelland (1961).

¹³ Adams (1965).

¹⁴ Deci y Ryan (2008).

¹⁵ Herzberg (1968).

¹⁶ Vroom y Maier (1961).

¹⁷ Locke, Latham y Erez (1988), Locke y Latham (1990, 1991).

¹⁸ Bandura (1986).

Las autoras incluyen en este grupo a:

- Teoría de McGregor.¹⁹ Distingue dos enfoques posibles sobre el ser humano, llamados X e Y. La teoría que se incluye en este grupo es la teoría Y, que plantea un ser humano que desarrolla su potencial a través de la satisfacción de las necesidades de orden superior, como la necesidad de autorrealización.
- Modelo de presencia psicológica en el trabajo.²⁰ Plantea la emergencia de la presencia psicológica, de un estado experiencial que consiste en estar completamente atento y conectado con otras personas y con el trabajo, absolutamente centrado en lo que se realiza y experimentando un sentido de globalidad, lo que favorece el crecimiento personal.
- Teoría de flujo.²¹ Introduce el “estado de flujo”, una instancia de disfrute pleno mientras se está realizando una actividad en la que se está absolutamente concentrado y en la que se da un ajuste entre retos/habilidades del sujeto que es motivador para él.
- Teoría de la jerarquía de las necesidades.²² Refiere a la necesidad de orden superior, la necesidad de autorrealización, el deseo de ser todo lo que uno es capaz de ser.

Si bien en la literatura sobre cooperativismo no se hace referencia explícita a la motivación laboral, se trabaja sobre conceptos de comportamiento organizacional propios del modelo cooperativo que podrían dar lugar a un enfoque específico sobre motivación laboral en las cooperativas de trabajo. Estas empresas autogestionadas presentan al-

gunas particularidades distintivas, entre las que se identifican la capacidad organizativa del capital humano, el factor C y la solidaridad, la autotutela y los incentivos colectivos positivos –sentirse parte, tener un objetivo común, ámbito laboral agradable– que redundan en un mayor compromiso para con la organización y la cooperación.²³

El carácter autogestionado de las organizaciones cooperativas puede definirse, siguiendo a Paulo Peixoto de Albuquerque, como “el conjunto de prácticas sociales que se caracteriza por la naturaleza democrática de las tomas de decisión, que favorece la autonomía de un ‘colectivo’”. Según el autor, esto conlleva “un ejercicio de poder compartido, que califica las relaciones sociales de cooperación entre personas y/o grupos”.²⁴

El factor C, propuesto por Luis Razeto,²⁵ refiere al hecho de surgir a partir de la cooperación. Según el autor, estas organizaciones ponen en común los recursos, los conocimientos y las capacidades y gestionan en forma conjunta. Razeto postula que este factor tiene impacto económico sobre la productividad. El factor C implica cooperación, comunidad, colectividad, coordinación, colaboración, y se señala como generador de sinergia y como elemento clave en la toma de decisiones. Este factor deriva, según el autor, en el logro de una distribución más equitativa de los beneficios, lo que colabora en una mayor motivación que genera incentivos psicológicos a través de los rituales propios del trabajo y disminuye la conflictividad social. Actúa, entonces, como un satisfactor de necesidades subjetivas al combinar en forma integral aspectos sociales, culturales y económicos.

¹⁹ McGregor (1969).

²⁰ Kahn (1990, 1992).

²¹ Csikszentmihalyi (1997).

²² Maslow (1943).

²³ Vieitez y Dal Ri (2001), Razeto, *op. cit.*, Burdín y Dean, *op. cit.*

²⁴ Peixoto de Albuquerque, *op. cit.*, 39.

²⁵ Razeto, *op. cit.*

Dentro de los factores que potencian el surgimiento del factor C, señala la existencia de necesidades económicas, la presencia de otras organizaciones sociales con objetivos no económicos como organizaciones culturales o religiosas y la intervención de estímulos externos orientados a promover la organización con fines de autoayuda y cooperación. Por último, pero no menos importante, las motivaciones ideológicas que llevan a buscar otra forma de vida y organización.

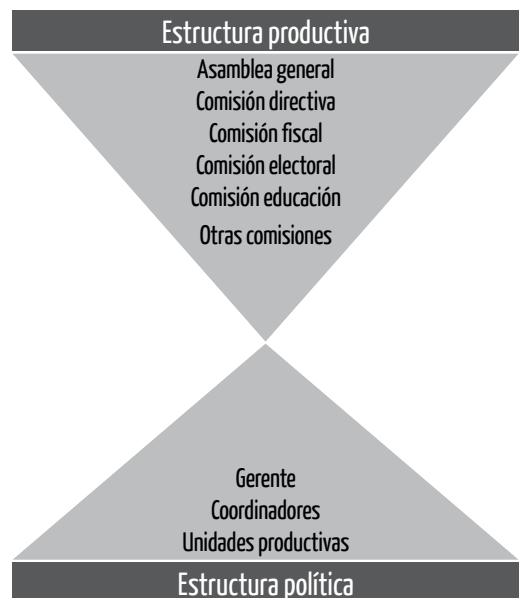
A la vez que se identifican conceptos de comportamiento organizacional propios del cooperativismo, varios de los factores motivacionales que plantea la literatura tradicional están presentes en las características identitarias del modelo de gestión cooperativo:

- Compromiso organizacional.²⁶
- Autonomía.²⁷
- Participación en la toma de decisiones.²⁸
- Satisfacción laboral.²⁹
- Identificación del trabajador con los objetivos de la organización.³⁰
- Identificación con los valores organizacionales.³¹
- Vínculos con el grupo de trabajo.³²
- Predisposición a quedarse en la organización.³³
- Socialización del conocimiento.³⁴

A diferencia de las empresas capitalistas, en el modelo cooperativo prima la relación trabajador-trabajador y la gestión de la empresa es responsabilidad colectiva. De esta

forma, podríamos presentar a las estructuras organizacionales de las cooperativas de trabajo en Uruguay como una doble estructura política y productiva que puede representarse por un reloj de arena.³⁵ la parte superior corresponde a la estructura política de la cooperativa mientras que la parte inferior corresponde a la estructura productiva. Todos los trabajadores y las trabajadoras tienen una doble inscripción en la cooperativa en tanto participantes de procesos políticos de toma de decisión y en tanto participantes del proceso productivo de la organización.³⁶ Esto se refleja en el cuadro N° 1.

Cuadro N° 1. Estructura de las organizaciones cooperativas de trabajo en Uruguay



Fuente: Elaboración propia a partir de Chosco Díaz, Fardelli Corropolese y Meilán (2015).

En la cima del reloj de arena, dentro de la estructura política, tenemos la Asamblea general, órgano que decide las grandes líneas

²⁶ Razeto, *op. cit.*, Morales (2002).

²⁷ Deci y Ryan (2008).

²⁸ Razeto, *op. cit.*, Morales, *op. cit.*

²⁹ García Santillán y Uscanga Guevara, *op. cit.*

³⁰ Morales, *op. cit.*, Razeto, *op. cit.*

³¹ Razeto, *op. cit.*, Morales, *op. cit.*

³² Deci y Ryan (2008), Razeto, *op. cit.*, García Santillán y Uscanga Guevara, *op. cit.*

³³ Razeto, *op. cit.*

³⁴ Cruz (2012), Razeto, *op. cit.*

³⁵ Chosco Díaz, Fardelli Corropolese y Meilán (2015).

³⁶ Assandri (2013).

directrices de la cooperativa, integrada por todos los trabajadores socios y todas las trabajadoras socias. Siempre, en la estructura política, encontramos la comisión directiva, la comisión fiscal, la comisión electoral y la comisión de educación, que tienen por misión general la puesta en marcha de las decisiones políticas de la Asamblea general en los temas que las competen. Los miembros de estas comisiones son trabajadores y trabajadoras de la cooperativa electos por la Asamblea general, y desempeñan estas funciones en forma honoraria (Ley N° 18.407 Sistema Cooperativo, Uruguay).

La estructura productiva de la cooperativa se sitúa en la base del reloj de arena y está sometida a la estructura política. Cuando las cooperativas son de tamaño importante, encontramos la figura de un gerente o coordinador general en el primer nivel de decisiones. Le siguen coordinadores por secciones y las unidades productivas que desencadenan las diferentes etapas del proceso productivo. Los roles y los límites de estas figuras serán definidas por la Asamblea general o por algún grupo que la misma designe.

Esta estructura interna de la cooperativa se instala con el objetivo de construir democráticamente la viabilidad de la organización. Se identifica como particularidad la autogestión, una gestión colectiva que posibilita y requiere de compromiso y de participación de los trabajadores asociados y de las trabajadoras asociadas en la toma de decisiones, y es un factor extra que permite la supervivencia de estas empresas aun en condiciones socioeconómicamente adversas. En este sentido, se entiende como un factor distintivo en la viabilidad cooperativa el involucramiento de los socios y de las socias en la gestión, analizando como dimensiones inseparables la viabilidad económica y la social.³⁷ La autogestión favorece

A diferencia de las empresas capitalistas, en el modelo cooperativo prima la relación trabajador-trabajador y la gestión de la empresa es responsabilidad colectiva. De esta forma, podríamos presentar a las estructuras organizacionales de las cooperativas de trabajo en Uruguay como una doble estructura política y productiva que puede representarse por un reloj de arena: la parte superior corresponde a la estructura política de la cooperativa mientras que la parte inferior corresponde a la estructura productiva.

a la eficacia organizacional,³⁸ los trabajadores y las trabajadoras tienen una percepción más positiva de su trabajo, un deseo de aumentar su rendimiento, una preocupación por la productividad de la empresa y, por tanto, cuidan la calidad de los servicios y de la producción, y se presenta un involucramiento personal en la productividad del grupo ya que no existe la confrontación patrón/empleado, lo que se traduciría en menor ausentismo y mayor autocontrol grupal.

OBJETIVOS

El principal objetivo de la investigación exploratoria consistió en aportar a la literatura sobre motivación laboral una visión desde el cooperativismo de trabajo, al analizar la percepción sobre motivación laboral que presentan los socios y las socias de las coo-

³⁷ Assandri *et al.* (2011).

³⁸ Razeto, *op. cit.*, Peixoto de Albuquerque, *op. cit.*

perativas de trabajo en Uruguay³⁹ y al identificar las particularidades de los y las cooperativistas motivados y motivadas junto con los factores motivacionales y desmotivacionales que atraviesan a estos emprendimientos.

ENFOQUE METODOLÓGICO

Se optó por un abordaje metodológico cualitativo y exploratorio en base a técnicas de entrevistas individuales semiestructuradas y grupos focales. Se realizaron trece entrevistas y tres grupos focales entre los meses de junio y agosto de 2017. Tanto para las entrevistas⁴⁰ como para la conformación de los grupos focales, se contactó a cooperativas de trabajo de Montevideo, en función de bases de datos brindadas por el Instituto de Economía de la FCEA⁴¹ y la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU).⁴² Para seleccionar a las cooperativas,

³⁹ La ley N° 18.407 define en su artículo 4° a las cooperativas como "asociaciones autónomas de personas que se unen voluntariamente sobre la base del esfuerzo propio y la ayuda mutua, para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada". Cuando hablamos de cooperativas de trabajo nos referimos a organizaciones autogestionadas de trabajadores y trabajadoras que adoptan específicamente dicha forma jurídica. Son organizaciones colectivas que tienen por objeto proporcionar a sus socios y socias puestos de trabajo mediante su esfuerzo personal y directo, destinado a producir bienes o servicios (ley N° 18.407, art. 99).

⁴⁰ Las entrevistas fueron realizadas y desgrabadas por estudiantes del Espacio de Formación Integral: cooperativas de trabajo y emprendimientos de gestión colectiva (Cecilia Martínez, Ana Perdomo, Dahiana Pereira y Sebastián Teixeira) y de la unidad curricular Comportamiento Organizacional (Ana Gómez, Alicia González, Magela Juárez, Alicia Mainard, María Maldonado, María Penela, Jeanette Pérez, Fabricio Santos, Marta Salazar y Pablo Sosa) que, en su proceso de formación en la temática así como en investigación, se incorporaron al equipo de investigación durante los meses de marzo a julio.

⁴¹ El IECON brindó un listado de empresas con contacto y código correspondiente a tamaño de la misma en función del personal ocupado, según relevamientos realizados en 2010 y 2013 en el marco de su línea de investigación sobre cooperativas de trabajo.

⁴² Listado de cooperativas de trabajo afiliadas a la Federación que estaban al día con la cuota.

se utilizaron los criterios de diversidad de actividades. Se contempló la ponderación del peso de cada sector en el global, diversidad de tamaño en función del personal ocupado, diversidad de matrices de surgimiento, diversidad en forma jurídica (como lo son las cooperativas sociales y artísticas). Para seleccionar a los entrevistados y a las entrevistadas o participantes de los grupos focales, se contempló contar con la presencia de directivos y no directivos, así como varones y mujeres.

La pauta de entrevista buscó relevar aspectos vinculados a la motivación laboral dentro de la cooperativa, así como de aspectos personales del entrevistado o entrevistada. Contó con cuatro apartados: motivación laboral y características de un cooperativista motivado o una cooperativista motivada, la cooperativa y sus políticas de motivación laboral, motivación personal del entrevistado o entrevistada en función del vínculo con su cooperativa, y visión sobre el cooperativismo en general. En los grupos focales, se promovió mediante diferentes dinámicas la discusión centrada en identificar las características de un cooperativista motivado o una cooperativista motivada. Esto permitió la reflexión sobre motivación laboral, factores motivacionales y desmotivacionales, así como la situación de las cooperativas de trabajo en el mercado laboral. El análisis de la información se desarrolló en diversas etapas: 1) definición de las categorías de análisis; 2) reconocimiento de dichas categorías en las entrevistas y grupos focales, junto con su codificación; y, 3) recuperación de los segmentos codificados con las categorías surgidas, contrastación y precisión de las mismas.

Se organizó la información en las siguientes categorías:

- Motivación laboral: expresiones y reflexiones de los y las cooperativistas sobre lo que ellos entienden que es la motivación laboral.
- Trabajador motivado o trabajadora motivada: aspectos que identifican a un cooperativista motivado o a una cooperativista motivada. Recoge las características que los entrevistados y las entrevistadas le atribuyen a esta persona, lo que ellos y ellas pretenden de un trabajador motivado o de una trabajadora motivada en su vínculo con la organización y sus integrantes.
- Factores motivacionales: aspectos que a nivel laboral o personal promueven la motivación, o sea, que estimulan (externa o internamente) a una persona a actuar con voluntad e interés en pos de conseguir su objetivo. Se identifican dimensiones que surgen del marco teórico y se incorporan nuevos elementos que la teoría no menciona, pero que son destacados por los y las cooperativistas.
- Factores desmotivacionales: aspectos que a nivel laboral o personal promueven la desmotivación. O sea, que inhiben a la persona de actuar y de perseguir sus objetivos.
- Políticas sobre motivación laboral: actividades que lleva adelante la cooperativa y que tienen por objeto promover la motivación laboral, o que se asocian con los factores motivacionales. Se toman en cuenta tanto las políticas explicitadas como tales por los entrevistados y las entrevistadas, como aquellas que surgen del discurso, aunque no sean reconocidas como política.

Si bien esta investigación no tuvo como propósito realizar un análisis comparativo entre las empresas convencionales y las cooperati-

La participación activa supone igualdad de condiciones a la hora de tomar esas decisiones, y esa igualdad no se sustenta solamente en contar con los mecanismos formales democráticos previstos para ello.

Porque para poder tomar decisiones estratégicas, de las que depende la vida de la empresa, es necesario contar con la información, pero también contar con capacidad de análisis de esa información y capacidad propositiva de rumbos de acción del devenir organizacional.

vas de trabajo, en el correr de las entrevistas y los grupos focales, los trabajadores y las trabajadoras hacen mención a ambas modalidades, las comparan y hacen comentarios valorativos. El equipo investigador toma este emergente y lo incluye en el análisis y presentación de resultados por considerarse de importancia debido al énfasis que los mismos trabajadores y las mismas trabajadoras hacen al respecto. Estas se incluyen en la categoría correspondiente a lo largo de la presentación de resultados.

Otro emergente que el equipo investigador define recoger e incluir en el análisis de resultados es la categoría de factores de contexto conspiradores para la motivación laboral, es decir, aquellos factores que no son motivadores o desmotivadores a nivel individual, pero que, a nivel global, conspiran contra la motivación. Se visualizan como conspiradores, principalmente, los aspectos socioculturales que dificultan el pensamiento y el accionar en colectivo.

PRINCIPALES RESULTADOS

1. LA MOTIVACIÓN LABORAL Y LAS CARACTERÍSTICAS DEL COOPERATIVISTA MOTIVADO O DE LA COOPERATIVISTA MOTIVADA

Estas categorías se presentan unificadas ya que luego del análisis de resultados observamos que ambas se vinculan directamente, lo que se entiende por motivación laboral está ligado a lo que se pretende de un trabajador motivado o de una trabajadora motivada. Para los y las cooperativistas que participaron de las entrevistas, la motivación laboral se relaciona con la actitud hacia el trabajo. Una de las definiciones que encierra varias de las expresiones manifestadas por ellos y ellas es la siguiente: "Yo definiría la motivación laboral como ese termómetro que mide, lo voy a hacer concreto, con el levantarse de mañana y tener ganas o no de ir a trabajar, para mí es eso" (entrevistado 1). Para muchos y muchas fue complejo definir la motivación laboral como concepto abstracto e incluso hubo quien planteó que la "motivación laboral me suena a empresa privada" (entrevistado 2) y propuso para el cooperativismo hablar de "motivación integral", donde la laboral es parte de una motivación más general. La relacionan, además de la actitud hacia el trabajo, con la concientización del rol de cooperativista en la empresa. No solo el hecho de trabajar con ganas, sino también el hacerlo sabiendo que se trabaja en una cooperativa y lo que ello implica.

El grado de consciencia que tengan los trabajadores de su situación estando en una cooperativa a diferencia de estar en una empresa que genera ganancias para un privado. Ese grado de consciencia va a marcar la diferencia de la motivación o no. (Entrevistado 3)

En lo que refiere al concepto de motivación laboral, los aspectos más destacados en un

trabajador motivado o en una trabajadora motivada, tanto en las entrevistas como en los grupos focales, fueron: la actitud militante, el amor al proyecto cooperativo, la predisposición a permanecer en la organización y la participación activa en la misma. La actitud militante hace referencia al trabajo de conducción cooperativa, al trabajo no remunerado, a aquel que excede las ocho horas reglamentarias. El militante es aquel que tiene "alma de cooperativista". Es compartido por la mayoría que la gestión es una actividad que no gusta, y por eso se la relaciona a la militancia, a hacer aquello que no gusta porque la cooperativa lo necesita. Al respecto un entrevistado manifiesta lo siguiente: "El cooperativismo es una militancia, quien participa motivado en el cooperativismo sabe que hay que dedicarle un tiempo mayor por el cual te retribuyen" (entrevistado 4). Quienes participaron en los grupos asumen que alguien que integra los órganos de dirección está motivado. Entienden que las personas más motivadas son las que están dispuestas a asumir esta responsabilidad. Esto queda claro en la siguiente frase: "Para estar en la dirección de la cooperativa hay que estar motivado, significa poner de tu tiempo, admitir que uno carga una mochila de responsabilidades (...), perder márgenes de libertad" (entrevistado 4).

La participación es entendida como un concepto más amplio al de participar de los ámbitos de decisión colectiva o hacer bien el trabajo. Se la entiende como estar presente, a disposición para la cooperativa y estar informado de lo que pasa, a no esperar que otros resuelvan los problemas, sino a resolverlos o encontrar a quien pueda resolverlos. De alguna manera, se asimila al concepto de proactividad. Si bien la militancia incluye la participación, vale la pena desagregar estos conceptos ya que fueron abordados separadamente. Como se plantea en uno de los grupos focales: "Participa

no necesariamente de los órganos de dirección, pero está atento y disponible. Entiende que no es un empleado” (grupo focal 1).

De todas formas, existe una diferencia entre quienes integran o integraron la directiva de la cooperativa y quienes no lo hacen. Quienes integran la directiva entienden como condición necesaria que un cooperativista motivado o una cooperativista motivada asume cargos de responsabilidad en la conducción de la cooperativa. Quienes no la integran, manifiestan que es posible estar motivado o motivada sin participar de los órganos de dirección. En suma, una persona que integra la directiva de la cooperativa está motivada, pero una persona que está motivada no necesariamente integra la directiva de la cooperativa.

Si sos cooperativista, en el caso de los directivos, y tenés que ir a una reunión a las ocho de la noche, tenés que ir. Te tiene que gustar y motivar para hacer eso. Yo en mi caso no estaría quince horas trabajando, no lo haría. Te tiene que gustar muchísimo, tener esa alma de cooperativismo. (Entrevistada 5)

Un aspecto que surgió con fuerza en todos los ámbitos, tanto en entrevistas como en grupos focales, es el amor al proyecto cooperativo. Se asocia al sentimiento explícito de amor, de cariño, tanto a la cooperativa como al modelo cooperativo. Al decir de algunos cooperativistas: “Para que vos te enamores de la cooperativa y la lleves adelante, tiene que tener otras motivaciones, que pasan por el futuro. El futuro de tu familia, de los jóvenes” (entrevistado 2). “Para nosotros más que un trabajo es un sentimiento, vamos a decir, es nuestra vida” (entrevistado 6).

En muchos casos se expresa que la cooperativa es parte del proyecto de vida de los trabajadores cooperativos y de las trabajadoras cooperativas y eso incluye a la familia:

Los aspectos más destacados en un trabajador motivado o en una trabajadora motivada, tanto en las entrevistas como en los grupos focales, fueron: la actitud militante, el amor al proyecto cooperativo, la predisposición a permanecer en la organización y la participación activa en la misma. La actitud militante hace referencia al trabajo de conducción cooperativa, al trabajo no remunerado, a aquel que excede las ocho horas reglamentarias. El militante es aquel que tiene “alma de cooperativista”.

Nosotros no solamente tenemos que estar motivados dentro de la empresa cuando trabajamos, sino que tenemos que encontrar esa fuerza y esa motivación en el núcleo familiar que nos responde cuando tenemos necesidades para sostener, una inversión, una idea, y esta unidad es lo que vos forjás en el emprendimiento y también en todo el sistema. (Entrevistado 3)

Un trabajador motivado o una trabajadora motivada tiende a querer seguir trabajando en la organización. Surge así otro factor, que es la predisposición a permanecer en la organización. En la mayoría de los casos, el tema del abandono de la cooperativa por temas económicos se manifiesta como una última opción, algo que se hace porque “no da para más”, “les parte el corazón irse de acá”. Está muy ligado al amor hacia la cooperativa. Aun si tienen mejores opciones laborales, optan por seguir allí, como lo expresa uno de los entrevistados: “¿Si tuvieras la oportunidad

cambiarías de trabajo? –No, ya no lo hice. No lo hice porque creo que es un frente de lucha y por eso no lo hice” (entrevistado 2).

También, entienden que un cooperativista motivado o una cooperativista motivada tiene una actitud positiva hacia el trabajo, sobre todo al relacionarlo con los vínculos humanos: el buen humor, la solidaridad y las ganas de trabajar. “Hacer el trabajo bien y ser proactivo y constructivo es estar motivado” (grupo focal 1). La solidaridad es un aspecto resaltado por los entrevistados y por las entrevistadas. Al punto que se plantea: “Si no sos solidario no podés estar en una cooperativa” (grupo focal 3). Se hace referencia al compromiso organizacional, muy vinculado al concepto de militancia y a la identificación con los valores organizacionales (ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás). “El cooperativista tiene que tener una visión colectiva de la sociedad, no es solo ir a trabajar” (grupo focal 1). O como plantea un entrevistado:

Una de las cosas que mantiene la cooperativa y que nos hace seguir, perseverar, y que tiene que ver con el tema de la motivación, es el acompañamiento que hacemos afuera de la cooperativa. Hay un sentimiento que, si alguno está... No sé, tiene algún problema en la casa, el resto trata de ayudarlo en ese sentido (...). No solo lo laboral, nos vamos de acá y cada uno en sus cosas. (Entrevistado 8)

Otro aspecto relacionado a los vínculos humanos, pero que lo excede, es el de la colectivización del conocimiento. Esto conlleva compartir los conocimientos con el resto del grupo, a apoyar a la formación de los demás en función de los saberes que se poseen. Resulta interesante que, en los grupos focales, cuando se solicita que dibujen al cooperativista motivado o a la cooperativista motivada,

comiencen por dibujarle una sonrisa. El cooperativista motivado está contento, viene con ganas, es positivo. “Me siento cómoda e incluso vengo con ganas a trabajar y puedo hacer mil cosas a la vez, no me importa” (entrevistada 5). En estos grupos, al plantear el concepto de “cooperativista motivado” se asimila al mismo el de “cooperativista ideal o ejemplar”, y se trata a los términos como equivalentes.

Por último, otro aspecto relevante es que los entrevistados y las entrevistadas coinciden en que no todas las personas pueden ser parte de una cooperativa. Es necesario que exista un compromiso con los principios y los valores cooperativos. Se alude a tener vocación o alma de cooperativista. Al respecto, se rescata una frase que ilustra lo anterior:

Debería saber que tiene derechos y obligaciones como cooperativista. No es que se atrasaron un día en el salario, no tengo licencia, no es un problema del otro o del directivo, sino que es un problema tuyo también. Eso es algo que te incentiva a entrar o que digas “yo en este lugar no”, que quieras paz y tranquilidad. Bueno, si es en un lugar en el cual no va a haber paz y tranquilidad es en una cooperativa. (Entrevistado 2)

Resulta de interés señalar las diferencias que marcaron enfáticamente los y las participantes entre un trabajador motivado o una trabajadora motivada en una empresa capitalista y en una cooperativa de trabajo. Se trata de reflexiones generadas por su propia percepción y perspectiva, no de una comparación generada por un análisis efectivo de diversos modelos. Plantean que, en una empresa capitalista, un trabajador motivado o una trabajadora motivada hace lo que tiene que hacer y lo hace bien. Que lo o la motiva el salario y el ascenso. Que se fomenta la competencia entre trabajadores y trabajadoras. Lo o la motiva el puesto de trabajo y el reco-

2. FACTORES MOTIVACIONALES

Los aspectos señalados como motivacionales incluyen el amor hacia la cooperativa, la libertad de acción y autonomía, los vínculos generados en la cooperativa y la formación como cooperativista. Las condiciones laborales se mencionan también como factores que inciden en la motivación. El surgimiento del amor al proyecto cooperativo y al cooperativismo es un factor relevante y exclusivo de este tipo de emprendimientos.

a. Amor al proyecto cooperativo

“Es el amor a la cooperativa el que hace que hagas cosas que en un trabajo no harías” (grupo focal 2). “Para que vos te enamores de la cooperativa y la lleves adelante tiene que tener otras motivaciones (...), la motivación de estar en el colectivo, de compartir cosas, de tener los mismos derechos, de acceder a desafíos, de producir” (entrevistado 2). El factor motivacional básico, claramente intrínseco, es el amor al proyecto, el amor responsable, en un contexto de libertad y autonomía.

b. Libertad de acción y autonomía

“No tengo otra motivación que pensar que no trabajo para nadie” (grupo focal 1). “Los que son cooperativistas tienen incidencia en la más mínima cosa hasta la máxima decisión que se pueda tomar, y ahí hay motivación ya que nos gusta poder incidir en las cosas que hacemos” (entrevistado 3). Aquí surge nuevamente la comparación por parte de los cooperativistas consultados entre la empresa capitalista y la cooperativa en lo que refiere al rol que cumple el trabajador o la trabajadora en la empresa. Es el protagonismo y la potestad de decidir sobre asuntos estratégicos de la organización, no solamente participar de la toma de de-

cisiones, sino ser responsable de la misma. Esto puede resumirse en la siguiente frase: “Tiene que ver con la motivación (...) todos los cooperativistas se consideran con la posibilidad de poder incidir en la cooperativa, en las políticas de la cooperativa, en las decisiones. Eso que no pasa en una empresa porque el trabajador no tiene posibilidades de incidir en la empresa” (entrevistado 1).

c. Los vínculos generados en la cooperativa

Este factor motivacional se relaciona con los vínculos humanos donde también se destaca el afecto, la solidaridad, las relaciones más allá del trabajo y el buen ambiente laboral. Esto, junto al reconocimiento del esfuerzo, del buen desempeño y la necesidad de contar con el reconocimiento de sus pares. “El compañerismo es tal que consideramos el nacimiento de los hijos como una motivación laboral” (entrevistado 9). “Cuando me felicitan a mí estoy súper chocha. Yo estoy contenta porque eso está bueno, te sube la autoestima también” (entrevistada 5).

d. La formación como cooperativistas, trabajadores y trabajadoras

Surgen también, como factores que promueven la motivación laboral, la capacitación técnica y la formación en cooperativismo. La necesidad manifiesta de contar con formación en cooperativismo emerge claramente. El argumento es que muchas veces “se forma primero la cooperativa y luego los cooperativistas”. La formación-motivación se transforma en un círculo donde no es claro qué va primero. La formación motiva, y alguien motivado se quiere formar. La formación al igual que la participación aparecen como características de un cooperativista motivado o una cooperativista motivada y como factor motivacional al mismo tiempo.

Es lo que normalmente pasa, se cierra una empresa, no te hagas problema y armamos una cooperativa. Nadie tiene idea de lo que es. Se piensa que la cooperativa va a tener las mismas características que una empresa tradicional y no es así. No tiene nada que ver. Se manejan otros valores, otras cosas. Hay que formar primero a los cooperativistas. (Entrevistado 8)

Otro aspecto que surge con fuerza es el desarrollo personal y laboral. “Yo me acuerdo de cuando entré acá, de tener gente que sabe mucho, de aprender cosas (...). Yo siento como que crecí acá” (entrevistado 1). “El desafío de desarrollarse como persona. Porque la cooperativa la componen seres humanos o individuos. Que cada uno tenga el incentivo de aportar desde su lugar al desarrollo de la cooperativa ya es un incentivo” (entrevistado 2). “Estar en una cooperativa te permite ser mejor persona” (grupo focal 3).

e. Las condiciones laborales y el régimen de premios y sanciones

En los grupos focales se hizo hincapié en las condiciones de trabajo, al contrastar las condiciones en el ámbito cooperativo y en las empresas capitalistas. Se destacan como aspecto positivo la libertad, la flexibilidad y las contemplaciones que se tienen en una cooperativa de trabajo, pero también se aduce al mal uso de estas particularidades, lo que de alguna manera deviene en detrimento para la organización.

Sos el dueño de un emprendimiento, tenés la capacidad de tener un ambiente laboral como vos lo generes con el resto de los compañeros y compañeras, incluso tener algunas prerrogativas bien interesantes como tener un conjunto de compañeros que, si yo precisé un día para tener con mi familia (por ejemplo, porque nació mi nieto), los mismos compañeros te dicen “quédate tranquilo después venís

En las cooperativas de trabajo, se entiende que además de hacer lo que hay que hacer se requieren otros tipos de compromisos para con la organización y que, en lugar de la competencia, se fomenta la colaboración y la solidaridad. Hay coincidencia en que en ambos lugares el puesto de trabajo, el reconocimiento y la capacitación son factores de motivación laboral.

y nos cubrís”, que en una empresa a no ser lo que te da la ley no lo tenés. (Entrevistado 3)

Viste que en las empresas si hay un cambio de horario lo tenés que hacer. (...) Las llegadas tarde, por ejemplo, tres llegadas tarde: una observación. Y en todas las empresas que yo estuve se manejan de esa manera. Como que el reglamento de ellos es eso, no vale excusa. ¿Tenés médico? Bueno, no te dejan faltar, no te dejan llegar tarde (...). Acá, por ejemplo, si tenés médico, algún problema familiar, se habla y entienden eso. No con todo el mundo, porque a veces esas oportunidades las usan de mala manera. La libertad que te da esta cooperativa no la usan bien, no la saben usar. No saben trabajar con libertad. (Entrevistada 5)

Si bien se destacan las buenas condiciones laborales, sobre todo vinculadas a lo reglamentario (faltas, llegadas tarde, cambios de turno, etc.) como un factor motivacional, durante los grupos focales surge el problema del ausentismo como un tema relevante. Se lo asocia al mal uso de la libertad en los sistemas de control organizacional. Aunque la flexibilidad motiva, al ser mal utilizada se torna contra-productiva. Se planteó en varias ocasiones que al no haber sanciones se faltaba más.

En contraposición a lo planteado anteriormente, se hace alusión a que, en las empresas capitalistas, el miedo a ser despedido es un factor motivacional. Hace que los trabajadores y las trabajadoras sean más respetuosos y respetuosas de las normas y de los reglamentos. En las cooperativas, la ausencia de miedo al despido opera de forma opuesta a lo esperado, la falta de motivación en este sentido se refleja en un alto ausentismo. "El miedo a que te desvinculen es mucho menor que en una empresa capitalista, hay una cuestión de afinidad que hace muy difícil desvincular a alguien (...), una de las motivaciones para ir a trabajar es el miedo a perder el trabajo" (grupo focal 1).

En los grupos focales, se coincide que en una cooperativa es más difícil el despido de un socio o empleado. Se hace referencia a una concepción de clase, a no tener la relación jerárquica de patrón/empleado. "Tenés que hacer mucha cosa mal hecha para que te echen", "lo que a un patrón le lleva cinco minutos a los cooperativistas les cuesta mucho, porque es un igual". Estas reflexiones están vinculadas al problema del ausentismo que se manifiesta en estas instancias.

En menor medida, se marcan como factores motivacionales la remuneración, el gusto por la tarea y la necesidad de contar con metas claras. En suma, las cooperativas brindarían condiciones de trabajo (aspectos extrínsecos) más favorables al desarrollo de una actitud motivada, siempre y cuando el trabajador y la trabajadora actúen en un contexto de responsabilidad y de amor al proyecto cooperativo.

3. FACTORES DESMOTIVACIONALES

a. Aspectos económicos

El principal factor desmotivacional es el económico, vinculado a la remuneración y a la

inestabilidad laboral. En muchos casos, la causa de abandono de la cooperativa suele ser que la remuneración no es suficiente para vivir. En varios casos, se constata que los y las cooperativistas trabajan como dependientes en otras empresas para poder seguir trabajando en la cooperativa o para complementar los ingresos que obtienen en ella. Al respecto, algunos entrevistados manifiestan:

Lo que nos ha pasado es que perdemos cooperativistas, no porque no quieran seguir siendo cooperativistas, sino porque cambian de trabajo, les parte el corazón irse de acá, pero, bueno, el bolsillo. Y uno tiene el derecho de tener un salario mejor. (Entrevistado 1)

A la mayoría de los que fundamos la cooperativa nos encanta la misma porque la sentimos como algo nuestro, como algo que iniciamos, pero llega el momento que llegás a tu casa y no tenés o no cobraste lo que tenías que cobrar y se termina el amor y la motivación. (Entrevistado 7)

b. Inestabilidad laboral

Cuando baja la actividad para la cooperativa y existen deudas, la variable de ajuste suelen ser los ingresos de los y las cooperativistas. La incertidumbre es un fuerte desestimulador. La inestabilidad laboral se refleja habitualmente en el seguro de paro y esto genera angustias y desmotivación.

Cuando tenemos que mandar mucha gente al seguro de paro, porque no tenemos trabajo, nos mandamos nosotros mismos al seguro de paro y esos momentos son desmotivantes. (Entrevistado 7)

El elemento que nos perjudica siempre, el que estamos siempre remándola, es en el tema económico (...). No hay un remanente de ganancias, se cubren los sueldos básicos y

es lo primero que siempre se sacrifica cuando no llegamos. (Entrevistado 10)

c. El contexto económico

Relacionada al factor económico individual, se manifiesta como desmotivante la situación de la cooperativa en el mercado. Se entiende que la cooperativa compite en desigualdad de condiciones con las empresas capitalistas y esto desmotiva a los socios y a las socias.

Tiene que competir con un mercado totalmente adverso para él. Los bancos te tratan como una empresa normal. Para salir a competir al mercado sos una empresa normal con todas las desventajas que tiene una cooperativa. Tenés algunas ventajas como no pagar el impuesto a la renta, pero nosotros no generamos casi renta. (Entrevistado 7)

En los grupos, quienes trabajan en las cooperativas manifiestan que con frecuencia sienten que la sociedad no las favorece.

d. Falta de cumplimiento con el “contrato psicológico” del trabajador cooperativo y de la trabajadora cooperativa

El amor al proyecto cooperativo, la solidaridad y el reconocimiento de los pares surgen como factores altamente motivantes. De alguna forma, quien integra una cooperativa espera encontrar en ella un contexto de solidaridad, crecimiento personal. Si falta este contexto, surge la desmotivación. Aparecen como desmotivantes el no sentir el reconocimiento de sus pares, el mal ambiente laboral, las expectativas no cumplidas, las condiciones de trabajo y las inequidades entre esfuerzo y remuneración. Como plantea uno de los entrevistados: “Pero qué pasa, ese tema de igualdad económica nos trae un problema de equidad. Hay compañeros que

En las empresas capitalistas, el miedo a ser despedido es un factor motivacional. Hace que los trabajadores y las trabajadoras sean más respetuosos y respetuosas de las normas y de los reglamentos.

En las cooperativas, la ausencia de miedo al despido opera de forma opuesta a lo esperado, la falta de motivación en este sentido se refleja en un alto ausentismo.

no asumen tareas, no brindan lo mismo y ganan todos iguales. La igualdad no trae equidad” (entrevistado 11).

También se menciona, por parte de aquellos que integran o han integrado la directiva de la cooperativa, la falta de participación del resto de los trabajadores y de las trabajadoras en temas vinculados a la gestión como un factor que desmotiva, el hecho de sentirse sobrecargados de tareas y responsabilidades. Se hace referencia a la persona que trabaja su horario solamente y cómo esto afecta al resto del grupo: “Las cosas que haría el patrón las tenemos que hacer entre todos” (grupo focal 3). Muchas veces se descansa en unos pocos todo el trabajo no remunerado, de conducción y de gestión.

Vinculada a la colaboración, se menciona la necesidad de contar con espacios de participación, para que la misma sea efectiva y funcione como motivador. Si se exige participación, pero luego no existen espacios donde se puedan plantear opiniones y ser escuchadas, donde no haya temor a equivocarse, entonces, esto opera como un factor desmotivador importante. Surge también,

relacionado a la gestión de la cooperativa, aquello que a nadie le gusta hacer, el exceso de formalidades con las que hay que cumplir, por ser cooperativa, manifestado como un exceso de burocracia.

Hay muchas cosas que te quitan tiempo de trabajo dentro de la cooperativa. Estamos auditados por la Auditoría Interna de la Nación. Tenés que presentar los balances, pero no es el hecho no solo presentar balances, las actas, actas de directorio, actas de Consejo directivo, y presentar esto. La parte administrativa de una cooperativa tan chica como la nuestra, a mí me saca mucho tiempo de la otra parte que podría hacer (...). Es una cosa de locos. Sé de cooperativas que les resulta bastante desmotivante. Siempre hay una cosa nueva para hacer. Apunta a la formalidad. pero a veces está un poco pasada la cosa. Un poco exagerado. (Entrevistado 8)

Se aduce, por otra parte, al lugar que ocupa la cooperativa como empresa en una estructura global, al hecho de estar inmersa en una red mayor y a su vínculo con la sociedad. A la necesidad de que sus integrantes cuenten con una visión colectiva que exceda a la propia cooperativa, a ser representante de un modelo económico diferente al modelo convencional. Algunas reflexiones al respecto son:

Si cae [la cooperativa] no solo es un grupo de trabajadores que se queda sin empleo, sino que cae el concepto cooperativo. (Grupo focal 1)

Cuando sientan que es posible, que ellos puedan participar en el cambio de esa realidad, creo, esas son las luchas del cooperativismo, están involucradas en temas de las luchas globales. Yo quiero saber cuántos trabajadores de empresas privadas se sienten motivados con su trabajo, cuando en realidad nosotros ponemos en riesgo todo. (Entrevistado 3)

El cuadro N° 2 sintetiza el concepto de motivación laboral y las características de un cooperativista motivado o de una cooperativista motivada.

4. POLÍTICAS MOTIVACIONALES IMPLEMENTADAS EN LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ANALIZADAS

Las cooperativas de trabajo entrevistadas ponen en práctica diversas acciones que podrían entenderse como implementación de políticas motivacionales propias del modelo cooperativo que suelen tener por objetivo el bienestar de los trabajadores y de las trabajadoras en el emprendimiento y el fomento de la participación en la estructura política. Pero, asimismo, se identifica a partir de este trabajo la ausencia de políticas motivacionales planificadas a tal efecto por parte de las cooperativas. La respuesta común de los entrevistados y de las entrevistadas ante la pregunta de si existen políticas de motivación laboral, es negativa. Sin embargo, luego de indagar un poco más en este aspecto, se identifican acciones concretas que podrían formar parte de una política organizacional al respecto. Muchas de estas acciones son puntuales, espontáneas o recaen en algunos pocos trabajadores y trabajadoras que, por sus aptitudes personales o profesionales, logran llevarlas adelante. La mayoría de las cooperativas practica solo alguna de las mencionadas e incluso, en ocasiones, lo hace sin ser consciente de estar llevando adelante una política motivacional.

Una de las políticas motivacionales que aparece de forma recurrente es la instalación y promoción de espacios colectivos de intercambio e integración, más o menos lúdicos. Aquí se plantean jornadas solidarias, festejos de aniversario del emprendimiento, despedidas de fin de año, reuniones de camaradería, actividades de integración para nuevos socios y nuevas socias, y almuerzos compar-

tidos, entre otras actividades recreativas. Se busca promover la solidaridad, el compromiso, el involucramiento, la participación, la integración, el encuentro, el intercambio, la charla fraterna, en un ambiente distendido que permita aliviar la carga cotidiana y descomprimir tensiones.

A su vez, se promueven otro tipo de espacios de intercambio que buscan promover un rol activo de los trabajadores y de las trabajadoras en la toma de decisiones de la cooperativa. Pueden ser asambleas, consejos directivos ampliados o reuniones más o menos formales. Aquí el énfasis está puesto en compartir información, mejorar la comunicación, mostrar transparencia, discutir posibles problemas. Se busca claramente activar un funcionamiento autogestionado genuino del emprendimiento.

Por otro lado, varias cooperativas han optado por desarrollar incentivos económicos como política de motivación, para alinear el comportamiento de sus socios y socias con algunos objetivos productivos u organizacionales. Se destaca el pago de presentismo, los incentivos por productividad o comisiones por ventas, salarios por encima del laudo, participación de trabajadores no socios en el reparto de excedentes y canastas de fin de año. Asociado con esto último, en algunos casos, aparece la prestación de servicios anexos para quienes son socios y socias cooperativistas. Por ejemplo, una cooperativa de ahorro y crédito, un complejo de vivienda o un club social destinado a los trabajadores y a las trabajadoras. Encontramos aquí también instalaciones de uso común como un comedor, un parrillero o una sala de gimnasia.

Otro grupo de políticas motivacionales se destina a la promoción del desarrollo personal y profesional de quienes son socios y socias. Aquí encontramos una importante preocu-

Una de las políticas motivacionales que aparece de forma recurrente es la instalación y promoción de espacios colectivos de intercambio e integración, más o menos lúdicos. Aquí se plantean jornadas solidarias, festejos de aniversario del emprendimiento, despedidas de fin de año, reuniones de camaradería, actividades de integración para nuevos socios y nuevas socias, y almuerzos compartidos, entre otras actividades recreativas.

pación por la capacitación y los intereses de formación de trabajadores y trabajadoras. Se busca promover y facilitar la participación en espacios de formación. Encontramos también la preocupación por la formación política, el fortalecimiento de mandos medios en la organización, los ascensos y la movilidad dentro de la organización.

Existe otra práctica muy común que consiste en motivar desde el discurso para alentar la realización de tareas o reconocer el trabajo realizado. Hablamos, por una parte, de la presencia informal sin un método explícito, de pequeñas charlas motivacionales del cotidiano, palabras de aliento, felicitar una tarea bien hecha. Esto requiere una escucha activa de la charla colectiva cotidiana para saber cómo motivar. Por otra parte, también identificamos la instalación más formal de premios por antigüedad o por retiro, desde la organización.

Finalmente, identificamos como política motivacional el establecimiento de vínculos con otras organizaciones del sector cooperativo,

de la sociedad civil, de la política pública o de la academia. Estas redes vinculares permiten tejer una trama que motiva discusiones, refuerza el análisis interno y habilita la auto-crítica, a la vez que funcionan como facilitadoras de recursos o constructoras de apoyos políticos y sociales.

5. FACTORES DE CONTEXTO CONSPIRADORES PARA LA MOTIVACIÓN LABORAL DE QUIENES TRABAJAN EN LAS COOPERATIVAS

a. Tradición de empleado o empleada

Quienes deciden integrarse o formar una cooperativa, en general, vienen de otras experiencias laborales, donde el rol de empleado o empleada ha calado hondo. A su vez, la formación previa como cooperativista no es un requisito para la integración a la cooperativa. Ingresan personas con una fuerte tradición de ser empleados o empleadas, que no necesariamente conocen la tradición y principios de la vida cooperativa. Eso dificulta la asunción de un nuevo rol de "patrón" de sí mismo, de "dueño" de la empresa que dirige conjuntamente con otros. En el discurso, como ya se analizó, se traduce la dificultad de realizar ese quiebre de roles y conductas esperadas.

Es muy difícil cambiar la forma de pensar. Los trabajadores vienen acostumbrados a ser empleados en otros trabajos, entonces es difícil hacer ese cambio. (Grupo focal 2)

Estamos acostumbrados que alguien nos mande, desde chicos, y salir de esa situación de manera consciente es lo más. (Entrevistado 3)

b. Rol del Estado

Surge con fuerza también como conspirador hacia la motivación laboral el lugar que a nivel estatal se les da a las cooperativas y

el desconocimiento a nivel práctico más que discursivo sobre el modelo cooperativo y sus particularidades, lo que genera trabas burocráticas importantes.

La intendencia nos exigía tener un monto importante de dinero, cerca de 350.000 dólares a modo de garantía de ejecución. Íbamos al banco donde nos decían "yo te doy el dinero, pero primero que te den la licitación" y para la licitación nos decían que primero teníamos que tener el dinero, ahí entramos en un cuello de botella muy importante. (Entrevistado 9)

Yo creo que existe un desconocimiento [a nivel de oficinas públicas] de las funciones, de cómo funciona una cooperativa (...), por ejemplo, cuando hacemos algún tipo de trámite o en las visitas, piden siempre como con el dueño, no pueden entender, les es difícil encuadrarnos en un centro que no tiene un dueño, que somos todas dueñas, (...) como la estructura que pretende el ministerio, que ellos que están acostumbrados. (Entrevistada 10)

Se señala también la mala prensa que tiene el cooperativismo, gracias a la cual salen a la luz los casos de fracaso y no los de éxito, lo que deja en la sociedad la percepción de que las cooperativas no funcionan, lo que no es necesariamente así.

c. Pautas socioculturales

Surgen también factores socioculturales que conspiran contra la motivación laboral en una cooperativa de trabajo. El vivir en una sociedad marcadamente individualista y en la cual se fomenta el consumir ilimitadamente se contrapone con los principios de la economía social y en particular del cooperativismo. Así lo manifiestan algunos entrevistados:

Hay cuestiones culturales e individuales. Una sociedad donde prima el individualis-

mo no una visión colectiva. Hay una matriz de trabajo asalariado y dependiente y no autogestionado. Hay una mala interpretación de algunos valores del cooperativismo donde el cooperativista se pone en posición de propietario. Que haya propiedad social en la cooperativa no significa que la cooperativa sea una suma de propietarios. Eso es un tema de construcción ideológica, no es fácil lograrlo. (Entrevistado 4)

Creo que falta la idea que sos motor del cambio, por lo tanto qué sentido tiene que yo esté motivado o no, si yo no estoy cambiando nada, yo no estoy cambiando mi realidad ni la realidad de los demás, la idea de cambio es algo que está desaparecido [relacionado con el concepto con la participación del trabajador dentro de la cooperativa], la idea de participación es lo contrario a que alguien piense por todo, si yo participo puedo tener instancias que mejoren, por ejemplo, un vecino que participa en la definición de las políticas locales va estar más comprometido [responsable], como el arroyo Carrasco todo descuidado, ninguno se siente responsable ni siquiera lo ven. Ahora, cuando se acercan, se desmotivan. La pregunta es qué hiciste vos para cambiar esa realidad. (Entrevistado 3)

CONCLUSIONES

Como síntesis de esta primera etapa de trabajo es posible aventurar una caracterización del cooperativista motivado o de la cooperativista motivada:

Se entiende que un cooperativista motivado o una cooperativista motivada es aquel o aquella que viene siempre a trabajar y cumple con su tarea. Viene a trabajar con ganas y buena disposición. Quiere a su cooperativa y es un militante de la misma. Participa de la vida cooperativa, aunque no integre los órganos de dirección. Entiende que no es un

Cabe resaltar la fuerza que cobran el amor al proyecto cooperativo, el concepto de militancia y de solidaridad, como elementos no encontrados en la literatura convencional. Entonces, estos aspectos podrían pensarse como particulares de este tipo de emprendimientos colectivos. Refuerza lo que plantea Razeto como factor C, es decir, aquel factor productivo que refiere al compañerismo, la cooperación, la comunidad, el compartir, lo colectivo, el carisma, básicamente, un elemento de integración humana.

empleado o empleada, sino dueño o dueña y responsable de la cooperativa. Busca que la cooperativa funcione. Se capacita para la cooperativa y comparte sus conocimientos con el resto de los trabajadores y de las trabajadoras. Se involucra y compromete. Comparte los valores cooperativos. Se informa. Es solidario o solidaria. La cooperativa es parte de su proyecto de vida.

Cabe resaltar la fuerza que cobran el amor al proyecto cooperativo, el concepto de militancia y de solidaridad, como elementos no encontrados en la literatura convencional. Entonces, estos aspectos podrían pensarse como particulares de este tipo de emprendimientos colectivos. Refuerza lo que plantea Razeto⁴³ como factor C, es decir, aquel factor productivo que refiere al compañerismo, la cooperación, la comunidad, el compartir, lo colectivo, el carisma, básicamente, un elemento de integración humana. Aunque es

⁴³ Razeto, *op. cit.*

clave el sentimiento explícito de amor como un elemento potente que conduce las acciones de los trabajadores cooperativos y de las trabajadoras cooperativas.

Las características del trabajador cooperativista motivado y de la trabajadora cooperativa motivada se vinculan, en un primer lugar, a las emociones. Las emociones surgen, en la investigación reciente, como la fuente básica de motivación.⁴⁴ El trabajador cooperativista motivado lo está por aspectos intrínsecos: la emoción, la pertenencia, el compromiso con una idea que va más allá de lo meramente instrumental. De igual forma que Perry⁴⁵ señala que la vocación de servicio es uno de los elementos que motivan al servidor público, parecería que la vocación solidaria y la militancia son dos de los aspectos que motivan al cooperativista.

Los cooperativistas motivados y las cooperativistas motivadas explican su motivación por el sentimiento de autonomía y la participación en el trabajo⁴⁶ con el sentimiento que predomina en la medida que son dueños y dueñas de su destino. Se puede decir que la motivación en estos actores es más bien intrínseca, y que los factores motivacionales se relacionan con aquellos que satisfacen la necesidad de autonomía, de ser competente y de relacionarse.⁴⁷

Ahora bien, en la literatura vinculada a la motivación no se hace referencia a la productividad. Un trabajador motivado o una trabajadora motivada no necesariamente es productivo o productiva, ni está satisfecho o satisfecha. Ellos y ellas están dispuestos y dispuestas a dar de sí por los objetivos organizacionales, pero la motivación no garantiza

que alcancen esos objetivos, ni que se sientan satisfechos y satisfechas en el proceso.

En los grupos focales se utilizó como disparador una frase elaborada por el equipo de investigación.⁴⁸

La autogestión favorece que los trabajadores y las trabajadoras tengan una percepción más positiva de su trabajo, deseo de aumentar su rendimiento, preocupación por la productividad de la empresa y, por tanto, cuiden la calidad de sus servicios y de la producción. Se presenta un involucramiento personal en la productividad del grupo ya que no existe la confrontación patrón/empleo y eso se traduciría en menor ausentismo y mayor autocontrol grupal.

Se concluyó unánimemente en dichos grupos que la misma es utópica, que es algo que se busca, pero que no se refleja en la realidad de estas organizaciones. Se asocia al trabajador motivado con un trabajador que participa y se compromete en la gestión del emprendimiento y no se entiende que la motivación esté necesariamente vinculada con la productividad del trabajador en el plano operativo. Aparece como una dimensión importante el nivel de involucramiento de las personas con el proyecto cooperativo y los tiempos que este demanda por fuera de las horas "productivas", y resulta difícil trascender la relación empleado/patrón que traen de trabajos anteriores. Se comparan con los empleados y las empleadas de las empresas convencionales, nunca con los dueños. Se entiende como militancia el hecho de trabajar fuera de horario, el llevarse la empresa para la casa y la incidencia que esto tiene en la familia, lo cual también es una situación característica de los empresarios de micro y pequeñas empresas. La gestión se visualiza

⁴⁴ Reeve (2002).

⁴⁵ Perry (1996, 2000).

⁴⁶ Deci y Ryan (2008), Bandura, *op. cit.*

⁴⁷ Ryan y Deci (2000).

⁴⁸ Peixoto de Albuquerque, *op. cit.*, Razeto, *op. cit.*

como algo accesorio al trabajo. Por tanto, el trabajador o trabajadora, luego de “hacer su trabajo” durante la jornada laboral, debe encargarse de la gestión. Esto hace que se convierta en una tarea pesada, que requiere de militancia. Para encargarse de la gestión es menester estar motivado y motivada.

Existe una contradicción importante que se da entre la percepción de cooperativista motivado entre quienes integran la directiva de la cooperativa y quienes no lo hacen. Por un lado, se manifiesta que se puede estar motivado o motivada sin participar de las comisiones de dirección, pero por otro lado, se plantea que un cooperativista motivado es un “militante”. Se visualiza a los directivos como “los militantes”, los que “tienen alma de cooperativista”, como si ocuparan un lugar lejano en la cooperativa y eludieran entonces, las tareas “que no gustan” y que son la base de la conformación de la organización. Esto lleva a las preguntas, en caso de estar todos motivados y todas motivadas, pero donde ningún trabajador y trabajadora quiere asumir cargos de dirección: ¿Cómo funcionaría la cooperativa? ¿Es posible ser cooperativista y no asumir nunca la responsabilidad de la gestión? Lo que refuerza la idea de que es complejo trascender la relación empleado/patrón, el visualizarse no como un “trabajador empleado”, sino como un “trabajador cooperativista”.

La responsabilidad por la gestión, la oposición entre trabajador/empleado y trabajador-cooperativista, que tiene un factor de emprendedor, se vincula directamente a la motivación y, a la vez, genera un elemento de desmotivación. La desmotivación está dada en gran medida por factores considerados extrínsecos: el factor económico, las responsabilidades por la gestión, que no se visualiza siempre como un tema propio. Se verifica una tensión entre el “ser trabajador” y el “ser empresario”. La gestión no siempre

es vista como una parte crucial del trabajo, sino como algo que debe hacerse, que distrae el tiempo del trabajo.

En lo que refiere al tema económico, se observa que no es el principal factor motivacional, si bien es un aliciente para la motivación no se le destacó como algo fundamental para estar motivado o motivada. Ante la posibilidad de cambiar de trabajo por uno mejor remunerado, la mayoría ha optado por seguir trabajando en la cooperativa, no obstante, el tema económico es el principal factor de desmotivación. El no obtener un ingreso que permita vivir o mantener a la familia es un factor que desmotiva. En el origen de muchas cooperativas está presente el factor económico. Ante una empresa convencional fracasada, la alternativa cooperativista surge como válida. Cuando no se perciben los ingresos suficientes, cuando se ve que a pesar de los esfuerzos y la solidaridad no se llega a obtener el beneficio económico, resulta profundamente desmotivante. El éxito económico y el espíritu emprendedor no se verifica que actúen como factores motivantes, pero sí son origen de desmotivación. En forma implícita, se acepta que las personas se motivan intrínsecamente en mayor medida de lo que son motivadas extrínsecamente.

No se identifican políticas motivacionales establecidas por la empresa en forma explícita, pero sí se identifican acciones concretas (primas por presentismo, reuniones de camaradería, jornadas de integración, jornadas solidarias, ascensos, capacitación técnica) que podrían mejorar el grado de ajuste entre los aspectos individuales y las condiciones laborales. Solamente en una de las cooperativas consultadas se realizó un análisis de cuáles son las necesidades que tienen los asociados y las asociadas para identificar qué factores son motivacionales y generar políticas dirigidas a reforzar la motivación de sus integrantes.

Esta investigación ha permitido identificar factores motivacionales específicos para las cooperativas de trabajo y una aproximación para comprender qué es lo que los y las cooperativistas pretenden de sus pares en relación a la organización. Esta información puede servir de base para el desarrollo de políticas motivacionales dirigidas en forma específica a quienes trabajan en las cooperativas.

A partir de esta investigación nos aventuramos a establecer algunas características de la motivación de los y las integrantes de las cooperativas de trabajo, las cuales procuraremos confirmar en próximas investigaciones, a saber:

- La motivación laboral para los trabajadores cooperativos y las trabajadoras cooperativas es primordialmente intrínseca y autodeterminada, de índole emocional, relacionada con el amor al proyecto cooperativo y a los vínculos humanos.
- Los factores motivacionales para los y las cooperativistas de las cooperativas de trabajo son aquellos que satisfacen la necesidad de autonomía, de ser competente y de relacionarse desde otras formas de poder más horizontales.
- Existe una diferencia de concepción sobre lo que se pretende de un cooperativista motivado o una cooperativista motivada entre quienes integran o integraron los órganos directivos de la cooperativa y quienes no lo han hecho. Para los primeros, es de orden ser parte activa de estos espacios, al ser la participación política un factor motivacional, mientras que para los segundos no es imprescindible.
- La participación en espacios de dirección política o de gestión del emprendimiento

podrían considerarse como factores desmotivantes para muchos de los trabajadores cooperativos y de las trabajadoras cooperativas, probablemente debido a la asociación de dichos espacios con jerarquías patronales y a los tiempos "extralaborales" que la misma insume.

- Los factores extrínsecos, como las condiciones laborales o económicas, no son motivantes, pero generan fuerte desmotivación cuando no se ajustan a las características y necesidades individuales.
- Se percibe desmotivación laboral de los trabajadores cooperativos y de las trabajadoras cooperativas por parte de quienes integran espacios de dirección en la cooperativa debido a las altas expectativas colocadas en el concepto de trabajador motivado o trabajadora motivada.

La investigación deja planteadas, entonces, algunas interrogantes para futuras investigaciones: ¿Por qué se plantea la desmotivación laboral de los trabajadores y de las trabajadoras como un problema relevante en las cooperativas de trabajo? ¿Hay diferencias en la forma en que los y las cooperativistas entienden la motivación laboral respecto a las empresas convencionales? ¿Hay diferencias en la forma en que los y las integrantes de los órganos de dirección entienden la motivación laboral respecto al resto de los y las cooperativistas? ¿Cuáles son los factores motivacionales y desmotivacionales para los y las cooperativistas? ¿Estos difieren para los trabajadores y las trabajadoras de empresas capitalistas? ¿La motivación laboral para los trabajadores y las trabajadoras cooperativas es primordialmente intrínseca y autodeterminada, de índole emocional?

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, John Stacy. "Inequity in social exchange", en: *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 62. New York, 1965, pp. 335-343.
- Agut Nieto, Sonia y Carrero, Virginia. "Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano", en: *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 23, Nº 2. Madrid, 2007, pp. 203-255.
- Alves, Guillermo *et al.* "Empleo, remuneraciones e inversión en cooperativas de trabajadores y empresas convencionales: nueva evidencia para Uruguay". DT 14/12. Montevideo: IECON-UDELAR, 2013.
- Assandri, Carla. *Une gouvernance pour les entreprises coopératives*. Tesis magistral. Lyon: Université Lumière Lyon 2, 2013.
- *et al.* "Viabilidades en construcción: la fase de des-incubación y sus desafíos teórico-metodológicos. Programa Incoop-UDELAR", en: *Revista Académica PROCOAS-AUGM*. Vol. 1, año III. UBA. Buenos Aires, 2011, pp. 54-72.
- Bandura, Albert. *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986.
- Bretones, Francisco. *Dimensiones psicosociales de los emprendedores empresariales: los cooperativistas de trabajo asociado en Andalucía*. Tesis doctoral. Granada: Universidad de Granada, 2005.
- Burdín, Gabriel y Dean, Andrés. "Un mapa de la discusión teórica en economía. ¿Por qué existen pocas empresas gestionadas por sus trabajadores?", en: *Quantum*. FCEA-UDELAR. Montevideo, marzo, 2008, pp. 97-112.
- Chosco Díaz, Cecilia, Fardelli Corropolese, Claudio y Meilán, Carlos. "De empresas recuperadas a cooperativas de trabajo: reconstruyendo la identidad organizacional". IX Congreso Internacional Rulescoop. La Plata, 2015.
- Cruz, Antonio. *A diferença da igualdade e a dinâmica da economia solidária em quatro cidades do Mercosul*. Tesis de doctorado. Programa de Pós-graduação em Economia Aplicada. Instituto de Economía. Campinas: Universidad Estatal de Campinas, 2006.
- "Dinámica de la economía solidaria. La diferencia de la igualdad", en: *ORG & DEMO*. Vol. 13, Nº 1. Marília, enero-junio, 2012, pp. 37-50.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. *Aprender a fluir*. Barcelona: Kairós, 1997.
- Deci, Edward y Ryan, Richard. "Self-determination theory: a macrotheory of human motivation, development, and health", en: *Canadian Psychology*. Vol. 49, Nº 3. Rochester. 2008, pp. 182-185.
- Devoe, Sanford e Iyengar, Sheena. "Manager's theories of subordinates: a cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance", en: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Nº 93. Orlando, 2004, pp. 47-61.
- Gallegos, Cecilia *et al.* "Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa", en: *Revista de Administración Pública*. Vol. 6, Nº 42. Río de Janeiro, 2008, pp. 1.213-1.230.
- García Santillán, Arturo y Uscanga Guevara, María Teresa. "Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo". Edición electrónica. Málaga: Universidad de Málaga, 2008. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/446/DESARROLLO%20Y%20COMPORTAMIENTO%20DE%20LA%20MOTIVACION%20EN%20EL%20TRABAJO%20DESCRIPCION%20DEL%20PROBLEMA>. Última fecha de acceso: 12 de abril de 2018.

Herzberg, Frederick. "One more time: how do you motivate employees?"; en: *Harvard Business Review*. Reprint de setiembre-octubre 1987. Boston, 1968.

Kahn, William A. "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work"; en: *Academy of Management Journal*. Nº 33. Briarcliff Manor, 1990, pp. 692-724. Disponible en: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/256287>, última fecha de acceso: 21 de junio de 2018.

--- "To be fully there: psychological presence at work"; en: *Human Relations*. Vol. 44, Nº 4, 1992, pp. 321-349. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>, última fecha de acceso: 21 de junio de 2018.

Latham, Gary P, Winters, Dawn C. y Locke, Edwin A. "Cognitive and motivational effects of participation: a mediator study"; en: *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 15, Nº 1. Hoboken, enero, 1994, pp. 49-63. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/2488377>, última fecha de acceso: 21 de junio de 2018.

Locke, Edwin A., Latham, Gary P. y Erez, Miriam. "The determinants of goal commitment"; en: *The Academy of Management Review*. Vol. 13, Nº 1. Briarcliff Manor, enero, 1988, pp. 23-39. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/258352>, última fecha de acceso: 21 de junio de 2018.

Locke, Edwin A. y Latham, Gary P. "Work motivation and satisfaction: light at the end of the tunnel"; en: *Psychological Science*. Vol. 1, Nº 4. Washington D.C., julio, 1990, pp. 240-246. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/40062668>, última fecha de acceso: 21 de junio de 2018.

--- "The fallacies of common sense 'truths': a reply to Lamal"; en: *Psychological Science*. Vol. 2, Nº 2. Washington D.C., marzo, 1991, pp. 131-132. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/40062656>, última fecha de acceso: 21 de junio de 2018.

López Mas, Julio. "Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg"; en: *Gestión en el Tercer Milenio. Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*. UNMSM. Vol. 8, Nº 15. Lima, 2005.

Maslow, Abraham. "A theory of human motivation"; en: *Psychological Review*. Nº 50. Washington, 1943, pp. 370-396.

McClelland, David C. *The achieving society*. Princeton: D. Van Nostrand, 1961.

McGregor, Douglas. *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá, 1969.

Morales, Alfonso. "El imaginario social de la participación y el modelo cooperativo como arquetipo empresarial 'tipo O'"; en: *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. Nº 40. Valencia, 2002, pp. 43-71.

Peixoto De Albuquerque, Paulo. "Autogestión"; en: Antonio Cattani (org.). *La otra economía*. Buenos Aires: Altamira, 2004.

Perry, James. (1996). "Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity"; en: *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 6, Nº 1. Oxford, enero, 1996, pp. 5-22.

--- "Bringing society in: toward a theory of public-service motivation"; en: *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 10, Nº 2. Oxford, abril, 2000, pp. 471-488.

Razeto, Luis. *Las empresas alternativas*. Montevideo: Nordan Comunidad, 2002.

Real Academia Española. Diccionario. Disponible en: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=motivaci%C3%B3n>, última fecha de consulta: octubre de 2017.

Reeve, John Marshall. *Motivación y emoción*. México D.F.: Mc Graw Hill, 2002.

Romero, Melina. "Las cooperativas". *Administración general*. Tomo II. Montevideo: Ediciones CECEA, FCEA, UDELAR, 2010.

Ryan, Richard y Deci, Edward. *La teoría de la autodeterminación y la facilitación de la motivación intrínseca, el desarrollo social y el bienestar*. Rochester: University of Rochester, 2000.

Skinner Burrhus, Frederick. *The behavior of organisms. An experimental analysis*. Nueva York: Appleton-Century-Crofts, Inc., 1943.

Tajfel, Henri. "Social psychology of intergroup relations", en: *Annual Reviews*. Bristol, 1982. An~ Rev. Psychos 1982. 33:1-39.

Vieitez, Candido y Dal Ri, Neusa. *Trabalho associado. Cooperativas e empresas de autogestão*. DP&A, 2001.

Vroom, Victor y Maier, Norman. "Industrial psychology", en: *University of Michigan Annual Review of Psychology*, 1961.

Otras fuentes

Ley N° 18.407 de Sistema Cooperativo. Regulación general de su funcionamiento. Publicada en *Diario Oficial*. 14 de noviembre de 2008. N°. 27.612.
