



## ARTÍCULO CIENTÍFICO

MOTIVACIÓN LABORAL EN EL SECTOR COOPERATIVO. REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LOS ÚLTIMOS DIEZ AÑOS, CON ÉNFASIS EN LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO

LABOR MOTIVATION IN THE COOPERATIVE SECTOR. SYSTEMATIC REVIEW OF THE LAST TEN YEARS, WITH EMPHASIS ON WORKER COOPERATIVES

**MELINA ROMERO** | <https://orcid.org/0000-0001-5320-9375> | [melina.romero@fcea.edu.uy](mailto:melina.romero@fcea.edu.uy) | Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República, Uruguay.

**ANTONELLA SCRIVANELLI COSENZA** | <https://orcid.org/0000-0001-5320-9375> | [antonella.scrivanelli@gmail.com](mailto:antonella.scrivanelli@gmail.com) | Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República, Uruguay.

### Abstract / Resumen

Se presenta un estado del arte sobre motivación laboral en el sector cooperativo, con foco en las cooperativas de trabajo, a partir de la revisión sistemática descriptiva de literatura académica entre los años 2012 y 2022. Se constata poca acumulación teórica, con el desempeño laboral como foco de estudio y el interés en la motivación laboral en tanto su relación con este. Las investigaciones son mayormente cuantitativas y provenientes de Asia, con escasa referencia a las teorías de motivación laboral y al cooperativismo, sin contemplar el diferencial cooperativo en los análisis de resultados, centradas mayoritariamente en los empleados de cooperativas de usuarios. Los escasos trabajos que hacen foco en las y los cooperativistas provienen de Latinoamérica y presentan factores motivacionales para estos trabajadores. Se evidencia la necesidad de investigar, desde la administración, sobre las cooperativas de trabajo, donde la particularidad de la gestión colectiva se visualiza más fuertemente.

**Palabras clave:** cooperativas de trabajo; gestión colectiva; motivación laboral.

A state-of-the-art on work motivation in the cooperative sector is presented, focused on work cooperatives, and based on a descriptive systematic review of academic literature between 2012 and 2022. There is little theoretical accumulation, with work performance as the focus of study and the interest in work motivation in terms of its relationship with it. The research is mostly quantitative and from Asia, with little reference to work motivation theories and cooperation, without considering the cooperative differential in the analysis of results, mostly focused on employees of user cooperatives. The few jobs that focus on cooperative members come from Latin America and present motivational factors for these workers. It is evident the need to investigate from an administration perspective, on cooperatives of works, where the particularity of the collective management is visualized more strongly.

**Key Words:** work cooperatives; collective management; work motivation.



## Introducción

*“é desafiador  
analisar uma organização tão peculiar:  
a sociedade cooperativa (...)  
combinando esta lucratividade  
com o trabalho coletivo,  
com a educação para o associativismo  
e com a consciência do trabalho em conjunto”  
Jaime Peixoto Stecca et al. (2016, p.44)*

La motivación para el trabajo implica un proceso transformador en las organizaciones, que conlleva el involucramiento y compromiso de los trabajadores y las trabajadoras en sus actividades, lo que contribuye significativamente con la eficacia organizacional (dos Santos y Vargas, 2014).

En tanto conductora del desempeño humano, es un tema relevante para el modelo cooperativo y específicamente para el cooperativismo de trabajo, ya que, teniendo en cuenta la estructura tecnológica y de capital de dichas organizaciones, es en el factor humano en donde reside gran parte de su ventaja competitiva. Tal es así que hay autores (Razeto, 2002; Cruz, 2012; Albuquerque, 2004) que identifican a este modelo de gestión y a la relevancia que para este tiene el factor humano con la supervivencia de las cooperativas a situaciones socioeconómicamente adversas.

Sin embargo, es escasa la literatura que aborda esta temática en un modelo organizacional donde prima una relación laboral horizontal del estilo trabajador-trabajador (Romero et al., 2018; Frizza, 2014). Eso quizá se relacione con el hecho de que las teorías de motivación laboral se han gestado inspiradas en el modelo convencional de empresa, donde prima una estructura jerárquica con una relación laboral basada en relaciones de dependencia superior-subordinado (Deci, 1992).

## Objetivo de investigación

Así, con la intención de comprender cómo se aplican las teorías de motivación laboral a este tipo de organizaciones y qué particularidades presenta la motivación laboral para estos trabajadores y trabajadoras, y tomando en cuenta, como fuera mencionado, que es escasa la literatura académica, se decide realizar un estudio sistemático de revisión de literatura sobre motivación laboral aplicada a las cooperativas de trabajo. Se pretende, con esta revisión, relevar información sobre las principales investigaciones sobre motivación laboral que se están llevando adelante desde el sector académico en las empresas cooperativas, identificar cuál es el interés de los investigadores y las investigadoras sobre este tema, quiénes y en dónde se está investigando, cuáles son los principales resultados obtenidos, en qué marcos conceptuales se sustentan estas investigaciones y cómo se considera el diferencial cooperativo para abordar la temática.

Este trabajo se organiza de la siguiente manera. En el apartado 1 se introduce el marco conceptual, tanto para cooperativismo como para motivación laboral. En el segundo se presenta el marco metodológico. En el tercer apartado se presentan los resultados de la revisión de literatura y en el último capítulo se analiza la información recabada presentando las principales conclusiones y reflexiones finales.

## Marco conceptual

### *Las Cooperativas de Trabajo*

El modelo cooperativo, basado en la autogestión y la solidaridad, formalmente reconocido desde mediados del SXIX, presenta como una de sus mayores particularidades a la gestión colectiva, referida a la propiedad colectiva de los medios de producción y a la participación democrática de sus miembros, donde el centro es la persona y no el capital aportado (Singer, 2013). Una cooperativa es una asociación voluntaria de



personas que define satisfacer sus necesidades de forma conjunta, administrando los recursos de esa asociación y siendo colectivamente responsables de su gestión (Dávila et al., 2005), bajo la guía de siete principios orientadores definidos, acordados y revisados periódicamente a nivel mundial por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, [www.ica.coop](http://www.ica.coop)), que son acompañados y sustentados en un conjunto de valores, según se muestran en la Tabla 1.

En una cooperativa cada cooperativista cuenta con un voto en las instancias de toma de decisiones, operativas y estratégicas. A la vez, el órgano ejecutivo y de gestión estratégica (comisión directiva) es elegido democráticamente por los y las cooperativistas, haciendo de la administración cooperativa un modelo de democrático de gestión (Sukri et al., 2021). Este diferencial es más notorio aún en las cooperativas de trabajo (CT), en donde sus asociados son además trabajadores de la organización, y en donde no es admisible la condición de socio sin trabajar.

Estas cooperativas se diferencian de las cooperativas de usuarios, ya que sus integrantes trabajan en la organización percibiendo una entrega a cuenta de las utilidades generadas a modo de “salario”. Si bien la CT es una empresa, sus particularidades hacen que no pueda comprenderse desde la lógica de la teoría de la empresa (Pfeffer, 2000; Coriat y Weinstein, 2011), en tanto su objetivo es generar y mantener puestos de trabajo sustentables y no maximizar el capital invertido. Tal como se presenta en la Declaración Mundial sobre Cooperativismo de Trabajo Asociado (Organización Internacional de las Cooperativas en la Industria y los Servicios, CICOPA, 2005), que agrega a éstos la generación de riqueza, la promoción de una mejor calidad de vida de sus socios, la dignificación del trabajo humano, la autogestión democrática por parte de los trabajadores socios y la promoción del desarrollo comunitario y local. En estas organizaciones el factor aglutinante es el trabajo, no el capital, y por tanto lo que se busca es maximizar el valor del trabajo invertido (Terra, 1984; Razeto, 2002; Martí, 2019).

Es en esta modalidad cooperativa donde se visualizan más fuertemente las tensiones derivadas de su modelo colectivo, ya que los trabajadores y las trabajadoras son a su vez “empleado y patrón”, presentando un modelo de relaciones laborales (trabajador-trabajador) diferente al de la empresa convencional (empleador-empleado). Esto complejiza la gestión de la organización, más aún si se intenta comprenderla desde un paradigma tradicional de administración de recursos humanos, debido a que las decisiones más importantes se toman en el órgano de decisión máximo de la CT que es la Asamblea General de Socios (integrada por todos los trabajadores y todas las trabajadoras), quienes luego son supervisados o coordinados por sus propios compañeros de trabajo en el cumplimiento de las decisiones adoptadas por la Asamblea. Y es aún más complejo en aquellos casos en que existe la figura de un gerente empleado por la cooperativa, que en tal caso está a su vez subordinado a la Asamblea General (es decir, en términos clásicos, “subordinado a sus subordinados”).

A esto se suma el hecho de que los procesos cooperativos se caracterizan por generar un producto que es mayor a la suma de fuerzas individuales de los trabajadores y las trabajadoras. Es producto de un esfuerzo colectivo que genera una nueva fuerza productiva denominada por Paulo de Jesús y Libia Tiriba

**Tabla 1**  
Principios y Valores Cooperativos

<b>VALORES</b>	autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, honestidad, actitud receptiva, responsabilidad social y respeto hacia los demás.
<b>PRINCIPIOS</b>	Adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática; participación económica de los miembros; autonomía e independencia; educación, formación e información; intercooperación e interés por la comunidad.

Fuente: elaboración propia en base a ACI ([www.ica.coop](http://www.ica.coop))

(2004) “fuerza social colectiva”, la que permite la consecución de objetivos comunes y de la cual depende el aumento de la productividad de la organización. Esto se relaciona al Factor C propuesto por Razeto (2002), quien plantea que las organizaciones autogestionadas presentan un factor productivo extra compuesto por cooperación, comunidad, colectividad, coordinación y colaboración, que le permite un mejor rendimiento y eficiencia a la organización como tal a la vez que proporciona beneficios individuales, como resultado de “economías de escala, economías de asociación y externalidades, implicadas en la acción común y comunitaria” (p. 184).

## Motivación laboral

La motivación para el trabajo se refiere al esfuerzo que realiza una persona para conseguir un objetivo consecuente con las metas organizacionales, realizado enérgicamente y de forma constante en el tiempo. Tal como lo plantean Stephen Robbins y Timothy Judge (2017), “los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo” (p. 209).

Según Deci (1992), se ha demostrado que el desempeño laboral de una persona es función de las habilidades personales, así como de la motivación para utilizar dichas habilidades en un desempeño efectivo en el trabajo, y es tarea del gerente lograr esa motivación. Las empresas convencionales, es decir, aquellas donde prima la relación empleador-empleado, buscan que el personal sea funcional a sus intereses, ya que de esa forma le genera mayor valor económico y la hace más competitiva y, por consiguiente, se precisa de la eficiencia y alto desempeño de los recursos humanos (López Mas, 2005; Gallegos et al., 2008; Telha et al., 2016).

La complejidad de la motivación humana ha generado varias y diversas teorías en su abordaje por diferentes escuelas de pensamiento. Sin embargo, muchas de esas se complementan entre sí y permiten obtener una visión amplia del ser humano (Bermanini, 1997 citado en dos Santos y Vargas, 2014). En común estas teorías tienen la intención de explicar la motivación laboral y responder ¿qué hace que las personas quieran trabajar más o menos?, ¿qué determina el comportamiento hacia el trabajo?, ¿qué factores podrían motivar a los empleados y hacerlos más productivos? (Sdrali et al., 2016, p. 1338). Divergen en los factores que cada autor entiende y explica respecto de la motivación de los trabajadores y las trabajadoras.

En este sentido, se observa que el foco del estudio de la motivación laboral se centra en una relación superior-subordinado, en donde el desempeño laboral eficiente de una organización depende (entre otros factores como tamaño, tecnología, estructura organizacional, etc.) del éxito que tenga el gerente en motivar a los empleados. Por este motivo, Victor Vroom y Edward Deci (1970/1992) en su libro *Management and Motivation* se concentran en estudiar las variables relacionadas a la motivación, haciendo referencia al “problema de motivar empleados” como disparador de las teorías de la motivación y a la motivación laboral como tarea de los gerentes.

En un intento de presentar las teorías sobre motivación laboral existentes, Sonia Agut Nieto y Virginia Carrero (2007) plantean que no es posible realizar una sistematización exhaustiva de estas, en parte por la proliferación de teorías diversas que se ha dado en el correr del tiempo y también porque no existe un marco conceptual global sobre motivación laboral (Porter et al., 2003, citado en Agut Nieto y Carrero, 2007).

Sin embargo, a los efectos de enmarcar conceptualmente este trabajo, y siguiendo a Robbins y Judge (2017), se identifican tres teorías clásicas sobre motivación que surgen en la década de 1950 con foco en las necesidades de los individuos y, según los autores, son quizás las más conocidas. Estas se muestran en la Tabla 2.

Dentro de estas teorías, si bien no figura en la clasificación de los mencionados autores, se encuentra la Teoría Y, de Douglas McGregor (1960/1985), que cambia el paradigma sobre la gestión de recursos humanos (Kolman et al., 2012; Vroom y Deci, 1970/1992) e introduce una perspectiva humanista, dando lugar al nacimiento de disciplinas como el comportamiento organizacional. Se sustenta en el supuesto de que a las personas no les disgusta trabajar, y que incluso en determinadas condiciones el trabajo es fuente de satisfacción y se realiza de forma voluntaria. Por tanto, el control externo, la amenaza o el castigo no son las únicas formas de lograr un esfuerzo hacia las metas organizacionales.



**Tabla 2**  
 Teorías clásicas sobre Motivación

AUTOR	TEORÍA	POSTULADO
<b>Abraham Maslow (1943)</b>	Teoría de la Jerarquía de las necesidades	Existen cinco necesidades que se satisfacen por etapas (fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización), por lo que para motivar a alguien es necesario saber en qué nivel se encuentra la persona y procurar satisfacer esa necesidad o el nivel superior.
<b>Frederik Herzberg (1959)</b>	Teoría de los dos factores	Identifica factores motivacionales, es decir que promueven un mayor esfuerzo en el trabajo y generan satisfacción y que se relacionan con cuestiones intrínsecas (reconocimiento, logro, responsabilidad, el trabajo en sí, crecimiento y progreso) y factores de higiene, es decir, que si faltan generan insatisfacción pero que si están presentes no generan motivación, y se relacionan con cuestiones extrínsecas (política y administración, supervisión, relación con el supervisor, condiciones laborales, salario, relación con los compañeros).
<b>David McClelland (1961)</b>	Teoría de las necesidades	Propone tres factores motivacionales o necesidades a ser satisfechas por las personas: de logro (sobresalir, tener éxito en el desarrollo de tareas), de poder (influir en el comportamiento de otras personas), de afiliación (contar con relaciones interpersonales amigables y cercanas).

Fuente: Elaboración propia en base a Robbins y Judge (2017)

Otro grupo de teorías lo constituyen las teorías contemporáneas de la motivación, nombradas así debido a que “representan las ideas que actualmente tratan de explicar la motivación de los trabajadores” (Robbins y Judge, 2017, p. 214), tal como se muestra en la Tabla 3.

Asimismo, es importante hacer referencia al Modelo de las características del puesto de trabajo de Richard Hackman y Greg Oldham (1976), que, si bien no constituye una teoría de la motivación dentro de la clasificación de estos autores, plantea que la forma en la que se estructura el trabajo incide en el esfuerzo que el empleado dedica a su tarea. Los autores proponen un modelo en el cual, mediante un diseño acorde del trabajo, los empleados se encuentran intrínsecamente motivados a realizar un desempeño laboral eficaz. El foco del modelo está puesto en las condiciones y características que debe tener un trabajo, así como en las características de las personas que interactúan en el trabajo para determinar cuándo un enriquecimiento del trabajo derivará en buenos resultados y cuándo no.

### Metodología implementada

Para realizar la revisión sistemática descriptiva de literatura se recurrió en primera instancia a una

**Tabla 3**  
 Teorías contemporáneas de motivación laboral

AUTOR	TEORÍA	POSTULADO
Énfasis en carácter intrínseco: basado en el disfrute de realizar una tarea sin considerar factores externos a ésta, como son el salario, premios o castigos, etc.		
Alfred Bandura (1977)	Autoeficacia	Refiere al convencimiento que tiene la persona de su capacidad para realizar una determinada tarea. A mayor autoeficacia, mayor confianza en sí mismo para realizar la tarea y mayor probabilidad de éxito en la misma. Esto hace que ante situaciones difíciles aquellas personas con alta autoeficacia estén dispuestas a realizar un mayor esfuerzo para superarla.
Edward Deci y Richard Ryan (2008)	Autodeterminación	Los seres humanos tienen una necesidad psicológica innata de ser autónomos (elegir y actuar por voluntad propia), competentes (sentirse capaces de realizar con éxito una determinada tarea) y de relacionarse con otros. Lo que en términos gerenciales, según Robbins y Judge (2017), implica que los gerentes deben proveer a los empleados de un trabajo interesante, que les permita crecer y desarrollarse a la vez que sentirse reconocidos en su esfuerzo, porque “los individuos que sienten que controlan lo que hacen, y que su actividad es resultado de su libre elección, suelen estar más motivados por su trabajo y más comprometidos con sus empleadores” (Meyer, Becker y Vanderberghe, 2004 en Robbins y Judge, 2017, p. 215)
Énfasis en carácter extrínseco: factores motivacionales provenientes del exterior de la persona		
Edwin Locke (1968)	Establecimiento de metas	Identifica en la fijación de metas al mejor incentivo para promover la motivación laboral. Las metas deben ser específicas y desafiantes, así como justas, justificadas y alcanzables. Las personas deben contar con retroalimentación sobre el proceso hacia el logro de las metas. Según el autor, trabajar con el objetivo de alcanzar una meta conduce a un mejor desempeño laboral.
Frederik Skinner (1975)	Reforzamiento	Sustentada en el condicionamiento operante. Sostiene que las personas aprenden a comportarse para obtener lo que quieren o evitar lo que no quieren. Y en ese sentido, el reforzamiento positivo promueve una conducta y aumenta la probabilidad de que ésta se repita, así como el reforzamiento negativo evita conductas indeseadas
Stacey Adams (1977)	Equidad	Las personas comparan lo que aportan y los resultados de su trabajo con los de otras personas, dentro o fuera de su ámbito laboral, y actúan en consecuencia para equiparar desigualdades.
Víctor Vroom (1979)	Expectativas	El esfuerzo para que un individuo actúe de cierta manera depende de la expectativa que este tiene de que el resultado que obtendrá por dicho esfuerzo es atractivo para él. Es decir, el esfuerzo debe tener asociado un resultado, ese resultado tiene que estar asociado a una recompensa y esa recompensa debe resultar atractiva (satisfacción de metas o necesidades personales) para quien realiza el esfuerzo.

Fuente: Elaboración propia en base a Robbins y Judge (2017)



búsqueda en las bases de datos de EBSCO host Udelar<sup>1</sup>, del Portal Timbó Foco<sup>2</sup> y Google Académico. El criterio de búsqueda primario incluyó artículos académicos que contenían en su título ambas palabras “Motivación Laboral” (o Motivación para el Trabajo) y “Cooperativas de Trabajo” en sus distintas combinaciones<sup>3</sup> en los idiomas español, inglés y portugués, entre los años 2011 y 2022, lo que resultó en 10 artículos tomados como válidos para el trabajo de un total de 18 artículos encontrados. Vista la situación anterior, se decidió ampliar la búsqueda en estas mismas bases, pero esta vez aplicando el mismo criterio de búsqueda a los resúmenes y palabras claves. De esta ampliación, se recogieron 4 trabajos nuevos.

Dada la baja cantidad de documentos, se definió aceptar aquellos artículos que se referían a cooperativas (no exclusivamente de trabajo) y ampliar la búsqueda a revistas digitales especializadas en cooperativismo indexadas en Latindex. De esta búsqueda, se encontraron:

- REVESCO, surgen 10 artículos, se descartan 8.
- CIRIEC, se encontraron 3 artículos, se descartan los 3.
- IDELCOOP, 5 artículos, aceptados.
- COODES, 1 artículo, descartado.
- Cooperativismo y Desarrollo Cuba, 2 artículos, 1 descartado.
- Gestão e Organizações Cooperativas, DEUSTO y Estudios cooperativos, no se encontraron artículos.

Lo que totaliza la inclusión de 8 artículos.

Varios artículos fueron excluidos porque hacían foco en el análisis de otras categorías como clima organizacional, en donde la motivación laboral era un aspecto tangencial del estudio, o analizaban la motivación para emprender en un modelo cooperativo, sustentados en teoría del emprendedurismo, así como en otros casos se hacía referencia al aprendizaje cooperativo o trabajo colaborativo.

Luego de procesada esta información y aplicados los criterios de inclusión y exclusión, se obtuvo como resultado un total de 24 artículos. A partir de la lectura de resúmenes y de una revisión general, fueron descartados 2 documentos, quedando finalmente para ser analizados en profundidad 22 artículos.

Para complementar la búsqueda se utilizó el método “bola de nieve”, a partir de las referencias bibliográficas de los textos analizados que cumplieran con el requisito de búsqueda original. Esto aportó 11 documentos nuevos, que fueron descartados dado que no estaban disponibles en ninguno de los tres idiomas previstos. Un resumen del proceso se presenta en la Figura 1.

Para el análisis de la información se utilizó el *software* MAXQDA versión 2020, que permitió la codificación de los textos y su organización en una matriz de datos para su posterior análisis univariado y cruzamiento de variables, utilizando para ello el programa de Tablas Dinámicas de Excel, así como el análisis de contenido de dichos documentos, tal como se observa en la Tabla 4.

## Resultados empíricos obtenidos

Entre 2020 y 2022 se publicó casi la mitad de los artículos analizados (6 artículos), en idioma inglés y provenientes de autores y casos de estudio de Indonesia, siendo el año 2021 el que contó con mayor cantidad de publicaciones. El resto de los 13 artículos se publicaron entre 2013 y 2018, mayoritariamente en idioma inglés (más de la mitad de los trabajos están escritos en inglés). No hay artículos publicados en 2019.

Es importante aclarar que 4 de los 7 artículos en español corresponden a un mismo autor y a una misma investigación llevada a cabo en Argentina, que fuera publicada en cuatro etapas en la misma revista entre 2014 y 2015. Esto hace que casi la mitad de las investigaciones se hayan realizado en Indonesia en los últimos años (9 investigaciones de un total de 19, publicadas entre 2018 y 2022).

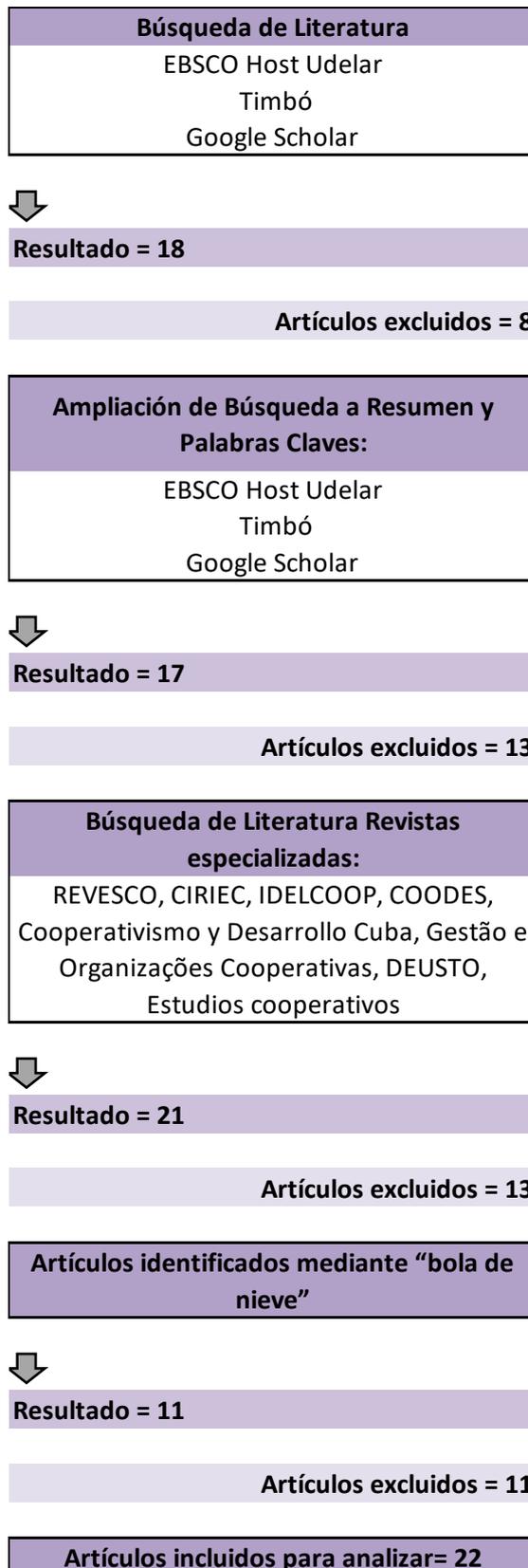
---

1. Cuenta con 14 bases de datos en diversas áreas del conocimiento, contiene texto completo, índice y resúmenes.

2. Plataforma de búsqueda científica de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), de acceso libre y gratuito a todas las personas que residen en Uruguay (<https://foco.timbo.org.uy/colecciones>). FOCO permite buscar y recuperar los contenidos de más de 20.000 títulos de revistas especializadas, más de 150.000 libros electrónicos (eBooks), actas de conferencias, bases de datos de *abstracts* y citas, y recursos de acceso abierto (*open access*). Dentro de las colecciones se encuentran las siguientes: Ebsco host, IOP Science, IEEE, Jstor, Knovel, Wolters Cluwer, Sage, Science Direct, Scopus, SpringerLink, DOAJ, Doab, La Referencia, Colibrí, Coar, Elife, Plos, Peer J, Open Humanities Press, F1000RESEARCH, Hindawi y Frontiers. Recuperado de <https://foco.timbo.org.uy/sobrefoco>

3. En el caso del idioma inglés se utilizaron adicionalmente las distintas combinaciones de las siguientes palabras: *labor motivation*, *work motivation*, *employee motivation* y *worker motivation* con *work cooperative*, *worker cooperative* y *worker owner cooperative*.

**Figura 1**  
Proceso de búsqueda y selección de artículos



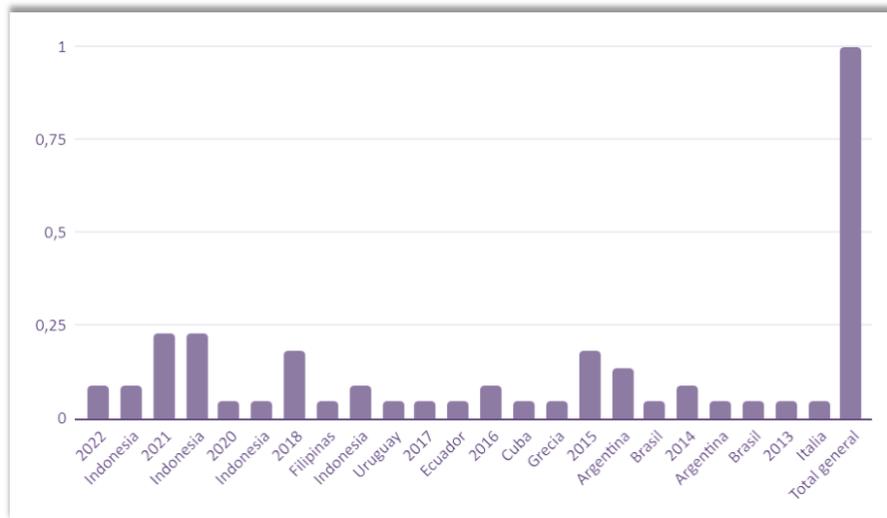
**Tabla 4**  
 Códigos utilizados para el análisis de documentos

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
<b>1. MODALIDAD COOPERATIVA:</b> 1.1 Usuarios, 1.2. Trabajo, 1.3. Otra	Modalidad cooperativa objeto de estudio: Usuarios, Trabajo u otra (cuando no específica o aborda a las cooperativas en general).
<b>2. FOCO DEL TRABAJO</b>	Objetivo o propósito del trabajo. Dónde está puesto el foco del estudio.
<b>3. BIBLIOGRAFÍA</b>	Bibliografía que sirva de referencia para ampliar la base de artículos disponibles.
<b>4. REVISTA</b>	Tipo y características de la revista que publica el artículo.
<b>5. FACTORES MOTIVACIONALES</b>	Aspectos relacionados con los factores de motivación para el trabajo.
<b>6. IDIOMA</b>	Idioma en el que se publica el trabajo: Español, Inglés o Portugués.
<b>7. PAÍS DE ORIGEN</b>	7.1 País de donde son los autores y 7.2. País en donde se realiza el estudio.
<b>8. RELACIÓN LABORAL</b>	Relación laboral estudiada. 8.1. Foco en el empleado, 8.2. Foco en los cooperativistas, 8.3. Otra (cuando no específica o abarca a los integrantes de la cooperativa en general).
<b>9. METODOLOGÍA</b>	Metodología de investigación utilizada: 9.1 cuanti, 9.2 cuali, 9.3 mixta, 9.4. Estudio de caso (cuanti, cuali, mixto), 9.5. Otra.
<b>10. MARCO TEÓRICO</b>	Teorías utilizadas como sustento del trabajo
<b>11. PRINCIPALES APORTES DEL TRABAJO</b>	Principales resultados y conclusiones del trabajo. 11.1. vinculadas directamente a la motivación laboral, 11.2. aportes en general.
<b>12. DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN LABORAL</b>	Conceptos utilizados para comprender la motivación laboral o motivación para el trabajo

Fuente: elaboración propia

El 59,09 % de los artículos no contemplan el diferencial cooperativo al momento del análisis de resultados, lo que se relaciona con el hecho de que solo la mitad de los artículos contiene cooperativismo en su marco teórico, y eso incluyendo los 4 artículos argentinos que podrían contar como uno, haciendo en tal caso que más de la mitad de los trabajos no contenga un marco conceptual sobre cooperativismo. Asimismo, es de notar que el objeto de estudio prioritario son las cooperativas de usuarios, y que el foco del estudio está en las empleadas y los empleados de estas, tal como se puede observar en las Figuras 2 a 5 y en las Tablas 5 y 6.

**Figura 2**  
 Caracterización de los textos trabajados según año y país



Fuente: elaboración propia a partir del análisis documental

**Tabla 5**  
 Caracterización de los textos trabajados según idioma

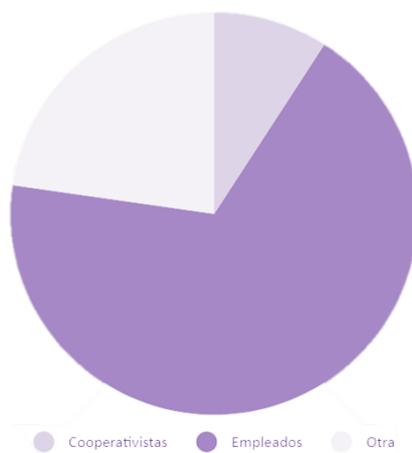
Idioma	Cantidad
Español	7
Inglés	13
Portugués	2
<b>Total general</b>	<b>22</b>

**Tabla 6**  
 Caracterización de los textos trabajados según modalidad de cooperativas estudiadas y contemplación de la particularidad del modelo de gestión cooperativo en el análisis de resultados

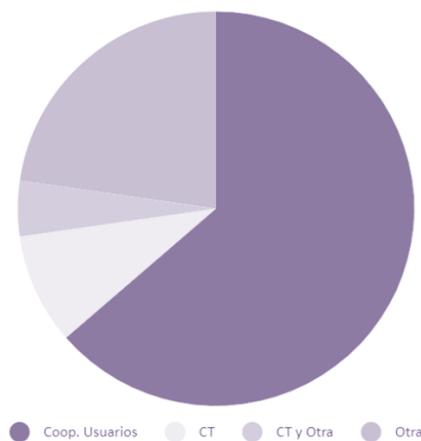
<b>NO</b>	<b>59,09%</b>
Coop. Usuarios	40,91%
Otra	18,18%
<b>SI</b>	<b>40,91%</b>
Coop. Usuarios	22,73%
CT	9,09%
CT y Otra	4,55%
Otra	4,55%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>



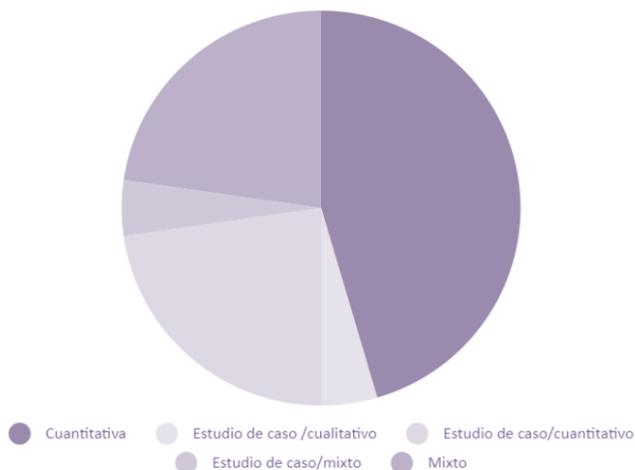
**Figura 3**  
Caracterización de los textos trabajados según relación laboral estudiada



**Figura 4**  
Caracterización de los textos trabajados según modalidad cooperativa objeto de estudio



**Figura 5**  
Caracterización de los textos trabajados según metodología de investigación utilizada



La metodología de investigación más utilizada (68 % de los casos) es la cuantitativa (10 generales + 5 estudios de caso de corte cuantitativo); sólo dos trabajos utilizan una metodología cualitativa, aquellos que justamente ahondan en la motivación para el trabajo de quienes integran la cooperativa. Más de la cuarta parte de los trabajos tratan de estudio de casos (31,82 %). Es de hacer notar que los trabajos provenientes de Indonesia son de corte cuantitativo, lo que coincide con los trabajos más actuales, que, a su vez, en su amplia mayoría (9 de 10) no cuentan en su marco teórico con teorías de motivación laboral ni con la conceptualización de cooperativismo (8 de 10).

En este sentido, se destaca que casi la cuarta parte de los trabajos carecen de una definición de motivación laboral, y en los casos en que figura no refiere a autores vinculados a las teorías de motivación laboral identificadas por Robbins y Judge (2017), como se desprende de la Tabla 7.

Del análisis de los marcos teóricos se desprende la escasa referencia a las teorías de motivación laboral. Lo que buscan estas investigaciones son mayoritariamente relaciones entre la motivación laboral y el desempeño. Solamente tres investigaciones hacen foco en la motivación para el trabajo de los y las integrantes de las cooperativas, las tres latinoamericanas (Argentina, Brasil y Uruguay), tal como se observa en la Tabla 8.

En cuanto a los principales aportes sobre motivación laboral en el sector cooperativo que se desprenden de los documentos analizados, cabe resaltar que en las cooperativas italianas los trabajadores y las trabajadoras motivados y motivadas perciben mayores salarios, asociado a su mejor productividad (Becchetti et al., 2013), lo que se relaciona con la verificación que hacen diferentes autores sobre la correlación positiva que hay entre motivación laboral y desempeño en los empleados de las cooperativas (Alba Caluguillin et al., 2017; Prihastuti et al., 2022; Rahmawan et al., 2022; Sukri et al., 2021).

Otro aporte relevante es la identificación de factores que inciden en la motivación de los empleados de organizaciones cooperativas, entre ellos se encuentran el clima organizacional (Dalmolin et al., 2015), la estimulación moral (Díaz Torres y Canivell Cruz, 2016), el liderazgo (Kurniawan et al., 2021; Mulyani et al., 2020), las competencias del trabajador (Kurniawan et al., 2021) y la compensación (Mulyani et al., 2020).

A su vez, en aquellos trabajos que contemplan la particularidad del modelo cooperativo de gestión en su análisis, se identifican factores que son clave para la motivación de quienes integran este tipo de organizaciones, ya sean empleados en algunos casos o cooperativistas en otros, tal como se observa en la Tabla 9.

Así, en su investigación sobre cooperativas de servicios públicos de la ciudad de Córdoba-Argentina, identifica como factor clave el sentido de pertenencia y propone profundizar en este aspecto para reformular la motivación tomando “elementos presentes en la subjetividad de los trabajadores: ausencia del fin de lucro; la dimensión social prestando servicios donde no es rentable, contribuyendo así a la igualdad de los ciudadanos; y la valoración de la propiedad colectiva” (p. 82). Dos Santos y Vargas (2014) por su parte identifican el reconocimiento, las condiciones de trabajo adecuadas, funciones correspondientes con la calificación del empleado, metas claras, objetivas y alcanzables, definidas participativamente, la participación en la definición de políticas y procedimientos para el otorgamiento de recompensas y autonomía en la toma de decisiones, como factores que inciden en la motivación de los empleados de una cooperativa de producción agropecuaria de Paracity- Brasil. Y en un estudio focalizado en los trabajadores y las trabajadoras cooperativistas, Romero et al. (2018) identifican factores motivacionales propios del modelo de gestión cooperativo en su estudio para las cooperativas de trabajo de Montevideo- Uruguay: el amor por el proyecto colectivo, la solidaridad y la militancia cooperativa.

## Conclusiones y reflexiones finales

Es escaso el estudio de la motivación laboral para el sector cooperativo y prácticamente inexistente la literatura científica aplicada a las cooperativas de trabajo en este tema. Es importante resaltar este último aspecto, ya que el objetivo inicial de este estudio era analizar el abordaje académico de la motivación laboral en las cooperativas de trabajo, y debido a los escasos resultados en la búsqueda bibliográfica se definió incorporar

**Tabla 7**  
Definición de Motivación Laboral presente en los documentos analizados

FUENTE	DEFINICIÓN DE ML	FUENTE REFERENCIADA
Dalmolin et al. (2015)	“voluntad de ejercer un alto y permanente nivel de esfuerzo a favor de los objetivos de la organización, con la condición de que el esfuerzo sea capaz de satisfacer alguna necesidad individual”.	Robbins (2000, p. 342)
Díaz Torres y Canivell Cruz (2016)	Disposición del individuo hacia objetivos que confieren orientación e intensidad a su actividad (conducta), determinadas por las necesidades a satisfacer. Herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los cooperativistas, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento y sentido de pertenencia, en correspondencia con los valores del cooperativismo. Además, son aquellas cosas que impulsan al campesino a realizar determinadas acciones agrícolas y persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos.	Cuestas (2010)
dos Santos y Vargas (2014)	Uno de los factores preponderantes de la productividad. Conduce a un mayor involucramiento y compromiso de las personas en el desarrollo de sus actividades, contribuyendo significativamente a la eficacia organizacional. “una expresión que indica un estado psicológico de disposición o voluntad para perseguir una meta o realizar una tarea”.	Maximiano (1995, p. 318)
Frizza (2014 y 2015c)	Elemento esencial de la gestión del trabajo dentro de las organizaciones. Dimensión clave en el desempeño personal y colectivo de los trabajadores que requiere de prácticas adecuadas a cada tipo de organización.	
Frizza (2015a)	Aspecto de gran importancia estratégica. Su permanente renovación, reformulación y recreación coadyuva a un mejoramiento permanente del desempeño, en pos de mantener y acrecentar la identidad de cualquier organización. Trabajadores motivados son aquellos que encuentran sentido para alcanzar, personal y colectivamente, un determinado objetivo.	
Frizza (2015b)	La motivación está ligada a la participación personal y colectiva, que constituye un eje de frecuente análisis en las organizaciones asociativas por parte de sus miembros desde sus diversos grados de inserción.	
Fu’ad y Aminnudin (2021)	1-Fuerzas internas o externas de una persona que despiertan entusiasmo y persistencia para seguir un determinado curso de acción. 2- Conjunto de fuerzas que hacen que las personas se comporten de cierta manera. 3- Condición que mueve a los humanos en pos de una meta específica.	1- Daft (2008) 2-Griffin (2012) 3- Stanford en Mangkunegara (2015)
Kurniawan et al. (2021)	Deseo de hacer, voluntad de gastar un alto nivel de esfuerzo para las metas organizacionales, condicionado por la capacidad de ese esfuerzo para satisfacer una necesidad individual	Robbins y Coulter (2010)
Mulyani et al. (2020)	1-Condición que afecta la activación, dirección y mantenimiento de comportamientos relevantes para el entorno laboral. 2- Disposición de un empleado a ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer algunas necesidades individuales.	Webb et al. (2013)
Prihastuti et al. (2022)	1-La motivación en la gestión sólo está dirigida a los recursos humanos en general y a los subordinados en particular. 2- Motivo que alienta y da moral a los subordinados, da fuerza a las actividades y dirige el comportamiento de los subordinados para conducir a las metas a alcanzar	1-Purba y Sudibjo (2020); 2-Purwanto et al. (2021)
Rahmawan, Fitriati & Rachmawati (2022)	Serie de actividades para dar ánimo, que no es sólo a los demás sino también a uno mismo. La motivación laboral es considerada como una de las mejores políticas que pueden ayudar a mejorar la eficacia laboral entre la dirección y los empleados de una empresa.	Busro
Rizki & Anisykurlillah (2018)	Las condiciones internas que nos incitan a actuar nos animan a alcanzar ciertas metas y nos mantienen interesados en ciertas actividades	Weiner (1979)
Romero et al. (2018)	Actitud hacia el trabajo.	
Sdrali et al. (2016)	1- “conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como fuera del ser de un individuo, para iniciar el comportamiento relacionado con el trabajo y determinar su forma, dirección, intensidad y duración”. 2- Así, motivar es un proceso psicológico resultante de la interacción entre el individuo y el entorno. Los empleados se motivan para lograr objetivos personales y organizacionales. Cuanto más motivados estén los empleados, más probable es que tengan un compromiso organizacional y se identifiquen con la organización. 3- Además, los empleados motivados contribuyen a la producción y rentabilidad de la empresa.	1- Pinder (1998, p. 11); 2- Bruton (2012).
Lestari y Alie (2021)	fuerza motriz que crea la emoción del trabajo de uno, para que quieran trabajar juntos, trabajar de manera efectiva y estar integrados con todos sus esfuerzos para lograr la satisfacción.	Hasibuan en Purba y Sudibjo (2020)
Setiawan et al. (2018)	Proceso de generar, dirigir y mantener o mantener el comportamiento humano para centrarse en el propósito, de forma de aumentar el rendimiento y una actitud más positiva.	

Fuente: elaboración propia a partir del análisis documental.

**Tabla 8**  
Tabla de Foco de Trabajo, Variable Principal y Principales aportes

FOCO DEL TRABAJO (Objetivo, propósito, interés)	VARIABLE PRINCIPAL	PRINCIPALES APORTES VINCULADOS AL ML	FUENTE
Testear el efecto de la motivación intrínseca en las diferencias salariales en el sector cooperativo italiano. Testear empíricamente si la hipótesis desde la teoría económica sobre donación de trabajo es más fuerte o débil que la teoría del efecto de la motivación intrínseca en el aumento de la productividad y por tanto del salario.	<b>Motivación intrínseca</b>	Los trabajadores motivados ganan mejores salarios, lo que indica mayor productividad (consistente con la hipótesis de la productividad).	<b>Becchetti et al. (2013)</b>
Evaluar el proceso de gestión administrativa de cuatro cooperativas seleccionadas de la ciudad de Quito, en Ecuador.	<b>Gestión administrativa</b>	La motivación como elemento clave para el buen desempeño	<b>Alba Calaguillin et al. (2017)</b>
Analizar el clima organizacional en una cooperativa agraria localizada en la región oeste de Río Grande do Sul.	<b>Clima organizacional</b>	El clima organizacional impacta en la motivación laboral de los empleados. La comunicación y la motivación para el trabajo son factores positivos en esta cooperativa, ya que existe reconocimiento, valorización e incentivo al equipo y a la cooperación.	<b>Dalmolin et al. (2015)</b>
Diseñar un cronograma de acciones de Estimulación Moral para el sector cooperativo.	<b>Estimulación moral</b>	La estimulación moral se convierte en un proceso de cambio del desempeño laboral. Si se estimula moralmente, se motiva al trabajador, y se obtienen los resultados y eso genera satisfacción.	<b>Díaz Torres y Canivell Cruz (2016)</b>
Describir las particularidades que adquiere la gestión de la motivación de los trabajadores que cumplen con la doble condición de cooperativistas y asalariados, en las organizaciones cooperativas prestadoras de servicios públicos de la ciudad de Córdoba. Caracterizar las modalidades de la gestión del trabajo; identificar los factores motivacionales que los trabajadores reconocen como más influyentes y relevantes para su desempeño laboral; proponer líneas de acción que se consideren superadoras para la gestión del trabajo y la motivación de los trabajadores.	<b>Motivación. Subjetividad. Organización cooperativa. Gestión de la motivación. Factores motivacionales</b>	El sentido de pertenencia es clave en la motivación y la generación de una subjetividad politizada por las prácticas cooperativas. Se propone reformular la motivación a través del sentido de pertenencia tomando elementos presentes en la subjetividad de los trabajadores: ausencia del fin de lucro; la dimensión social prestando servicios donde no es rentable, contribuyendo así a la igualdad de los ciudadanos; y la valoración de la propiedad colectiva.	<b>Frizza (2014, 2015a, 2015b y 2015c)</b>
Determinar el efecto de la competencia (en tanto habilidades) y la motivación en el desempeño del gerente. Determinar la medida en que la competencia puede aumentar el nivel de motivación de los gerentes, a fin de mejorar su desempeño. El foco de estudio son los gerentes de las cooperativas microfinancieras de la ciudad Jember Regency.	<b>Desempeño laboral. Competencias. Motivación laboral.</b>	La competencia y la motivación tienen un efecto significativo en el rendimiento del gerente. A la vez que la motivación interviene en el efecto que la competencia tiene sobre el rendimiento.	<b>Fu Ad y Aminuddin (2021)</b>
Examinar y explicar la influencia de la motivación laboral y de la disciplina laboral en el desempeño de los empleados, de la motivación y la disciplina laboral en el desempeño de los empleados de la Cooperativa de empleados de la República de Indonesia (KPRI UB Malang).	<b>Desempeño laboral. Motivación Laboral. Disciplina laboral.</b>	La motivación laboral por sí sola no incide en el desempeño laboral de los empleados. La disciplina laboral incide significativamente en el desempeño laboral de los empleados. Cuando ambas variables operan en simultáneo inciden significativamente en el desempeño de los empleados.	<b>Hardati (2021)</b>
Determinar el efecto del liderazgo y la competencia en la motivación laboral y el desempeño de los empleados del Centro Cooperativo de Empleados de Indonesia en Jember Regency. Determinar el efecto de la motivación laboral en el desempeño de dichos empleados. Con el propósito de contribuir al estudio de la gestión de los recursos humanos en lo relacionado al incremento de la motivación laboral y el desempeño de los empleados.	<b>Desempeño laboral. Motivación Laboral. Liderazgo. Competencias.</b>	El liderazgo y las competencias tienen un efecto en la motivación laboral de los empleados. La competencia no incide en el desempeño laboral. El liderazgo y la motivación inciden en el desempeño de los empleados.	<b>Kurniawan et al. (2021)</b>
Determinar el efecto del liderazgo y la compensación sobre la motivación y también sus implicaciones en el desempeño de los empleados de las cooperativas en Padang.	<b>Desempeño laboral. Motivación Laboral. Liderazgo. Compensaciones.</b>	El liderazgo y la compensación tienen efectos positivos en la motivación de los empleados de estas cooperativas. El liderazgo, la compensación y la motivación tienen un impacto positivo y significativo en el desempeño de los empleados.	<b>Mulyani et al. (2020)</b>

FOCO DEL TRABAJO (Objetivo, propósito, interés)	VARIABLE PRINCIPAL	PRINCIPALES APORTES VINCULADOS AL ML	FUENTE
Analizar y encontrar soluciones al hecho de que el desempeño decline ante la existencia de un nivel de motivación y disciplina laboral que ya existe en las reglas de la organización cooperativa.	<b>Desempeño laboral. Motivación Laboral. Disciplina laboral.</b>	La disciplina laboral incide directamente en el desempeño y en la motivación laboral. La motivación laboral afecta directamente al desempeño de los empleados.	<b>Prihastuti et al. (2022)</b>
Analizar la influencia positiva del liderazgo islámico, la ética laboral islámica, la motivación laboral, el entrenamiento y el compromiso organizacional en el desempeño laboral de los empleados. Caso de estudio de las cooperativas de ahorro y crédito sharia en Banyuma Regency.	<b>Desempeño laboral. Liderazgo y Ética laboral islámica. ML. Entrenamiento. Compromiso organizacional.</b>	Todas estas variables tienen una influencia positiva en el desempeño laboral de sus empleados.	<b>Rahmawan et al. (2022)</b>
Obtener evidencia empírica sobre la influencia de la competencia, motivación, rol y experiencia laboral en la eficacia del control interno en las cooperativas de Semarang, ya sea de forma parcial o simultánea. Probar si estos factores pueden aplicarse a las cooperativas.	<b>Control Interno. Motivación laboral. Rol. Competencia. Experiencia laboral.</b>	La motivación laboral y las competencias inciden en el control interno. Sin embargo, el rol y la experiencia laboral no inciden en la eficacia del CI de la organización.	<b>Rizky y Anisykurlillah (2018)</b>
Analizar la percepción sobre motivación laboral que presentan los y las socios de las CT del Uruguay e identificar las particularidades de las y los cooperativistas motivados junto con los factores motivacionales y desmotivacionales que atraviesan a estos emprendimientos.	<b>Motivación laboral. Factores motivacionales y desmotivacionales.</b>	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. Identificación de factores motivacionales y desmotivacionales para los cooperativistas.	<b>Romero et al. (2018)</b>
Investigar las motivaciones de los empleados para participar en el sector de la economía social, especialmente en un periodo de recesión financiera en Grecia. Examinar el impacto de características demográficas específicas en la motivación laboral de los empleados. Este trabajo puede resultar de interés para que los empleadores encuentren nuevas formas de motivar a los empleados a incorporarse a trabajar en el sector de la economía social en momentos de crisis económica.	<b>Motivación para participar en el sector de la economía social. Motivación extrínseca. Motivación intrínseca.</b>	Los factores intrínsecos motivan a los empleados a incorporarse al sector de la economía social, más que los factores económicos. Sin embargo, esto no implica que no les interesan las finanzas. La mayor barrera para incorporarse a este sector es la dificultad para encontrar socios. Las características demográficas inciden parcialmente en la motivación laboral de estos empleados.	<b>Sdrali et al. (2016)</b>
Determinar la relación entre motivación y compromiso laborales en la cooperativa de Kenoco Wungu.	<b>Motivación laboral. Compromiso laboral.</b>	Existe una correlación positiva y significativa entre la motivación y el compromiso laborales entre los empleados de esta cooperativa.	<b>Setyodyah y Alie (2021)</b>
Determinar y comparar la motivación y la satisfacción laborales de los empleados antes y después de la reorganización de una cooperativa prestadora de servicios públicos (electricidad) de Filipinas en 2015.	<b>Motivación laboral. Satisfacción laboral.</b>	Ambas variables aumentaron significativamente luego de la reorganización de la cooperativa.	<b>Sevilla y Balaria (2018)</b>
Examinar el efecto de la recompensa intrínseca, la supervisión del trabajo y la satisfacción de la compensación en el desempeño laboral de los empleados. Así como examinar el efecto de la motivación laboral como una variable interviniente. Caso de estudio en las cooperativas de Penkalongan.	<b>Desempeño laboral. Recompensa intrínseca. Supervisión del trabajo. Satisfacción de la compensación. Motivación laboral.</b>	La recompensa intrínseca, supervisión del trabajo y satisfacción de la compensación tienen un efecto positivo y significativo en el desempeño laboral de los empleados. La motivación laboral como variable interviniente debilita el efecto de las otras variables sobre el desempeño laboral.	<b>Singgih et al. (2018)</b>
Determinar el alcance de influencia de la motivación laboral y la cultura organizacional en el desempeño de los empleados y las empresas cooperativas, como solución a las debilidades del desarrollo cooperativo en Indonesia.	<b>Desempeño laboral. Desarrollo cooperativo. Motivación laboral. Cultura organizacional.</b>	La ML, la Cultura organizacional influyen fuertemente en el incremento del desempeño laboral de los empleados de las cooperativas. Tanto la motivación laboral como la cultura organizacional por sí mismas influyen significativamente en el incremento del desempeño laboral.	<b>Sukri et al. (2021)</b>
Identificar los factores determinantes de la motivación y su relación con el aumento del desempeño de los empleados en la ejecución de actividades en la cooperativa de producción agropecuaria localizada en el Municipio Paracity en la Región noroeste de Paraná.	Factores motivacionales.	Reconocimiento, condiciones de trabajo adecuadas, funciones correspondientes con la calificación, metas claras objetivas y alcanzables, definidas participativamente; participación en la definición de políticas y procedimientos para el otorgamiento de recompensas, y autonomía en la toma de decisiones.	<b>Dos Santos y Vargas (2014)</b>

Fuente. Elaboración propia a partir de análisis de los trabajos seleccionados.

**Tabla 9**  
**Factores que inciden en la motivación de las y los trabajadores de organizaciones cooperativas**

FACTOR MOTIVACIONAL	TIPO DE TRABAJADOR/A	FUENTE
Sentido de pertenencia	Empleado/ cooperativista	Frizza (2015c), Romero et al. (2018)
Reconocimiento	Empleado/ cooperativista	Dos Santos y Vargas (2014), Romero et al. (2018)
Condiciones laborales adecuadas	Empleado	Dos Santos y Vargas (2014)
Funciones correspondientes con la calificación del empleado	Empleado	Dos Santos y Vargas (2014)
Metas claras, objetivas y alcanzables, definidas participativamente	Empleado	Dos Santos y Vargas (2014)
Participación en la definición de políticas y procedimientos para el otorgamiento de recompensas	Empleado/ cooperativista	Dos Santos y Vargas (2014), Romero et al. (2018)
Autonomía en la toma de decisiones	Empleado/ cooperativista	Dos Santos y Vargas (2014), Romero et al. (2018)
Amor por el proyecto colectivo	Cooperativista	Romero et al. (2018)
Solidaridad	Cooperativista	Romero et al. (2018)
Militancia cooperativa	Cooperativista	Romero et al. (2018)
Incidencia en la toma de decisiones estratégicas	Cooperativista	Romero et al. (2018)

Fuente: elaboración propia en base a revisión bibliográfica.

al análisis aquellos trabajos que abordaban otro tipo de cooperativas.

Como se observa, la amplia mayoría de las investigaciones relevadas se centra en cooperativas de usuarios y hace foco en sus empleados. Las cooperativas de usuarios son (salvando las diferencias) similares a las empresas convencionales, en tanto, si bien la propiedad de la empresa se encuentra en manos de sus socios-usuarios y se gestiona colectivamente, las y los trabajadores son por lo general asalariados y prima una relación empleador (cooperativistas)- empleados. Esto se vincula con los estudios sobre gobernanza cooperativa, donde, al igual que aquí, las investigadoras y los investigadores aplican un marco teórico elaborado a partir del estudio de empresas convencionales a empresas cooperativas y los trabajos se focalizan en las cooperativas de usuarios (Romero, 2021).

Como se desprende del análisis de los marcos teóricos, existe una escasa referencia a las teorías de motivación laboral, y menor es aún la referencia conceptual al cooperativismo y modalidad de gestión o gobernanza. Esto se relaciona con el hecho de que, en la mayor parte de los trabajos, como se dijo, el foco no es el estudio de la motivación para el trabajo, sino su correlación con otras variables generalmente asociadas al estudio del desempeño organizacional. Solo en tres casos la investigación se centra en la motivación para el trabajo de los y las integrantes de las cooperativas, las tres latinoamericanas (Argentina, Brasil y Uruguay). Sin embargo, de estas, sólo una se concentra en las socias y los socios cooperativistas.

Salvo en contados casos, el foco de atención de los documentos analizados no es la motivación laboral como tal, sino el rol que esta juega en el desempeño de la organización, particularmente en el desempeño de los empleados y las empleadas, dejando sin abordar a los cooperativistas. En este sentido, tampoco prima la consideración para el análisis de la particularidad cooperativa en tanto modelo de gestión colectivo, siendo el objeto de estudio la empresa cooperativa o cualquier otro tipo de empresa. Y esto se condice con el análisis

de los marcos conceptuales de los documentos analizados, en los que el cooperativismo ocupa un segundo plano o no figura.

Esta situación invita a la reflexión, ya que es en las cooperativas de trabajo donde se da esa doble condición de socio y trabajador, en donde se visualiza más claramente la particularidad del modelo de gestión colectiva. Y, ya sea para el estudio de la gobernanza como para el estudio de motivación para el trabajo, este tipo de cooperativas se torna atractivo. Y, sin embargo, en ambos casos el interés del estudio es prioritario para las cooperativas de usuarios, quedando relegado el análisis de las cooperativas de trabajo.

También resulta interesante destacar el hecho de que cuanto más cercano en el tiempo, menor es el marco teórico de los trabajos y mayor la cantidad de estudios de carácter cuantitativo que correlacionan a la motivación laboral con otras variables como disciplina laboral, desempeño organizacional, etc. Se encontraron sólo dos estudios cualitativos, que se corresponden a trabajos que tienen como foco comprender la motivación laboral en integrantes de las cooperativas.

Aquí es de hacer notar el importante número relativo de estudios sobre motivación laboral en la República de Indonesia en los últimos años. En estos casos priman los estudios correlacionales, donde el foco está en identificar la correlación entre la motivación laboral y el desempeño organizacional. Es decir, la necesidad identificada es mejorar el desempeño organizacional de estas empresas y, por tanto, requiere del estudio sobre variables de la gestión que puedan incidir directamente y puedan promover un incremento del desempeño. Esto se condice con el fomento estatal hacia el desarrollo de cooperativas de los últimos diez años en este país, pero que, sin embargo, no se visualiza como un modelo de prosperidad y eficiencia en un mercado cada vez más competitivo (Prihastuti et al., 2022).

Sin embargo, más allá de que la motivación laboral tenga incidencia directa en el desempeño, como lo han demostrado varios de los textos presentados, comprender la motivación de quienes integran este tipo de organizaciones es fundamental, no solo por su desempeño y estabilidad o competitividad en el mercado, sino porque estas organizaciones tienen como objetivo el bienestar de su gente, por tanto, parte de sus objetivos organizacionales debería ser contar con personas satisfechas y motivadas.

Esta investigación confirma la poca acumulación a nivel académico sobre motivación para el trabajo en el sector cooperativo y particularmente en las cooperativas de trabajo, dejando evidencia de la necesidad de generar conocimiento desde la administración sobre este campo de estudio.

## Referencias

- Agut Nieto, S. y Carrero, V. (2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 203-255.
- Alba Caluguillin, R., Rueda Figueroa, C., Vargas Negrete, G. y Viteri Guevara, M. (2017). Evaluación de la actividad administrativa de cuatro Cooperativas de Ahorro y Crédito en Quito, Ecuador. *Cooperativismo y Desarrollo*, 5(1), 125-136.
- Albuquerque, P. P. de (2004). Autogestión. En A. D. Cattani (Org.), *La otra economía* (Trad. L. V. Leite, pp. 39-46). Fundación OSDE.
- Becchetti, L., Castriota, S. y Tortia, E. C. (2013). Productivity, wages and intrinsic motivations. *Small Business Economics*, 41(2), 379-399. <http://www.jstor.org/stable/43552873>
- Coriat, B. y Weinstein, O. (2011). *Nuevas teorías de la empresa: Una revisión crítica*. Lenguaje claro editora.
- Cruz, A. (2012). Dinámica de la economía solidaria. La diferencia de la igualdad. *Org & Demo*, 13(1), 37-50.
- Dalmolin, V., Denardin, É. S. y Souto Bolzan Medeiros, F. (2015). Clima organizacional: o caso de uma cooperativa da região fronteira oeste do Rio Grande do Sul. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 2(3), 55-70. <https://doi.org/10.5902/2359043217708>
- Dávila, R., Da Ros, S., Ortega, F. y Bastidas, M. (2005). Éxito e innovación en la gestión: las cooperativas como agentes del desarrollo local. Red uniRcoop, Nodo Andino, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia Facultad de Estudios Ambientales y Rurales. Instituto de Estudios Rurales Bogotá D.C.
- Deci, E. (1992). The history of motivation in Psychology and its relevance for Management. En V. Vroom y E. Deci (Eds.), *Management and Motivation. Selected readings* (2° ed., pp. 9-33). Penguin Books. (Trabajo

- original publicado en 1970).
- Deci, E. y Ryan, R. (2008). Self-determination theory: a macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185.
- de Jesús, P. y Tiriba, L. (2004). Cooperación. En A. D. Cattani (Org.), *La otra economía* (Trad. L. V. Leite, pp. 81-95). Fundación OSDE.
- Díaz Torres, L. y Canivell Cruz, G. (2016). La estimulación moral como proceso de motivación en el sector cooperativo. *Cooperativismo y Desarrollo*, 4(1), 32-39. <https://coodles.upr.edu.cu/index.php/coodles/article/view/118>
- dos Santos, J. P. y Vargas, E. C. (2014). Um estudo sobre a motivação no ambiente organizacional de uma cooperativa de produção agropecuária do município de Paranacity-pr. *Caderno de Administração*, 22(1), 28-42. <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/22608>
- Frizza, R. (2014). La gestión del trabajo en organizaciones de la economía social: Motivación y subjetividad politizada por las prácticas cooperativas. *Idelcoop*, (214), 43-55.
- Frizza, R. (2015a). La gestión del trabajo en organizaciones de la economía social: Motivación y subjetividad politizada por las prácticas cooperativas. Parte II: De la subjetividad de los trabajadores a la organización cooperativa. *Idelcoop*, (215), 35-56.
- Frizza, R. (2015b). La gestión del trabajo en organizaciones de la economía social: Motivación y subjetividad politizada por las prácticas cooperativas. Parte III: De las prácticas organizacionales a la subjetividad de los trabajadores. *Idelcoop*, (216), 57-83.
- Frizza, R. (2015c). La gestión del trabajo en organizaciones de la economía social: Motivación y subjetividad politizada por las prácticas cooperativas. Parte IV. Conclusiones. *Idelcoop*, (217), 67-84.
- Fu'ad, E. N. y Aminudin, M. (2021). Motivation as an intervening variables influence competency on the performance of cooperative managers. *Journal of Management and Entrepreneurship Research*, 1(2), 120-131. <https://doi.org/10.34001/jmer.2020.12.01.2-11>
- Gallegos, C., Medina, A. y Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administración Pública*, 42(6), 1213-1230.
- Hackman, J. y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hardati, R. N. (2021). Influence of work discipline and work motivation on employee performance (Study on Universitas Brawijaya Malang Republic of Indonesia Employee Cooperative). *PINISI Discretion Review*, 5(1), 123-134.
- Kolman, L., Chýlová, H. y Selby, R. (2012). An attempt on new systematization of work motivation theories. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 5(2), 92-98. <https://doi.org/10.7160/eriesj.2012.050204>
- Kurniawan, M. A., Qomariah, N. y Cahyono, D. (2021). The role of leadership and competence in improving work motivation and performance of cooperative employees. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 4(10), 1880-1892.
- Lestari, R. H. S. y Alie, R. M. M. (2021). Relationship of work motivation with the work commitment of cooperative employees Kencono Wungu Mojokerto. *BIRCI-Journal*, 4(3), 7293-7300. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i3.2600>
- López Mas, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio*, 8(15), 25-36.
- Martí, J.P. (2019). Las políticas públicas para la promoción de cooperativas en Uruguay (1935-2008). Entre el retroceso del Estado y el avance del mercado [Tesis de Doctorado, Universidad de la República (Uruguay)]. Colibri, Repositorio institucional de la Universidad de la República.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, (50), 370-396.
- McGregor, D. (1985). *The human side of enterprise. 25th anniversary printing*. McGraw-Hill Company. (Trabajo original publicado en 1960).
- Mulyani, S. R., Sari, V. N. y Sari, M. W. (2020). Model of employee motivation and cooperative performance. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(1), 232-242.
- Organización Internacional de las Cooperativas en la Industria y los Servicios, CICOPA. (2005). *Declaración Mundial sobre Cooperativismo de Trabajo Asociado*.

- Peixoto Stecca, J., Pereira Alves Stecca, L., Dos Santos Bento, M. y Fontinelli Rossés, G. (2016). Diagnóstico de clima organizacional em uma cooperativa de crédito. *Revista GESTO*, 4(1), 43-53.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. Cambridge University Press.
- Prihastuti, R. R., Soelistya, D. y Wijayanti, T. C. (2022). The important role of work motivation as mediation and work discipline in improving the performance of Gresik cooperative employees. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 5(1), 5482-5500.
- Rahmawan, E., Fitriati, A. y Rachmawati, E. (2022). Influence of Islamic leadership, Islamic work ethos, work motivation, training, and organizational commitment on employee performance (study on sharia financing savings and loans cooperative in Banyumas Regency). En *Proceedings of the 3rd International Conference of Business, Accounting, and Economics, ICBAE 2022, 10-11 August 2022, Purwokerto, Central Java, Indonesia*. EAI. <http://dx.doi.org/10.4108/eai.10-8-2022.2320866>
- Razeto, L. (2002). *Las empresas alternativas*. Nordan Comunidad.
- Rizki, P. y Anisykurlillah, I. (2018). The determinant of internal control effectiveness on cooperative employees of the Republic of Indonesia in Semarang City. *Accounting Analysis Journal*, 7(1), 78-86. <https://doi.org/10.15294/aa.v7i1.19346>
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (10° ed.). Pearson Educación de México.
- Romero, M. J. (2021). Revisión Sistemática del Concepto Gobernanza Cooperativa. *Ciencias Administrativas*, (18), 083. <https://doi.org/10.24215/23143738e083>
- Romero, M., Assandri, C. y Pintos, G. (2018). La motivación laboral en las cooperativas de trabajo. *Idelcoop*, (225), 72-99.
- Sdrali, D., Goussia-Rizou, M., Giannouli, P. y Makris, K. (2016). What motivates employees to engage in the social economy sector? A case study of Greek cooperative enterprises. *International Journal of Social Economics*, 43(12), 1334-1350.
- Setiawan, S., Sutarlan, S. y Sumarno, N. (2018). The role of work motivation as effect intervening variable of intrinsic reward, supervision of work and satisfaction of compensation on employee performance (a study at cooperatives in the City of Pekalongan). *International Review of Management and Marketing*, 8(4), 65-70. <https://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/6734>
- Sevilla Bautista, A. J. y Balaria, F. E. (2018). Work motivation and job satisfaction of employees before and after company reorganization: A case of an electric cooperative in the Philippines. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS)*, (4), 800-804. <https://dx.doi.org/10.22161/ijaems.4.12.2>
- Singer, P. (2013). *Introdução à Economia Solidária*. Editora Fundação Perseu Abramo.
- Sukri, M., Purwanto, B. H. y Indrawan, R. (2021). Work motivation and organizational culture in improving employee performance of national primary cooperative companies. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(4), 4271-4286.
- Telha, A., Rordrigues, A., Páscoa, C. y Tribolet, J. (2016). The competency architecture as error limiting element and efficiency enhancer in business processes. *Procedia Computer Science*, 100, 665-670. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.209>
- Terra, J. P. (1984). *Proceso y significado del cooperativismo uruguayo* (Colección Sede de la CEPAL en Santiago (Estudios e Investigaciones)). CEPAL. <https://hdl.handle.net/11362/35544>
- Vroom, V. y Deci, E. (1992). *Management and Motivation. Selected readings* (2° ed.). Penguin Books. (Trabajo original publicado en 1970).