

**LOS FACTORES DESMOTIVADORES DE ALGUNOS EMPLEADOS
DEL MINISTERIO DE ADMINISTRACIÓN DE TIERRAS
(ADMINISTRACIÓN COMUNAL, ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL Y
GOBIERNO PROVINCIAL) EN ANGOLA Y SU IMPACTO EN LA
VIDA DE LOS CIUDADANOS**

**OS FACTORES DE DESMOTIVAÇÃO DE ALGUNS FUNCIONÁRIOS DO
MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO DO TERRITÓRIO (ADMINISTRAÇÕES
COMUNAIS, ADMINISTRAÇÕES MUNICIPAIS E GOVERNOS PROVINCIAIS)**

EM ANGOLA E O SEU IMPACTO NA VIDA DOS CIDADÃOS

**THE DEMOTIVATING FACTORS OF SOME EMPLOYEES OF THE MINISTRY
OF LAND ADMINISTRATION (COMMUNAL ADMINISTRATION, MUNICIPAL
ADMINISTRATION AND PROVINCIAL GOVERNMENT) IN ANGOLA AND ITS
IMPACT ON CITIZENS' LIFE**

Mario Graça da Costa¹

Instituto Superior Politécnico Caála, Angola

(mario.graca@doctorado.unini.edu.mx) (<https://orcid.org/0000-0002-6667-9576>)

Información sobre el manuscrito:

Recebido/Received: 03/11/23

Revisado/Reviewed: 20/02/24

Aceito/Accepted: 29/02/24

RESUMEN

Palabras clave:

desmotivación, bajos salarios,
falta de incentivos,
comunicación, burocracia.

Cualquier organización, ya sea pública o privada, necesita recursos humanos calificados, competentes, comprometidos, humildes, responsables y capaces de responder a las expectativas y desafíos de la Institución. En este sentido, es necesario que los jefes se conviertan en líderes, incentivando a sus empleados, esforzándose por el diálogo armonioso, valorando a sus empleados y ofreciendo mejores condiciones laborales, un salario digno para mejorar la calidad de vida, así como motivación continua, como desmotivación de los empleados. Destruye las organizaciones, por fuertes que sean. Este estudio descriptivo, exploratorio y bibliográfico, de carácter cualitativo, tuvo como objetivo describir algunos factores detrás de la desmotivación de algunos empleados de la Administración Territorial y su impacto en la vida de los ciudadanos y proponer estrategias sobre cómo mitigar el problema identificado. Participaron de la investigación 200 servidores públicos de diferentes áreas repartidos en las 18 provincias y 164 Municipios de Angola, donde se aplicó un cuestionario de tres fases, con preguntas abiertas y cerradas, creado en Google Forms y compartido en varios grupos de WhatsApp. Se concluyó que la falta de incentivos de los jefes hacia los subordinados, el maltrato entre iguales, el espíritu de superioridad, la falta de respeto de algunos superiores jerárquicos hacia los subordinados, los bajos salarios, el poco reconocimiento del trabajo realizado, la devaluación de la meritocracia, el estilo de liderazgo

¹ Autor de correspondencia.

	inadecuado, la subutilización, la falta de diálogo armónico y constante, la excesiva burocracia en la comunicación interna/externa y el alejamiento de la realidad en relación a la gestión pública adaptada por las Instituciones del Estado (Gobiernos Provinciales y Administraciones Municipales, etc.), están en la base de la desmotivación.
--	--

RESUMO	
Palavras-chave: desmotivação, baixos salários, falta de incentivo, comunicação, burocracia.	Qualquer organização, seja ela pública ou privada, necessita de recursos humanos capacitados, competentes, comprometidos, humilde, responsáveis e em condições para responder as expectativas e os desafios da Instituição. Neste sentido, é necessário que, os chefes, tornem-se líderes, incentivando os seus colaboradores primando pelo diálogo harmonioso, a valorização dos seus funcionários e oferecer melhores condições de trabalho, um Salário digno para a melhoria da qualidade de vida, bem como a motivação contínua, pois a desmotivação dos funcionários, destrói as organizações, por mais fortes que elas sejam. O presente estudo descritivo, exploratório e bibliográfico, de natureza qualitativa, visou descrever alguns factores da desmotivação de alguns funcionários da Administração do Território e o seu impacto na vida dos cidadãos e propor estratégias de como mitigar o problema identificado. Participaram da pesquisa, 200 funcionários públicos de diversas áreas espalhados pelas 18 províncias e 164 Municípios de Angola, onde foi aplicado um questionário trifásico, com perguntas abertas e fechadas, criado no <i>google forms</i> e partilhado em varios grupos do WhatsApp. Concluiu-se que, a falta de incentivos por partes dos chefes aos subordinados, maltratos entre iguais, o espírito de superioridade, o desrespeito de alguns superiores hierárquicos aos subordinados, baixos salários, pouco reconhecimento do trabalho prestado, desvalorização da meritocracia, o estilo de liderança inadequado, o sub aproveitamento, falta de diálogo harmonioso e constante, o excesso de burocracia na comunicação interna/externa e o distanciamento da realidade em relação à gestão pública adaptada pelas Instituições do Estado, (Governos Provinciais e Administrações Municipais etc), estão na base da desmotivação.

ABSTRACT	
Keywords: demotivation, low wages, lack of incentive, communication, bureaucracy.	Any organization, whether public or private, needs qualified, competent, committed, humble, responsible human resources capable of responding to the Institution's expectations and challenges. In this sense, it is necessary for bosses to become leaders, encouraging their employees, striving for harmonious dialogue, valuing their employees and offering better working conditions, a decent salary to improve the quality of life, as well as continuous motivation, as employee demotivation destroys organizations, no matter how strong they are. This descriptive, exploratory and bibliographical study, of a qualitative nature, aimed to describe some factors behind the lack of motivation of some Territorial Administration employees and their impact on the lives of citizens and propose strategies on how to mitigate the identified problem. 200 public servants from different areas spread across the 18 provinces and 164 Municipalities of Angola participated in the research, where a three-phase questionnaire was applied, with open and closed questions, created on Google Forms and shared in several WhatsApp groups. It was concluded that the lack of incentives from bosses to subordinates, mistreatment between equals, the spirit of superiority, the disrespect of some hierarchical superiors towards subordinates, low salaries, little recognition of the work performed, devaluation of meritocracy, the style of inadequate leadership, underutilization, lack of harmonious and constant dialogue, excessive bureaucracy in internal/external communication and the distance from reality in relation to public

management adapted by State Institutions (Provincial Governments and Municipal Administrations, etc.), are in the basis of demotivation.

Introducción

La desmotivación en el trabajo es un problema que merece toda la atención de un profesional. Al fin y al cabo, el lugar de trabajo es el sitio donde se pasa la mayor parte del día a día. La motivación de los funcionarios es un aspecto fundamental para el buen funcionamiento de las instituciones gubernamentales, especialmente en el Ministerio de Administración Territorial de Angola, que engloba los gobiernos comunales, municipales y provinciales. Sin embargo, es importante reconocer que algunos empleados pueden sentirse desmotivados debido a diversos factores, como la falta de reconocimiento, las malas condiciones de trabajo o la falta de oportunidades de crecimiento profesional, entre otros.

Según Dos Santos et al. (2020) esta desmotivación puede tener un impacto significativo en la vida de los ciudadanos, ya que los empleados desmotivados tienden a ser menos productivos, a comprometerse menos con su trabajo y a prestar un servicio de calidad. Esto puede provocar retrasos en la prestación de servicios públicos, mala gestión de los recursos y, en última instancia, perjuicios para la población.

Según Rueda et al. (2021) es esencial identificar y abordar los factores que contribuyen a la desmotivación de los empleados del Ministerio de Administración Territorial en Angola, con el fin de promover un ambiente de trabajo más saludable y productivo y garantizar la prestación de servicios de calidad a la población.

Normalmente, esta desmotivación surge cuando el profesional se siente, al menos la mayor parte del tiempo, menos productivo y más cansado, estando así más expuesto al desarrollo de ciertas enfermedades, tanto físicas como psicológicas, sin unas condiciones favorables. Si crees que estás experimentando este tipo de problema, es esencial que identifiques inmediatamente las posibles razones que pueden estar desmotivándote, para que puedas salir rápidamente del ciclo que te deja insatisfecho. Todos sabemos que hay trabajos más rutinarios que otros. Según Abel et al. (2022) afirman que el respeto mutuo dentro de una organización es necesario para alcanzar los objetivos deseados y hacer frente a los retos del futuro, con la mirada puesta en un liderazgo democrático, participativo e integrador.

Sin embargo, dependiendo del tipo de trabajo que realices a diario, la rutina puede llegar a cansarte mucho. Es evidente la necesidad de discutir brevemente la relación entre el problema en cuestión y la forma más noble de supervivencia del ser humano, el trabajo - Sobral (2019). Porque a menudo viene acompañada de una sensación desagradable: el sufrimiento, tanto físico como psicológico. Según Scheer (2014, p.1), "esto no es muy sorprendente, ya que la palabra sufrimiento forma parte etimológicamente del término trabajo. Que procede de la palabra latina *tripalium*".

Para entenderlo, también hay que comprender qué es la motivación, o cómo funciona. Sólo así se podrá saber cómo se desarrolla en la vida de una persona o en una organización.

La falta de motivación de los empleados es un gran peligro en las organizaciones actuales, al igual que el mal servicio en el desempeño de sus funciones, donde la principal víctima es el ciudadano. Por lo tanto, hay que prestar más atención a los empleados para garantizar la calidad de la atención en los servicios públicos y privados (Canhanga, 2020).

El término "motivación" procede del latín "*motivus, movere*", que significa lo que mueve; lo que hace que las personas se muevan. En otras palabras, un motivo que promueve una acción específica. Mientras que el término desmotivación pretende indicar justo lo contrario, es decir, la falta de un motivo para la acción" (Scheer, 2014.p.2).

Para mejorar la calidad de los servicios prestados por la administración pública, es necesario contar con personal competente, comprometido y responsable, con aptitudes acordes con su perfil académico y profesional, para responder a diversos problemas. Hoy en día, el mundo ha cambiado completamente su forma de funcionar y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación son esenciales en la administración pública. Algunos empleados no reciben la formación que necesitan y al final quieren ocupar puestos directivos, mientras que otros son nombrados por influencia, aunque no tengan los requisitos necesarios. Scheer (2014, p.2), afirma que;

Se busca a una persona que tenga el perfil más adecuado para el puesto, de modo que sea capaz de cumplir lo que se espera de ella. Como si fuera una pieza que falta en una máquina o que hay que sustituir para que la "máquina" siga funcionando. El perfil que se busca son en realidad las "medidas correctas" de la pieza, el empleado adecuado, para el perfecto funcionamiento del "equipo" en el que se ha "encajado". El trabajador es visto únicamente como una habilidad capaz de llevar a cabo una determinada tarea.

Por otra parte, es necesario formar líderes dentro de la función pública que sean capaces de reconocer, animar y motivar a los trabajadores en tiempos difíciles, como orienta Maslow (2003a). Debido a que el nivel de identificación con su trabajo es superficial, la mayoría de los empleados encuestados se sienten infravalorados y no pueden cumplir las expectativas de la institución en cuestión ni desarrollarse como profesionales (Pastre, 2022). Algunos profesionales soportan mejor la rutina que otros, pero es esencial que actúes en cuanto te des cuenta de que tu carrera se ha estancado.

Cuando sentimos que nuestra carrera está "estancada" por alguna razón es porque tenemos una gran necesidad de aprender cosas nuevas más allá de lo que hacemos en el transcurso de nuestra jornada laboral normal, cuando el Jefe trata de menospreciar el puesto con tendencias al menoscabo, nos desmotivamos totalmente.

Cuando empiezas a cuestionarte continuamente cuáles son tus posibilidades de crecer en la empresa en la que trabajas, y si sigues sin encontrar la respuesta que buscas, entonces debes estar alerta a los primeros signos de desmotivación en el trabajo.

La falta de reconocimiento es otra causa de desmotivación en el trabajo. Al fin y al cabo, cuando sientes que tu trabajo no se valora, es comprensible que empieces a sentir también pocas ganas de ir a trabajar, según Caldas (2015).

Según (Chiavenato, 2006; Maslow, 2003b & Chipuca, 2020), la pirámide de necesidades, especialmente en lo que se refiere a las necesidades de estima que tienen como objetivo buscar aprecio, respeto, consideración y estatus, transmite la idea de que, para desempeñar adecuadamente cualquier trabajo, es necesario querer hacerlo, lo que puede conducir a la satisfacción laboral. Esto nos lleva a reflexionar que no es posible ignorar la cuestión de la motivación profesional cuando se desea un trabajo de calidad.

En el Ministerio de Administración Territorial, con mayor énfasis en los Gobiernos Provinciales, Administraciones Municipales y Comunes, se ha observado cierta desmotivación por parte de algunos empleados de las respectivas organizaciones, debido a: remuneración insatisfactoria, falta de reconocimiento, liderazgo deficiente, inseguridad laboral, sobrecarga de actividades y mal ambiente de trabajo, falta de beneficios como seguro médico, falta de acercamiento entre dirigentes y dirigidos. A la vista de las causas mencionadas, se observan las siguientes consecuencias: Mal servicio a los ciudadanos, alto índice de retrasos en la tramitación de documentos, falta de puntualidad y asistencia, frustración, mala comunicación, cartas anónimas a los gestores, etc.

Como propuesta para resolver el problema mencionado e identificado anteriormente, proponemos reajustar los salarios de los empleados, promover carreras y funciones, distribuir las tareas entre todos, valorar el trabajo realizado por los empleados, incentivar a los mejores empleados con premios, más diálogo entre los líderes y sus dirigidos, crear reuniones recreativas, reunirse periódicamente con los empleados para

escuchar sus preocupaciones e intentar por todos los medios resolverlas, evitar al máximo los conflictos entre los empleados, cultivando así un ambiente de trabajo sano, garantizar el éxito en las tareas a realizar, etc. El objetivo de este estudio fue describir los factores desmotivadores de algunos empleados del Ministerio de Administración Territorial, con mayor énfasis en las Administraciones Comunes, Administraciones Provinciales y Gobiernos de Angola, y su impacto en la vida de los ciudadanos que recurren a sus servicios.

Esta investigación es de suma importancia porque ayudará a comprender las causas de la desmotivación de algunos funcionarios del Ministerio de Administración Territorial, con mayor énfasis en los gobiernos y administraciones provinciales, con el objetivo de ayudar a los órganos de decisión a atender los diversos problemas que están experimentando, para que puedan actuar en el desempeño de sus funciones de manera positiva y también comportarse de forma más proactiva. Esto les hace sentirse bien consigo mismos y también transmiten esta energía a los demás empleados, mejorando así el clima organizativo. En lo que respecta a la sociedad, el tema será relevante porque incentivará a los empleados de este organismo a prestar más atención a su trabajo, para que puedan ser empleados íntegros que den respuestas positivas a las demandas de la sociedad que solicita los servicios de este organismo.

La motivación es uno de los elementos importantes en la realización de cualquier actividad humana, tanto profesional como social, porque refleja la voluntad y el deseo de conseguir algo. Según Ribeiro y Pereira (2018) citados por Chipuca (2020, p.2), "la motivación es una fuerza natural que mueve a los individuos y los capacita para alcanzar sus metas a partir de las emociones, por lo que se enfatizan las experiencias emocionales puramente positivas". Chipuca, (2020, p.3), afirma que;

Por tanto, podemos considerarla como la fuerza que impulsa a cada persona como profesional a crear sabor en todo lo que hace, buscando siempre la perfección y diferenciarse del resto. Una vez que tienen ganas de hacer algo, elevan sus sentimientos a una emoción que se traduce en autoestima y esto les convierte en personas felices y realizadas que quieren hacer mejor su trabajo.

Para ello, tenemos que trabajar duro para que estos profesionales de la Administración Municipal de Bailundo permanezcan satisfechos en su trabajo, porque si el individuo no trae consigo una motivación intrínseca, poco podemos hacer para que obtenga satisfacción de su profesión.

Para (Almeida, 2013 & Teixeira, 2024), una de las mayores motivaciones de los funcionarios, y muy emocionante, es un salario justo por el trabajo que realizan porque les da satisfacción. Según Chipuca (2020, p.10), la motivación intrínseca se define "como el estímulo interno que el individuo aporta para desarrollar una tarea y que está relacionado con su autorrealización". Es necesario que los jefes de la administración estatal local se conviertan en líderes y seres humanos, considerando relevante la existencia de la motivación extrínseca, que tiene que ver con cualquier estímulo externo, a saber, recompensas como premios o elogios (Ribeiro, 2018).

En cuanto a la motivación intrínseca, Neves (2015) citado por Chipuca (2020), al describir la teoría de la comparación social, afirma que el modelo de satisfacción laboral se basa en el nivel de afecto y experiencia entre lo que la persona desea y lo que adquiere en el momento. Así, cuanto menor sea la diferencia entre lo que el individuo desea y lo que recibe de su trabajo, mayor será el sentimiento de satisfacción (Neves, 2015). Para Chipuca (2020, p.8);

En otras palabras, lo mejor es que los funcionarios sean capaces de conciliar sus ideales con los fines de la organización para encontrar su realización profesional. En este contexto, podemos decir que cuando una persona se prepara para un trabajo, trae consigo ciertas ambiciones, teniendo en cuenta lo que quiere recibir como recompensa. Pero si lo que quieres no coincide con lo que te ofrecen, podría llevarte a la frustración y la desesperación.

Según Teixeira (2024), la motivación se define como un comportamiento impulsado por una energía intensa y que tiene como objetivo alcanzar una meta específica.

Teorías de la motivación

Las teorías de la motivación se desarrollaron en gran medida en la década de 1940, ya que era necesario aumentar la eficacia y la eficiencia de los empleados y se produjo un cambio en la percepción de los individuos en la organización, que dejaron de ser vistos como meras partes (Tavares, 2011). Existen básicamente tres grandes grupos de teorías de la motivación:

- Teorías de la necesidad: Estas teorías afirman que la motivación está impulsada por necesidades humanas básicas, como la necesidad de alimento, seguridad, pertenencia, estima y autorrealización. La teoría más conocida de este grupo es la Jerarquía de Necesidades de Maslow, que sugiere que las necesidades humanas están organizadas en una jerarquía de niveles, en la que las necesidades básicas deben satisfacerse antes de poder satisfacer las necesidades superiores.
- Teorías de la equidad: Estas teorías afirman que la motivación se ve influida por la percepción de justicia en la distribución de recompensas y beneficios en el lugar de trabajo. Teorías como la Teoría de la Equidad de Adams sugieren que los individuos comparan su relación entre esfuerzo y recompensa con la de sus compañeros, y si perciben que se les trata injustamente, pueden desmotivarse.
- Teorías de la expectativa: Estas teorías afirman que la motivación está influida por la creencia de que un esfuerzo específico conducirá a un resultado deseado. La Teoría de la Expectativa de Vroom, por ejemplo, sugiere que los individuos eligen sus acciones basándose en la expectativa de que conducirán a determinadas recompensas y de que éstas son valiosas para ellos.

Cada una de estas teorías ofrece una perspectiva única sobre lo que motiva a las personas y cómo pueden utilizarlas los directivos para fomentar la motivación en el lugar de trabajo. Es importante reconocer que la motivación es un concepto complejo y polifacético, y que cada persona puede estar motivada por factores diferentes.

Teorías del contenido

Estas teorías se refieren a la satisfacción de las necesidades humanas. Es fácil aceptar que el ser humano busca constantemente satisfacer sus necesidades, por muy diversas y numerosas que sean.

Teoría de las necesidades de Maslow

La teoría surgida en la década de 1940 se basa en el principio de que existen necesidades insatisfechas que motivan a los individuos, pues según esta teoría, mientras no se satisfagan las necesidades más básicas, no se evidenciarán necesidades de nivel superior (Camara et al., 2013; Chiavenato, 2006; Cunha, 2022; Tavares, 2011; Teixeira, 2024). En resumen, las dos primeras categorías de necesidades (necesidades fisiológicas y de seguridad) se consideran necesidades primarias, mientras que las tres categorías restantes (necesidades sociales, de estima y de autorrealización) se clasifican como necesidades secundarias.

Según (Chiavenato, 2006; Neves et al., 2015; Teixeira, 2024), la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, surgida en la década de 1950, postula que existen dos factores esenciales para el comportamiento de los individuos: los factores higiénicos, que incluyen

aspectos como el salario, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, la seguridad, los beneficios sociales y el clima laboral (factores externos a la actividad); y los factores motivacionales, que engloban objetivos de realización personal, reconocimiento, responsabilidad, desarrollo, progreso, estatus y crecimiento profesional (factores internos a la actividad).

Hasta cierto punto, esta teoría puede compararse con la de Maslow (2003), ya que los factores de higiene corresponden a las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales de Maslow, mientras que los factores de motivación corresponden a las necesidades de estima y autorrealización de Maslow. Sin embargo, (Herzberg & Becker, 1995) difieren en sus conclusiones, ya que los factores higiénicos reducen la insatisfacción sin necesariamente motivar a los individuos, mientras que los factores motivacionales son capaces de generar motivación (Camara et al., 2013; Chiavenato, 2006; Neves et. al., 2015; Tavares, 2011; Cunha, 2022; Teixeira, 2024). Es esencial valorar el capital humano, ya que representa la mayor riqueza de un país.

Teoría de las necesidades de McClelland

Según Farias (2021), esta teoría surgió en la década de 1960 y centra toda su atención en las necesidades que los individuos van adquiriendo a lo largo de su vida, es decir, a medida que interactúan con su entorno, siendo tres de ellas especialmente relevantes:

Necesidades de realización/éxito: relacionadas con el deseo del individuo de alcanzar retos;

Las necesidades de poder se basan en el deseo de controlar, influir y responsabilizarse de otros individuos, así como de ganar prestigio. Las necesidades de afiliación están vinculadas al deseo de establecer y mantener relaciones personales con otras personas. Todos los individuos tienen estas tres necesidades, pero una de ellas suele manifestarse de forma predominante (Almeida, 2013; Ribeiro & Pereira, 2018; Cunha, 2022; Teixeira, 2024), como citan Almeida et al. (2017, p.8).

Según (Teixeira, 2024) la Teoría de las Necesidades de McClelland es una teoría de la motivación que fue desarrollada por el psicólogo David McClelland en la década de 1960. Según esta teoría, las personas tienen tres necesidades básicas que influyen en su comportamiento: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación.

La necesidad de plenitud es la necesidad de sobresalir y alcanzar metas desafiantes. Las personas que tienen esta necesidad suelen ser emprendedoras, motivadas y buscan constantemente mejorar su rendimiento (Cunha, 2022). Les gusta asumir responsabilidades y retos, y valoran el feedback para saber cómo lo están haciendo.

La necesidad de poder se refiere al deseo de controlar a los demás e influir en su entorno. Según (De Oliveira & Silva, 2021) las personas con esta necesidad tienden a ser líderes, buscan posiciones de autoridad y se sienten motivadas por el poder y el reconocimiento. Les gusta competir y mostrar su superioridad sobre los demás.

La necesidad de afiliación es la necesidad de relacionarse y sentirse parte de un grupo. Las personas con esta necesidad valoran la cooperación, el trabajo en equipo y se preocupan por el bienestar de los demás. Buscan la aprobación social y se sienten motivados por un sentimiento de pertenencia.

Según la Teoría de las Necesidades de McClelland, las personas pueden poseer una o varias de estas necesidades en distintos grados. Comprender estas necesidades puede ayudar a gestionar equipos, motivar a los empleados y desarrollar estrategias de liderazgo

eficaces. Es importante tener en cuenta las diferentes necesidades de los individuos para promover un entorno de trabajo saludable y productivo Settinieri et al. (2019).

Teoría ERG de Alderfer

Según Almeida et al. (2017, p.8), afirman que "esta teoría, que se remonta a principios de la década de 1970, propone que la motivación de los empleados está relacionada con la satisfacción de las necesidades jerárquicas". Según esta teoría, existen tres niveles de necesidades: existencia, relación y crecimiento. Las necesidades de existencia se refieren a las necesidades fisiológicas y de seguridad, las necesidades de relación corresponden a las necesidades sociales y las necesidades de crecimiento engloban las necesidades de estima y autorrealización (Lima, 2023).

Según Almeida et al. (2017, p.8) "En esta teoría, se cree que las necesidades de los niveles superiores solo surgen después de que se hayan satisfecho las necesidades de los niveles inferiores". Sin embargo, hay situaciones en las que no se observa esta secuencia, como señalan Cunha et al. (2022) y Teixeira (2024).

La Teoría ERG de Alderfer (1977) afirma que es un modelo alternativo a la jerarquía de necesidades de Maslow, que propone que las necesidades humanas se agrupan en tres categorías principales: Existencia, relaciones y crecimiento.

Según Keffer et al. (2023) sostiene que las personas pueden tratar de satisfacer simultáneamente distintos tipos de necesidades, en lugar de seguir una progresión lineal como propone Maslow (2003). Las necesidades de existencia se refieren a las necesidades materiales básicas como la alimentación, la vivienda y la seguridad. Las necesidades de relación implican la necesidad de interacción social, pertenencia y relaciones interpersonales. Por último, las necesidades de crecimiento incluyen la necesidad de autodesarrollo, realización personal y crecimiento personal.

Según la Teoría ERG, si una necesidad de nivel superior no puede satisfacerse, el individuo puede redirigir su atención hacia necesidades de nivel inferior. Esto significa que las personas pueden saltar de una categoría a otra, dependiendo de las circunstancias y el contexto en el que se encuentren (Alderfer, 1969 & Pichère, 2023).

Según Rojas (2024) la Teoría ERG de Alderfer ofrece un enfoque más flexible y dinámico para la comprensión de las necesidades humanas, haciendo hincapié en la interconexión entre las diferentes categorías de necesidades. También reconoce que las personas pueden tener prioridades y valores distintos, lo que influye en su búsqueda de la satisfacción de sus necesidades.

En resumen, la teoría ERG de Alderfer pone de relieve la complejidad y maleabilidad del comportamiento humano en relación con sus necesidades, aportando valiosas ideas para comprender mejor la motivación y el bienestar de las personas.

Teorías del proceso

Desde esta perspectiva, la motivación se analiza en términos de cómo los individuos eligen los procesos para alcanzar sus objetivos (Lima, 2023). Según (Didier & Oliveira, 2020) las teorías de procesos son un conjunto de ideas y conceptos que buscan comprender y explicar cómo ocurren y se desarrollan los procesos sociales, económicos y políticos a lo largo del tiempo. Según Pastre & Augusto (2022), estas teorías son fundamentales para comprender la dinámica que rige las relaciones entre individuos, grupos e instituciones en una sociedad.

Borges et al. (2024) afirman que las principales teorías del proceso incluyen la teoría del funcionalismo, que hace hincapié en la interdependencia de las partes de un sistema social y su contribución al funcionamiento de la sociedad en su conjunto; la teoría del conflicto, que analiza las luchas de poder e intereses entre los diferentes grupos

sociales y cómo estos conflictos influyen en la dinámica social; y la teoría de la interacción simbólica, que destaca la importancia de los significados y los símbolos en la construcción de las relaciones sociales.

Según (Didier & Oliveira, 2020), existen otras teorías de procesos que se centran en diferentes aspectos de la vida social, como la teoría de la modernización, que discute las transformaciones sociales y culturales resultantes de la industrialización y la urbanización; la teoría del desarrollo, que analiza los procesos de evolución y cambio en diferentes sociedades; y la teoría de la globalización, que explora las interconexiones e interdependencias entre diferentes regiones del mundo.

En resumen, las teorías de procesos son fundamentales para comprender la dinámica social y la evolución de las sociedades a lo largo del tiempo. Permiten no sólo analizar e interpretar las transformaciones que tienen lugar en las distintas esferas de la vida social, sino también contribuir a la formulación de políticas públicas y acciones encaminadas a promover el bienestar y el desarrollo humano.

Teoría de las expectativas de Vroom

Según Almeida et al. (2017) La teoría de las expectativas de Vroom es un modelo psicológico que trata de comprender el comportamiento de las personas en el lugar de trabajo. Desarrollada por el psicólogo Victor Vroom en la década de 1960, la teoría se basa en la premisa de que las personas toman decisiones sobre su comportamiento en el trabajo en función de sus expectativas de conseguir determinados resultados.

Según Vroom, el rendimiento laboral está influido por tres factores principales: las expectativas, la instrumentalidad y la valencia. La expectativa se refiere a la creencia de una persona en su capacidad para realizar una tarea con éxito. Freire & de Freitas (2007) la instrumentabilidad se refiere a la percepción de que la actuación conducirá a los resultados deseados. La valencia, por su parte, se refiere al valor que la persona concede a los resultados obtenidos.

Estos tres factores interactúan para determinar la motivación y el comportamiento de las personas en el lugar de trabajo. Si las expectativas de conseguir determinados resultados son altas, si la persona cree que su actuación es decisiva para conseguir esos resultados y si esos resultados son valorados por la persona, la motivación será mayor Almeida et al. (2017).

Según Díaz Espinosa (2023), la Teoría de las Expectativas de Vroom ha sido ampliamente aplicada en el contexto organizacional, ayudando a los directivos a comprender qué motiva a sus empleados y a desarrollar estrategias para aumentar el rendimiento en el trabajo. Si se tiene en cuenta la interacción entre expectativas, instrumentabilidad y valencia, las empresas pueden crear un entorno de trabajo más motivador y productivo. Surgió en 1964 y también se denomina modelo de contingencia de la motivación y puede expresarse mediante la siguiente fórmula según Almeida et al. (2017);

$$\text{Fuerza de la motivación (M)} = \text{Valencia (V)} \times \text{Expectativa (E)}$$

Los miembros de este concepto tienen los siguientes significados: La valencia se refiere a la intensidad de la preferencia del individuo por alcanzar un determinado resultado; la expectativa se refiere a la percepción de la probabilidad de que una determinada acción conduzca al resultado deseado; la fuerza de la motivación es la motivación percibida por el empleado (Chiavenato, 2006; Cunha, 2022; Santos, 2014; Neves et al., 2015; Teixeira, 2024).

La teoría de la equidad de Adams

Esta teoría surgió en la década de 1960 y se centra en la percepción de cada individuo sobre la razonabilidad de las situaciones de trabajo, comparando siempre el rendimiento y los beneficios individuales con el rendimiento y los beneficios de sus compañeros en situaciones similares, es decir, está fuertemente relacionada con el concepto de justicia individual (Neves et al., 2015; Cunha, 2022; Teixeira, 2024). En este sentido, los individuos están motivados para reducir las desigualdades percibidas en el tratamiento (Teixeira, 2024), considerando dos tipos de equidad: equidad interna (dentro de la organización) y equidad externa (con el exterior de la organización) (Cunha, 2022).

Teoría de la tarea enriquecida

Según los estudios de (Neves et al., 2015; Almeida et al., 2017) la teoría en cuestión se basa en principios fundamentales. El primer principio es que la tarea debe estructurarse de forma que el empleado se sienta personalmente responsable de una determinada cantidad de trabajo, lo que implica autonomía y responsabilidad. Además, la tarea en su conjunto debe ser significativa y proporcional a los beneficios para quienes la llevan a cabo. En el contexto de los empleados del Ministerio de Administración Territorial, es esencial que sean conscientes de la importancia del trabajo que realizan para la sociedad y que atiendan en todo momento a las necesidades de los ciudadanos. Por tanto, es esencial que estos empleados no estén desmotivados.

Estos mismos autores también destacan la importancia de proporcionar información sobre cómo se está llevando a cabo la tarea y los resultados obtenidos.

Según (Katz, 2009 & Monastersky, 2024) la Teoría de la Tarea Enriquecida es un modelo psicológico que fue desarrollado por Robert Katz y John R. Pfeffer en la década de 1960. Monastersky (2024) afirma que esta teoría propone que la motivación y el rendimiento de los individuos están influidos por la naturaleza de las tareas que realizan. Según la Teoría de la Tarea Enriquecida, las tareas que tienen mayor complejidad, variedad y significado tienden a ser más motivadoras y dan lugar a un rendimiento más satisfactorio por parte de los trabajadores (Katz, 2009 & Monastersky, 2024). Pfeffer (2019) & Monastersky (2024) destacan que los elementos clave de la Teoría de la Tarea Enriquecida son:

Variedad de competencias: Las tareas deben permitir a los individuos utilizar una variedad de habilidades y conocimientos con el fin de desafiar y estimular su potencial.

Identificar la importancia de la tarea: Los trabajadores deben ser capaces de ver la relevancia y el impacto de sus tareas para el conjunto de la organización, de modo que se sientan más motivados para llevarlas a cabo.

Respuesta inmediata: Es importante que los trabajadores reciban información constante sobre su rendimiento, para que puedan introducir ajustes y mejoras en las tareas que realizan.

Autonomía y responsabilidad: Los trabajadores deben tener autonomía para tomar decisiones y actuar de forma independiente, lo que contribuye a un mayor sentido de la responsabilidad y compromiso con sus tareas.

La Teoría de la Tarea Enriquecida sostiene que las organizaciones deben tratar de desarrollar tareas que sean desafiantes, significativas y variadas para estimular la motivación y el rendimiento de sus empleados Pfeffer (2019). Al proporcionar un entorno de trabajo enriquecido, las empresas pueden aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que se traduce en ventajas tanto para los individuos como para la organización en su conjunto.

Teorías del resultado

Esta teoría sostiene que las organizaciones, como interlocutores sociales del Estado, aspiran a alcanzar los objetivos individuales y colectivos de las personas. Según de Locke y Latham (1981), la Teoría de la Fijación de Objetivos se desarrolló en la década de 1970 y sostiene que la fijación de objetivos implica que el individuo desea alcanzar determinados resultados, sabe cómo hacerlo y mide su eficacia en la realización de las tareas. Se cree que un buen rendimiento aumenta la probabilidad de alcanzar estos objetivos. Dentro de las organizaciones, esta teoría suele manifestarse como un sistema de dirección por objetivos, que desempeña las funciones de controlar y motivar a los empleados. Según (Dos Santos & Do Santos et al., 2011) y (Borges & Dias 2020) la Teoría del Refuerzo de Skinner surgió en la década de 1970 y sugiere que el comportamiento de un individuo puede explicarse por la expectativa más o menos positiva/negativa de las consecuencias de ese comportamiento.

Conceptos y características del trabajo

Un puesto de trabajo consiste en un conjunto de actividades realizadas por personas para alcanzar determinados objetivos. Estas actividades pueden abordarse de diferentes maneras y en diferentes ámbitos, como la economía, la física, la filosofía o la historia, entre otros.

Las características de un puesto de trabajo incluyen las exigencias, los riesgos, la carga de trabajo y el rendimiento humano, que están presentes en cualquier actividad laboral. Estas características son expresiones de un sistema sociotécnico abierto que abarca dimensiones técnicas, fisiológicas, morales y sociales.

Un funcionario es una persona que trabaja de forma permanente en un establecimiento público o privado, también conocido como empleado. Según Prodanov & De Freitas (2013), pueden desempeñar funciones específicas durante un determinado período de tiempo en una empresa, tienda o cualquier otro tipo de organización. Por ejemplo, un empleado podría ser un obrero de panadería.

Método

Se trata de un estudio descriptivo, exploratorio y bibliográfico con un enfoque cualitativo. El objetivo era describir los factores de desmotivación de algunos empleados de la administración pública en Angola, así como su impacto en la vida de los ciudadanos, y proponer estrategias para mitigar el problema identificado. Para ello, se sistematizaron experiencias y se analizaron documentos como decretos, informes anuales, formularios de evaluación de resultados, leyes y artículos científicos, entre otros. También se utilizaron estadísticas descriptivas para elaborar gráficos, tablas y demostraciones porcentuales que complementarían el enfoque cualitativo-cuantitativo. En la encuesta participaron 200 funcionarios de distintas áreas, repartidos por las 18 provincias y 164 municipios del país. Se aplicó un cuestionario en tres fases, con preguntas abiertas y cerradas, desarrollado en formularios de Google y compartido en varios grupos de WhatsApp donde se agregan los autores, donde cada participante pasó a decir en qué Municipio o Provincia de Angola había estado trabajando. Según Da Costa et al. (2022), es importante determinar la población y seleccionar adecuadamente la muestra, sobre todo cuando se trabaja con grupos sociales, para obtener resultados representativos. Se recomienda considerar al menos el 30% de la población a investigar (Marconi & Lakatos 2004; Bockorni & Alves, 2021). Los criterios para participar en la encuesta consistían en

demostrar interés en participar, ser alto funcionario y estar vinculado al Ministerio de Administraciones Públicas, Trabajo y Seguridad Social.

Para analizar y procesar los datos se utilizó el software IBM SPSS, versión 25 (Statistical Package for the Social Sciences), y Microsoft Office Word, versión 2016. El método cuantitativo se utilizó para analizar los datos estadísticos recogidos en línea sobre la desmotivación, mientras que el método cualitativo se utilizó para analizar los instrumentos de investigación aplicados cualitativamente. El análisis bibliográfico se llevó a cabo para comprender, analizar y compilar la información encontrada en diversas fuentes bibliográficas, como libros, decretos, leyes, documentos normativos, artículos y tesis.

Resultados

Las tablas y gráficos muestran los principales resultados de la encuesta realizada a algunos empleados del Ministerio de Administración Territorial en las 18 provincias de Angola, mediante estadística descriptiva, sobre los factores de desmotivación en sus puestos de trabajo. El cuadro 1 muestra los datos sobre las edades de los participantes en la encuesta.

Tabla 1
Edad

	Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	40 años	21	10,5	10,5	10,5
	37 años	59	29,5	29,5	40,0
	45 años	43	21,5	21,5	61,5
	50 años	20	10,0	10,0	71,5
	52 años	21	10,5	10,5	82,0
	39 años	18	9,0	9,0	91,0
	33 años	18	9,0	9,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

De los resultados de edad obtenidos de los participantes, 21, correspondientes al 10,5%, tienen 40 años, 50, correspondientes al 29,5%, tienen 37 años, 43, correspondientes al 21,5%, tienen 45 años, 20, correspondientes al 10%, tienen 50 años, 21, correspondientes al 10,5%, tienen 52 años, 18, correspondientes al 9%, tienen 39 años y 18, correspondientes al 9%, tienen 33 años, lo que hace un total de 200 individuos, correspondientes al 100%. Son personas idóneas con amplia experiencia profesional en la Administración Pública, concretamente en el Ministerio de Administración Territorial.

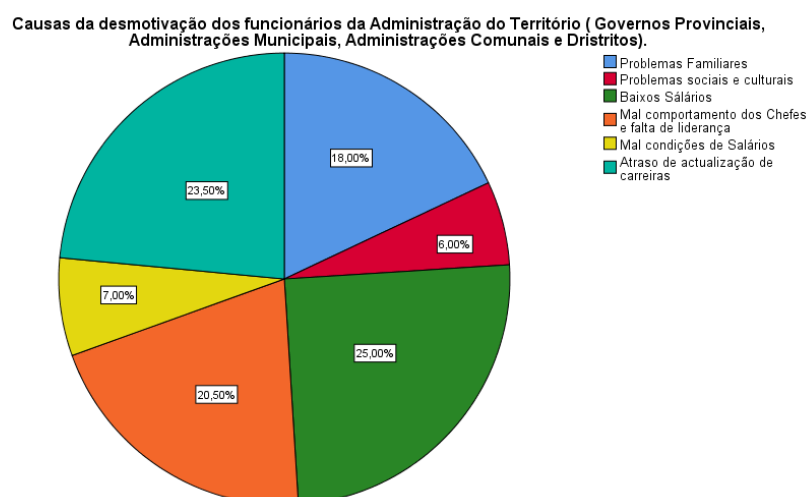
Tabla 2
Género

	Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hombre	127	63,5	63,5	63,5
	Mujer	73	36,5	36,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

De las personas que participaron en la encuesta en línea, 127, correspondientes al 63,5%, son hombres y 73, correspondientes al 36,5%, son mujeres, teniendo en cuenta la inclusión del sexo femenino en diversos ámbitos de la vida social, que el gobierno angoleño se ha propuesto desterrar la discriminación y valorar a las mujeres en la toma de decisiones en la vida pública.

Figura 1

Resultados obtenidos en la pregunta 1



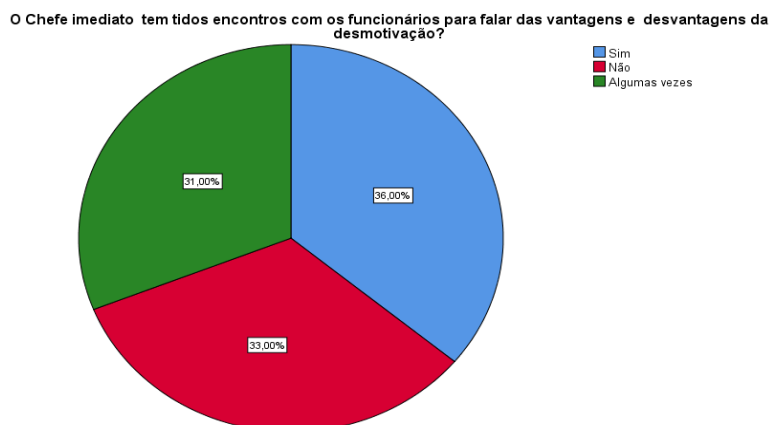
Según los resultados obtenidos en la pregunta 3, las causas de desmotivación entre algunos empleados de la Administración Territorial son las siguientes: el 18% afirmó que la causa de la desmotivación estaba relacionada con problemas familiares. el 6% indicó que la desmotivación se debe a problemas sociales y culturales. el 25% señaló los bajos salarios como causa de desmotivación. el 20,50% mencionó que la desmotivación proviene del mal comportamiento de sus jefes y de la falta de liderazgo. el 7% afirma que la desmotivación proviene de unas condiciones salariales que no se corresponden con su nivel académico. el 23,50% afirmó que la desmotivación estaba relacionada con la falta de información actualizada sobre la carrera profesional. Estos resultados suman 100%, representando todas las posibles causas de desmotivación mencionadas por los empleados, donde también es muy importante el clima organizacional de cualquier institución, según Rocha (2023).

Según (Fernandes, 2009 & Matias, 2018), la desmotivación de los empleados del sector público en Angola es un problema recurrente que puede tener varias causas. Es importante reconocer estas causas para encontrar soluciones eficaces y mejorar la motivación de estos profesionales. La desmotivación es un sentimiento negativo que provoca falta de interés, energía y entusiasmo para realizar tareas o perseguir objetivos. Suele ocurrir en momentos de dificultad, frustración, cansancio y falta de reconocimiento. Según Silva & Costa (2023), la desmotivación puede llevar a una disminución de la productividad, de la calidad del trabajo e incluso poner en peligro el bienestar emocional y mental según De Araújo (2022). Sin embargo, es posible combatir la desmotivación adoptando algunas estrategias. Sin embargo, es importante identificar las causas de la desmotivación y buscar soluciones para superarlas. Fijar objetivos claros y alcanzables, establecer un plan de acción, buscar apoyo y estímulo, encontrar formas de hacer que el entorno de trabajo sea más agradable y gratificante, practicar el autocuidado y la

automotivação son algunas de las acciones que pueden ayudar a superar la desmotivación.

Figura 2

Resultados obtenidos en la pregunta 4



De las respuestas, es decir, los resultados de la figura 2, obtenidos en la pregunta 4, cuando se les preguntó si los jefes inmediatos han mantenido reuniones constantes, el 31% dijo que se han reunido algunas veces, el 36% dijo que sí, que se han reunido y el 33% no se ha reunido. Esto demuestra que no siempre la culpa es de los jefes, sino que hay que mejorar el diálogo con los empleados y ayudar a resolver los problemas que causan desmotivación. Según Matias (2018), el liderazgo en el lugar de trabajo es extremadamente importante, ya que ayuda a crear un ambiente de trabajo saludable, colaborativo y productivo. Según (Fernandes, 2009 & Borge, 2020), el diálogo es de suma importancia en las relaciones de trabajo porque:

Mejora la comunicación: El diálogo abierto y constante entre líderes y subordinados ayuda a mejorar la comunicación dentro del equipo. Así se evitan malentendidos, se fomenta la transparencia y se crea un entorno en el que la información se comparte de forma clara y directa.

Crea un sentimiento de pertenencia: El diálogo permite a los líderes sentirse escuchados y valorados en sus opiniones, ideas y preocupaciones. Esto crea un sentimiento de pertenencia y compromiso, ya que se sienten parte importante del proceso de toma de decisiones.

Promueve el desarrollo profesional: El diálogo facilita la identificación de las necesidades de formación y desarrollo de las personas que dirige. El líder puede entender las habilidades que necesitan mejorar y ofrecer orientación y comentarios constructivos para ayudarles a crecer profesionalmente.

Identificar problemas y soluciones: A través del diálogo, los líderes pueden expresar sus preocupaciones, retos o problemas a los que se enfrentan. Esto permite al líder tomar conciencia y buscar soluciones junto con el equipo, promoviendo un entorno de trabajo más eficaz y productivo.

Refuerza el compromiso y la motivación: Cuando los líderes se sienten escuchados, comprendidos y respetados, se comprometen más con los objetivos, metas y valores de la organización. El resultado es un aumento de la motivación y del rendimiento individual y colectivo.

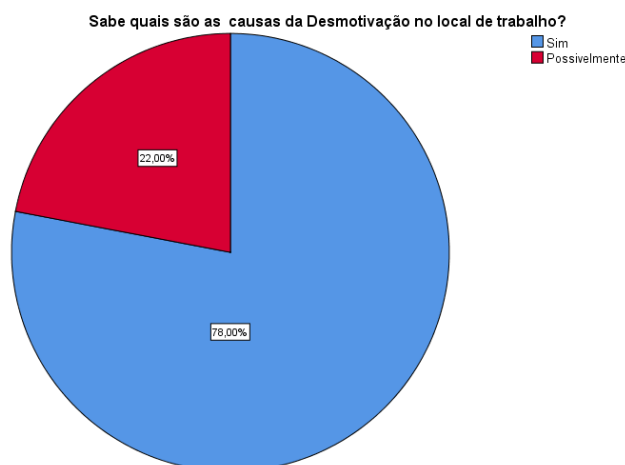
Establezca una relación de confianza: A través del diálogo, los líderes pueden construir una relación de confianza con sus subordinados. Esto es fundamental para el

crecimiento y el éxito del equipo, ya que la confianza permite compartir abiertamente la información y los comentarios, lo que facilita la resolución de problemas y la cooperación entre todos los miembros.

En resumen, el diálogo entre líderes y subordinados en el lugar de trabajo es fundamental para el éxito del equipo y de la organización en su conjunto. Fomenta una cultura de comunicación abierta, desarrollo profesional, resolución de problemas y colaboración, reforzando el compromiso y la motivación de los empleados.

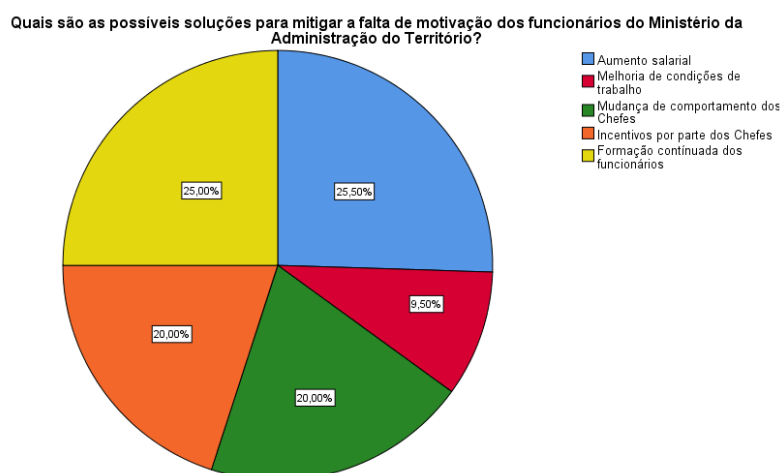
Figura 3

Resultados obtenidos en la pregunta 5



Los resultados de la figura 3 proceden de la pregunta 5 sobre si los empleados que participaron en la encuesta en línea eran conscientes de las causas de la desmotivación, a la que el 78% respondió que sí, que eran conscientes y el 22% dijo que no lo sabían porque sólo sabían que estaban desmotivados porque la vida era difícil. Según Da Costa y Toledo (2024), para combatir la desmotivación de los empleados del sector público en Angola, es necesario adoptar medidas que aborden estas causas. Esto puede implicar la aplicación de políticas salariales más justas, el establecimiento de programas de reconocimiento y recompensa, la creación de oportunidades de formación y desarrollo, la mejora de las condiciones de trabajo y la promoción de un liderazgo eficaz e inspirador. Silva & Costa (2023) destacan que, además, la simplificación de los procesos burocráticos y la búsqueda de una mayor agilidad en la toma de decisiones también son esenciales para motivar a los empleados del sector público en Angola.

Figura 4
Resultados obtidos en la pregunta 6



En cuanto a las posibles soluciones, que se muestran en la figura 4 de los resultados de la pregunta 6, el 25,50% dice que la solución es aumentar los salarios, el 9,50% dice que hay que mejorar las condiciones de trabajo, el 20% sugiere que los directivos cambien su comportamiento en el trato con los compañeros, el 20% dice que además de sus salarios, los empleados deben recibir incentivos constantes de todo tipo, el 25% dice que la formación continua de los empleados, tanto académica como profesional, debe estar en el centro de la atención de sus superiores para mejorar la prestación de servicios.

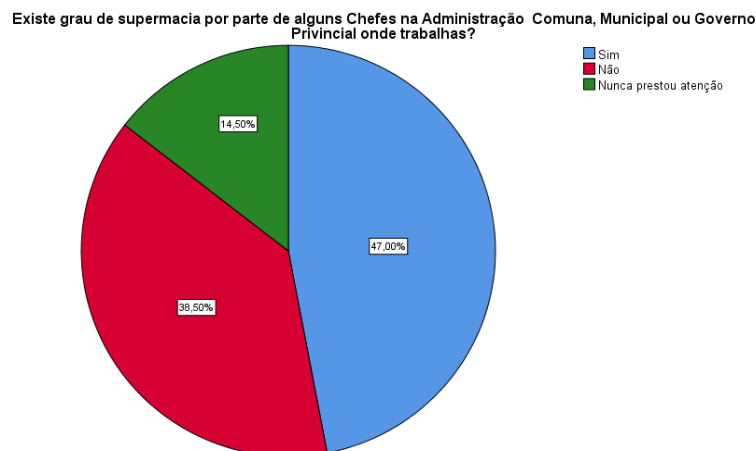
Tabla 3
¿Existe un sindicato en el Ministerio de Administración Territorial?

		Frecuenci	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
a			válido		acumulado
Válido	No	200	100,0	100,0	100,0

A la pregunta de si el Ministerio de Administraciones Públicas cuenta con un sindicato, el 100% de los encuestados respondió que no. Cualquier organización sin sindicato es un chiste para trabajar, porque nadie vela por los derechos de los empleados. Es necesario que todos los ministerios tengan sindicato, porque el único organismo que no podría tener sindicato es el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, porque ellos administran la justicia en el país, pero tienen sindicato. Según Silva & Costa (2023), es necesario que los empleados del Ministerio de Administración Territorial negocien con el gobierno para crear su propio sindicato lo antes posible como forma de superar los diversos problemas.

Figura 5

Resultados obtidos en la pregunta 8



De la encuesta realizada, los resultados de la figura 5 y la pregunta 8, sobre la existencia de comportamientos de supermacho en el trabajo, el 47% dijo que sí, que existe y es el más frecuente en las Administraciones Provinciales y Gobiernos, el 38,50% dijo que no existe y se sienten bien atendidos, el 14,50% dijo que nunca han prestado atención a este comportamiento. Estos resultados demuestran lo preocupante que es la formación continua de los líderes en las instituciones.

Analizando los resultados obtenidos del problema planteado, se propone que las Administraciones Comunales y Municipales trabajen con los Gobiernos Provinciales y el Ministerio de Administración Territorial para adoptar mejores estrategias para la motivación y satisfacción laboral de los empleados desmotivados, a fin de ajustar salarios, incentivos como bonificaciones, considerando las competencias de cada uno, promoción en funciones y categorías, para que puedan desempeñar mejor sus tareas, ayudando así (a los usuarios) a construir sólidos conocimientos, habilidades y actitudes y prestar bien los servicios públicos al ciudadano, obedeciendo las leyes, así como la deontología y la ética profesional. Además, se sugiere la necesidad de adoptar estrategias para aumentar la motivación y la satisfacción laboral de los empleados de las Administraciones Comunales y Municipales y de los empleados de los Gobiernos Provinciales:

- Destacar a los mejores empleados sin mirar al nepotismo ni a la adulación durante cada año y promover acciones de reconocimiento mediante la concesión de distinciones, becas de formación, elogios públicos, etc;
- Reconocimiento de las necesidades humanas de los funcionarios y agentes administrativos; formación continua para capacitar y habilitar profesionalmente a los funcionarios;
- Participación de los funcionarios del gobierno local en el análisis de los problemas y la determinación de soluciones para el sistema de gobierno local, aplicando una gestión democrática y participativa;
- Nombramientos en subcomités de apoyo a secciones, direcciones municipales y otras áreas de interés público y de la institución, sabiendo escuchar y atender las inquietudes de los empleados;
- Por lo tanto, hacemos un llamamiento a los que tienen derecho a reflexionar sobre este dilema y cambiar el marco para que la administración pública en Angola esté en consonancia con la práctica internacional;
- Creación de un sindicato para los trabajadores del Ministerio de

Debate y conclusiones

La discusión sobre los factores desmotivadores de los empleados de las Administraciones Territoriales, con especial incidencia en las Administraciones Municipales y las Diputaciones Provinciales, ha sido objeto de debate en diversos foros. El objetivo de este estudio fue describir los factores desmotivadores de algunos empleados de la Administración Territorial, con especial atención a las Administraciones Comunales, Administraciones Municipales y Gobiernos Provinciales de Angola, y su impacto en la vida de los ciudadanos que buscan servicios. Se identificaron diversos factores, como la falta de estímulo de los jefes a los subordinados, el maltrato entre colegas, la falta de respeto de algunos superiores jerárquicos hacia los subordinados, los bajos salarios, la poca valoración del trabajo realizado, la desvalorización de la meritocracia, el estilo de liderazgo inadecuado, la subutilización, la falta de diálogo armonioso y constante, el exceso de burocracia, la falta de comunicación interna y la distancia entre la realidad de la gestión pública adoptada por la Administración Municipal de Bailundo y otras. La conclusión es que la desmotivación puede minimizarse si se atenúan los factores desmotivadores. Según Simões (2023), durante el proceso de selección y contratación de empleados para las organizaciones, es importante seleccionar a los mejores profesionales para garantizar un apoyo eficiente a la empresa, evitando así la contratación de especialistas externos para resolver problemas específicos. Esto ha llevado a algunos empleados a sentirse desmotivados y desesperanzados respecto al futuro, debido al comportamiento de algunos jefes. Sin embargo, es necesario establecer una relación entre los tres conceptos principales tratados anteriormente: organización, comunicación y motivación. Organización y comunicación: la organización está formada por individuos que establecen relaciones y se comunican entre sí. La comunicación es un proceso de construcción conjunta del discurso, en el que los miembros de una organización no se limitan a un simple intercambio de mensajes, sino que construyen un discurso común, compartiendo información entre todas las partes implicadas. Según Da Costa y Toledo (2024), toda organización tiene una estructura formal representada en su organigrama. Por otra parte, la motivación en el trabajo es importante porque fomenta la colaboración entre equipos y mejora el rendimiento de los empleados en sus actividades individuales. Los empleados motivados consiguen mejores resultados, mientras que los desmotivados disminuyen su productividad y pueden influir en otros empleados. Además, los empleados desanimados están menos atentos al realizar sus tareas y pueden cometer errores que pongan en peligro el trabajo del equipo. Chiavenato (2006) afirma que la motivación en el trabajo anima a los empleados a dedicarse más y a rendir mejor, lo que repercute directamente en los buenos resultados de la empresa. Por tanto, es algo que debe fomentarse, ya que no sólo afecta al bienestar de los empleados, sino también al de la organización en su conjunto. La palabra "motivación" significa el conjunto de factores que impulsan una acción, es decir, es lo que nos estimula a hacer algo. La motivación en el trabajo es el sentimiento que impulsa nuestras acciones en el trabajo. Cuando una persona está motivada, tiene la voluntad de alcanzar objetivos y obtener buenos resultados, lo que influye positivamente en su comportamiento en el lugar de trabajo, haciéndola más comprometida. Cuanto mayor es la motivación del empleado, mayor es su esfuerzo por desempeñar sus funciones, lo que aumenta su productividad. Un entorno de trabajo alentador y estimulante atrae a los talentos para que permanezcan en la empresa, lo que se traduce en un mayor compromiso y un buen rendimiento.

En resumen, hay una serie de razones que contribuyen a la falta de motivación de estos empleados, que acaba reflejándose directamente en sus actividades y en los servicios que prestan a la población.

Uno de los principales factores de desmotivación es la falta de reconocimiento y aprecio profesional. Muchos empleados no tienen un sistema claro de ascensos y progresión salarial, lo que desincentiva su compromiso y el desarrollo de sus capacidades. Además, la falta de incentivos económicos adecuados hace que estos trabajadores se sientan infravalorados y desmotivados.

Otro factor relevante es la falta de condiciones de trabajo adecuadas. Estos empleados suelen trabajar en instalaciones precarias, con infraestructuras deficientes y falta de equipamiento básico. La ausencia de un entorno de trabajo adecuado va en detrimento del rendimiento y la productividad, generando insatisfacción y desmotivación.

La falta de formación y cualificación profesional es también un factor importante de desmotivación de estos empleados. La actualización de conocimientos y la oportunidad de desarrollar nuevas competencias son esenciales para el crecimiento profesional y la motivación de los empleados. Sin embargo, a menudo no se invierte lo suficiente en este ámbito, lo que limita las oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

Esta falta de motivación de los funcionarios del Ministerio de Administración Territorial repercute directamente en la vida de los ciudadanos. La desmotivación se refleja en la prestación de servicios de baja calidad, la falta de interés y la falta de compromiso para resolver los problemas de los ciudadanos. El resultado es una administración pública ineficaz, que dificulta el acceso de los ciudadanos a servicios públicos de calidad y afecta negativamente a su calidad de vida.

En resumen, los factores de desmotivación de los empleados del Ministerio de Administración Territorial de Angola tienen un impacto significativo en la vida de los ciudadanos. La falta de reconocimiento y aprecio profesional, la precariedad de las condiciones de trabajo y la falta de formación adecuada contribuyen a la desmotivación de estos empleados, lo que se traduce en unos servicios públicos de baja calidad y en una merma de la calidad de vida de los ciudadanos. Es necesario aplicar medidas que fomenten la motivación y el desarrollo profesional de estos trabajadores, con el fin de mejorar la calidad de la administración pública y el bienestar de la población. Para invertir en el personal, es esencial que el Ministerio de Administración Territorial (MAT) realice un ajuste adecuado a los empleados del sector, proporcionándoles el debido reconocimiento y aprecio profesional. Esto implica ascensos o reasignaciones, así como motivación continua, formación y desarrollo profesional. Además, es importante que los salarios estén en consonancia con la antigüedad y la formación académica de cada uno, así como establecer una escala salarial especial para quienes representan al Gobierno y al Estado.

Referencias

- Abel, G. C., Araújo, L. S., & Costa, M. G. da. (2022). O investimento direto estrangeiro: Uma reflexão sobre a atração de investimentos internacionais no Município de Bailundo-Huambo-Angola. *Revista de Políticas Públicas e Gestão Educacional (POLIGES)*, 3(1). <https://doi.org/10.22481/poliges.v3i1.10545>
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.

- Alderfer, C. P. (1977). Organization development. *Annual review of psychology*, 28(1), 197-223.
- Almeida, L. A. S. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Exedra: Revista Científica*, 8, 91-103.
- Almeida, S. L. de, Capucho, F., & Ribeiro, P. (2017). Vamos comunicar? Revisão teórica sobre a relação entre a comunicação interna nas organizações e a motivação dos colaboradores. *Gestão e Desenvolvimento*, 25, 27-53.
- Bockorni, B. R. S., Gomes, A. F., & Alves, R. D. C. O. L. (2021). Percepções de sucesso e fracasso de empreendedores: Um estudo em uma cidade de médio porte. *Administração de Empresas em Revista*, 2(24), 310-344.
- Borges, J. C. P., Barcelos, M., Rodrigues, M. S., & Neto, D. D. R. (2024). Teorias Organizacionais E Análise De Políticas Públicas: Formação De Agenda Como Elemento De Conexão. *Revista Grifos*, 33(61), 01-20.
- Caldas, J. C. (2015). Desvalorização do trabalho: do Memorando à prática. *Cadernos do Observatório*, 6.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI-recursos humanos e sucesso empresarial* (6ª Ed.). Publicações Dom Quixote.
- Camara, P. da, Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Dom Quixote.
- Canhanga, L. A. (2020). *A falta de motivação e o impacto nos colaboradores: um estudo de caso no Ministério da Geologia e Minas* (Doctoral dissertation).
- Carneiro, L. D. A. (2012). A comunicação Interna para Promoção da Qualidade. *Revista Científica e-Locução*, 1(01), 16-16.
- Chiavenato, I. (2006). *Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração*. Editora Manole.
- Chipuca, L. (2020). Análise da motivação como catalisador da satisfação e do desempenho profissional dos docentes de Benguela/Angola. *Gestão e Desenvolvimento*, 28, 229-272.
- Cunha, M. B. de O. D. G. da. (2022). *O contributo da comunicação estratégica interna para o bem-estar organizacional e para a produtividade dos colaboradores* [Master Thesis, Universidade Nova]. <https://run.unl.pt/handle/10362/143517>
- da Costa, A. K. B., & de Souza Toledo, B. (2024). Comunicação Interna: Uma Análise Na Interação Entre Funcionários E Organização Em Um Hospital Em Governador Valadares-MG. *RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar*, 1, e514766-e514766.
- da Costa, M. G., Enoque, F. Z., & da Costa Graça, H. (2022). Gestão escolar democrática e participativa: um olhar para as habilidades, competências, perspectivas e desafios dos directores escolares do município da Caála. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 8(1), 66-95.
- de Almeida, S. L., Capucho, F., & Ribeiro, P. (2017). Vamos comunicar? Revisão Teórica sobre a Relação entre a Comunicação Interna nas Organizações e a Motivação dos Colaboradores. *Gestão e Desenvolvimento*, 25, 27-53.
- de Araújo, C. F. L. (2022). *Estudo Sobre A Desmotivação Dos Professores Do Ensino Fundamental Do Instituto De Educação De Guaratinga: Fatores E Causas*. [Trabajo de Maestria, Universidad Autónoma de Asunción].
- De Freitas Brandão, I., de Lima, L. C., de Aquino Cabral, A. C., dos Santos, S. M., & Pessoa, M. N. M. (2014). Satisfação No Serviço Público: Um Estudo Na Superintendência Regional Do Trabalho E Emprego No Ceará. *Revista Eletrônica de Administração*, 20(1), 90-113.

- De Oliveira, A. A., & Silva, F. F. (2021). Limites e decorrências da teoria das necessidades humanas de Abraham Harold Maslow. *Caderno de Administração*, 29(2), 100-115.
- Díaz Espinosa, A. D. L. Á. (2023). *Teoría de la motivación de las expectativas y productividad laboral aplicada a una distribuidora de productos de consumo masivo* [Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato]
- Didier Jr, F., Zaneti Jr, H., & Oliveira, R. A. D. (2020). Elementos para uma teoria do processo estrutural aplicada ao processo civil brasileiro. *Revista de Processo*, 303, 45-81.
- Dos Santos, J. O., Lima, L. S., Severo, M. A. A., & dos Santos, A. (2011). Teoria Do Reforço: Atividade De Reciclagem Para Jovens Da " Legião Mirim" De Ilha Solteira-Sp. *Anais Do Fórum De Iniciação Científica Do Unifunec*, 2(2).
- Dos Santos, L. J., Faria, B. E. M., & Verçosa, N. M. (2020). Motivação No Ambiente De Trabalho: a influência do clima organizacional na produtividade. *Scientia Generalis*, 1(S1), 24-24.
- Farias, L. D. A. (2021). *Fatores motivacionais e perfil de necessidades de servidores públicos: um estudo com os servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino* [Master's thesis, Universidade Tecnológica Federal do Paraná].
- Fernandes, P. R. S. (2009). Causas de desmotivação no trabalho em uma empresa pública federal.
- Katz, R. L. (2009). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review Press.
- Keffer, N. D., da Silva, E. M., Pinto, D. M. R., Reis, D., Abbud, E. B., Ferreira, R. S., & Coelho, F. N. (2023). A Importância Da Motivação Das Pessoas No Ambiente Organizacional. *Revista Formadores*, 20(Suplementar), e2027-e2027.
- Lima, L. K. S. D. S. (2023). *Motivação no trabalho: um estudo com os funcionários do Conselho Regional de Odontologia do RN-CRO* [Bachelor's Thesis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte].
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2004). *Metodologia científica* (Vol. 4). Atlas São Paulo.
- Maslow, A. H. (2003b). *O diário de negócios de Maslow*. Qualitymark Editora Ltda.
- Matias, M. A. D. (2018). *Impacto dos estilos de liderança na motivação dos colaboradores do setor público em Angola* [Master's thesis, Universidade Autónoma de Lisboa].
- Monastersky, R. (2024). *Comprometimento do trabalhador e estilos de liderança: estudo realizado em 10 fintechs*. Editora Dialética.
- Neves, A. L. (2015). *Motivação para o trabalho*. Editora RH.
- Pastre, J. A., & Augusto, C. A. (2022). Alienação e seus efeitos na motivação dos trabalhadores: um estudo realizado em supermercados varejistas. *CAP Accounting and Management-B4*, 15(1).
- Pfeffer, J. (2019). *Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment*. In *Corporate Governance* (pp. 53-64). Gower.
- Pichère, P. (2023). A Hierarquia das Necessidades de Maslow: Obtenção de informação vital sobre como motivar as pessoas. *50Minutos. es*.
- Prodanov, C. C., & De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. (2ª Ed.). Editora Feevale.
- Raimundo, R. J. (2017). *O processo de recrutamento e seleção como fator de desenvolvimento numa organização pública do Kwanza-Sul-Angola: Caso de estudo empresa pública angolana (MAPTESS)* [Master's Thesis, Instituto Politécnico de Viana do Castelo].
- Ribeiro, M. F., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: Fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão e desenvolvimento*, 26, 105-131.

- Rocha, J. G. M. (2023). Clima organizacional com foco na desmotivação dos funcionários em uma empresa pública: um estudo de caso.
- Rojas Rojas, P. (2024). Estudo de caso comparativo de motivação segundo gênero em um centro de saúde, Lima 2023.
- Rueda, A. B., Oliveira, E. R., Ferreira, G. M., & de Oliveira Rossini, C. (2021). Funcionários Públicos Municipais: Desmotivados Ou Mal Interpretados? *Revista Faculdades do Saber*, 6(13), 1010-1021.
- Scheer, M. (2014). *A desmotivação entre trabalhadores: uma revisão bibliográfica*. Salão do Conhecimento.
- Settinieri, C. P., Vasconcelos, C. M. S., & Silva, M. A. M. (2019). Características do comportamento empreendedor do sócio-proprietário da hamburgueria I Love Bacon sob a ótica da teoria das necessidades de David McClelland. *Revista de Administração da UNI7*, 3(1), 081-117.
- Silva, P., & Costa, E. (2023). *A Influência Do Gestor Na Saúde Organizacional*. *Revista Interface Tecnológica*, 20(1), 263-275.
- Sobral, S., & Capucho, F. (2019). A gestão de conflitos nas organizações: Conceptualização e diferenças de gênero. *Gestão e Desenvolvimento*, 27, 33-54.
- Tavares, F. P. (2011). Motivação e desmotivação sob o enfoque organizacional. *Administração E Ciências Contábeis*, 21.
- Teixeira Filho, A. N., de Figueiredo, C. A. C., & Sousa, F. M. G. S. (2024). Salário Emocional E Motivação No Poder Judiciário Brasileiro. *Revista Cidadania e Acesso à Justiça*, 9(2).