

## PROJECT, DESIGN AND MANAGEMENT

<https://www.mlsjournals.com/Project-Design-Management>

ISSN: 2683-1597



### Cómo citar este artículo:

Machava, J. B. & Magodo, Z. J. (2023). A motivação e sua relação com o ambiente de trabalho no comando da polícia da República de Moçambique em Manica no período de 2016 a 2019. *Project, Design and Management*, 5(2), 173-187. doi: 10.35992/pdm.5vi2.1807.

## LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL AMBIENTE LABORAL EN EL COMANDO DE POLICÍA DE LA REPÚBLICA DE MOZAMBIQUE EN MANICA EN EL PERÍODO 2016 A 2019

**Jaime Beleza Machava**

Universidad Pedagógica (Mozambique)

[machava.beleza@gmail.com](mailto:machava.beleza@gmail.com) - <https://orcid.org/0000-0001-5145-9725>

**Zefanias Jone Magodo**

Instituto Politécnico Superior de Manica (Mozambique)

[zefanias.magodo@gmail.com](mailto:zefanias.magodo@gmail.com) - <https://orcid.org/0000-0002-9115-8772>

**Resumen.** Hoy en día, las organizaciones están experimentando un dinamismo, lo que lleva a cambios en el contexto organizacional de las empresas que contribuyen al mejoramiento de su personal, a través de la motivación. Con el propósito de analizar los factores inhibidores de la motivación en los agentes de la Policía de la República de Mozambique, se estudió en la Comandancia Provincial de Manica, Ciudad de Chimoio, a través de la identificación del tipo de motivación presente en los agentes, la descripción de las estrategias implementadas por la dirección en su motivación y el examen de los factores que contribuyen a esa motivación. Para lograr estos objetivos se utilizó una investigación bibliográfica para recolectar información relevante para el estudio y de campo con la ayuda de la observación y encuesta a los agentes de las diferentes direcciones, departamentos y sectores de la Comandancia Provincial, y se seleccionaron los datos y codificados en la hoja de cálculo Excel 2016 y procesados en el paquete estadístico SPSS versión 13.0 en la extensión Analyse Descriptive – Estadísticas de frecuencias para la creación de figuras y tablas. Los resultados apuntan a la existencia de motivaciones intrínsecas y extrínsecas en los agentes, impulsadas por la difusión de sus derechos y deberes, la existencia y difusión del plan de promoción y progresión, así como la promoción de encuentros y fiestas de confraternización, a pesar de que tienen un costo para los participantes. Habiendo concluido que el factor trabajo policial mal pagado es crucial para la motivación de los agentes ya que el valor de la varianza después de la prueba de Turquía fue mayor a 5.9. Y, el estudio recomienda verificar la influencia de los recursos materiales y medios físicos en el cumplimiento de las metas establecidas.

**Palabras clave:** Motivación; teorías de la motivación; estrategias de satisfacción.

## A MOTIVAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O AMBIENTE DE TRABALHO NO COMANDO DA POLÍCIA DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE EM MANICA NO PERÍODO DE 2016 A 2019

**Resumo.** Os dias actuais vive-se um dinamismo nas organizações, propiciando mudanças no contexto organizacional das empresas que contribui na valorização do seu pessoal, através da motivação. Com o propósito de analisar os factores inibidores da motivação nos agentes da Polícia da República de Moçambique, foi estudada no Comando Provincial de Manica, Cidade de Chimoio, através da identificação do tipo de motivação presente nos agentes, a descrição das estratégias implementadas pela direcção na motivação dos mesmos e o exame dos factores que contribuem nessa motivação. Para o alcance desses objectivos foi usada a pesquisa bibliográfica para o levantamento de informações relevantes ao estudo e de campo com auxílio de observação e inquérito por questionário aos agentes das diferentes direcções, departamentos e sectores do Comando Provincial e os dados foram seleccionados e codificados na planilha Excel 2016 e processados no pacote estatístico SPSS versão 13.0 na extensão Analyse Descriptive – Statistics frequências para a criação de Figuras e tabelas. Os resultados apontam para a existência nos agentes as motivações intrínseca e extrínseca, movidas pela divulgação dos seus direitos e deveres, a existência e divulgação do plano de promoção e progressão, bem como a promoção de encontros e festas de confraternização, apesar das mesmas terem um custo aos participantes. Tendo concluído que o factor trabalho policial mal remunerado é crucial para a motivação nos agentes uma vez que o valor de variância apos o teste Turkey ter sido maior que 5.9. E, o estudo recomenda para a verificação da influência dos recursos materiais e meios físicos no cumprimento das metas estabelecidas.

**Palavras-chave:** *Motivação, teorias da motivação, estratégias de satisfação.*

## MOTIVATION AND ITS RELATIONSHIP WITH THE WORK ENVIRONMENT IN THE POLICE COMMAND OF THE REPUBLIC OF MOZAMBIQUE IN MANICA IN THE PERIOD FROM 2016 TO 2019

**Abstract.** Nowadays there is dynamism in organizations, providing changes in the organizational context of companies that contribute to the valorization of their staff, through motivation. In order to analyze the factors that inhibit motivation in the Police officers of the Republic of Mozambique, a description of the types of motivation present in the officers was studied at the Provincial Command of Manica, Chimoio City, through the identification of the strategies implemented by the motivation and examining the factors that contribute to that motivation. To achieve these objectives, bibliographic research was used to collect information relevant to the study and field with the aid of observation and questionnaire inquiry to agents from different provincial command departments, departments and sectors and the data were selected and coded in the spreadsheet. Excel 2016 and processed in the SPSS version 13.0 statistical package in the Analyze Descriptive - Statistics frequencies extension for the creation of graphs and tables. The results point to the existence of intrinsic and extrinsic motivations in the agents, driven by the disclosure of their rights and duties, the existence and dissemination of the promotion and progression plan, as well as the promotion of meetings and fraternization parties, although they have a cost to participants. Having concluded that the factor of poorly paid police work is crucial for the motivation of the agents since the value of variance after the Turkey test was greater than 5.9. And, the study recommends verifying the influence of material resources and physical means in meeting the established goals.

**Keywords:** *Motivation, motivation theories, satisfaction strategies.*

### Introducción

La complejidad del trabajo en las organizaciones, sus múltiples y variadas exigencias, los nuevos entornos productivos y la creciente competitividad en el mundo empresarial tienen

como corolario la necesidad de valorar a los empleados y crear condiciones favorables para maximizar su rendimiento y satisfacción laboral (Tamayo & Paschoal, 2003). Esta motivación en el trabajo se manifiesta por el impulso del empleado a realizar sus tareas con dinamismo y precisión, persistiendo en su ejecución hasta lograr el resultado esperado o previsto.

Un buen entorno de trabajo, la formación, los conocimientos, las cualidades requeridas para realizar una determinada tarea y la disponibilidad de las herramientas necesarias no garantizan que el empleado sea capaz de llevar a cabo su tarea de forma productiva (Fraga, 2011). El mismo autor (2011), citando a Glasser (1994), señala que el fracaso de la mayoría de las empresas no se debe a la falta de conocimientos técnicos, sino al trato con las personas.

Según Pérez y Marqués (2014), la satisfacción de los empleados en el lugar de trabajo es un factor indispensable en las organizaciones, pero estas tienen grandes dificultades para satisfacer sus necesidades. Para Tamayo y Paschoal (2003), la motivación es considerada como el área de investigación y gestión de los recursos humanos, guiada permanentemente por un enfoque positivo y humanizador del entorno laboral, buscando la forma de ayudar a los trabajadores a satisfacer sus necesidades en el trabajo y realizarse profesionalmente en él.

El tema de la motivación y la satisfacción de los empleados se debate actualmente con gran relevancia. Según Júnior (2016), este tema es discutido por los gestores de las empresas, organizaciones e incluso grupos sociales con el fin de encontrar mejores formas de impulsar la productividad en el trabajo, pero sobre esta situación se adoptan diversas posiciones con respecto a los factores que estimulan la motivación en el trabajo y, en cierta medida, posiciones contrapuestas.

En consonancia con las reflexiones de Chiavenato (2009), actualmente vivimos en un mundo dinámico en el que las organizaciones y las empresas experimentan constantemente cambios complejos en su contexto organizativo con el fin de adquirir formas de trabajo innovadoras, flexibles y ágiles que valoren las relaciones humanas. En este camino de cambio, la cuestión de la motivación pasa a primer plano, y la motivación es un reto importante para cualquier organización de gestión de personal. Según Baptista *et al.* (2005), la motivación se ha considerado un factor importante, y aquí concretamente en el trabajo.

Los mismos autores (2005) añaden que, desde la antigüedad, la literatura ha mostrado cierta preocupación por las razones por las que las personas actúan o por las que deciden qué hacer (Baptista *et al.* 2005).

A nivel de la Comandancia General, entidad que gestiona el personal de la PMR, no existe cualificación para los cargos de Mando, Dirección, Liderazgo, Confianza, Carrera Profesional de la PMR y el Marco de Personal establecido en el artículo 51 del Decreto 58/2019, de 1 de julio, por el que se aprueba el Estatuto Orgánico de la Policía de la República de Mozambique. A esto se suma la falta de progresión y promoción, los bajos salarios, las prestaciones sociales, las condiciones de trabajo inadecuadas (falta de comidas durante el turno, falta de un lugar para descansar y de asistencia médica y medicamentosa), los horarios de trabajo superiores a los recomendados por la OMC (Organización Mundial del Trabajo) en el artículo 427 del Tratado de Versalles, la precaria comunicación entre subordinados y superiores, las relaciones entre empleados, lo que crea desmotivación entre los agentes de las PMR. Por esta razón, esta investigación se ocupó de estudiar los factores de motivación en relación con el ambiente de trabajo de los agentes de la Policía de la República de Mozambique en el Comando Provincial de Manica en los años 2016 a 2019.

A partir de la pregunta orientadora, la investigación pretende aportar un enfoque de la motivación en relación con el entorno laboral basado en la identificación del tipo de motivación, las estrategias implementadas por la dirección para motivar a los empleados y el análisis de los

factores de motivación, ya que constituye uno de los principales procesos responsables de los esfuerzos realizados por los empleados y de su persistencia en la realización de sus tareas para alcanzar los objetivos previamente fijados.

### ***De los conceptos a las teorías de la motivación***

Según Pina *et al.* (2014), la motivación es el conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como fuera del individuo y que dan lugar al comportamiento laboral, determinando su forma, dirección, intensidad y duración.

Según Júnior (2016), se añaden cuatro elementos esenciales al concepto propuesto por Pina *et al.* (2014), para diferenciar entre las demás definiciones: (i) estimulación - las fuerzas energéticas responsables de desencadenar el comportamiento; (ii) acción y esfuerzo - el comportamiento observado; (iii) movimiento y persistencia - la prolongación en el tiempo del comportamiento motivado; y (iv) recompensa - el refuerzo de las acciones anteriores.

Pero Montserrat (2004) conceptualiza la motivación en tres ámbitos de estudio diferentes, a saber: 1. En el ámbito del consumo, se refiere a los factores psicológicos que explican la compra de un producto, su pedido o su rechazo. En economía, designa el conjunto de factores que determinan el comportamiento de un agente económico. En psicología, corresponde al proceso fisiológico y psicológico responsable del inicio, la continuación o el fin de un comportamiento.

Para Madureira (1990), la motivación es una fuerza que reside en la persona y la estimula a dirigir su comportamiento hacia la consecución de determinados objetivos. El mismo autor (1990) añade que la motivación para el trabajo es un estado de ánimo positivo que permite al individuo realizar tareas y desarrollar todo su potencial.

Según Vries (1993), existen muchas teorías de la motivación, entre ellas las teorías de las necesidades de Maslow, McClelland, Alderfer, la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, Mausner, Snyderman, la Teoría de las Expectativas o de la Instrumentalidad de Vroom<sup>1</sup>, la Teoría del Refuerzo de Skinner, Connellan, la Teoría de las Metas de Locke, Bryan, la Teoría de la Equidad de Homans y Adams, la Teoría X e Y - Douglas McGregor.

Según Teixeira (1998), la teoría de las necesidades de McClelland, la motivación, que el autor denominó ciclo motivacional, comienza con un estímulo para satisfacer una determinada necesidad que se manifiesta, generando una tensión que se traduce en un estado de desequilibrio en el organismo. Así, el desequilibrio se alcanzará en cuanto se cubra esta necesidad.

Maslow, citado por Teixeira (1998), basó su teoría, denominada Teoría de las Necesidades de Maslow, en tres supuestos: a) las necesidades insatisfechas motivan a las personas o influyen en su comportamiento. Mientras una necesidad básica no esté satisfecha, las demás no suelen influir en el comportamiento del individuo. El autor lo denominó "principio de dominancia"; b) las necesidades se agrupan según una jerarquía; y c) las necesidades de cualquier nivel de la jerarquía surgen como motivadores significativos sólo cuando las necesidades de los niveles inferiores en la jerarquía ya se han satisfecho razonablemente, el principio de emergencia.

En la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow de 1954, el comportamiento humano está motivado por las necesidades básicas, que se reflejan en términos de carencia y en términos de crecimiento. La jerarquía de necesidades varía en prioridad desde las fisiológicas

---

<sup>1</sup> Véase Vroom (1964). *Trabajo y motivación*. John Wiley e Hijos.

y de seguridad hasta las sociales, de estima y de autorrealización, encaminadas a explotar su potencial.

A pesar de la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg de 1966, que aboga por la motivación intrínseca, haciendo hincapié en las limitaciones de las recompensas y castigos extrínsecos, su propuesta es la motivación por el propio trabajo, que se consigue enriqueciendo el puesto de trabajo. Según Vieira (2003), la promoción o el enriquecimiento del puesto de trabajo es la forma de aumentar la satisfacción de los empleados, ya que ofrece la oportunidad de crecimiento psicológico. Es una propuesta que no debe aplicarse de golpe, sino de forma continuada, con los cambios iniciales durando un periodo de tiempo bastante largo y, por tanto, impulsando el trabajo hacia el nivel superior. A medida que asciendes en el escalafón, adquieres habilidades que te permitirán ascender a puestos superiores.

Por otra parte, la Teoría de las Expectativas, propuesta por primera vez por Vroom (1964), va más allá de los supuestos de las teorías enumeradas anteriormente. Reconoce las diferencias individuales y sostiene que la motivación es el producto del valor esperado atribuido a un objetivo y la probabilidad de alcanzarlo.

Según Pina *et al.* (2014), en un enfoque cognitivo, que considera que "el comportamiento y el rendimiento son el resultado de una elección consciente. El comportamiento elegido es, por regla general, el que conduce a mayores ganancias para la persona". Esta teoría se basa esencialmente en los conceptos de expectativa, valencia e instrumentalización.

Por último, la Teoría de la Equidad de Adams (1960) se basa en la idea de que los empleados comparan sus contribuciones a la organización o empresa con lo que reciben como recompensa. Como puedes ver, el término equidad hace referencia a la justicia, a la rectitud. En otras palabras, la equidad sólo se manifiesta cuando un trabajador, por ejemplo, es recompensado con valores que justifican su compromiso con su trabajo. Hay equidad cuando se recompensa a dos trabajadores en función de sus esfuerzos, méritos, compromiso y competencias (Pina *et al.* 2014). En resumen, podemos ver desde este punto de vista que, por ejemplo, no sería justo que dos trabajadores que ganan el mismo salario recibieran un aumento salarial igual si uno de ellos está más comprometido con el trabajo que el otro.

### ***Tipos y estrategias de motivación***

Según Universia (2017), existen varios tipos de motivación (intrínseca o extrínseca), cada uno de los cuales influye en el comportamiento de diferentes maneras. Ninguna de ellas funciona para todo el mundo. La personalidad de las personas puede variar en función del tipo de motivación que resulte más eficaz para inspirar su comportamiento. Se trata de incentivos (que implican recompensas, monetarias o de otro tipo. A muchas personas les mueve la certeza de que serán recompensadas por alcanzar un determinado objetivo o meta. Los ascensos y aumentos de sueldo son un buen ejemplo del tipo de incentivo utilizado para la motivación), miedo, logro, crecimiento, poder y social.

El miedo implica consecuencias. Este tipo de motivación suele utilizarse cuando fallan los incentivos. En un modelo de motivación denominado "palo y zanahoria", el incentivo es la zanahoria y el miedo es el palo. El castigo o las consecuencias negativas son una forma de motivación por miedo. Este tipo de motivación se utiliza habitualmente para motivar a los alumnos en el sistema educativo y también en entornos profesionales. Si incumples las normas o no alcanzas los objetivos, serás penalizado de alguna manera.

Se suele pensar que el rendimiento es un impulso hacia la competencia. Te mueves para alcanzar objetivos y conseguir lo que quieres. Este tipo de motivación surge del deseo de mejorar tus habilidades y demostrar tu competencia a ti mismo y a los demás. Sin embargo, en

determinadas circunstancias, las motivaciones de logro pueden implicar un deseo de reconocimiento externo. Es normal que quieras recibir comentarios positivos de tus colegas y amigos. Esto puede incluir cualquier cosa, desde un premio hasta un pequeño cumplido.

Crecimiento, este tipo de motivación implica la necesidad de mejorar uno mismo, es realmente una motivación interna. El deseo ardiente de aumentar tu conocimiento de ti mismo y del mundo que te rodea puede ser una fuerte fuente de motivación. Todo el mundo quiere aprender y crecer como individuo. La motivación de crecimiento puede considerarse un deseo de cambio. Muchos de nosotros estamos condicionados por nuestra personalidad o educación a buscar constantemente el cambio. Esto hace que veas el estancamiento como algo negativo e indeseable.

El poder puede tener tanto que ver con el deseo de autonomía como con el control de las personas que te rodean. Quieres tener opciones y control sobre tu propia vida. Es una forma de intentar dirigir la forma en que vives ahora y en el futuro. Esto también puede traducirse en un deseo de controlar a quienes nos rodean. El deseo de control es más fuerte en unas personas que en otras. En algunos casos, este deseo de poder puede traducirse en actitudes equivocadas. Pero en otros, es sólo un deseo de influir en el comportamiento de los demás.

La motivación social se observa en la mayoría de las personas como resultado de factores sociales. Puede tratarse del deseo de formar parte de algo y de ser aceptado por un grupo específico o por una esfera más amplia del mundo. Todos tenemos un deseo innato de sentirnos conectados a los demás, así como un deseo de afiliación y aceptación. Otra forma de motivación social es el deseo de contribuir y marcar la diferencia en la vida de los demás. Quienes están motivados para contribuir al mundo suelen estarlo por factores sociales.

Según Chiavenato (2009b) sobre la motivación, las estrategias de motivación esenciales para las organizaciones son: un buen plan de empleo y salario; el reconocimiento profesional; la socialización, que mejora las relaciones entre los empleados; las opiniones de todos los empleados son escuchadas en la toma de decisiones; el ambiente de trabajo es cómodo e ideal para la mejor conveniencia de los empleados; hay apertura para que los empleados ventilen sus insatisfacciones con su trabajo, y éstas son reflexionadas y mejoradas.

Según Gil (2001), los retos de las estrategias de motivación son cada vez mayores, porque para hacer coincidir los deseos de las organizaciones con las necesidades, al menos básicas, de sus empleados, cabe destacar dos estrategias fundamentales: un buen plan de empleo y salario y un entorno confortable que propicie el bienestar de los empleados, porque aunque la empresa sea pequeña y atraviere momentos de crisis económica, necesita adaptarse a todos los cambios inconstantes del mercado y a las diferentes personalidades y objetivos de cada empleado.

Sin embargo, Sousa y Anjos (2015) señalan que la satisfacción de las personas en el ámbito empresarial va mucho más allá de las cuestiones salariales, sino más bien las buenas relaciones con los compañeros, un ambiente de trabajo armonioso, con reconocimiento profesional, valorando las áreas de formación y el buen desempeño del equipo.

Los mismos autores subrayan que la celebración de actividades o momentos de integración entre los empleados es esencial para que se sientan a gusto en su entorno de trabajo, que es lo que vemos en justificaciones como éstas: "Porque me incentivan a cumplir objetivos todos los días"; y, "En comparación con otras empresas en las que he trabajado, aquí se trabaja, se respeta a la gente, los empleados se respetan y se ayudan entre sí, y Dios está por encima de todo" (Sousa y Anjos, 2015).

## **Método**

La metodología comprende la presentación de los métodos utilizados para llevar a cabo la investigación, en la que se presenta el diseño de la investigación, empezando por definir la naturaleza de la investigación, su planteamiento, objetivo, procedimientos y métodos de recogida y presentación de datos.

La Policía de la República de Mozambique (PRM) está dirigida por un Comandante General, subordinado al Ministro del Interior. Desde su creación, ha optado por organizarse militarmente<sup>2</sup>, a pesar de que la organización policial que existía en Mozambique en aquella época como colonia de Portugal era la Policía de Seguridad Pública, de carácter civil. En términos jerárquicos, se organiza en todos los niveles de su estructura, respetando la diferenciación entre funciones policiales y no policiales, obedeciendo las primeras a la jerarquía de mando y las segundas a las normas de jerarquía de la administración pública.

Según el artículo 1, apartado 1, de la Ley 16/2013, de 12 de agosto, que deroga parcialmente la Ley 5/88, de 27 de agosto, y la Ley 19/92, de 31 de diciembre, la Policía de la República de Mozambique (PRM) es un servicio público no partidista de carácter paramilitar, dependiente del Ministerio del Interior, que supervisa el área de orden público y seguridad. Y el apartado 2 del mismo artículo establece que la existencia de la PMR no excluye la creación de otros organismos especializados integrados en otras instituciones públicas.

El Comando Provincial de la Policía de la República de Mozambique en Manica se encuentra en la ciudad de Chimoio 601, en las calles de Barué y Mossurize.

---

<sup>2</sup> La organización de la PMR sigue el principio de desconcentración, con el objetivo de descongestionar la oficina central y acercar los servicios de seguridad a la población. El nivel organizativo de la PMR comprende:

- a) Central, provincial, distrito, puesto administrativo, ciudad y pueblo.
- b) A nivel central se organiza en una Comandancia General y a nivel local en comandancias provinciales y de distrito.
- c) En las ciudades, la PMR se organiza en comisarías, puestos de policía y sectores de policía.
- d) A nivel de puestos administrativos, ciudades y pueblos, la PMR se organiza en puestos de policía.

## Figura 1

*Vista frontal del edificio del Mando Provincial de la PMR de Manica.*



Para llevar a cabo esta investigación, se adoptó un enfoque de investigación mixto (cualitativo y cuantitativo). Según Dalfovo (2008), la investigación cuantitativa es un método caracterizado por el uso de la cuantificación, tanto en la forma de recoger la información como en la de procesarla mediante técnicas estadísticas, desde las más sencillas hasta las más complejas.

El mismo autor (2008) considera investigación cualitativa aquella que trabaja predominantemente con datos cualitativos, es decir, la información recogida por el investigador no se expresa en números, o los números y las conclusiones basadas en ellos desempeñan un papel secundario en el análisis. Y la investigación cualitativa se utilizó para ayudar a interpretar y atribuir significados básicos a los fenómenos, cuando fue necesario utilizar métodos y técnicas estadísticas, (Dalfovo, 2008).

Para la recogida de datos, que tuvo lugar entre mayo y octubre de 2019, se utilizaron diversas combinaciones de técnicas con el fin de obtener información fidedigna, a saber, investigación bibliográfica (utilizada para recabar información en diversas obras, como artículos científicos, monografías, tesis y disertaciones que abordan el tema en cuestión) encuesta por cuestionario (en la que se elaboró un formulario con preguntas cerradas y se formuló a los miembros de la PMR, con el objetivo de analizar su motivación en el desempeño de sus actividades en relación con el entorno de trabajo) y observación directa, para conocer el estado de ánimo de los miembros, utilizando materiales como un guión de observación, un bloc de notas y una cámara fotográfica para almacenar la información.

## **Resultados**

Para analizar los factores que influyen en la motivación de los agentes de la Policía de la República de Mozambique (PRM) en la provincia de Manica en relación con el entorno de trabajo, se llevó a cabo una encuesta en el Comando Provincial de Manica mediante un cuestionario que se entregó a 67 agentes que desarrollaban allí sus actividades.

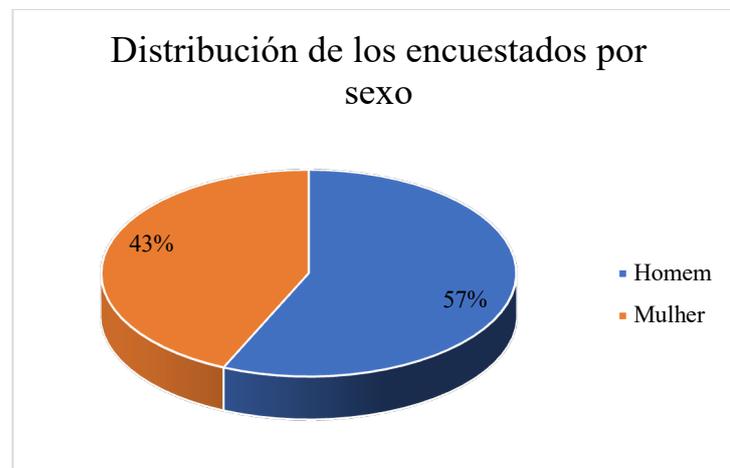
Esta sección presenta el análisis y la discusión de los resultados de la encuesta a través de las respuestas recogidas por el cuestionario. En primer lugar, se presentan los datos generales de los encuestados. En segundo lugar, presentamos y analizamos las respuestas al cuestionario sobre los factores que afectan a la motivación del personal de la Policía de la República de Mozambique en la provincia de Manica en relación con el entorno de trabajo, según los encuestados.

### ***Características de los encuestados***

Se contactó con un total de 75 agentes de PMR y 67 cumplimentaron los cuestionarios, lo que representa alrededor del 90%. De este número, 38 eran hombres y los 29 restantes mujeres, lo que corresponde al 57% y al 43% respectivamente, como puede verse en el Figura de la Figura 2.

### **Figura 2**

*Figura de la distribución por sexos de los agentes de PMR encuestados*



De los 67 agentes encuestados, la mayoría lleva 7 años trabajando como agente de PMR, con 12, seguidos de los agentes con más de 10 años de servicio, con 10 años de servicio, con 4 años, con 5 años, con 9 años, con 3 años, con 8 años y con 6 años, con 10 agentes, con 9 agentes, con 7 agentes, con 6 agentes, con 5 agentes y con 3 agentes cada uno, respectivamente, como puede verse en el Tabla 1.

**Tabla 1**

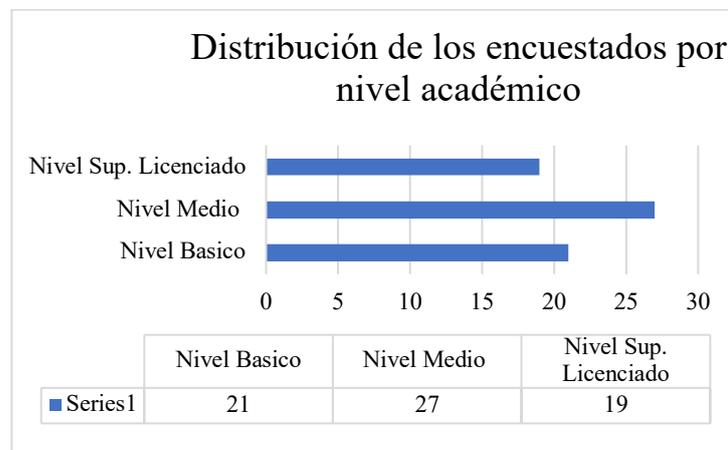
*Distribución de los encuestados por antigüedad*

Duración del servicio	Sexo		Total	%
	Hombre	Mujer		
3 años	4	2	06	8,96
4 años	3	4	07	10,45
5 años	4	3	07	10,45
6 años	2	1	03	4,48
7 años	5	7	12	17,91
8 años	4	1	05	7,46
9 años	5	3	07	11,94
10 años	5	4	09	13,43
más de 10 años	6	4	10	14,93
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>29</b>		
	<b>57 %</b>	<b>43 %</b>	<b>67</b>	<b>100 %</b>

En cuanto al nivel de estudios, de los 67 encuestados, 21 tienen un nivel de estudios básico, lo que corresponde al 31,34%, y los 46 agentes restantes se dividen en 27 con un nivel de estudios secundarios y 19 con un título de 1er ciclo, lo que corresponde al 40,30% y al 28,36% cada uno, respectivamente, como puede verse en el Figura de la Figura 3.

**Figura 3**

*Figura de la distribución de los agentes PMR encuestados por nivel académico*



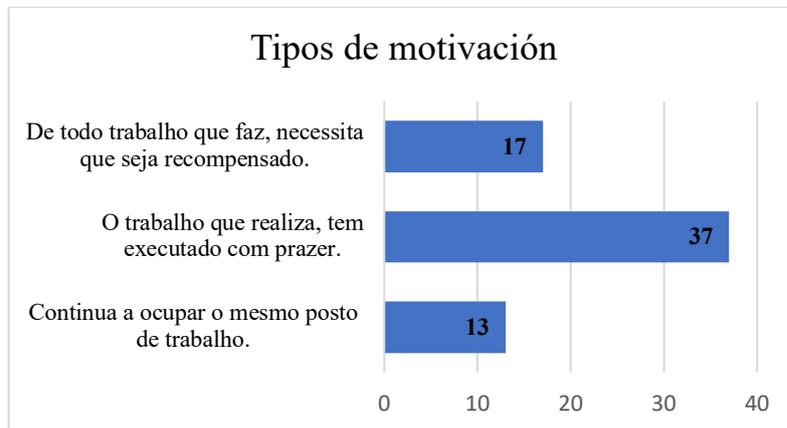
***Tipo de motivación presente en los agentes de la Policía de la República de Mozambique del Mando Provincial de Manica***

Para dar respuesta a este objetivo, en cuanto al tipo de motivación en los oficiales de la PMR de la Comandancia Provincial, se realizaron tres preguntas: si los oficiales, desde que ingresaron a la Policía, continúan ocupando el mismo puesto de trabajo; si el trabajo que realizan, lo han realizado con agrado y si de todo el trabajo que realizan, necesitan ser recompensados, donde los resultados indican que la mayoría de los encuestados (37 oficiales), respondieron que realizan sus actividades con agrado y los 30 oficiales restantes, divididos en 17 respondieron que el trabajo que realizan necesita recompensa y los 13 continúan ocupando

el mismo puesto de trabajo desde que ingresaron a la Policía, como se puede observar en el Figura de la Figura 4.

**Figura 4**

*Figura de la distribución del tipo de motivación en los agentes PMR encuestados.*



En términos porcentuales, el 55% de los encuestados respondieron afirmativamente a la pregunta de que el trabajo que realizan es un placer, y el 25% y el 20% restantes, respectivamente. Este tipo de motivación se considera intrínseca, como mencionan Texeira (1998), Amabile (1999) y Vromm (2000), cuya motivación se basa en la satisfacción de necesidades, es decir, una motivación que tiene que ver con la autorrealización.

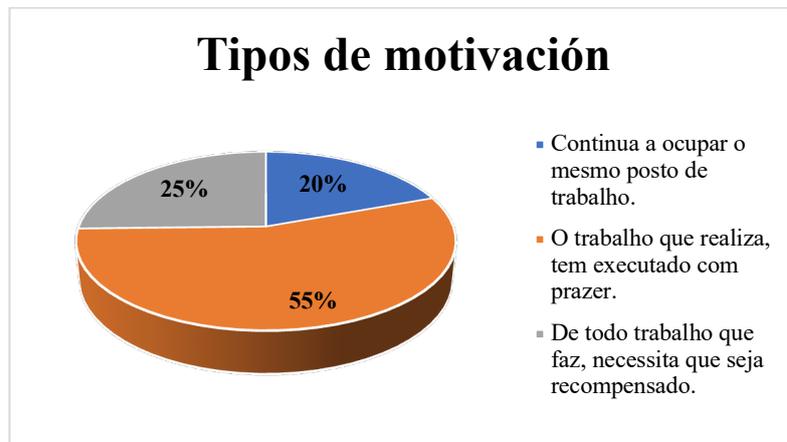
Los miembros de la PMR destinados en la Comandancia Provincial de Manica están intrínsecamente motivados, debido a la gratificación que sienten al realizar sus tareas con eficacia, independientemente de las recompensas que reciban, implicándose en el trabajo por el reto o el placer en sí, es decir, están motivados por el interés en la satisfacción que les proporciona.

En cuanto a la cuestión de si los encuestados realizan el trabajo, necesitan la recompensa y continúan ocupando el mismo puesto de trabajo, se trata de la motivación extrínseca, defendida por Steiner (1964), que la entiende como los estímulos o incentivos que ofrece el entorno en una institución determinada, u objetivos que la persona persigue porque satisfacen una necesidad, despertando en cierto modo un sentimiento de interés porque representan la recompensa a alcanzar.

La motivación extrínseca requiere una instrumentalidad entre la actividad y alguna consecuencia separable, como recompensas tangibles o verbales. La satisfacción no procede de la actividad en sí, sino de las consecuencias extrínsecas producidas por la actividad realizada.

### Figura 5

Figura de la distribución porcentual del tipo de motivación en los agentes de PMR encuestados



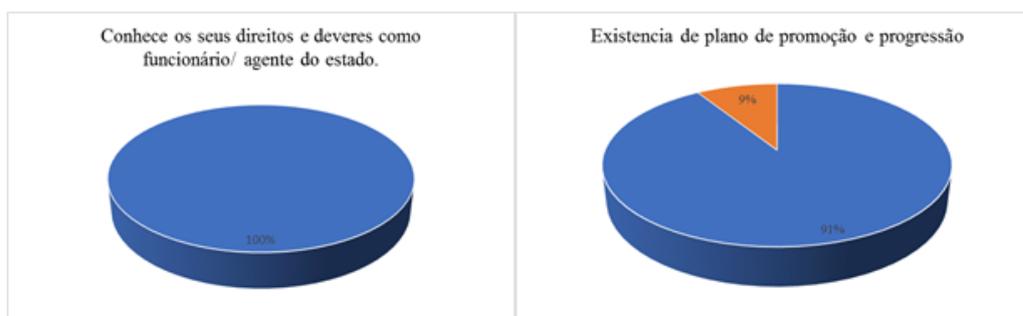
### Estratégias aplicadas por la dirección de la Comandancia Provincial de Manica para motivar a los agentes

En cuanto a las estrategias para motivar a los funcionarios, intentamos averiguar si los funcionarios conocen sus derechos y deberes como empleados del Estado, si existe un plan de promoción y progresión en el sector en el que trabajan (si lo hay, sería conocido por todo el personal) y si ha habido reuniones o encuentros entre colegas y el sector a nivel de mando, y si han participado.

Los resultados muestran que de los 67 encuestados, el 100% afirma que la dirección de la Comandancia Provincial ha dado a conocer los derechos y deberes de sus miembros, y que el 91% afirma que existe un plan de promoción y progresión y que se ha dado a conocer, mientras que el 9% restante desconoce su existencia.

### Figura 6

Figura de la distribución porcentual de la estrategia de motivación (divulgación de los derechos y deberes de los agentes de PMR) y de la estrategia de motivación (existencia de un plan de promoción y progresión para los agentes de PMR).



En cuanto a la promoción de las reuniones y convivencias, todos fueron unánimes en afirmar que la dirección de la Comandancia ha promovido las reuniones y convivencias como forma de motivar a los oficiales, pero en cambio sólo el 21% de ellos ha participado, lo que

demuestra claramente que las reuniones no aportan ningún valor a los oficiales, ya que estas reuniones no son obligatorias y están sujetas a una contribución, tomada de sus salarios para que se lleven a cabo, y este plan es conocido por todo el personal y la dirección ha promovido reuniones y fiestas de confraternización entre colegas, como se puede ver en el Figura de la Figura 7.

**Figura 7**

*Figura de la distribución porcentual de la confrontación en la participación en reuniones y fiestas de confraternización*



***Factores de motivación de los agentes de la Policía de la República de Mozambique destinados en el Mando Provincial de Manica***

Para comprender y evaluar qué factores influyen en la motivación de los policías destinados en la Comandancia Provincial de Manica, se enumeraron una serie de factores, como: si el trabajo policial es pesado o ligero, si disponen de material suficiente para llevar a cabo sus actividades, si no hay incentivos en el trabajo, si el entorno laboral no es el mejor, si hay falta de relaciones entre compañeros, si el trabajo policial está mal recompensado, si no se sienten famosos y si no pueden cumplir sus planes individuales. Así, el factor relacionado con la recompensa se consideró el factor crucial, ya que 67 encuestados afirmaron que este factor afecta en gran medida a la motivación.

Este hecho también es defendido por Chiavenato (2009), quien argumenta que nadie trabaja gratis, esperando recibir una compensación adecuada y justa a cambio de su trabajo, dedicación y esfuerzo personal. A su vez, los empresarios u organizaciones están interesados en recompensar a estas personas a medida que alcanzan sus objetivos. Sin embargo, Zimpeck (1999) señala que determinar el salario y utilizarlo como instrumento para estimular el bienestar del individuo no es sencillo, ya que depende de ciertos elementos externos, como los relacionados con la política financiera adoptada por el gobierno, que escapan al control del contexto organizativo.

Por el contrario, las teorías de la gestión científica de Taylor y la Gestión Clásica de Henry Fayol tendían a considerar que la remuneración era, al menos en aquel momento, un factor de motivación importante o muy vinculado al proceso de motivación. Esta forma de pensar se extiende hasta nuestros días, donde la preocupación por el bienestar de los trabajadores es fundamental debido a sus necesidades psicofísicas.

El análisis estadístico de la varianza con un *valor p* (0,05) mostró que existen diferencias entre las medias de los factores estudiados, pero que son estadísticamente significativas, ya que el *valor p* era superior al nivel de significación del 5% (véase el Tabla siguiente).

**Tabla 2**

*Análisis de la significación estadística de los factores motivacionales en los agentes de PMR de la Comandancia Provincial de Manica*

<i>Fuente de variación</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor P</i>	<i>Crítica F</i>
Entre grupos	41.6875	23	13.8958333	1.889518414	0.185198	3.490295
Dentro de los grupos	88.25	44	7.35416667			
<b>Total</b>	<b>129.9375</b>	<b>67</b>				

La prueba de significación estadística mostró que, aunque no había diferencias estadísticamente significativas entre los factores, las medias y la varianza diferían, con un único valor con una varianza mayor de 5,9 para la variable Trabajo policial mal remunerado/recompensado en comparación con los factores Falta de realización de sueños y metas, Falta de material completo y Trabajo policial pesado con 2,9, 2,9 y 0,6 respectivamente, como puede verse en la tabla 3.

**Tabla 3**

*Prueba de significación de los factores de motivación en los agentes de PMR del Comando Provincial de Manica*

<i>Grupos</i>	<i>Contando</i>	<i>Suma</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación</i>
Trabajo policial pesado	1	2	2	0.66666667
Falta de material completo	1	3	3	2.91666667
Falta de realización de sueños y metas	1	3	3	2.91666667
Trabajo policial mal pagado/remunerado	1	4	4	5.91666667

### Debate y conclusiones

El objetivo de esta investigación fue analizar los factores que influyen en la motivación del personal de la Policía de la República de Mozambique en el Comando Provincial de Manica en relación con el ambiente de trabajo, identificando el tipo de motivación presente en los agentes, la estrategia implementada por la dirección para motivarlos y examinando los factores que motivan al personal en el desempeño de sus funciones, se pudo constatar que se evidencian motivaciones intrínsecas y extrínsecas, impulsadas por la divulgación de sus derechos y deberes, la existencia y divulgación del plan de promoción y ascenso, así como la promoción de reuniones y fiestas de confraternización, aunque tengan un costo para los participantes.

El estudio demuestra que el factor recompensa es la principal causa de motivación de los agentes de la PMR destinados en la Comandancia Provincial de Manica. Además de esta causa principal, la pesadez del trabajo policial, la falta de equipamiento completo para

desempeñar plenamente sus funciones y la falta de realización personal de sus sueños y objetivos fueron otros factores que influyeron en la motivación, que estadísticamente no difirieron de forma significativa.

Una limitación importante de este estudio fue el temor de los agentes de las PMR a rellenar los cuestionarios con todo detalle y obtener una imagen efectiva de su estado de motivación en el desempeño de sus funciones.

De acuerdo con las limitaciones anteriores y reconociendo que no todo fue perfecto en esta investigación, para futuros estudios recomendamos analizar las causas de la insatisfacción en el lugar de trabajo; estudiar la motivación como factor determinante en la consecución de los objetivos individuales y su importancia en el lugar de trabajo; y comprender cómo los recursos materiales y el entorno físico pueden influir en la consecución de los objetivos.

### Referencias

- Júnior, A. (2016). *As dimensões da motivação numa organização policial*, [Tese de Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais]. ISCPSI.
- Chiavenato, I. (2009). *Iniciação à Administração Geral*. [3ª Ed.] Editora Manole.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Gestão de Pessoas*. São Paulo.
- Dalfovo, L. (2008). *Métodos cuantitativos y cualitativos: una revisión teórica*. São Paulo.
- Gil, A. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. [1ª Ed.] Atlas.
- Madureira, M. (1990). *Introdução à gestão*. Don Quijote.
- Montserrat, X. (2004). *Como motivar – dinâmicas para o sucesso*. Ediciones ASA.
- Pina, M., Rejo, A., Campos, R., Cunha, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. [7ª ed.] Editora RH.
- Sousa, O. & Anjos, A. (2015). *Estratégias motivacionais das empresas para com os seus colaboradores na cidade de picos*. Piauí.
- Vieira, M. (2006). *Motivação profissional e expectativas de liderança dos docentes*. [Tesis de máster]. Universidad de Aveiro.
- Vries, M. (1993). *A inveja, a grande esquecida dos factores de motivação em gestão*. En: Chantlat, J. O individuo nas organizações – dimensões esquecidas. [2ª ed.] Atlas.
- Zimpeck, B. (1999). *Administração de Salários*. Atlas.

**Fecha de recepción:** 25/01/2023  
**Fecha de revisión:** 18/04/2023  
**Fecha de aceptación:** 05/07/2023