

## Hablemos de

### Yaneth Aguilar Pérez

Universidad Nacional Experimental “Simón  
Rodríguez” (UNESR)  
Distrito Capital, Venezuela



Licenciada en Educación, egresada de la Universidad Simón Rodríguez. Residenciada en Guarenas, estado Miranda, actualmente se desempeña en la Asamblea Nacional como Apoyo técnico legislativo al parlamento desde hace seis años. Su trabajo de investigación se basa en la observación participativa recolectada, tomando en cuenta las experiencias de sus compañeros, a quienes les expresa sus respetos.

## Como citar

### Este artículo

Aguilar. Y. (2024). La Motivación Como Acto De Cuidado: Una Experiencia Sentipensante En La Dirección De Apoyo Técnico Parlamentario Y Control Legislativo De La Asamblea Nacional. Revista Transformar (1) p. 476-490.

# La Motivación Como Acto De Cuidado: Una Experiencia Sentipensante En La Dirección De Apoyo Técnico Parlamentario Y Control Legislativo De La Asamblea Nacional.

Autor: Yaneth Aguilar Pérez 

Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez" (UNESR),  
Distrito Capital, Venezuela

## Resumen

En este artículo comparto, en primera persona, una reflexión sentipensante sobre la motivación del personal de la Dirección de Apoyo Técnico Parlamentario y Control Legislativo de la Asamblea Nacional, donde laboro como Apoyo Profesional en el Grupo Parlamentario Región Central. Lo que comienza como una preocupación cotidiana por la desmotivación, el ausentismo y el agotamiento de mis compañeras y compañeros de trabajo se transforma en una mirada más amplia sobre la dignidad del trabajo público, el cuidado mutuo entre quienes sostenemos la institucionalidad democrática y la urgente necesidad de pensar la motivación más allá de los esquemas gerenciales tradicionales. Dialogo con autoras y autores que me han acompañado en el camino, desde Maslow y Chiavenato hasta Paulo Freire, Ignacio Martín-Baró y Ricardo Antunes. Comparto mis motivaciones, las teorías que han orientado mi reflexión, los aportes que han ido decantando de la práctica y las reflexiones que me siguen movilizando. Estas páginas son una invitación a soñar instituciones públicas donde el trabajo se viva como vocación compartida y no como rutina agotadora. **Palabras clave:** motivación laboral, trabajo público, cuidado mutuo, dignidad, transformación institucional.

Recibido: 23-10-2024 Aceptado: 14-11-2024 Publicado: 20-12-2024



# Motivation as an Act of Care: A Sentipensante Experience in the Directorate of Technical Parliamentary Support and Legislative Control of the National Assembly.

Autor: Yaneth Aguilar Pérez 

Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez" (UNESR),  
Distrito Capital, Venezuela

## Summary

In this article I share, in first person, a sentipensante reflection on the motivation of staff at the Directorate of Technical Parliamentary Support and Legislative Control of the National Assembly, where I work as Professional Support in the Central Region Parliamentary Group. What begins as a daily concern about the demotivation, absenteeism, and exhaustion of my coworkers becomes a broader view on the dignity of public work, the mutual care among those who sustain democratic institutions, and the urgent need to think about motivation beyond traditional managerial frameworks. I dialogue with authors who have accompanied my journey, from Maslow and Chiavenato to Paulo Freire, Ignacio Martín-Baró, and Ricardo Antunes. I share my motivations, the theories that have guided my reflection, the contributions distilled from practice, and the reflections that continue to mobilize me. These pages are an invitation to imagine public institutions where work is lived as shared vocation, not as exhausting routine. **Keywords:** work motivation, public work, mutual care, dignity, institutional transformation.

Received: 23-10-2024 Accepted: 14-11-2024 Published 20-12-2024



## Introducción

Quien escribe estas páginas es una trabajadora del Estado venezolano que ha hecho de su oficina una escuela. Llevo años desempeñándome como Apoyo Profesional en el Grupo Parlamentario Región Central de la Dirección de Apoyo Técnico al Parlamentario y Control Legislativo de la Asamblea Nacional. Desde ese lugar concreto, he visto crecer y desgastarse a compañeras y compañeros que llegan con vocación y enfrentan, día a día, condiciones que muchas veces erosionan su entusiasmo. Lo que voy a compartir nació de esa observación cotidiana y del deseo de que las cosas pudieran ser distintas.

La motivación laboral, en una institución pública como la Asamblea Nacional, no es un asunto menor ni meramente técnico. Es una cuestión profundamente política. Cuando una trabajadora o un trabajador del Estado pierde la motivación, lo que se erosiona no es solo su productividad personal; se erosiona también la calidad del servicio que la institución le ofrece a la ciudadanía. Y cuando ese desgaste se vuelve crónico, se erosiona la confianza pública en las instituciones democráticas. Por eso pensar la motivación es, en el fondo, pensar la salud de nuestra democracia.

En el tiempo que he venido desempeñando mis funciones, he observado actitudes que se repiten con dolorosa frecuencia. Ausentismo, en algunos casos deserción, disminución del índice medio de desempeño, incumplimiento cabal de la jornada de trabajo, descontento laboral. Estas no son fallas individuales; son síntomas de un malestar institucional más profundo, que requiere una respuesta integral. Esa respuesta, desde mi convicción, debe combinar mejoras concretas en las condiciones de trabajo



con un cambio cultural en la manera en que las instituciones cuidan a su personal.

Estas páginas se inscriben en el espíritu de la revista Transformar. Las escribo en primera persona porque las experiencias sentipensantes solo pueden contarse desde quien las habita. Las organizo siguiendo, con libertad, las orientaciones de la revista: comparto primero mis motivaciones, sigo con las teorías que me han apoyado en el camino, presento luego los aportes que han ido emergiendo de la práctica, y cierro con reflexiones que son, más bien, invitaciones a continuar la conversación. Quiero que estas páginas honren a mis compañeras y compañeros del Grupo Parlamentario Región Central, a las y los trabajadores de la Asamblea Nacional, y a quienes, en cualquier institución pública del país, sostienen con su esfuerzo cotidiano la posibilidad misma de que el Estado funcione.

## Motivaciones

La primera motivación nació de la observación atenta. Como Apoyo Profesional, comparto el día a día con compañeras y compañeros que llegaron a la institución con ganas, con sueños, con esperanzas. Y he visto cómo, en muchos casos, esa luz inicial se va apagando. Las personas se ausentan más, llegan tarde, conversan con menos entusiasmo, evitan asumir tareas adicionales, comienzan a pensar en irse. Esa constatación me dolió. No podía aceptar que ese desgaste fuera natural o inevitable.

La segunda motivación fue, para ser honesta, una preocupación por mí misma. Yo también soy parte de ese colectivo. También tengo días difíciles, también enfrento la fatiga, también sé lo que es preguntarme si el esfuerzo vale la pena. Reconocer mi propia vulnerabilidad ante la desmotivación me



hizo entender que pensar en mis compañeras y compañeros es, también, pensar en mí. Y que la respuesta no podía ser individual, sino colectiva.

La tercera motivación es ética. Como ciudadana y como trabajadora pública, considero que el Estado le debe a su personal condiciones dignas para hacer su trabajo. No es un favor; es un derecho consagrado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Cuando esas condiciones no están aseguradas, el Estado falla en su deber primario hacia quienes lo sostienen desde adentro. Y ese fallo, multiplicado por miles de trabajadoras y trabajadores en todas las instituciones del país, configura un problema estructural que merece atención.

La cuarta motivación es pedagógica. Mi formación profesional me ha enseñado que las instituciones se transforman cuando sus integrantes encuentran caminos para aprender, crecer y dialogar. La motivación no es solo un asunto de incentivos económicos, aunque estos importen; es también, y sobre todo, un asunto de sentido. Cuando una trabajadora siente que su trabajo importa, que sus aportes son escuchados, que sus aprendizajes se valoran, recupera el sentido de lo que hace. Esa recuperación del sentido es, para mí, el corazón de cualquier proceso motivacional verdadero.

La quinta motivación es propositiva. Quería que estas páginas no fueran solo diagnósticas, sino también propuesta. He querido proponer un plan de acción concreto, viable, que pueda inspirar a la Dirección y a otras instancias de la Asamblea Nacional a tomar medidas para cuidar a su personal. Sé que cualquier propuesta es perfectible, pero el silencio no es opción. Compartir lo que he aprendido es, también, una manera de pedir compañía.



## Aportes

De este recorrido reflexivo van surgiendo aportes que comparto, no como recetas cerradas, sino como semillas para el debate.

El primer aporte tiene que ver con el lugar de trabajo. He observado que muchas veces los puestos no son los más adecuados para las labores que las y los trabajadores deben realizar, sea por mobiliario insuficiente, por falta de herramientas o por espacios físicos que dificultan la concentración y el bienestar. Una institución que aspira a motivar a su personal debe comenzar por garantizar un lugar de trabajo cómodo y funcional, donde las tareas puedan desarrollarse de forma óptima. Este aporte parece elemental, pero su incumplimiento es una causa cotidiana y silenciosa de desmotivación.

El segundo aporte se refiere al ambiente de trabajo. Las diferencias entre las personas siempre existirán, pero lo deseable es construir niveles altos de tolerancia, respeto y colaboración entre quienes integran un equipo. Para ello, quienes ejercen liderazgos institucionales tienen una responsabilidad especial: garantizar un ambiente positivo, donde se incentive el apoyo mutuo. He aprendido, con los años, que un buen ambiente no se decreta; se construye con prácticas cotidianas de escucha, reconocimiento y trato digno.

El tercer aporte es la participación y la autonomía. Incluir a las y los colaboradores en la toma de decisiones de la institución no es solo una cortesía democrática; es una fuente concreta de motivación. Cuando las personas pueden expresar sus puntos de vista, proponer soluciones y ejercer cierta autonomía en sus tareas, se sienten valoradas y



comprometidas. Esto coincide con lo que Freire propuso en términos pedagógicos: nadie aprende ni se compromete con un proceso del que está excluido.

El cuarto aporte aborda las condiciones de trabajo en sentido amplio. Comisiones, horarios flexibles, bonos y otros incentivos económicos generan satisfacción cuando se integran a un proyecto institucional coherente. Más allá de la retribución directa, lo que las personas valoran es el reconocimiento, el gesto que dice claramente: tu trabajo importa, tu esfuerzo se ve.

El quinto aporte distingue tres tipos de incentivos que pueden complementarse en una propuesta institucional integral. Los beneficios sociales son retribuciones no dinerarias que reciben las y los trabajadores como parte del pago por sus tareas, e incluyen tickets de gasolina, subvención del transporte, provisión de ropa de trabajo, ayudas para servicios de guardería, programas de alimentación saludable y de actividad física. Los incentivos económicos son las recompensas más extendidas: primas anuales, aumentos salariales, bonificaciones, planes de préstamos o reembolsos de servicios médicos. Los incentivos no financieros son aquellos con los que la institución reconoce el trabajo y el esfuerzo extra de su personal: flexibilidad horaria, elección de días libres y vacaciones, reconocimiento público de los logros, celebración de cumpleaños y otros gestos que fortalecen el vínculo afectivo con la institución.

El sexto aporte es la propuesta concreta de un plan de acción para la Dirección de Apoyo Técnico Parlamentario y Control Legislativo. Este plan contempla, en primer lugar, mejoras de las condiciones laborales materiales. En segundo lugar, una adecuación de cada puesto de trabajo a



las funciones reales que se desempeñan. En tercer lugar, prácticas sistemáticas de reconocimiento de los logros, no solo en momentos extraordinarios sino también en el reconocimiento cotidiano del buen trabajo. En cuarto lugar, garantías para que las y los trabajadores adquieran nuevos aprendizajes a través de procesos formativos continuos. Y en quinto lugar, un sistema de beneficios laborales que dialogue con las realidades concretas del personal.

El séptimo aporte recoge una experiencia institucional que merece ser destacada y multiplicada. A través de las comunidades de aprendizaje dirigidas a las y los trabajadores adscritos a la Dirección de Apoyo Técnico Parlamentario y Control Legislativo, se ha podido ir abriendo paso a una transformación social educativa. Estas comunidades organizadas permiten el acceso a la formación gratuita y de calidad, brindando oportunidades a personas que, por diversos factores, no las tuvieron en el sistema educativo tradicional. Esta iniciativa institucional es un ejemplo concreto de cómo el Estado puede motivar a su personal abriéndoles caminos de crecimiento personal y profesional.

## **Teorías de apoyo**

Mi reflexión se sostiene en autoras y autores que han iluminado mi camino. No los cito como autoridades distantes, sino como compañeros de pensamiento.

Abraham Maslow, en su obra clásica de 1943, propuso que las personas se encuentran motivadas por cinco tipos de necesidades organizadas jerárquicamente: las fisiológicas (alimento, agua, abrigo), las de seguridad (protección, orden, estabilidad), las sociales (afecto, amistad, sentido de



pertenencia), las de autoestima (reconocimiento, prestigio) y las de autorrealización. Esta jerarquía, aunque ha sido objeto de críticas y matices, sigue siendo una clave útil para pensar que ningún incentivo aislado funciona si no se atienden, simultáneamente, las distintas dimensiones de la vida del trabajador. Una persona con hambre no se motiva con cursos de formación; una persona con sus necesidades básicas cubiertas, pero sin reconocimiento, tampoco se realiza plenamente.

Idalberto Chiavenato (1989, 2020), referente latinoamericano de la administración, ha desarrollado de manera sostenida la idea de que el clima organizacional se relaciona directamente con el grado de motivación de los integrantes de una institución. Cuando los trabajadores son tratados como socios y no como simples recursos organizacionales, sostiene Chiavenato, internalizan el costo simbólico que representaría dejar a la organización a la que pertenecen. Esta lectura me ha sido útil para insistir en algo que muchas veces se olvida: las instituciones no son edificios ni procedimientos, son personas. Y cuando esas personas se sienten valoradas, las instituciones florecen.

Edwin Locke, fuente clásica del concepto de satisfacción laboral, definió esta noción como un estado emocional placentero o positivo que resulta de la valoración del propio trabajo o de las experiencias laborales (Locke, 1976). Esta definición me sirve para distinguir motivación de satisfacción: la motivación impulsa a actuar, la satisfacción describe cómo nos sentimos con lo que hacemos. Ambas se nutren mutuamente, pero responden a lógicas distintas y exigen intervenciones complementarias.

Junto a estos autores de la tradición de la psicología organizacional y la administración, han caminado conmigo voces críticas latinoamericanas



que han ampliado mi mirada. Paulo Freire, en su *Pedagogía del oprimido* (1970), me enseñó que toda práctica educativa, y por extensión toda práctica formativa en el trabajo, es política. Freire propuso una pedagogía crítica que invita a las y los actores educativos a formar sujetos reflexivos y conscientes, capaces de leer su realidad para transformarla. Aplicado al ámbito laboral, este legado me lleva a pensar que la capacitación no puede reducirse a transferir contenidos técnicos. Debe abrir espacios de diálogo donde las y los trabajadores se reconozcan como sujetos protagonistas de la transformación de su lugar de trabajo.

Ignacio Martín-Baró, psicólogo social salvadoreño asesinado en 1989 por defender una psicología comprometida con los pueblos, nos legó una clave decisiva. Para Martín-Baró (1989), la psicología social no puede pensarse al margen del sistema, del grupo y del poder. Cualquier reflexión sobre la motivación que ignore las condiciones estructurales en las que las personas trabajan, las relaciones de poder que las atraviesan y los procesos colectivos que las sostienen, queda incompleta. Su legado me ha permitido entender que la motivación individual es inseparable de las condiciones colectivas en que se produce.

Ricardo Antunes, sociólogo brasileño del trabajo, ha mostrado en obras como *Los sentidos del trabajo* (2005) cómo el trabajo en el siglo XXI ha sido reconfigurado por procesos de precarización, flexibilización e intensificación que afectan tanto al sector privado como al público. Antunes nos ayuda a comprender que el cansancio y la desmotivación de las y los trabajadores no son fallas personales, sino síntomas de transformaciones más amplias en las relaciones laborales contemporáneas. Reconocer esto



no es resignarse; es ubicar el problema en su justa dimensión para responder mejor.

Articular estas voces, las clásicas de la psicología organizacional y las críticas latinoamericanas del trabajo, no es un eclecticismo arbitrario. Es el reconocimiento de que ningún marco teórico por sí solo alcanza para nombrar la complejidad de la motivación laboral en una institución pública venezolana del siglo XXI.

### **Bases legales**

Mi reflexión también se apoya en el marco normativo venezolano. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) consagra, en su artículo 87, que toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar, y que el Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias para que toda persona pueda obtener una ocupación productiva que le proporcione una existencia digna y decorosa. El mismo artículo establece que todo patrono garantizará a sus trabajadoras y trabajadores condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados, y que el Estado adoptará medidas para el control y promoción de estas condiciones.

Por su parte, el artículo 91 de la misma Constitución reconoce que toda trabajadora o trabajador tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir, para sí y su familia, las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Garantiza también el pago de igual salario por igual trabajo y obliga al Estado a fijar un salario mínimo vital que será ajustado anualmente, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica.



Estos artículos no son, para mí, letra muerta. Son el fundamento legal y ético desde el cual cualquier propuesta sobre motivación laboral en el sector público debe partir. Ninguna estrategia motivacional puede sustituir la garantía constitucional de condiciones dignas de trabajo y de remuneración suficiente. Pero, una vez aseguradas esas condiciones básicas, los incentivos y los reconocimientos pueden multiplicar su efecto al construir un clima organizacional que dignifique aún más el trabajo público.

## Reflexión

Al cerrar estas páginas, no siento que cierre un análisis, sino que abro una conversación. La motivación laboral del personal de la Dirección de Apoyo Técnico Parlamentario y Control Legislativo no es un problema técnico aislado, sino una pieza dentro de un esfuerzo más amplio por dignificar el trabajo público en Venezuela.

La primera lección que me llevo es que la motivación se entreteje con la dignidad. Ningún incentivo aislado motiva a una persona que vive sus condiciones de trabajo como indignas. Pero ningún salario, por suficiente que sea, sustituye el reconocimiento, el buen trato y la posibilidad de crecimiento. La motivación verdadera florece donde la dignidad está garantizada en sus distintas dimensiones.

La segunda lección, profundamente vinculada a Martín-Baró, es que la motivación individual no se entiende sin las condiciones colectivas. Las y los trabajadores no nos motivamos solos. Nos motivamos juntos, en equipos que se cuidan, en instituciones que reconocen, en sociedades que valoran



el trabajo público como un servicio esencial. Pensar la motivación es, por tanto, pensar el cuidado mutuo.

La tercera lección, en clave freiriana, es que la formación no es transferencia, es diálogo. Cualquier plan de capacitación que se reduzca a impartir contenidos sin abrir espacios donde las y los trabajadores puedan dialogar sobre su práctica está condenado a tener efectos limitados. Cuando, en cambio, la formación se vuelve un espacio de reflexión colectiva, su poder transformador se multiplica.

La cuarta lección, leyendo a Antunes, es que el cansancio y la desmotivación de las y los trabajadores del siglo XXI tienen raíces estructurales. No basta con culpabilizar a las personas que se desmotivan ni con felicitar a quienes resisten. Hay que mirar las transformaciones del trabajo contemporáneo y responder colectivamente. Las instituciones públicas, en particular, tienen la responsabilidad de no reproducir las lógicas de precarización que afectan al sector privado, sino de ofrecer un modelo alternativo de trabajo digno.

La quinta lección es que las comunidades de aprendizaje funcionan. La experiencia que se viene desarrollando en la Dirección, abriendo espacios de formación gratuita a las y los trabajadores, demuestra que hay caminos viables para motivar de manera profunda. No es un experimento aislado: es una semilla que conviene cuidar y multiplicar en todas las instituciones del Estado.

Quiero agradecer, al cerrar, a mis compañeras y compañeros del Grupo Parlamentario Región Central, a las y los diputados que confían en nuestro trabajo, y a quienes, en distintas instancias de la Asamblea Nacional, sostienen la cotidianidad de una institución compleja y vital para nuestra



democracia. La propuesta que comparto en estas páginas no es mía, es nuestra. Que estas palabras sean, como nos invita la revista Transformar, semillas de cambio y esperanza, y que dialoguen con otras voces que también caminan hacia un mundo donde el trabajo público se viva como vocación compartida y como acto de servicio al pueblo soberano.

## Referencias

- Antunes, R. (2005). Los sentidos del trabajo. Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo. Ediciones Herramienta.
- Chiavenato, I. (1989). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860, diciembre 30 de 1999.
- Freire, P. (1970). Pedagogía del oprimido. Siglo XXI Editores.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297-1349). Rand McNally.
- Martín-Baró, I. (1989). Sistema, grupo y poder. Psicología social desde Centroamérica II. UCA Editores.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.

