

Motivación de afiliación en las organizaciones venezolanas: Triangulación teórica y efectos en la toma de decisiones

Informe de investigación

Jorge Arbey Valencia Ospina¹

Escuela Superior de Administración Pública -ESAP,
Colombia.

<https://orcid.org/0000-0002-1659-4929>

jorva2006@gmail.com

RESUMEN

Introducción: La motivación a la afiliación, entendida como la necesidad de relaciones interpersonales positivas, se potencia en Venezuela debido a sus rasgos culturales colectivistas, particularistas y personalistas.

Métodos y Objetivo: Mediante una metodología documental, inductiva y procesual respaldada por observaciones de campo exploratorias del investigador, se analizó cómo esta fuerza motivacional, mediada por artefactos simbólico-afectivos, prioriza los vínculos afectivos frente al mérito técnico, afectando la toma de decisiones y la gestión institucional. **Conclusión:** Los hallazgos resaltan la urgencia de estrategias que compatibilicen la cohesión grupal con la formalidad institucional y la ética profesional.

Palabras clave: Cultura organizacional; toma de decisiones; artefacto simbólico-afectivo.

Recibido: 07-08-25

Revisado: 03-09-25

Aceptado: 29-09-25

Affiliation Motivation in Venezuelan Organizations: Theoretical Triangulation and Effects on Decision-Making

ABSTRACT

Introduction: Affiliation motivation, understood as the need for positive interpersonal relationships, is heightened in Venezuela due to its collectivist, particularist, and personalist cultural traits. **Methodology and Objective:** Through a documentary, inductive, and process-oriented methodology supported by the researcher's systematic field observations, this study analyses how this motivational force—mediated by symbolic-affective artefacts—prioritizes emotional bonds over technical merit, thereby influencing decision-making and institutional management. **Conclusions:** The findings highlight the urgency of strategies that reconcile group cohesion with institutional formality and professional ethics.

Keywords: organizational culture; decision-making; symbolic-affective artefact.

¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Valencia, J. (2026). Motivación de afiliación en las organizaciones venezolanas: Triangulación teórica y efectos en la toma de decisiones. *Revista Visión Gerencia*, 25(1), pp. 67-77. Recuperado de: <http://revistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

¹ Administrador Público de la Escuela Superior de Administración Pública -ESAP, Colombia. Ingeniero de sistemas de la Universidad Antónío Nariño-Colombia. Especialista en Docencia Universitaria,

de la Universidad Santo Tomás- Colombia. Magister en Administración -Mención Gerencia- de la Universidad de Los Andes, Venezuela. Doctorando en Ciencias Humanas, de la Universidad de Los Andes, Venezuela.

1. Introducción

La conducta humana es el resultado de una compleja interacción de factores internos y externos. Dentro de este marco, David McClelland (1989) identificó las necesidades de logro, poder y afiliación como pilares fundamentales de la conducta individual (pp. 244-398). En el contexto específico de Venezuela, McClelland (1974) reportó que la necesidad de afiliación, entendida como la preferencia por relaciones interpersonales positivas, alcanzaba el 69 % frente a una media internacional del 53 % (p. 30).

Estudios posteriores avalan esta preeminencia de la motivación de afiliación en el contexto venezolano. Ramos y D'Anello (1992) la ubican entre las motivaciones de mayor intensidad; Espinoza (2003) la denomina "afiliación perturbadora" por su efecto en la reducción de la productividad; Ángel (2006) la asocia con la demanda de líderes que privilegian el apoyo emocional; Valencia (2020) la documenta en la selectividad de la atención al público, y González (2025) señala su incidencia negativa en la competitividad empresarial. Aunque fortalece la cohesión grupal, esta intensidad afiliativa parece responder a patrones informales de gestión que desplazan los criterios meritocráticos y tecnocráticos de la toma de decisiones.

Para explicar esta lógica relacional en el ámbito venezolano, primero recurrimos a los estudios culturales de Hofstede et al. (2010) y Trompenaars y Hampden-Turner (2021), quienes describen un modelo colectivista y particularista en la cultura venezolana, el cual valora más las relaciones personales que las normas formales. Investigaciones nacionales confirman la prevalencia del personalismo - lealtad valorada por encima del mérito y las instituciones- y diversas formas de favoritismo basadas en conexiones afectivas (Capriles, 2008; Barroso, 2011; Rial, 2013; Pino Iturrieta, 2013; Koeneké y Varnagy, 2012).

Al mismo tiempo, el enfoque procesual y afectivo de Chóliz (2004) ilumina cómo variables biológicas, emocionales y cognitivas mediatizan la afiliación, sentando las bases para conceptualizar la cultura afectiva como artefacto simbólico en la línea Vygotskiana, introduciendo la noción de cultura afectiva como terreno fértil para las prácticas de clientelismo y favoritismo. Como complemento, la teoría sociohistórica de Vygotsky (1978), reforzada por Bodrova y Leong (2004), aporta la perspectiva de la mediación simbólica y el aprendizaje situado, evidenciando cómo los instrumentos culturales internalizados -lenguaje, normas, artefactos simbólico-afectivos- constituyen marcos cognitivos que modelan creencias y decisiones.

En línea con esta visión, Wertsch (1988) profundiza en el concepto de acción mediada, señalando que toda actividad humana está estructurada por artefactos culturales que condicionan la forma en que pensamos, interactuamos y decidimos. Desde esta convergencia, las emociones no solo acompañan la internalización de dichos instrumentos, sino que configuran el significado atribuido a los signos, normas y prácticas. Así, la cultura afectiva -definida como un entramado de vínculos emocionales interiorizados- opera como un entorno de mediación simbólica donde la acción está estructurada por artefactos y experiencias emocionalmente codificadas.

Esta articulación entre afectividad y mediación simbólica permite comprender que, en contextos organizacionales venezolanos, las decisiones no son solo el resultado de preferencias individuales, sino de un entramado de mediaciones simbólicas arraigadas en la historia cultural local. En estos entornos, la intensidad de los vínculos afiliativos -como el favoritismo y el clientelismo- no solo responde a racionalidades instrumentales, sino que se

inscribe en una lógica relacional altamente afectiva, donde la cultura organizacional se entreteje con elementos simbólicos, emocionales y sociales.

A pesar de la riqueza de estos aportes, no existe un estudio que articule de forma integrada las dimensiones motivacionales, culturales, afectivas y sociocognitivas en la comprensión de la motivación de afiliación y su influencia en la toma de decisiones en las organizaciones venezolanas. El presente artículo busca llenar ese vacío mediante la descripción de las manifestaciones de afiliación en entornos venezolanos, el análisis de cómo los marcos cognitivos socioculturales median dichas dinámicas, y la proposición de estrategias que equilibren la cohesión grupal y la formalidad institucional.

En atención a la laguna detectada, en este artículo se analizó las manifestaciones de la motivación de afiliación en las organizaciones venezolanas; se examinó cómo los marcos cognitivos socioculturales - incluyendo la cultura afectiva y el particularismo- mediatizan dichas dinámicas; y se formularon lineamientos estratégicos que permitan equilibrar la cohesión grupal con criterios de formalidad institucional. Se propone un modelo integrador de las dimensiones motivacionales (McClelland), culturales (Hofstede, Trompenaars), afectivas (Chóliz) y sociohistóricas (Wertsch sobre Vygotsky) para enriquecer la comprensión de la toma de decisiones organizacionales en contextos de alta afiliación. El desarrollo del estudio se organizó en cuatro secciones: revisión de literatura, metodología, discusión y conclusiones con implicaciones teóricas y prácticas.

2. Revisión de literatura

2.1 Antecedentes filosóficos de la motivación a la afiliación

En la antigüedad clásica, Platón (370 a.C.; ed. 2020, p. 57) sostuvo en "La República" que el ser humano posee una inclinación innata a relacionarse con otros, pues ningún individuo es autosuficiente y

requiere de la comunidad para su pleno desarrollo. Este planteamiento antecede la formulación moderna de la necesidad de afiliación como una motivación psicológica básica para la interacción social.

Aristóteles, por su parte, define al ser humano como un "animal social" cuya felicidad depende de la vida en comunidad (Política, 335 a.C.; ed. 2022, p. 49) y había enfatizado en la Ética a Nicómaco que "la amistad es algo necesario para la vida" (349 a.C.; ed. 2018, p. 453). Estas ideas constituyen el armazón teórico de las relaciones interpersonales efectivas que McClelland más tarde conceptualizará como motivación de afiliación.

Más tarde, los estoicos, especialmente Séneca y Cicerón, profundizaron en el impulso social del ser humano. Cicerón define el "amor a la sociedad" como un instinto esencial fomentado por la naturaleza humana (Cicerón, 44 a.C.; ed. 2023, p. 63), mientras que Séneca subraya en sus Epístolas Morales a Lucilio la virtud de la amistad como camino hacia la sabiduría y la felicidad compartida (Séneca, 65 d.C.; ed. 2022, p. 6). El énfasis estoico en la cohesión y el bien común adelanta la noción de pertenencia grupal y la cohesión emocional, pilares de la motivación de afiliación en las investigaciones actuales.

En la época de la filosofía escolástica, Tomás de Aquino incorporó el valor de la amistad y la vida en sociedad al marco teológico-moral, señalando que la amistad es un bien necesario para la perfección humana (Tomás de Aquino, 1485; ed. 1988, pp. 103, 421). Este aporte establece el vínculo entre criterios éticos y la afiliación, anticipando los enfoques modernos que integran la dimensión moral en la cohesión de los equipos.

Durante la Ilustración en el siglo XVIII, John Locke y Jean-Jacques Rousseau elaboraron teorías sobre la cooperación social y los derechos individuales. Locke postula que la seguridad y el progreso comunitario dependen del acuerdo voluntario entre individuos (Locke, 1690, ed. 2018, p. 66). Rousseau, en El contrato social,

afirma que el pacto colectivo cimienta el sentido de pertenencia y la solidaridad (Rousseau, 1762; ed. 2022, p. 38). Estos conceptos fundaron la afiliación en el marco de los contratos sociales, precursores de su estudio en los contextos organizacionales democráticos.

En suma, desde Platón hasta Rousseau, la tradición filosófica occidental ha destacado la afiliación como motor del bienestar y la cohesión social. Estos antecedentes filosóficos sientan las bases filosóficas, morales y sociopolíticas de la necesidad de compañerismo que, ya en la psicología moderna, McClelland desarrollará como motivación de afiliación. A continuación, exploraremos cómo estas ideas se cristalizan en los primeros estudios experimentales y cómo los análisis culturales del siglo XX profundizan en sus manifestaciones organizacionales.

2.2 La escuela del comportamiento

La comprensión del factor humano en la administración emergió a finales del siglo XIX con Wilhelm Wundt y Hugo Münsterberg, cuyos estudios de laboratorio sentaron las bases para trasladar la psicología experimental al ámbito organizacional. Sin embargo, fue Elton Mayo y los experimentos de Hawthorne (1924-1932) quienes formalizaron la “escuela del comportamiento” al demostrar que las relaciones sociales y el reconocimiento interpersonal influyen decisivamente en la productividad y la moral de los trabajadores (Elton Mayo, 1933, ed. 1946; George & Álvarez, 2005, pp. 134–136).

En la década de 1930, Henry A. Murray planteó por primera vez la motivación a la afiliación como una necesidad humana fundamental en “Exploraciones en la Personalidad” (1938), estableciendo un antecedente directo para los estudios posteriores sobre bienestar social tanto dentro como fuera del trabajo (Van den Broeck, 2009, p. 224). A partir de esta base, Abraham Maslow integró la afiliación en su jerarquía de necesidades (1943, p. 381), enfatizando su

papel crucial en el bienestar psicológico y el desarrollo personal. Douglas McGregor continuó esta línea al reconocer en su Teoría X-Y (1960, p. 47) que la satisfacción de las necesidades sociales y la colaboración grupal son determinantes para el desempeño laboral óptimo.

Seguidamente, George Homans aportó la perspectiva del intercambio social (1958), argumentando que el comportamiento de afiliación responde al equilibrio entre recompensas y costos emocionales y sociales, como el apoyo y la aceptación dentro del grupo. Así, el desarrollo teórico desde Murray hasta Homans refleja cómo la motivación de afiliación evolucionó de una necesidad psicológica básica a un constructo analítico que integra incentivos intrínsecos y dinámicas relacionales en el estudio del comportamiento organizacional.

2.3 Fundamentos psicológicos y biológicos de la motivación a la afiliación

Henry A. Murray introdujo la distinción entre necesidades viscerogénicas y psicogénicas, identificando la necesidad de afiliación como un impulso psicológico primordial que surge en interacción con factores sociales y contextuales (Murray, 1938, pp. 35–44; p. 142). Según el autor, estas necesidades pueden expresarse en conductas, estados emocionales o síntomas físicos sin causa orgánica aparente (p. 143), ejemplificado en fenómenos como la “enfermedad psicogénica de masas” (Bartholomew & Wessely, 2002).

La neurociencia social ha mostrado que la oxitocina modula el vínculo afectivo y la confianza interpersonal, mientras que la activación de la ínsula y el córtex prefrontal medial correlaciona con la empatía y el procesamiento de señales sociales (Chóliz, 2004). Estos hallazgos biológicos confirman que el deseo de afiliación no es solo una construcción mental, sino un proceso regulado por sistemas neuroquímicos y respuestas fisiológicas.

Chóliz (2004) propone un marco que articula variables biológicas, emocionales,

cognitivas y de personalidad para explicar la intensidad de la motivación a la afiliación. Complementariamente, la Teoría de la Autodeterminación sitúa el relacionamiento - la búsqueda de pertenencia- como una necesidad psicológica básica junto a autonomía y competencia (Deci & Ryan, 1985, pp. 229–234), definiendo el relacionamiento como “la búsqueda humana por relaciones cercanas y el deseo de lograr un sentido de pertenencia” (Baumeister & Leary, 1995, p. 497).

Evolutivamente, la afiliación facilitó la supervivencia al favorecer la cooperación en grupos primitivos. Estudios cross-culturales muestran que la intensidad de esta necesidad varía según normas sociales y experiencias tempranas, condicionando la propensión a buscar o evitar el contacto interpersonal (Gámez et al., 2021, p. 132).

En el ámbito laboral, McClelland y Burnham (1976, p. 104) advierten que un líder con alta necesidad de afiliación puede sacrificar la imparcialidad y priorizar la aprobación social sobre los criterios técnicos. Por ello, un equilibrio entre motivación de afiliación y orientación institucional resulta clave para la toma de decisiones objetiva y el mantenimiento de los estándares éticos.

2.4 Dimensiones culturales y su relación con la motivación a la afiliación

Geert Hofstede definió el colectivismo como la prioridad del grupo sobre el individuo (Hofstede et al., 2010). Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner complementan estos conceptos al diferenciar universalismo vs particularismo y neutralidad vs afectividad, ilustrando cómo los valores compartidos orientan la toma de decisiones y las prácticas relacionales en las organizaciones (Trompenaars & Hampden-Turner, 2021).

En Venezuela, los elevados niveles de colectivismo y particularismo se reflejan en la prevalencia de clientelismo, nepotismo, compadrazgo y amiguismo dentro de las empresas y las instituciones públicas (Martín, 1984, p. 89; Naím, 1989, p. 48; Rial, 2013, pp. 47–48). Estas prácticas no solo derivan de

valores culturales, sino que se sostienen en redes afectivas que aseguran lealtad y protección mutua.

Las sociedades colectivistas y particularistas legitiman la afiliación a través de normas no escritas de reciprocidad afectiva, lealtad grupal y confianza interpersonal. Estas reglas informales funcionan como recursos simbólicos y funcionales que inciden en la gestión del talento, el acceso a oportunidades y la consolidación del poder organizacional.

Aunque la afiliación posee una base emocional y biológica, tal como propone Chóliz Montañés (2004), en el contexto venezolano adquiere una funcionalidad cultural adicional. La búsqueda de pertenencia trasciende la satisfacción de necesidades psicogénicas para convertirse en estrategia de inserción, influencia y protección institucional.

El entramado sociocultural que combina colectivismo y particularismo intensifica la motivación a la afiliación en Venezuela, pero también puede generar tensiones entre las lealtades personales y los criterios profesionales. Comprender estas dimensiones culturales resulta esencial para diseñar prácticas de gestión que equilibren la cohesión grupal con la objetividad y la equidad institucional.

3. Metodología

El estudio adoptó un enfoque metodológico documental e inductivo, centrado en la revisión y articulación crítica de fuentes teóricas y empíricas sobre la motivación de afiliación, los marcos socioculturales venezolanos y las mediaciones simbólicas que estructuran la toma de decisiones organizacionales.

Desde una perspectiva procesual, se comprende la afiliación como una dinámica relacional en constante construcción, influida por dimensiones afectivas, culturales y cognitivas. Esta combinación metodológica permite identificar patrones emergentes, vínculos conceptuales no explorados

previamente y trayectorias teóricas contextualmente situadas, dando lugar a un modelo analítico que vincula la necesidad de afiliación con prácticas organizacionales en entornos de alta afectividad.

Para la revisión bibliográfica se establecieron criterios claros de inclusión: búsquedas en Scopus, Web of Science y SciELO entre 1970 y 2025, utilizando descriptores como "motivación afiliativa", "cultura organizacional venezolana" y "toma de decisiones". Se seleccionaron fuentes en español e inglés, priorizando estudios empíricos y marcos teóricos clásicos y contemporáneos. Paralelamente, el autor recolectó información durante seis meses en tres instituciones públicas y diez empresas privadas mediante observaciones no participantes de carácter exploratorio, que incluyeron a 35 sujetos entre directivos y empleados, utilizando un diario de campo y guías semiestructuradas para documentar prácticas relacionales y procesos decisorios.

A diferencia de los estudios que se limitan a aplicar modelos teóricos universales sin considerar las particularidades del contexto, esta investigación propone una interpretación situada de la motivación de afiliación en las organizaciones venezolanas. El abordaje se fundamenta en una articulación emergente entre sistemas motivacionales (McClelland), mediaciones simbólicas (Vygotsky, Wertsch), componentes afectivos (Chóliz) y dimensiones culturales latinoamericanas (Hofstede, Trompenaars).

Esta triangulación permite comprender cómo rasgos socioculturales como el particularismo, la afectividad relacional y la lealtad grupal configuran dinámicas organizacionales específicas, no replicables desde marcos normativos anglosajones. En este sentido, el estudio no solo adapta herramientas teóricas, sino que genera una lectura conceptual original que contribuye al pensamiento organizacional latinoamericano desde una perspectiva inductiva, relacional y contextualizada.

El análisis se organizó en tres fases. Primero, la exploración conceptual delimitó la motivación de afiliación a partir de su

principal exponente (McClelland, 1989), complementando luego con referentes filosóficos, psicológicos y motivacionales. Seguidamente, la contextualización cultural examinó la dimensión colectivista de Hofstede et al. (2010) y la dimensión particularista de Trompenaars y Hampden-Turner (2021) en el entorno venezolano, vinculándolas con el clientelismo y el favoritismo. Así pues, la contrastación interpretativa validó el impacto de la afiliación intensa en la toma de decisiones mediante la codificación temática de las observaciones de campo y la comparación con los hallazgos documentales.

Para fortalecer la credibilidad de los hallazgos, se aplicaron estrategias de triangulación que compararon las categorías de motivación afiliativa, cultura afectiva y mediación simbólica, validadas mediante codificación iterativa y retroalimentación con informantes clave. Además, se diseñó una figura conceptual -presentada en la sección de discusión- que sintetiza la convergencia interpretativa entre los marcos de McClelland, Hofstede, Trompenaars, Chóliz, Vygotsky y Wertsch, articulando criterios como el impulso relacional, la cultura afectiva y la mediación simbólica.

Este enfoque metodológico privilegia la interpretación situada y la detección de patrones significativos, facilitando la comprensión de cómo la motivación afiliativa incide en la cultura organizacional, los estilos de liderazgo y los procesos decisionales en el contexto venezolano.

4. Discusión

Este artículo es el primero en integrar marcos motivacionales, afectivos y sociohistóricos para analizar cómo la mediación simbólica perpetúa las prácticas clientelares en las organizaciones venezolanas, proponiendo intervenciones basadas en evidencia cultural.

El gráfico N° 1 sintetiza la triangulación teórico-contextual que orientó este estudio, articulando tres dimensiones clave: motivacional (McClelland y Chóliz), cultural

(Hofstede y Trompenaars) y cognitiva (Vygotsky y Wertsch). Cada vértice representa un marco interpretativo que, al interactuar, configura patrones de afiliación en las organizaciones venezolanas. Las flechas bidireccionales ilustran la retroalimentación entre estos marcos, mientras que el núcleo central refleja la emergencia de prácticas organizacionales mediadas por vínculos afectivos y artefactos simbólicos.

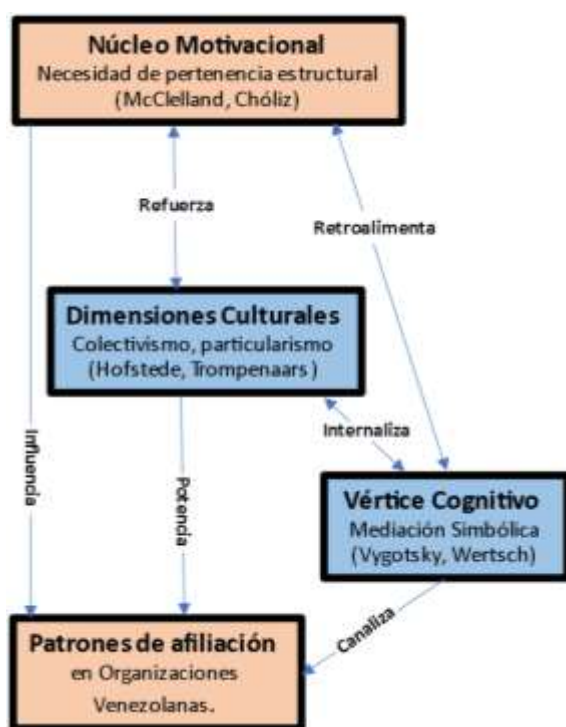


Gráfico N° 1. Triangulación teórica. Nota: La figura representa la interacción entre dimensiones motivacionales, culturales y cognitivas. Las flechas indican retroalimentación, y el núcleo central refleja patrones organizacionales mediados por vínculos afectivos y artefactos simbólicos. Fuente: Elaboración propia.

Al contrastar este modelo con las observaciones de campo, emergen dos hallazgos clave. El primero consiste en que la afiliación opera no solo como necesidad de pertenencia, sino como un proceso emocional dinámico que refuerza redes de

personalismo y mutualismo. Por ejemplo, en una unidad de servicio público, la selección de personal basada en vínculos previos (diario de campo, 12/2024) demostró cómo el afecto sobrepasa la idoneidad técnica.

En el segundo hallazgo, se observó que el entramado motivacional descrito se ve amplificado por un contexto cultural particularista-colectivista, canalizándose a través de prácticas institucionales legitimadas simbólicamente, como la asignación de recursos según afinidades personales. Desde esta perspectiva, la cultura afectiva planteada por Chóliz (2004) no solo configura los vínculos relacionales, sino que se internaliza como un artefacto simbólico, en línea con el enfoque sociohistórico de Vygotsky.

Esta internalización de la cultura afectiva como artefacto simbólico primario (Vygotsky, 1978), mediada por el lenguaje y la interacción social, se sostiene sobre sustratos neurobiológicos -oxitocina y córtex prefrontal- que refuerzan la carga emocional de los vínculos y explican la persistencia de prácticas clientelares frente a incentivos formales. Así, la cultura afectiva no solo opera como contexto relacional, sino como estructura simbólica consolidada en el aparato cognitivo, con incidencia directa en la toma de decisiones organizacionales.

Las emociones socialmente compartidas -como lealtad, simpatía o reciprocidad- se cristalizan en signos y normas que orientan la toma de decisiones organizacionales, transformando vínculos afectivos en estructuras mentales que definen lo legítimo, lo deseable y lo aceptable en contextos relacionales. Esta configuración emocional-simbólica explica cómo las prácticas de favoritismo adquieren coherencia cultural y funcionalidad institucional, especialmente en entornos caracterizados por la fragilidad de los criterios técnicos formales.

A partir de esta lectura integrada, la discusión explora los efectos sobre estilos de liderazgo y procesos decisionales. El predominio de vínculos afectivos sobre criterios técnicos promueve un liderazgo relacional, centrado en la lealtad más que en

la competencia formal. Sin embargo, ante la fragilidad de los canales formales, esta afiliación adaptativa sostiene redes de colaboración y resiliencia. Este doble rol obliga a pensar en mecanismos de balance tales como diseñar estructuras que conserven el capital social generado por la afiliación sin que éste reemplace los estándares técnicos necesarios para la profesionalización y la sostenibilidad institucional.

A pesar de la diversidad de organizaciones analizadas, reconocemos que algunas instituciones venezolanas presentan prácticas relacionales y de gestión del talento que no encajan plenamente en el esquema de afiliación dinamizada por clientelismo y personalismo aquí descrito. Estas excepciones pueden deberse a factores internos -como políticas de meritocracia explícita- o a presiones regulatorias externas. Su estudio detallado exigiría un muestreo dirigido y un diseño de casos múltiples que queda fuera del alcance de este trabajo.

No obstante, vale destacar que aquellas organizaciones que han adoptado políticas de meritocracia explícita tienden a mitigar la incidencia del favoritismo al institucionalizar criterios técnicos, procedimientos estandarizados y mecanismos de evaluación objetiva. Al reconfigurar los marcos simbólicos de legitimación, estas políticas priorizan competencias verificables sobre vínculos afectivos, transformando la dinámica de afiliación tradicional. En lugar de reforzar el personalismo, la meritocracia introduce un horizonte normativo que promueve la transparencia, la profesionalización y la equidad organizacional.

Ahora bien, al contrastar estos hallazgos con estudios realizados en culturas colectivistas latinoamericanas - particularmente en México y Colombia- se evidencian singularidades venezolanas. Según Hoffmann y Rodríguez (2007), las formas de afiliación identitaria en esos países responden mayoritariamente a procesos de territorialización, reindigenización o ritualización cultural con fuerte impronta comunitaria. En cambio, en el caso

venezolano, la cultura afectiva opera como eje transversal que permea tanto organizaciones formales como prácticas informales, sin requerir un marco étnico explícito.

Mientras en Colombia y México la institucionalización de la alteridad se construye frente al Estado o como respuesta a procesos históricos de exclusión racial o étnica, en Venezuela la mediación simbólica de la afectividad configura redes de afiliación orientadas por el personalismo y la lealtad emocional, incluso dentro de estructuras estatales consolidadas. Esta particularidad revela un patrón de legitimación relacional donde la emocionalidad internalizada como artefacto simbólico (Vygotsky) constituye el principal mediador organizacional, más allá de la adscripción cultural o la territorialidad.

Cabe señalar que estas prácticas no erradican por completo la cultura afectiva dominante, pero sí generan espacios de tensión y renegociación simbólica donde la idoneidad técnica adquiere valor cultural. Este contraste señala rutas posibles para transitar hacia una gestión institucional más equilibrada, en la que el capital social relacional coexista con estándares de calidad y desempeño.

5. Conclusiones

Los resultados muestran que la motivación de afiliación, estructurada por artefactos simbólico-afectivos, configura una lógica relacional que sustituye el mérito técnico por lealtades emocionales en la toma de decisiones. Este patrón, cimentado en vínculos afectivos y redes informales de confianza, privilegia criterios subjetivos sobre la meritocracia, lo que afecta la ética profesional, la productividad y la transparencia institucional.

En consonancia con los objetivos de comprender el impacto de la afiliación en procesos decisionales, la triangulación teórico-empírica evidencia que dichas prácticas responden a estructuras culturales colectivistas y particularistas profundamente

arraigadas. A partir de McClelland (1974, 1989), Hofstede (2010) y Trompenaars (2021), y de la perspectiva afectivo-procesual de Chóliz (2004), se observa cómo la necesidad de pertenencia se expande en redes de mutualismo y personalismo, canalizándose simbólicamente según la mediación de Vygotsky (1978) y Wertsch (1988).

Este estudio aporta una reinterpretación crítica de los modelos clásicos y plantea intervenciones orientadas a equilibrar el valor del capital afectivo con criterios objetivos. Se recomienda diseñar programas formativos que fomenten la toma de decisiones basadas en competencias técnicas y protocolos de selección meritocráticos, sin desestimar la cohesión relacional.

Como limitación, este estudio no contempla las escasas instituciones que mantienen protocolos formales de selección y evaluación basados en criterios técnicos, lo que las convierte en excepciones al patrón general de afiliación predominante. Investigaciones futuras podrían focalizarse en estas organizaciones atípicas para analizar por qué escapan al patrón general, además de contrastar sus prácticas de gobernanza y proponer modelos de gestión que integren el afecto y el mérito sin exclusión mutua.

Así pues, la triangulación conceptual entre psicología motivacional (McClelland), antropología organizacional (Hofstede y Trompenaars), psicología cultural (Chóliz) y teoría sociohistórica del desarrollo (Vygotsky-Wertsch) ofrece una visión multifocal de cómo las relaciones interpersonales y los valores culturales configuran la racionalidad institucional en Venezuela. Este modelo es pionero en demostrar cómo la mediación simbólico-afectiva (Chóliz-Vygotsky) perpetúa dinámicas disfuncionales en culturas gerenciales altamente particularistas.

Para mitigar los efectos de la afiliación, será imperativo que las áreas de talento humano formalicen protocolos de selección basados en el mérito, así como instaurar programas de educación emocional mediante talleres de ética en la toma de decisiones a través de los líderes senior.

6. Referencias

- Ángel, A. (2006, septiembre 10). El valor político de la motivación a la afiliación. Analítica.com <https://www.analitica.com/opinion/opinion-nacional/el-valor-politico-de-la-motivacion-a-la-afiliacion/>
- Aristóteles. (2018). *Ética a Nicómaco*. (Salvador Rus Rufino y Joaquín E. Meabe, Trad.). Tecnos. (Obra original publicada en el año 349 a.C.).
- Aristóteles. (2022). *Política*. (Manuela García Valdés, Trad.). Gredos. (Obra original publicada en el año 335 a.C.).
- Bartholomew, R. & Wessely, S. (2002). La naturaleza proteica de la enfermedad psicogénica de masas: de las monjas poseídas al miedo al terrorismo químico y biológico. *British Journal of Psychiatry*, 180
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). La necesidad de pertenencia: El deseo de vínculos interpersonales como una motivación humana fundamental. *Boletín Psicológico*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Barroso, M. (2011). La transformación cultural como vía para el desarrollo humano. En Fundación Venezuela Positiva (Ed.), *Aproximación a nuestra cultura* (pp. 213–236). Fundación Venezuela Positiva.
- Bodrova, E. y Leong, D. (2004). *Herramientas de la mente: El aprendizaje en la infancia desde la perspectiva de Vygotsky*. Pearson Educación.
- Capriles, A. (2008). *La picardía del venezolano o el triunfo de Tío Conejo*. Santillana S.A.
- Cicerón, M.T. (2023). *Sobre los deberes*. (Esperanza Torrego, Trad.). Alianza. (Obra original publicada en el año 44 a.C.).
- Chóliz, M. (2004). *Psicología de la motivación: El proceso motivacional*. Universidad de Valencia. <https://www.uv.es/=cholz/asignaturas/>

- motivacion/Proceso%20motivacio
 nal.pdf
- Deci, E. y Ryan, R. (1985). La motivación intrínseca y la autodeterminación en el comportamiento humano. Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Espinoza, R. (2003). Perfil motivacional del personal directivo y empleado en organizaciones de Santa Bárbara del Zulia. *Revista Visión Gerencial*, 1(2), 14–23. Universidad de Los Andes.
- Gámez Armas, E., Díaz Gómez, J. M., Ardèvol Abreu, A. y Marrero Hernández, H. (2021). Dimensiones básicas de la motivación humana. Pirámide.
- Gámez, E. y Díaz, J. (2021). Dimensiones básicas de la motivación humana. Difusora Larousse - Pirámide. <https://elibronet.bdigital.sena.edu.co/es/ereader/senavirtual/216406>
- George, C. y Álvarez, L. (2005). Historia del pensamiento administrativo. Pearson Educación.
- González, N. (2025). Cultura gerencial y competitividad empresarial en las organizaciones venezolanas [Tesis de maestría-mención publicación, Universidad de Los Andes].
- Hoffmann, O. y Rodríguez, M. (Eds.). (2007). Los retos de la diferencia: Los actores de la multiculturalidad entre México y Colombia. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, Instituto Colombiano de Antropología e Historia, Institut de Recherche pour le Développement. https://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes/divers11-03/010043245.pdf
- Hofstede G., Hofstede, G. J. y Minkov, M. (2010). Culturas y organizaciones: El software de la mente. La cooperación intercultural y su importancia para la supervivencia. McGraw-Hill.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as Exchange [Comportamiento social como intercambio]. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606. <https://web.ics.purdue.edu/~hoganr/SOC%20602/Spring%202014/Homans%201958.pdf>
- Koeneke, H. y Varnagy, D. (2012). Interacción entre partidismo y personalismo desde el siglo XIX en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 17(3), 39–69. <https://docslib.org/doc/3620475/interaccion-entre-partidismo-y-personalismo-desde-el-siglo-xix-en-venezuela>
- Locke, J. (2018). Compendio del ensayo sobre el entendimiento humano. (Juan García y Rogelio Rovira, Trad.). Alianza. (Obra original publicada en el año 1690).
- Martín, G. (1984). Ensayos de antropología política. Tropykos.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation [Una teoría de la motivación humana]. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://archive.org/details/MaslowA.H.1943.ATheoryOfHumanMotivation.PsychologicalReview504370-396>
- Mayo, E. (1946). Los problemas humanos de una civilización industrial (J. A. López, Trad.). Compañía General Fabril. (Obra original publicada en 1933)
- McClelland, D. (1974). Informe sobre el Perfil Motivacional observado en Venezuela. Fundación venezolana para el Desarrollo de Actividades Socio Económicas (FUNDASE).
- McClelland, D. (1989). Estudio de la Motivación Humana. Narcea S.A.
- McClelland, D. y Burnham, D. (1976). El poder es el gran motivador. *Harvard Business Review*, 54(2), 100–110.
- McGregor, D. (1960). The human side of Enterprise [El lado humano de la empresa]. McGraw-Hill. <https://archive.org/details/humansideofenter00mcgr/page/n4/mode/1up>
- Murray, H.A. (1938). Explorations in personality [Exploraciones en la personalidad]. Nueva York: Oxford University Press.

- <https://archive.org/details/explorationsi-npe-031973mbp>
- Naím, M. (1989). Las empresas venezolanas: SU GERENCIA. IESA.
- Pino Iturrieta, E. (2007). Nada sino un hombre: Los orígenes del personalismo en Venezuela. Alfa.
- Platón. (2020). La república. (Celia Akram, Trad.). Plutón. (Obra original publicada aproximadamente en el año 370 a.C.).
- Ramos, C. y D'Anello, S. (1992). Configuración motivacional y cultura organizacional. Memorias del Encuentro Venezolano sobre Motivación (EVEMO 4), pp. 115-119.
- Rousseau, J.J. (2022). El contrato social. Alma. (Obra original publicada en el año 1762).
- Rial, A. (2013). La variable independiente. El rol de la idiosincrasia en el desarrollo de Venezuela. ALFA.
- Sánchez-Márquez, N. I. (2021). Motivación: una revisión conceptual (Generación de contenidos impresos N.º 6). Universidad Cooperativa de Colombia. Doi: <https://doi.org/10.16925/gcnc.18>
- Séneca, L. A. (2022). Epístola morales a Lucilio (Francisco Navarro, Trad.). Gredos. (Obra original publicada en el año 65 d.C.)
- Tomás de Aquino. (1988). Suma Teológica. (J. L. Garrido, Trad.). Biblioteca de Autores Cristianos. (Obra original publicada en el año 1485).
- Trompenaars, F. y Hampden, Ch. (2021). Navegando en las olas de la cultura. Comprendiendo la diversidad en las empresas globales. McGraw-Hill ebooks.
- Valencia, J. (2020). Cultura y vocación de servicio: atención al público en Venezuela [Tesis de maestría, Universidad de Los Andes]. Repositorio Institucional ULA. <http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/handle/654321/18230?show=full>
- Van den Broeck, A., De Witte, H., Neyrinck, B., Lens, W. y Vansteenkiste, M. (2009). Teoría de la autodeterminación para promover el crecimiento personal en el ámbito laboral. En Herrera, D. (Editora)(2009). Teorías contemporáneas de la motivación: Una perspectiva aplicada. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Vygotsky, L. (1978). El desarrollo de los procesos psicológicos superiores (M. Cole, V. John-Steiner, S. Scribner & E. Souberman, Eds.). Crítica.
- Wertsch, J. (1988). Vygotsky y la formación social de la mente. Paidós Ibérica S.A.