

LIDERAZGO PRIMIGENIO - GERENCIA PROGENITORA, INSPIRACIÓN CULTURAL DE LA GERENCIA POSTCONVENCIONAL

PRIMORDIAL LEADERSHIP - PROGENITOR MANAGEMENT, CULTURAL INSPIRATION OF POST-CONVENTIONAL MANAGEMENT

Danny José Martínez ¹

Universidad Politécnica Territorial de Lara “Andrés Bello”

Barquisimeto, Venezuela

RESUMEN

El propósito de este ensayo es analizar la resignificación del liderazgo primigenio y la gerencia progenitora como inspiración cultural de la gerencia postconvencional, realizando revisión documental que sirve de base para el proceso reflexivo. El enfoque es cualitativo, método fenomenológico, apoyado en la hermenéutica. Para el referido análisis, ha sido preciso tener una visión amplia de lo que se refiere a la evolución del ser humano y su desenvolvimiento en sociedad. Si bien es cierto que existen diversos autores que proponen una amplia gama de liderazgos, que los clasifican de múltiples formas y exhiben diferentes estilos gerenciales, en ocasiones es importante volver a la fuente, a la esencia, aquello que nos ha servido como inspiración, derivado de aspectos vivenciales que quizá han surtido efecto y que a lo largo del tiempo se puede perfeccionar, como lo relativo a patrones de crianza, entrando en ello lo cultural y lo espiritual. Por lo que para el ser humano su primer líder es quien ha llevado la batuta en su crianza, pudiendo ser uno de sus progenitores o ambos, quienes se convierten guías y acompañan en el desarrollo del ser, hacer, conocer y convivir, complementándose con el entorno y la preparación académica. A nivel de gerencia postconvencional, resulta positivo poder liderar desde el amor, con el ejemplo, concebir a la organización como una familia, apoyando y acompañando a su equipo de trabajo, que, en su esencia, es poner en práctica el liderazgo primigenio y la gerencia progenitora.

Palabras Clave: liderazgo primigenio, gerencia progenitora, cultura, gerencia postconvencional.

ABSTRACT

The purpose of this essay is to analyze the reinterpretation of primordial leadership and progenitor management as a cultural inspiration for post-conventional management, through a documentary review that serves as the basis for the reflective process. The approach is qualitative, using a phenomenological method supported by hermeneutics. For this analysis, it has been necessary to have a broad vision of the evolution of humankind and its development in society. While it is true that various authors propose a wide range of leadership styles, classifying them in multiple ways and exhibiting different managerial approaches, it is sometimes important to return to the source, to the essence, to that which has served as inspiration, derived from lived experiences that may have had an impact and that can be refined over time, such as those related to upbringing patterns, encompassing cultural and spiritual aspects. Therefore, for human beings, their first leader is the one who has guided their upbringing, which can be one or both parents. These individuals become guides and accompany them in their development of being, doing, knowing, and living together, complementing this development with their environment and academic preparation. At the level of post-conventional management, it is beneficial to lead with love, by example, and to conceive of the organization as a family, supporting and accompanying the team. This, in essence, puts into practice primal leadership and procreative management.

Keywords: primal leadership, procreative management, culture, post-conventional management.

Recibido: 04-03-2026 - **Aprobado:** 10-03-2026

¹ Doctor. E-mail: dajomarti2@gmail.com

Orcid <https://orcid.org/0009-0004-5392-2970>

I. Introducción

Hablar de gerencia conlleva a considerar diversos aspectos que a lo largo del tiempo se han ido incorporando – mejorando – transformando, puesto que, al reflexionar sobre la acción gerencial, es menester enfocar hacia qué o a quién va dirigido, significando su importancia la inspiración para investigaciones que día a día se van sumando, buscando siempre servir de guía o fundamento para quienes tienen la tarea de dirigir una instancia, departamento, aula de clases, organización, entre otros.

En este sentido, siempre que se tenga un equipo de trabajo bajo su cargo, se deben desarrollar actividades propias de la dirección, considerando ésta como elemento del proceso administrativo, para lo cual no existen recetas mágicas ni un manual que goce de una rigurosidad exacta que predice acontecimientos, reacciones ni repercusiones, por lo que el contexto y la experiencia son influyentes en el éxito o fracaso de la acción gerencial.

En virtud de ello, a continuación presento un ensayo sobre algunos aspectos que considero pertinente conozcan quienes tienen la responsabilidad de liderar un equipo, partiendo desde la esencia del ser humano, donde cada vivencia es una experiencia que le permite ir adoptando modelos de desenvolvimiento, pero también de involucramiento, teniendo como propósito analizar la resignificación del liderazgo primigenio y la gerencia progenitora como inspiración cultural de la gerencia postconvencional, realizando para ello

una revisión documental que sirve de base para el proceso reflexivo, siendo su enfoque cualitativo, método fenomenológico, apoyado en la hermenéutica.

II. Desarrollo

Para hablar de liderazgo y gerencia, es preciso mencionar diversos autores que a lo largo del tiempo han realizado aportes significativos, como es el caso de Kurt (1939), quien señaló la existencia de tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y laissez-faire, asegurando que el democrático era el que mejor se ajustaba para la toma de decisiones. Seguidamente, Bennis (1973), el asegura que el líder no nace sino que se hace y que su actuación debe basarse en la autenticidad, empatía y adaptabilidad.

Por su parte, Greenleaf (1977), promueve el liderazgo de servicio, el cual se centra en satisfacer las necesidades de los empleados. A su vez, Burns (1978), incorpora la relación moral que debe existir entre los líderes y los seguidores, distinguiendo el liderazgo entre transaccional, es decir, recompensa – castigo por tareas ejecutadas o no y transformacional, inspirando a través del desarrollo personal.

Ahora bien, Drucker (1954), realiza una contribución a las ciencias administrativas, aseverando que “la gerencia es hacer las cosas bien; liderazgo es hacer lo correcto”, lo que conlleva a visualizar que ambos elementos son vitales para el funcionamiento de las organizaciones, las cuales pudieran conducir al éxito o

al fracaso de las mismas, haciendo hincapié en la importancia de la toma de decisiones, pero también en el desempeño y desenvolvimiento de quienes tienen roles directivos.

Como puede apreciarse mediante el legado de cinco (05) autores, existen diversos estilos de liderazgo que conllevan a la acción gerencial, cada uno de ellos adaptados al contexto y experiencias, algunos contraponiendo sus criterios, otros dándole continuidad a posturas previas, sin embargo, cada estilo ha marcado ciertas características del líder, que a su vez sirven de inspiración para lo que es el liderazgo primigenio y la gerencia progenitora.

Partiendo de lo anterior, Barroso y Salazar, (2010), citados por Aguirre y otros (2017), sostienen que:

En los últimos años se ha demostrado con bastante evidencia cómo el liderazgo ejerce influencia sobre sus subordinados. Esta es una condición humana básica, puesto que desde donde el ser humano se inicia, ya vivía en sociedad, con la existencia de líderes que han guiado a los demás para que las cosas funcionen y se mantenga todo en orden. Así que, al pasar del tiempo, a medida que el ser humano y la sociedad donde se desenvuelve ha ido evolucionando, el liderazgo también se ha ido transformado.

En efecto, toda sociedad goza de la presencia de líderes, muchos de los cuales son electos por voluntad popular, aunque en el seno familiar

también es notoria la influencia de personas que la integran, quienes asumen un rol de gerente del hogar, donde no todo es permitido, sino que existen reglas derivadas de la cultura, principios y valores propios que, por lo general, se transmiten de generación en generación, sirviendo ello de base para la edificación de la moralidad que condiciona el desenvolvimiento del ser humano.

Así pues, la cultura, tanto personal como organizacional, vienen a ser pilares fundamentales para la actuación y respuesta a las cotidianidades que subyacen en el núcleo familiar, así como en el empresarial y/o institucional, que también tiene influencia sobre la gerencia, lo que permite de manera directa o indirecta, una apertura a la inclusión.

Cabe resaltar, que la cultura tiene diversas connotaciones, definida por múltiples autores y organizaciones, tal es el caso de la Unesco (2023), en la cual se refiere a la misma como “todo lo que constituye nuestro ser y configura nuestra identidad”, es decir, la esencia, lo ontológico, por su parte, Grimson (2008), asegura que el concepto de cultura es “entendido como conjunto de elementos simbólicos o como costumbres y valores de una comunidad asentada en un territorio” abarcando lo ontológico y lo axiológico.

En consonancia con lo anterior, Harris (2011), refiere que la “cultura es el conjunto aprendido de tradiciones y estilos de vida, socialmente adquiridos, de los miembros de una sociedad, incluyendo sus modos pautados y repetitivos de pensar, sentir y actuar (es

decir, su conducta)”, además cita a Tylor, quien indica que la cultura “en su sentido etnográfico, es ese todo complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre en tanto que miembro de la sociedad”, haciéndolos ver como saberes, es decir, conocimientos puestos en práctica, transmitidos principalmente de padres a hijos.

En este orden de ideas, la cultura viene a ser aquello característico de una persona que tiene sus cimientos en la localidad donde nace, crece y se desarrolla, inculcado en primer lugar por sus familiares y potenciado por la sociedad donde está inmerso, así como por aquellas instituciones donde se forma, académicamente hablando, porque a pesar que en nuestro país las instituciones tienen que cumplir con ciertos contenidos, también hay algunas que tienen mayor presencialidad, como otras incorporan tecnologías y otras anexan áreas temáticas complementarias.

Dicho de otra forma, todo influye en la cultura, iniciando por la zona geográfica, que abarca desde el clima, vegetación, habitantes, entre otros, lo que condiciona su desenvolvimiento en la sociedad donde, por ejemplo, el atuendo que utilizan las personas oriundas de zonas frías, climáticamente hablando, es totalmente distinto al que emplean los que viven en zonas cálidas, incidiendo ello hasta en los ritmos orales, musicales y actitudinales.

Por consiguiente, me atrevo afirmar que absolutamente todo interviene en la cultura, a su vez, la cultura influye en todo, aunque no esté estipulado en documento alguno, debido a que de generación en generación se puede ir heredando, desde comportamientos, maneras de hacer las cosas, hasta la manera de expresarse, de reaccionar a situaciones, de transmitir emociones y sentimientos, entre otros, y esto a su vez, incide de manera directa en los estilos de liderar y de gerenciar, porque se conjugan los patrones adquiridos en el hogar mediante la vivencia diaria, con los de la sociedad, derivados de los comportamientos y desenvolvimientos de las personas con las que se comparte en diferentes espacios, los cuales están condicionados por los aspectos culturales.

Aunado a ello, se tiene la cultura organizacional, la cual cabe acotar que no es de una persona sino de la institución o empresa donde las personas prestan sus servicios, que va influenciada por muchos factores, donde los propietarios, directiva y la gerencia juegan un papel preponderante, pues son quienes, por lo general, tienen incumbencia en establecerla, pudiendo involucrar o no a todos quienes la integran o de ubicar el apoyo de un profesional para establecer la misma.

Al respecto, Ortega (2025), define cultura organizacional como “un sistema de valores, creencias y suposiciones sobre una organización que configuran el modo en que las personas deben comportarse e interactuar, cómo deben tomarse las

decisiones y cómo deben llevarse a cabo las actividades laborales”, para que ello funcione, debe partir del elemento planificación del proceso administrativo, inspirado en la filosofía de gestión.

Esta última, incorpora elementos como (a) misión, para qué nace la organización, (b) visión, dónde se dirige – dónde quiere llegar, (c) objetivos, que se desean lograr en un tiempo determinado, (d) valores, principios y creencias, (e) políticas, procedimientos para realizar cualquier actividad, es decir, en este caso sí es necesario que todo esté definido y documentado de manera clara, precisa y socializado, porque todas las acciones se deben ajustar a ella.

Luego se da paso al segundo y tercer elemento del proceso administrativo, conocido como organización y dirección, enfocándose en estructura jerárquica, establecimiento de cargos y funciones, canales de comunicación, estilos de liderazgo, entre otros, pudiéndose registrar de diversas maneras, pero por lo general se realiza a través de manuales de cargos, normas y procedimientos, que debe ser suministrado a toda persona que ingrese a laborar, para que conozca lo que debe hacer, según las actividades y tareas de su responsabilidad, pero también cómo y cuándo hacerlas, permitiendo ello garantizar que todo se cumpla mediante una estandarización.

Por cierto, la dirección es meramente del gerente, quien debe considerar en todo momento que es el puente entre la institución – empresa, el talento

humano adscrito a la misma y la parte externa como proveedores y acreedores, es decir, debe conocer a cabalidad la filosofía de gestión, contribuir activamente con la cultura organizacional y promover entre todos los actores la aplicabilidad y cumplimiento de la misma, impulsando así lo que conocemos como sentido de pertenencia e identificación organizacional, tal como la madre que lleva las riendas del hogar, velando por el bienestar de su familia, estableciendo prioridades, tratando de cubrir las necesidades básicas, siendo ello a lo que denomino liderazgo primigenio – gerencia progenitora.

Es decir, el gerente tiene en su haber la enorme responsabilidad de llevar las riendas de la organización, con la intencionalidad de cumplir con su cultura, pero motivando siempre a los trabajadores para lograrlo, siendo esta motivación con dos aristas, la del cumplimiento de los preceptos, pero también que se sienta cómodo y a gusto, eso lo impulsa desde el clima organizacional.

Como puede visualizarse, la cultura tanto personal como organizacional, establecen el accionar, cercan la actuación, propicia maneras, promueve un desempeño, determina y estipula comportamiento, condiciona tareas y responsabilidades, por tanto, condiciona la racionalidad, emocionalidad y espiritualidad en la gerencia, porque una cosa es lo que el gerente piensa, siente, de lo que está convencido, pero otra también lo que está dispuesto en la institución que dirige y de la apertura para incorporar

en su equipo de trabajo personalidades diversas, estando siempre consciente y abierto a lo que se conoce como diversidad cultural, de lo contrario, estaría condicionando a ciertos parámetros que podrían convertirse en una camisa de fuerza para poder llevar a cabo el proceso de captación y selección del talento humano.

Así pues, como puede apreciarse la cultura es una inspiración para la acción gerencial, donde se conjuga lo vivencial, la experiencia que se trae del hogar, de la escuela, de la universidad, de la sociedad donde se desenvuelve, los patrones aprendidos, los valores visualizados y puestos en práctica, que a su vez se van perfilando o ajustando según los requerimientos organizacionales.

Claro está, cada quien es libre de adoptar estilos de liderazgos, sin embargo, la cultura tiene mucha influencia, la experiencia previa juega un rol fundamental, lo histórico y recorrido pueden limitar el posible avance, considerando siempre la emotividad del gerente, que puede conducir a lo sentimental, recordando los postulados de Goleman (1999), sobre la inteligencia emocional, donde lo primero es efímero, teniendo una duración corta, por el contrario lo que acarrea sentimiento se prolonga en el tiempo, el gerente de las organizaciones postconvencionales no deja de sentir, por el contrario, valora y se involucra con sus trabajadores, crea nexos, propicia compenetración, que antiguamente era visto como debilidad, hoy en día es una fortaleza, porque genera confianza y también propicia un

clima organizacional de camaradería y hermandad, volviendo así a su inspiración cultural derivada del liderazgo que proviene de su hogar.

Ese liderazgo que proviene del seno familiar y esa gerencia que viene de los progenitores, no es que deba ser una copia fiel y exacta, pero sí marca, sí condiciona, sí inspira y sí influye en el desenvolvimiento, porque forma parte de su cultura, de como ha sido conducido en su existencia, considerando los valores, el amor y el cariño recibido en casa.

En consonancia con lo anterior, hay organizaciones donde el gerente hace que sus integrantes se vean y se sientan como familia, sin necesidad de perder respeto ni de alejarse de los objetivos organizacionales, por el contrario, permite afianzar las relaciones, el apoyo mutuo y el esfuerzo propio, que a su vez se traduce en ganancia para todos los involucrados y, por supuesto, para la institución que los cobija, sin que ello sea impuesto porque sería un atentado a la diversidad cultural, debido a que no todas las personas se sienten cómodas con muestras de afecto o con esas visualizaciones de equipos - familias, aunque podrían con el tiempo ir adaptándose y sintiéndose cómodos.

Para ello, es preciso el aspecto espiritual, que dista de lo religioso porque viene, como indica Berkowitz (1984), “la espiritualidad se refiere a las cualidades que nos inspiran para hacer lo que es apropiado y bueno – para nosotros mismos y para los demás”, y ¿de dónde proviene la inspiración para

hacerlo?, más que inspiración pudiera ser convicción, y subyace en la cultura personal alineada a la organizacional, pero siempre con el respeto y consideración a lo diferente, a lo opuesto, a lo adverso y a lo diverso.

III. Conclusiones

En lo particular, es menester visualizar la inspiración cultural como un cimiento de valor humano para los gerentes de todos los tiempos, porque como asevera, Forrester y Vigier (2017), “la humanidad es plural, no singular”, haciendo énfasis en que “gente diferente, aporta miradas e ideas diferentes, enriqueciendo la mirada de la compañía. Justamente en eso radica el poder y las ventajas de la diversidad. La gestión de la diversidad valora las diferencias entre las personas” (p.11), es decir, como gerente no debo pretender que todo sea tal cual, a mi imagen y semejanza, sino que es como en el hogar, donde cada integrante tiene una personalidad distinta, con motivaciones diversas, por lo que el mejor gerente no es el que tiene mayor coeficiente intelectual, sino el que más conoce a su equipo.

Centrándome en el valor humano, el gerente al ampliar las posibilidades de ingreso y permanencia del talento humano, al no discriminar por aspectos sociales, económicos, religiosos o culturales, tal como una madre que no cuestiona las preferencias de sus hijos sino que procura orientarlos, lo que permite ampliar las posibilidades visionarias, porque cada persona puede aportar desde su ser a través de su pensar, conocer, hacer, sentir y convivir, siendo todo ello un arma

poderosa para la organización, siempre y cuando existan direcciones claras y comunicación efectiva.

Cabe resaltar, que la inspiración cultural derivada del liderazgo primigenio y de la gerencia progenitora, es un cimiento de valor humano para quienes dirigen las organizaciones, ese que centra su acción teniendo siempre presente dos aspectos fundamentales, por un lado, velando por el bienestar del hogar (empresa) y, por el otro, de su familia (el equipo que lo acompaña).

Ya para cerrar, es importante manifestar en la era agrícola lo más importante era la tenencia de la tierra, luego en la era industrial pasó a tener mayor peso las maquinarias, y en la era del conocimiento todo se centra en el saber y en gestionar el mismo, por lo que el ser humano deja de ser visto como un simple personal y pasa a ser considerado un talento, el capital intelectual o intangible de las organizaciones, donde el gerente debe ser como la madre y el padre, que desean que sus hijos estudien y cada día se profesionalicen, es decir, gestionar el conocimiento y propiciar la formación para una actualización constante.

Dentro de esa valoración, el gerente debe siempre visualizar que su equipo de trabajo no es el producto de un experimento científico donde todos han sido creados a per se, sino que cada uno reacciona de manera distinta a los estímulos, por lo que es meramente esencial que tenga una radiografía y los conozca muy bien, ello permitirá saber cómo motivarlos para cumplir con los objetivos y metas que tiene trazados

para un período de tiempo determinado, tal como una madre que sabe cuándo reprender, castigar o premiar a su hijo.

Finalizo este escrito con la convicción que el liderazgo primigenio y la gerencia progenitora es una inspiración cultural de la gerencia postconvencional, donde el accionar visualizando al equipo de trabajo como una familia, permitiría conocerlos mejor, lo que se traduce en poder generar un clima organizacional óptimo, entender y comprender a cada integrante, conocer los estímulos, impulsar el sentido de pertenencia y humanizar la organización, donde la misma sería el hogar y el gerente sería esa madre o padre que cobija, protege, acompaña, orienta, guía y desea lo mejor para cada uno de sus hijos (su equipo de trabajo).

IV. Referencias Bibliográficas

- Aguirre, G., Serrano, B., Sotomayor, G., (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. Universidad y Sociedad [Revista Científica]. Universidad de Cienfuegos. ISSN: 2218-3620
- Bennis, W. (1973). Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Bogotá, Fondo Educativo Interamericano.
- Berkowitz, B. (1984). Sueños comunitarios: ideas para enriquecer la vida vecinal y comunitaria. Editorial Impact Pub. Primera edición.
- Burns, J. (1978). Liderazgo. New York, NY: Harper & Row.
- Drucker, P. (1954). La práctica de la administración. New York, Harper & Row Publicaciones.
- Forrester, J., Vigier, A. (2017). Diversidad e inclusión en la cultura organizacional [en línea]. Trabajo Final de Ingeniería Industrial. Universidad Católica Argentina. Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias.
- Greenleaf, R. (1977). Liderazgo de servicio: un viaje a la naturaleza del poder legítimo y la grandeza. Indianapolis: Paulist Press.
- Goleman, D. (1999). La inteligencia Emocional. Buenos Aires- Argentina. Javier Vergara. Editor. S.A
- Grimson, A. (2008). *Diversidad y cultura. Reificación y situacionalidad*. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. Colombia. ISSN: 1794-2489.
- Harris, M. (2011) “Antropología cultural”, Madrid, Alianza Editorial.
- Lewin, Kurt (1939) Teoría del campo y experimentación en psicología social, Cuaderno N° 10 del Instituto de Sociología de la Fac. de Filosofía de la UBA, 1958.
- Ortega, C. (2025), define cultura organizacional: qué es, características, tipos y ejemplos. [Página Web]. Disponible en: <https://www.questionpro.com/blog/es/cultura-organizacional-2/> [Consulta: 2026, febrero 18].