

MODELO GERENCIAL DE RESPUESTA ESTRATÉGICA A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN VENEZUELA

STRATEGIC RESPONSE MANAGEMENT MODEL FOR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN VENEZUELA

Jesús Alberto Cova Urbaneja¹

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito proponer un modelo gerencial de respuesta estratégica a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) mediante la integración de Inteligencia Artificial (IA) en el sector industrial venezolano. El estudio se inscribió en el paradigma postpositivista, bajo un enfoque cualitativo de tipo documental-propositivo. Para el abordaje teórico, se empleó el método analítico-sistémico, integrando la Teoría de los Stakeholders y la Gerencia Adaptativa ante entornos de volatilidad. Se aplicó el cuestionario RSC-IA (24 ítems) a 10 informantes clave, analizando los datos mediante estadística descriptiva. Como principal hallazgo, se determinó que la incorporación de la Inteligencia Artificial (IA) actúa como un factor disruptivo en la toma de decisiones, permitiendo una asignación eficiente de recursos sociales y una mayor precisión en el impacto comunitario. Por tanto, se detectó una asimetría crítica; la dimensión discrecional alcanzó una media alta (32,50), contrastando con un déficit severo en la dimensión ética e IA (4,00). Se concluye que el modelo propuesto trasciende la filantropía convencional, posicionando a la RSC como una capacidad dinámica indispensable para la resiliencia y supervivencia de las organizaciones en economías emergentes. El modelo ASRSC-IA posiciona la IA como una capacidad dinámica indispensable para la resiliencia organizacional y la neutralización de sesgos en entornos volátiles. **Palabras clave:** Responsabilidad Social Corporativa, Inteligencia Artificial, Gestión Gerencial, Modelo ASRSC-IA.

ABSTRACT

The purpose of this research was to propose a managerial model for a strategic response to Corporate Social Responsibility (CSR) through the integration of Artificial Intelligence (AI) in the Venezuelan industrial sector. The study was framed within the post-positivist paradigm, employing a qualitative, documentary-propositional approach. For the theoretical framework, the analytical-systemic method was used, integrating Stakeholder Theory and Adaptive Management in volatile environments. The CSR-AI questionnaire (24 items) was administered to 10 key informants, and the data were analyzed using descriptive statistics. The main finding was that the

Recibido: Marzo 2026

Aceptado: Abril 2026

Publicado: Mayo 2026

¹ Doctorando en Ciencias Gerenciales, Universidad de Oriente UDO. Núcleo de Monagas. Maturín-Venezuela. MSc. Ciencias Gerenciales Mención Producción. Correo: servconscovaltto@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1628-1786>

incorporation of Artificial Intelligence (AI) acts as a disruptive factor in decision-making, enabling an efficient allocation of social resources and greater precision in community impact. Therefore, a critical asymmetry was detected; the discretionary dimension reached a high average (32.50), contrasting with a severe deficit in the ethical and AI dimension (4.00). It is concluded that the proposed model transcends conventional philanthropy, positioning CSR as an indispensable dynamic capability for the resilience and survival of organizations in emerging economies. The ASRSC-AI model positions AI as an indispensable dynamic capability for organizational resilience and the neutralization of biases in volatile environments.

Key words: Corporate Social Responsibility, Artificial Intelligence, Management, ASRSC-AI Model.

INTRODUCCIÓN

En el actual escenario de la globalización, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha dejado de ser una práctica periférica o filantrópica para transformarse en un eje medular de la estrategia empresarial. Sin embargo, en economías caracterizadas por una alta volatilidad y transformaciones sociopolíticas profundas, como es el caso de Venezuela, los modelos gerenciales tradicionales suelen resultar insuficientes. La complejidad del entorno venezolano demanda una Gerencia Adaptativa que no solo responda a las presiones del mercado, sino que articule de manera sistémica las necesidades de sus diversos grupos de interés o stakeholders (Freeman, 1984).

Históricamente, la gestión de la RSC en el país ha navegado entre el cumplimiento normativo y la asistencia social paliativa. No obstante, la crisis multidimensional ha forzado una evolución en el pensamiento gerencial, donde la supervivencia organizacional depende de la capacidad de generar valor compartido en condiciones de incertidumbre. En este contexto, surge la necesidad de un modelo de respuesta estratégica que trascienda la acción reactiva y se fundamente en la resiliencia operativa.

Un factor disruptivo que redefine esta dinámica es la irrupción de la Inteligencia Artificial (IA). La capacidad de modelar escenarios y procesar grandes volúmenes de datos permite que la toma de decisiones en materia de RSC abandone la

subjetividad, orientándose hacia una precisión científica que optimiza la inversión social y ambiental. A diferencia de los enfoques estáticos o de planificación centralizada que a menudo ignoran la realidad del mercado, un modelo gerencial apoyado en la IA ofrece una conectividad real con las demandas del entorno, mitigando los riesgos derivados de decisiones sesgadas o decisiones políticas agotadas.

El escenario actual exige una evolución profunda tras la reciente reforma parcial de la Ley Orgánica de Hidrocarburos y su publicación en la Gaceta Oficial Nro. 6.978 (Venezuela, 2026). La complejidad del entorno venezolano demanda una Gerencia Adaptativa que articule sistémicamente las necesidades de sus stakeholders. Un factor disruptivo es la Inteligencia Artificial (IA). La capacidad de procesar grandes volúmenes de datos permite que la RSC abandone la subjetividad, orientándose hacia una precisión científica que optimiza la inversión social. Esta investigación busca responder: ¿Cómo puede un modelo gerencial de respuesta estratégica optimizar la RSC integrando tecnología avanzada como soporte decisonal?

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Según en la Teoría de los Stakeholders (Freeman, 1984). La evolución de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha transitado desde visiones puramente filantrópicas hacia una integración estratégica en el núcleo del negocio. Esta investigación se fundamenta, la cual postula que la eficiencia de una organización está intrínsecamente ligada a su capacidad para gestionar las expectativas de todos los grupos de interés. En el contexto venezolano, caracterizado por una fragilidad institucional y económica, esta teoría adquiere un matiz de supervivencia; la empresa no solo debe generar dividendos, sino que debe validar su licencia social para operar mediante una respuesta efectiva a las demandas del entorno.

Bajo esta óptica, la RSC se comprende como un imperativo estratégico. Al contrastar esta teoría con la realidad del mercado nacional, se observa que los modelos gerenciales tradicionales suelen fracasar al ignorar la interdependencia

sistémica entre la rentabilidad y el bienestar social. Por tanto, el modelo propuesto busca operacionalizar la ética corporativa no como un gasto, sino como una inversión en capital relacional y reputacional. En Venezuela, la fragilidad institucional obliga a la empresa a validar su "licencia social" mediante respuestas efectivas. Epistemológicamente, la integración de la IA representa un tránsito desde la racionalidad limitada hacia una racionalidad aumentada por algoritmos.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se enmarca en un enfoque cualitativo con un diseño documental propositivo. Según Hernández Sampieri y Mendoza (2018), este tipo de estudios permite profundizar en los fenómenos desde la perspectiva de los participantes y las fuentes documentales, facilitando la construcción de modelos teóricos adaptados a realidades complejas.

- a) Materiales. Fuentes primarias (diagnóstico de campo) y secundarias (literatura especializada y marco legal venezolano).
- b) Población y Muestra. 10 gerentes del sector industrial con más de 5 años de experiencia. Instrumento: Cuestionario RSC-IA de 24 reactivos (Escala 0-6). Validez mediante juicio de expertos.
- c) Análisis. Tabulación en matrices de doble entrada y determinación de medias aritméticas comparadas con un baremo (Bajo: 0-12; Medio: 13-24; Alto: 25-36).

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

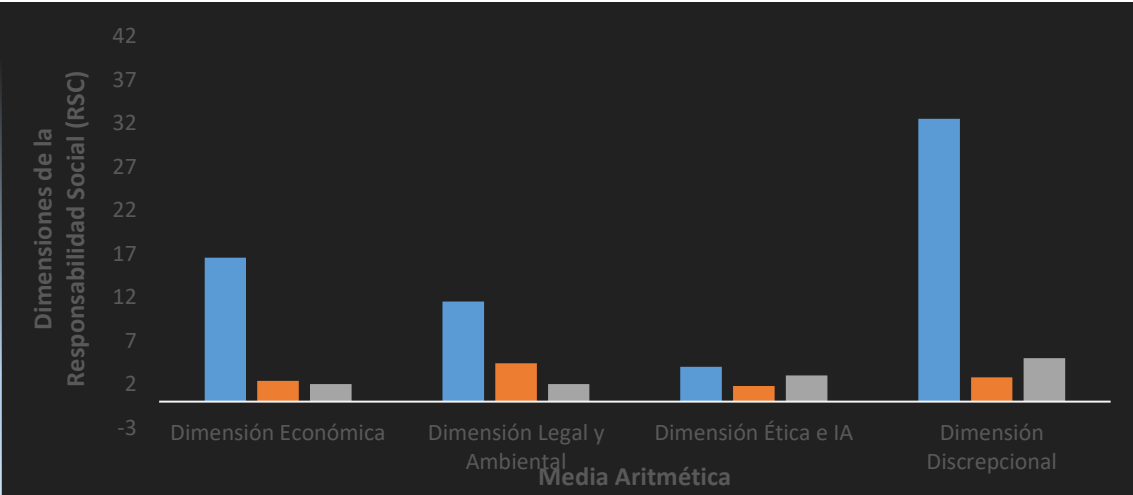
Tabla 1.

Consolidado de Medias Aritméticas e Interpretación.

DIMENSIONES	MEDIA	INTERPRETACIÓN
DIMENSIÓN ECONOMICA	16,50	MEDIO
DIMENSIÓN LEGAL Y AMBIENTAL	11,50	BAJO
DIMENSIÓN ETICA E IA	4,00	MUY BAJO
DIMENSIÓN DISCRECIONAL	32,50	ALTO

Fuente: *Elaboración propia*

Figura 1. Comparativa de Medias Aritméticas por Dimensión del Modelo ASRSC-IA



Fuente: *Elaboración propia*

Nota. Datos procesados a partir de la aplicación del cuestionario RSC-IA (2026).

Al observar la Figura 1, resalta una asimetría crítica en el sistema gerencial objeto de estudio. Mientras que la Dimensión Discrecional alcanza una media de 32,50 (ubicándose en un nivel Alto según el baremo), la Dimensión Ética e IA muestra un valor deficitario de 4,00. Este hallazgo confirma la existencia de una 'racionalidad limitada' en la organización, que prioriza la acción social tradicional, pero carece de la infraestructura tecnológica necesaria para la precisión decisional que propone el modelo ASRSC-IA.

Los hallazgos revelan una brecha crítica en la arquitectura organizacional. La Dimensión Ética e IA (4,00) confirma una "racionalidad limitada" que prioriza la acción social tradicional, pero carece de infraestructura tecnológica. El déficit legal (11,50) sugiere que las organizaciones no poseen mecanismos de monitoreo automatizado para cumplir con la Gaceta Nro. 6.978.

Gerencia Adaptativa y Capacidades Dinámicas en Entornos e Crisis

La base estratégica del modelo se sustenta en la teoría de las Capacidades Dinámicas (Teece y otros, 1997). En una economía de alta volatilidad como la de

Venezuela, los modelos estáticos de planificación se vuelven obsoletos rápidamente. La gerencia adaptativa se define entonces como la habilidad de la organización para "sentir, captar y transformar" (Sense, Seize and Transform) sus recursos internos ante perturbaciones externas.

Este enfoque permite justificar la necesidad de un modelo de Respuesta Estratégica. No se trata simplemente de cumplir con programas sociales, sino de desarrollar una resiliencia organizacional que permita a la empresa anticiparse a los cambios del entorno. Aquí, la gerencia deja de ser reactiva y se convierte en un proceso de ajuste continuo, donde la responsabilidad social actúa como un amortiguador ante la incertidumbre económica y política.

La Inteligencia Artificial (IA) como Eje de la Nueva Racionalidad Gerencial

El componente innovador de esta fundamentación es la integración de la Inteligencia Artificial (IA) dentro de la toma de decisiones gerenciales. Epistemológicamente, esto representa un cambio desde la racionalidad limitada del gerente hacia una racionalidad aumentada por algoritmos (Kaplan y Haenlein, 2019:15).

En entornos donde los datos son caóticos o están sesgados por intereses políticos situación recurrente en las economías emergentes, la IA ofrece una plataforma de objetividad técnica. La aplicación de modelos de Machine Learning y analítica predictiva en la RSC permite:

1. Optimización Estocástica. Determinar la asignación de recursos sociales bajo condiciones de riesgo mínimo.
2. Mitigación de Decisiones Sesgadas. Como se ha planteado en el análisis de modelos agotados, la IA elimina el empecinamiento estatal y el sesgo ideológico, permitiendo que la respuesta gerencial se base en la conectividad real con las necesidades de la población.
3. Valor Compartido 4.0. Integrar la tecnología para medir, en tiempo real, el impacto socioeconómico y ambiental de la empresa, cerrando la brecha entre la intención ética y el resultado tangible.

Modelación de la Responsabilidad Social Corporativa y la Importancia de la Inteligencia Artificial

Tradicionalmente, la RSC en las empresas venezolanas se ha gestionado bajo modelos empíricos o reactivos, donde la toma de decisiones depende de la intuición gerencial o de presiones externas coyunturales. La modelación de la RSC, bajo una óptica de sistemas, permite estructurar esta función como un proceso de entrada, proceso y salida (Input-Process-Output).

En este contexto, la importancia de la Inteligencia Artificial (IA) radica en su capacidad para actuar como el "núcleo de procesamiento" de este modelo. Mientras que los modelos económicos tradicionales (como el de mercado libre o centralizado mencionados en su trabajo previo) suelen fallar en la asignación de recursos sociales por falta de datos precisos, la IA introduce una racionalidad algorítmica que optimiza el impacto social.

La modelación de la RSC apoyada en IA se fundamenta en tres pilares técnicos:

1. **Analítica Predictiva para el Diagnóstico Social.** La IA permite procesar variables macroeconómicas volátiles (inflación, tipos de cambio, índices de escasez) y cruzarlas con las necesidades de los stakeholders. Esto permite que el modelo gerencial anticipe crisis sociales antes de que afecten la operatividad de la empresa.
2. **Algoritmos de Optimización de Recursos.** En una economía de recursos limitados como la de Venezuela, el modelo debe decidir dónde cada bolívar invertido genera mayor bienestar. La IA utiliza programación lineal y redes neuronales para seleccionar los proyectos de RSC con mayor tasa de retorno social (SROI).
3. **Mitigación de la Entropía Gerencial.** Como usted bien señala en su análisis de los modelos agotados, el "empecinamiento estatal" y los sesgos políticos generan decisiones absurdas. La modelación con IA elimina este factor humano subjetivo, proporcionando una hoja de ruta basada en datos que garantiza que

la RSC no sea vista como un gasto político, sino como una inversión ética y productiva.

La Importancia de la Estrategia y el Valor de la Precisión. La verdadera importancia de integrar la IA en la modelación de la RSC reside en la conectividad real. Un modelo gerencial moderno debe ser un sistema abierto que se retroalimente del entorno. En Venezuela, la IA permite:

1. Transparencia. Generar indicadores de gestión inalterables que fortalecen la confianza de los inversionistas y la comunidad.
2. Adaptabilidad. Modificar las estrategias de ayuda social en tiempo real según cambie la dinámica económica del país.
3. Sostenibilidad. Asegurar que la empresa cumpla su rol social sin descapitalizarse, manteniendo el equilibrio entre la rentabilidad y el compromiso humano.

CONCLUSIONES

Históricamente, la modelación en las Ciencias Económicas y Sociales ha representado un desafío estructural. La incapacidad de los modelos tradicionales para reflejar la realidad concreta no ha sido solo una limitación técnica, sino una consecuencia de la complejidad estocástica de las variables humanas y las particularidades intrínsecas de cada nación. Muchos de estos modelos, fundamentados en planes de rigidez extrema, han operado bajo la falacia de la exactitud, logrando objetivos parciales que no logran subsanar las crisis de fondo.

En la praxis gerencial contemporánea, se ignoran dos axiomas fundamentales: primero, que los modelos poseen un ciclo de vida finito y requieren mantenimiento o sustitución ante su agotamiento sistémico; y segundo, que un modelo desplazado no desaparece por decreto, sino que persiste en el ecosistema organizacional, colindando con la nueva estructura y generando tensiones o complementariedades que el gerente debe arbitrar.

La emergencia de la Inteligencia Artificial (IA) redefine este paradigma. La IA no solo ofrece una conectividad real con el entorno, sino que dota a la gerencia de

una precisión predictiva que minimiza el impacto de decisiones absurdas o sesgadas. Mientras que la modelación tradicional ha oscilado entre la disciplina científica y el arte concediendo espacio al empecinamiento estatal y al sesgo ideológico, la integración algorítmica actúa como un muro de contención técnica. La IA impide la prolongación artificial de modelos agotados, protegiendo la estabilidad socioeconómica y ambiental de las limitaciones cognitivas y políticas de sus propios dirigentes.

El análisis dialéctico de la modelación gerencial en las Ciencias Económicas y Sociales revela que la ineficacia de los sistemas tradicionales no ha sido una falla de intención, sino una limitación estructural frente a la complejidad. El estudio permite concluir que la persistencia de modelos agotados, sostenidos únicamente por el empecinamiento estatal y el sesgo ideológico, es el factor determinante en la génesis del caos organizacional en contextos de crisis. Ante esta realidad, la investigación arroja las siguientes reflexiones finales:

1. Neutralización de la Racionalidad Sesgada. La integración de la Inteligencia Artificial (IA) en la modelación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) actúa como un mecanismo de desideologización de la gerencia. Al desplazar la decisión subjetiva por una racionalidad algorítmica aumentada, se protege el patrimonio socioeconómico de la nación de las decisiones absurdas derivadas de intereses políticos particulares.
2. La IA como Garante de la Conectividad Real: A diferencia de los modelos rígidos del pasado que fallaron al intentar reflejar la realidad en escenarios teóricos estáticos, el modelo ASRSC-IA aquí propuesto establece una simbiosis técnica con el entorno. La capacidad de procesamiento de datos masivos garantiza que la empresa no solo reaccione, sino que se anticipe, logrando una conectividad real y medible con el bienestar de sus stakeholders.
3. Gestión del Agotamiento Sistémico. Se establece que los modelos gerenciales no son eternos. La originalidad de esta propuesta reside en el

ciclo de Machine Learning, el cual permite que el modelo se autogestión y evolucione. Esto evita que la estructura gerencial colisione con las nuevas realidades, permitiendo que la sustitución de paradigmas sea un proceso técnico de mejora continua y no una crisis de ruptura traumática.

4. El Nuevo Paradigma Gerencial en Venezuela en el siglo XXI depende de su capacidad para transitar del 'arte de modelar' a la arquitectura científica de precisión (Schwab, 2016). La Inteligencia Artificial no es una herramienta accesoria, es la infraestructura sobre la cual se debe reconstruir la eficiencia administrativa, la ética corporativa y la resiliencia país.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

Freeman, R. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

Hernández Sampieri, R., Mendoza, C. 2018. Metodología de la investigación. McGraw-Hill.

Kaplan, A. y Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand... Business Horizons, 62(1), 15-25.

Schwab, K. 2016. The fourth industrial revolution. Ginebra: World Economic Forum.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Venezuela (2026). Ley de reforma parcial de la ley orgánica de hidrocarburos. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nro. 6.978. Caracas, marzo 10.