

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales

Rómulo Gallegos (UNERG)

Área Ciencias de la Educación

Centro de Estudios

e Investigación (CEIACERG)



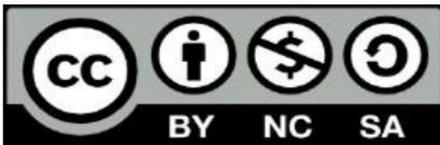
REVISTA CIENTÍFICA CIENCIAEDUC

GENERANDO CONOCIMIENTOS

**REVISTA CIENTÍFICA
CIENCIAEDUC**

Depósito Legal Número: GU21800006
ISSN: 2610-816X

Esta Obra está bajo Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.



REVISTA ELECTRÓNICA
SEMESTRAL

Volumen 8 Número 2

JULIO 2025

Venezuela

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS CENTRALES
RÓMULO GALLEGOS
ÁREA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIÓN (CEIACERG)
REVISTA CIENTÍFICA CIENCIAEDUC

UNIVERSIDAD RÓMULO GALLEGOS

INDEXACIÓN

índice de revistas en consolidación ameliCA
 Revista de libre acceso
 Revistas Venezolanas de Ciencia y Tecnología

Gerencia Estratégica, Responsabilidad Social y Protección de los Derechos Humanos

Autor: MSc. Miguel José Lugo Córdoba

Correo: lugrat777@gmail.com

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-02-4973-7359>

Línea de Investigación: Currículo, Formación e Innovación Pedagógica

Como citar este artículo: Miguel José Lugo Córdoba “Gerencia Estratégica, Responsabilidad Social y Protección de los Derechos Humanos” (2025), (1,17)

Recibido: 14/05/2025 Revisado: 15/05/2025 Aceptado: 16/05/2025

RESUMEN

El presente estudio documental analizó la interrelación entre gerencia estratégica, responsabilidad social y protección de los derechos humanos, con el objetivo de identificar estrategias que permitan fortalecer su impacto y sostenibilidad. Basado en una revisión sistemática de la literatura, el estudio examina enfoques teóricos y casos de éxito donde la planificación estratégica ha sido clave en la defensa de los derechos humanos. Los hallazgos revelaron que la gerencia estratégica puede servir como un mecanismo eficaz para integrar la responsabilidad social dentro de las organizaciones, promoviendo un enfoque basado en valor compartido (Porter y Kramer, 2011) y en la teoría de los stakeholders (Freeman, Harrison y Zyglidopoulos, 2018). Sin embargo, se identifican desafíos como la falta de planificación a largo plazo y la tendencia de algunas organizaciones a utilizar la responsabilidad social con fines meramente reputacionales. Asimismo, el estudio destaca la necesidad de un marco normativo más sólido para garantizar que la protección de los derechos humanos no depende solo de la voluntad de las organizaciones, sino que sea un componente estructural en la toma de decisiones estratégicas. Finalmente, se proponen lineamientos para mejorar la vinculación entre estos tres ámbitos, enfatizando la importancia de adoptar enfoques sostenibles, medir el impacto social de las estrategias empresariales y fortalecer los mecanismos regulatorios. La investigación concluye que la integración efectiva de la gerencia estratégica y la responsabilidad social pueden contribuir significativamente a la construcción de sociedades más equitativas y sostenibles.

Descriptor: Gerencia, Estratégica, Responsabilidad, Social, Protección, Derechos Humanos.

Reseña Biográfica: Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. UNELLEZ –Apure. Título Obtenido: Licenciado en Contaduría Pública/2005. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. UNELLEZ –Apure. Licenciado en Administración/2016. Universidad Experimental Politécnica de Fuerza Armada Nacional. UNEFA-Apure. Título Obtenido: Magister Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos/2010.



Gerencia Estratégica, Responsabilidad Social y Protección de los Derechos Humanos

MSc. Miguel José Lugo Córdoba



Strategic Management, Social Responsibility, and the Protection of Human Rights

Author: Miguel José Lugo Córdoba, MSc.

Email: lugrat777@gmail.com

ORCID Code: <https://orcid.org/0000-02-4973-7359>

Line of Research: Curriculum, Training and Pedagogical Innovation

How to cite this article: Miguel José Lugo Córdoba “Strategic Management, Social Responsibility, and the Protection of Human Rights” (2025), (1,17)

Received: 05/14/2025 Revised: 05/15/2025 Accepted: 05/16/2025

ABSTRACT

This documentary study analyzed the interrelationship between strategic management, social responsibility, and human rights protection, with the aim of identifying strategies to strengthen their impact and sustainability. Based on a systematic literature review, the study examines theoretical approaches and success stories where strategic planning has been key to the defense of human rights. The findings revealed that strategic management can serve as an effective mechanism for integrating social responsibility within organizations, promoting an approach based on shared value (Porter and Kramer, 2011) and stakeholder theory (Freeman, Harrison, and Zyglidopoulos, 2018). However, challenges were identified, such as the lack of long-term planning and the tendency of some organizations to use social responsibility for purely reputational purposes (Carroll and Shabana, 2010). The study also highlights the need for a more robust regulatory framework to ensure that the protection of human rights does not depend solely on the will of organizations, but is a structural component of strategic decision-making (Ruggie, 2011). Finally, guidelines are proposed to improve the link between these three areas, emphasizing the importance of adopting sustainable approaches, measuring the social impact of business strategies, and strengthening regulatory mechanisms. The research concludes that the effective integration of strategic management and social responsibility can significantly contribute to building more equitable and sustainable societies.

Keywords: Management, Strategy, Responsibility, Social, Protection, Human Rights.

Biographical Note: Ezequiel Zamora National Experimental University of the Western Plains, UNELLEZ-Apure. Degree Obtained: Bachelor of Public Accounting / 2005. Ezequiel Zamora National Experimental University of the Western Plains, UNELLEZ-Apure. Degree in Administration / 2016. Experimental Polytechnic University of the National Armed Forces, UNEFA-Apure. Degree Obtained: Magister Scientiarum in Human Resources Management / 2010.



Gerencia Estratégica, Responsabilidad Social y Protección de los Derechos Humanos

MSc. Miguel José Lugo Córdoba



INTRODUCCIÓN

La protección de los derechos humanos ha sido un desafío constante en el contexto global actual, marcado por profundas desigualdades sociales, crisis económicas y conflictos políticos. En este escenario, la gerencia estratégica y la responsabilidad social han surgido como enfoques clave para promover y garantizar estos derechos. Sen (2000, 76), “sostiene que el desarrollo no puede entenderse solo desde una perspectiva económica, sino como un proceso que amplía las libertades individuales y colectivas, incluyendo el acceso a la justicia, la equidad y la participación”. Esta visión enfatiza que la protección de los derechos humanos debe abordarse desde una estructura organizativa sólida que permita su implementación de manera efectiva y sostenible.

Sin embargo, las iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC) han sido críticas por su falta de impacto estructural. Carroll y Shabana (2010,78) argumentan que, en muchos casos, “la RSC se ha limitado a acciones filantrópicas aisladas, sin una planificación estratégica que garantice resultados a largo plazo”. Esta falta de enfoque estratégico ha provocado que muchas organizaciones no logren integrar la protección de los derechos humanos en su modelo de gestión, generando esfuerzos fragmentados que no responden a los problemas sistémicos que enfrentan las comunidades.

Desde una perspectiva gerencial, el enfoque estratégico en la responsabilidad social puede ser una solución a este problema. Porter y Kramer (2011,87) introdujeron “el concepto de valor compartido, destacando que las empresas pueden generar impacto social significativo al alinear sus objetivos comerciales con el bienestar social”. Aplicado a la protección de los derechos humanos, esto implica que las organizaciones, públicas y privadas, deben adoptar modelos de gestión que no solo busquen minimizar daños, sino que contribuyan activamente a la construcción de sociedades más equitativas.

En esta línea, la teoría de los stakeholders propuesta por Freeman, Harrison y Zyglidopoulos (2018,65) refuerza la idea de que “las organizaciones tienen una



Gerencia Estratégica, Responsabilidad Social y Protección de los Derechos Humanos

MSc. Miguel José Lugo Córdoba



responsabilidad más allá de los accionistas”. Según estos autores, las empresas deben considerar los intereses de todas las partes involucradas, empleados, comunidades, gobiernos y clientes y establecer estrategias gerenciales que equilibren el desarrollo económico con el respeto a los derechos fundamentales. Ante este panorama, surge la necesidad de un análisis documental que examine cómo la gestión estratégica puede integrarse con la responsabilidad social para fortalecer la protección de los derechos humanos. De esta manera, el estudio busca responder las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que sustentan la gerencia estratégica y la responsabilidad social en el marco de la protección de los derechos humanos? ¿Cuáles son las experiencias donde la gerencia estratégica ha sido clave en la implementación de políticas de responsabilidad social orientadas a la defensa de los derechos humanos? ¿Cómo se puede evaluar los desafíos en la integración de estrategias gerenciales en programas de responsabilidad social con enfoque en derechos humanos?

Objetivos del Estudio

Objetivo General:

Analizar el papel de la gerencia estratégica y la responsabilidad social en la protección de los derechos humanos.

Objetivos Específicos:

Examinar los fundamentos teóricos que sustentan la gerencia estratégica y la responsabilidad social en el marco de la protección de los derechos humanos.

Identificar experiencias donde la gerencia estratégica ha sido clave en la implementación de políticas de responsabilidad social orientadas a la defensa de los derechos humanos.

Evaluar los desafíos en la integración de estrategias gerenciales en programas de responsabilidad social con enfoque en derechos humanos.



Gerencia Estratégica, Responsabilidad Social y Protección de los Derechos Humanos

MSc. Miguel José Lugo Córdoba



Desarrollo

El marco teórico de este estudio documental está estructurado en torno a tres ejes conceptuales fundamentales: gerencia estratégica, responsabilidad social y protección de los derechos humanos. Cada uno de estos elementos se analizará desde una perspectiva teórica y su interrelación en contextos organizacionales.

Gerencia Estratégica: Un Enfoque para la Sostenibilidad Social

La gerencia estratégica es “un enfoque de administración que busca la planificación y ejecución eficiente de recursos para alcanzar objetivos a largo plazo en las organizaciones” (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2005,78). Su aplicación en el ámbito social ha permitido que las instituciones, tanto públicas como privadas, incorporen estrategias que favorezcan el desarrollo sostenible y la equidad. De acuerdo con Porter y Kramer (2011, 56), la gerencia estratégica “no debe limitarse a la búsqueda de rentabilidad, sino que puede generar valor compartido, es decir, un impacto positivo tanto para la empresa como para la sociedad”. Esta perspectiva es clave en la defensa de los derechos humanos, ya que permite que las organizaciones adopten estrategias que integren principios de equidad, justicia y bienestar social dentro de su estructura gerencial.

Asimismo, la teoría de los stakeholders, desarrollada por Freeman, Harrison y Zyglidopoulos (2018, 45), resalta que “la gerencia estratégica debe considerar a todos los grupos de interés involucrados en una organización, incluyendo empleados, clientes, comunidades y entidades gubernamentales”. Este modelo resulta relevante para la protección de los derechos humanos, ya que promueve un enfoque gerencial donde las empresas y organizaciones asumen un papel activo en el bienestar social.

Responsabilidad Social: De la Filantropía a la Gestión Estratégica

El concepto de responsabilidad social ha evolucionado significativamente en los últimos años, pasando de ser un conjunto de acciones filantrópicas a una estrategia



Gerencia Estratégica, Responsabilidad Social y Protección de los Derechos Humanos

MSc. Miguel José Lugo Córdoba



organizacional que busca generar impacto sostenible. Carroll (1991, 78) “propuso un modelo de cuatro niveles de responsabilidad empresarial: económica, legal, ética y filantrópica”. No obstante, autores más recientes, como Carroll y Shabana (2010,67), “han criticado el enfoque tradicional de la RSC, argumentando que muchas organizaciones adoptan estrategias superficiales sin integrar verdaderamente la responsabilidad social en sus modelos de negocio”.

Por otro lado, el concepto de ciudadanía corporativa también ha cobrado relevancia. Matten y Crane (2005, 67) “plantean que las empresas deben asumir una función similar a la de los Estados en la protección de derechos, promoviendo políticas internas que fomenten el respeto por los derechos humanos y la equidad social”. Esta es visión clave en el marco de este estudio, ya que permite analizar cómo la gerencia estratégica puede integrar la responsabilidad social en su planificación y gestión.

Protección de los Derechos Humanos desde la Gestión Organizacional

La defensa de los derechos humanos ha sido habitualmente una responsabilidad de los Estados. Sin embargo, “con el auge de la globalización y la creciente influencia del sector privado en la vida social y económica, las organizaciones han adquirido un papel fundamental en la promoción y protección de estos derechos” (Sen, 2000, 56). El enfoque de desarrollo como libertad, propuesto por Amartya Sen (2000, 45), “establece que el bienestar de una sociedad no puede medirse solo en términos económicos, sino en función de la capacidad de las personas para acceder a oportunidades y ejercer sus derechos fundamentales”. En este sentido, la gerencia estratégica y la responsabilidad social pueden convertirse en herramientas clave para garantizar condiciones de equidad y justicia dentro de las organizaciones y en la sociedad en general.

Además, el Marco de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos (Ruggie, 2011, 78) “ha establecido principios rectores que orientan a las empresas en la protección de los derechos humanos”. Estos principios se centran en proteger, respetar y remediar, promoviendo que las organizaciones adopten políticas que garanticen el respeto

por



Gerencia Estratégica, Responsabilidad Social y Protección de los Derechos Humanos

MSc. Miguel José Lugo Córdoba



los derechos fundamentales de sus trabajadores y comunidades.

Interrelación entre Gerencia Estratégica, Responsabilidad Social y Derechos Humanos

La relación entre estos tres conceptos se basa en la idea de que la gerencia estratégica no solo debe buscar la eficiencia operativa y la rentabilidad, sino también el bienestar social. Donaldson y Preston (1995,67) “sostienen que la teoría de los stakeholders permite un enfoque más inclusivo en la toma de decisiones gerenciales, asegurando que las organizaciones adopten prácticas responsables y éticas”. Asimismo, Porter y Kramer (2011) argumentan que “las empresas que integran la responsabilidad social dentro de su estrategia logran un mayor impacto en la comunidad, ya que generan valor compartido”. Esta integración no solo mejora la percepción de la empresa, sino que fortalece su sostenibilidad y legitimidad dentro de la sociedad.

En este sentido, “la gerencia estratégica debe diseñar modelos de responsabilidad social que no solo mitiguen los impactos negativos, sino que contribuyan activamente a la promoción y defensa de los derechos humanos, siguiendo estándares internacionales como los de Naciones Unidas” (Ruggie, 2011, 43). Este marco teórico establece la base conceptual para analizar la relación entre gerencia estratégica, responsabilidad social y derechos humanos. La literatura revisada permite entender cómo estos conceptos han evolucionado y cómo pueden integrarse para generar un impacto positivo en la sociedad. A través de este análisis documental, se busca demostrar que la protección de los derechos humanos no es solo un compromiso ético, sino una estrategia gerencial clave para garantizar la sostenibilidad y legitimidad de las organizaciones en el siglo XXI.

METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque documental-bibliográfico, con el propósito de analizar la relación entre gerencia estratégica, responsabilidad social y protección de los derechos humanos, a partir del examen y la sistematización de fuentes teóricas, normativas y empíricas relevantes. A continuación, se detallan los aspectos



Gerencia Estratégica, Responsabilidad Social y Protección de los Derechos Humanos

MSc. Miguel José Lugo Córdoba



metodológicos que guían la investigación.

El estudio adoptó un enfoque cualitativo, ya que buscó interpretar y analizar conceptos, teorías y modelos relacionados con la gestión estratégica y la responsabilidad social en la defensa de los derechos humanos. Según Merriam y Tisdell (2015, 55), “la investigación cualitativa permite comprender fenómenos complejos a través de la exploración profunda de textos, documentos y discursos”. En este sentido, el análisis se fundamenta en un diseño documental, el cual, de acuerdo con Arias (2016, 78), “se basa en la recolección, selección y análisis de fuentes de información provenientes de libros, artículos científicos, informes institucionales y normativas internacionales”. Este diseño permite la construcción de un marco teórico sólido y la identificación de tendencias y vacíos en la literatura existente.

Este estudio se clasifica como una investigación documental-bibliográfica, dado que examina fuentes escritas con el fin de analizar e interpretar la relación entre los conceptos clave del estudio. Según Blasco y Pérez (2007, 23), “la investigación documental se centra en la exploración, organización y categorización de información proveniente de diversas fuentes, con el objetivo de generar conocimiento sin recurrir a la observación directa o la recolección de datos de campo”. Asimismo, la investigación es de tipo descriptivo-analítico, ya que busca describir y analizar los enfoques teóricos existentes sobre la gerencia estratégica y la responsabilidad social en el contexto de la protección de los derechos humanos. Sampieri, Collado y Lucio (2018,67) “explican que este tipo de estudio permite caracterizar fenómenos y examinar sus interrelaciones mediante el análisis sistemático de fuentes documentales”.

Para garantizar la validez y el rigor académico del estudio, se empleó una selección rigurosa de fuentes documentales, basándose en los siguientes criterios: Fuentes primarias: Artículos científicos, libros especializados, informes de organismos internacionales (ONU, OIT, OCDE) y normativas relacionadas con la gerencia estratégica, la responsabilidad social y los derechos humanos. Fuentes secundarias: Revisiones sistemáticas, estudios de

caso, documentos institucionales y legislación vigente en materia de derechos humanos y responsabilidad social. Bases de datos consultadas: Se utilizarán bases de datos académicos de alto impacto, tales como Scopus, Web of Science, Google Scholar, Redalyc y Dialnet, para garantizar el acceso a información actualizada y de relevancia científica. Criterios de selección: Se priorizarán documentos publicados en los últimos 15 años, escritos en español e inglés, y revisados por pares académicos.

El análisis de la información se llevó a cabo a través de un enfoque hermenéutico y de análisis de contenido: Análisis hermenéutico: Se utilizó para interpretar y contextualizar los textos seleccionados, identificando las relaciones conceptuales entre la gerencia estratégica, la responsabilidad social y la protección de los derechos humanos. Según Gadamer (1998, 7), “la hermenéutica permite comprender el significado de los textos en su contexto histórico y conceptual”. Se empleó el análisis de contenido para clasificar y organizar la información en categorías temáticas, lo que permitirá identificar patrones, tendencias y contradicciones en la literatura. Bardin (2016, 5) explica que este “método facilita la síntesis de información y la generación de nuevas interpretaciones a partir de fuentes documentales”.

Para asegurar la validez y confiabilidad de la investigación, se aplicaron los siguientes criterios metodológicos: Triangulación de fuentes: Se contrastaron diferentes perspectivas teóricas y estudios empíricos para evitar sesgos y garantizar un análisis equilibrado. Revisión crítica de la literatura: Se examinó la calidad y relevancia de cada fuente, asegurando que contribuya significativamente al objetivo de estudio. Criterios éticos: Se respetaron los principios de integridad académica, citando adecuadamente todas las referencias utilizadas y evitando el plagio.

El diseño metodológico propuesto permitió desarrollar un análisis riguroso y estructurado sobre la relación entre gerencia estratégica, responsabilidad social y protección de los derechos humanos. Al adoptar un enfoque documental-bibliográfico, se garantiza una aproximación crítica y reflexiva basada en la interpretación de textos y datos teóricos, lo que contribuirá al enriquecimiento del conocimiento en este campo.



Gerencia Estratégica, Responsabilidad Social y Protección de los Derechos Humanos

MSc. Miguel José Lugo Córdoba



RESULTADOS

El análisis documental realizado en este estudio permitió identificar diversas perspectivas sobre la interrelación entre gerencia estratégica, responsabilidad social y protección de los derechos humanos. Los hallazgos se presentan organizados en torno a las principales categorías emergentes, evidenciando cómo estos conceptos pueden integrarse en la gestión organizacional para fortalecer la defensa de los derechos fundamentales.

Uno de los hallazgos más relevantes de este estudio es que la gerencia estratégica puede ser una herramienta clave en la defensa de los derechos humanos cuando se alinea con objetivos de impacto social y desarrollo sostenible. Porter y Kramer (2011,667) “destacan que las empresas y organizaciones pueden generar valor compartido al integrar estrategias que no solo busquen la rentabilidad, sino que también promuevan el bienestar social”. Además, la literatura revisada sugiere que la planificación estratégica es crucial para que las organizaciones, tanto públicas como privadas—puedan incorporar la protección de los derechos humanos en sus políticas y prácticas operativas. Freeman, Harrison y Zyglidopoulos (2018, 76) refuerzan esta idea:

A través de la teoría de los stakeholders, argumentando que la sostenibilidad de una organización depende de su capacidad para atender las necesidades de sus grupos de interés, lo que incluye garantizar condiciones laborales justas, promover la inclusión y respetar el medioambiente.

A pesar de los avances en la integración de la responsabilidad social corporativa (RSC) en el ámbito empresarial, se identifican múltiples desafíos en su implementación efectiva. Carroll y Shabana (2010, 67) advierten que “muchas iniciativas de RSC siguen centradas en estrategias de filantropía y marketing, en lugar de abordar cambios estructurales que garantizan la sostenibilidad de las acciones sociales”. Los resultados del análisis documental también sugieren que, en numerosas organizaciones, la responsabilidad social se percibe más como una obligación legal o reputacional que como un compromiso genuino con el bienestar social. Esta visión limitada ha impedido que la RSC tenga un impacto profundo en la protección de los derechos humanos, reduciéndola a prácticas

aisladas sin un enfoque estratégico integral.

No obstante, se encontraron ejemplos de empresas que han logrado incorporar la RSC dentro de sus modelos de negocio de manera efectiva, vinculándola con objetivos de desarrollo sostenible. Matten y Crane (2005, 65) proponen que “la ciudadanía corporativa debe evolucionar hacia un modelo donde las empresas asuman un rol activo en la defensa de los derechos fundamentales, complementando el trabajo de los Estados”.

El estudio documental permitió identificar casos en los que la gerencia estratégica ha sido utilizada para fortalecer la responsabilidad social y, a su vez, la protección de los derechos humanos. Algunos modelos exitosos incluyen: Empresas comprometidas con derechos laborales: Compañías que han implementado estrategias gerenciales orientadas a mejorar las condiciones de trabajo, garantizar salarios justos y fomentar la equidad de género en sus estructuras organizativas. Donaldson y Preston (1995,78) sugieren que “este enfoque mejora la sostenibilidad empresarial, al reducir la rotación de personal y fortalecer el compromiso de los empleados”. Iniciativas de impacto social a través del valor compartido: Programas en los que la planificación estratégica ha permitido desarrollar proyectos sostenibles en comunidades vulnerables, generando beneficios tanto para la empresa como para la sociedad. Porter y Kramer (2011,34) destacan “que estas iniciativas no solo refuerzan la reputación corporativa, sino que también contribuyen al desarrollo social a largo plazo”. Varias investigaciones han demostrado que las organizaciones que integran políticas de equidad e inclusión logran mayores niveles de innovación y competitividad. Freeman et al. (2018,78) “sostienen que las empresas con una visión de stakeholders bien definida tienden a generar mayor confianza y lealtad entre sus clientes y empleados”.

Otro hallazgo relevante es que, si bien existen normativas diversas y estándares internacionales en materia de derechos humanos y responsabilidad social, su aplicación sigue siendo inconsistente en muchas organizaciones. El Marco de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos (Ruggie, 2011,67) “establece principios rectores que

las empresas deben seguir para garantizar el respeto por los derechos fundamentales”. Sin embargo, el cumplimiento de estas normativas aún depende en gran medida de la voluntad de cada organización, ya que no siempre existen mecanismos de supervisión efectivos.

Este hallazgo refuerza la importancia de que los Estados desarrollen políticas públicas que promuevan la gestión estratégica orientada a la protección de los derechos humanos, asegurando que las prácticas de responsabilidad social sean más que un simple discurso empresarial. El análisis documental revela que la gerencia estratégica tiene un potencial significativo en la promoción de los derechos humanos cuando se combina con un enfoque de responsabilidad social auténtico y sostenible. Sin embargo, la literatura también muestra que muchas organizaciones aún enfrentan barreras para integrar estas estrategias de manera efectiva.

Para que la gerencia estratégica sea una herramienta real en la defensa de los derechos humanos, es necesario: Pasar de la filantropía a estrategias de impacto sostenible. Incorporar la responsabilidad social como un eje central en la planificación organizacional. Fortalecer el cumplimiento de normativas internacionales. Adoptar un enfoque basado en stakeholders que valore a todos los grupos de interés. Estos hallazgos aportan una base sólida para futuras investigaciones y la formulación de estrategias que permitirán a las organizaciones desempeñar un papel más activo en la defensa de los derechos humanos.

DISCUSIÓN

El análisis documental realizado en este estudio ha permitido comprender cómo la gerencia estratégica y la responsabilidad social pueden contribuir a la protección de los derechos humanos. A partir de la revisión de la literatura y el examen de modelos de gestión exitosos, se han identificado oportunidades y desafíos en la integración de estos enfoques dentro de las organizaciones.

En primer lugar, los hallazgos refuerzan la idea de que la gerencia estratégica puede ser un mecanismo clave para alinear los objetivos organizacionales con la defensa de los

derechos humanos. De acuerdo con Porter y Kramer (2011, 34), “la integración de principios éticos y sociales dentro de la planificación estratégica empresarial no solo mejora la reputación corporativa, sino que genera valor compartido, beneficiando tanto a la empresa como a la sociedad”. Este enfoque ha demostrado ser más efectiva que las estrategias filantrópicas aisladas, ya que permite una intervención estructurada y sostenible.

Por otro lado, se evidencia que la responsabilidad social corporativa (RSC), si bien ha evolucionado en los últimos años, todavía enfrenta limitaciones significativas en su aplicación práctica. Carroll y Shabana (2010, 45) advierten que, “en muchas organizaciones, la RSC se implementa como una estrategia de marketing o reputación, sin un verdadero compromiso con la defensa de los derechos humanos”. Esto se alinea con los hallazgos del presente estudio, que muestran que la falta de planificación estratégica y de mecanismos de seguimiento impide que estas iniciativas tengan un impacto real y duradero.

Además, la revisión documental evidencia que la teoría de los stakeholders es fundamental para comprender la relación entre gerencia estratégica, responsabilidad social y derechos humanos. Freeman, Harrison y Zyglidopoulos (2018, 45) “sostienen que una gestión efectiva debe considerar a todos los grupos de interés, lo que implica un compromiso con la equidad, la justicia social y la sostenibilidad”. En este sentido, las organizaciones que adoptan un enfoque basado en stakeholders tendencia a ser más resilientes y socialmente responsables. Otro punto relevante de la discusión es la necesidad de un marco normativo más sólido para garantizar que las empresas y organizaciones adopten prácticas que respeten y promuevan los derechos humanos. Aunque el Marco de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos (Ruggie, 2011, 34) “establece principios rectores para las corporaciones, su implementación sigue siendo voluntaria en muchos países, lo que genera inconsistencias en su aplicación”. Por ello, es fundamental que los Estados refuercen la supervisión y regulación de las prácticas empresariales para evitar violaciones a los derechos fundamentales.

Finalmente, el estudio pone en evidencia que la gerencia estratégica y la

responsabilidad social no deben ser vistas como conceptos aislados, sino como herramientas complementarias para la construcción de sociedades más equitativas y sostenibles. La adopción de estrategias de planificación alineadas con valores éticos y sociales permite que las organizaciones contribuyan activamente a la defensa de los derechos humanos, asegurando su sostenibilidad en el tiempo.

CONCLUSIONES

El estudio documental ha permitido responder a los objetivos planteados, proporcionando una visión integral sobre la relación entre gerencia estratégica, responsabilidad social y derechos humanos.

En atención a los fundamentos teóricos de la gerencia estratégica y la responsabilidad social en la protección de los derechos humanos. La revisión teórica evidencia que la gerencia estratégica es un instrumento clave para integrar la responsabilidad social dentro de las organizaciones. Autores como Porter y Kramer (2011) y Freeman et al. (2018) destacan que la planificación estratégica alineada con valores éticos fortalece la sostenibilidad y legitimidad de las organizaciones, generando un impacto positivo en la sociedad.

En referencia a las experiencias y modelos exitosos donde la gerencia estratégica ha sido clave en la implementación de políticas de responsabilidad social orientadas a la defensa de los derechos humanos. Se identificaron ejemplos exitosos de empresas y organizaciones que han logrado vincular sus estrategias gerenciales con iniciativas de responsabilidad social efectiva. En particular, se destacan modelos basados en el valor compartido y en la teoría de los stakeholders, que permiten un enfoque más sostenible y alineado con la protección de los derechos humanos.

En cuanto a los desafíos y limitaciones en la integración de estrategias gerenciales en programas de responsabilidad social con enfoque en derechos humanos. A pesar de los avances en la implementación de estrategias de responsabilidad social,

persisten desafíos significativos. Entre ellos, la falta de planificación estratégica a largo plazo, el uso de la RSC con fines meramente reputacionales y la ausencia de mecanismos de seguimiento efectivo. Además, se evidencia la necesidad de una regulación más estricta para garantizar la protección de los derechos humanos en el ámbito empresarial. Por lo que se requiere integrar la responsabilidad social en el núcleo estratégico de las organizaciones, evitando que sea una acción superficial o de marketing. Adoptar un enfoque basado en stakeholders, asegurando que todos los grupos de interés sean considerados en la toma de decisiones. Implementar indicadores de impacto social para medir el efecto de las estrategias gerenciales en la protección de los derechos humanos. Fortalecer los mecanismos regulatorios y normativos, promoviendo la supervisión estatal de las prácticas empresariales en materia de derechos humanos.

La gerencia estratégica y la responsabilidad social no solo deben ser vistas como herramientas de gestión empresarial, sino como mecanismos esenciales para la construcción de sociedades más equitativas y justas. Este estudio reafirma la importancia de que las organizaciones asumen un rol activo en la protección de los derechos humanos, no como una obligación externa, sino como una estrategia integral para su sostenibilidad y legitimidad en el largo plazo.

REFERENCIAS

- Arias, Fidias G. 2012. *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Bardin, Laurence. 2016. *Análisis de contenido*. Madrid: Ediciones Akal.
- Blasco, Noelia y Beatriz Pérez. 2007. *Metodología de la investigación documental: Fundamentos teóricos y aplicaciones*. México: Trillas.
- Carroll, Archie B. 1991. *La Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa: Hacia la Gestión Moral de los Grupos de Interés Organizacionales*. Business Horizons 34 (4): 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).

- Carroll, Archie B., y Kareem M. Shabana. 2010. *El argumento empresarial a favor de la responsabilidad social corporativa: Una revisión de conceptos, investigación y práctica*. International Journal of Management Reviews 12 (1): 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>.
- Donaldson, Thomas y Lee E. Preston. 1995. *La teoría de las partes interesadas en la corporación: conceptos, evidencia e implicaciones*. Academy of Management Review 20 (1): 65-91. <https://doi.org/10.2307/258887>.
- Freeman, R. Edward, Jeffrey S. Harrison y Stelios Zyglidopoulos. 2018. *Teoría de las partes interesadas: conceptos y estrategias*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gadamer, Hans-Georg. 1998. *Verdad y Método*. Salamanca: Ediciones Sígueme.
- Matten, Dirk y Andrew Crane. 2005. *Ciudadanía corporativa: hacia una conceptualización teórica ampliada*. Academy of Management Review 30 (1)
- Merriam, Sharan B. y Elizabeth J. Tisdell. 2015. *Investigación cualitativa: Guía para el diseño y la implementación*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Porter, Michael E. y Mark R. Kramer. 2011. *Creación de valor compartido: Cómo reinventar el capitalismo y desatar una ola de innovación y crecimiento*. Harvard Business Review 89 (1-2): 62-77.
- Ruggie, John. 2011. *Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos: Implementación del Marco de las Naciones Unidas para "Proteger, Respetar y Remediar"*. Ginebra: Naciones Unidas.
- Sampieri, Roberto, Carlos Collado y Pilar Lucio. 2018. *Metodología de la investigación*. 6.^a ed. México: McGraw-Hill.
- Sen, Amartya. 2000. *El desarrollo como libertad*. Nueva York: Alfred A. Knopf.



Gerencia Estratégica, Responsabilidad Social y Protección de los Derechos Humanos

MSc. Miguel José Lugo Córdoba

