

Caracas 20 de mayo de 2026

Dr. Ernesto Blanco Martínez, PhD

Discurso de incorporación a la Academia Nacional de Ciencias Económicas

Queridos amigos, gracias por estar acá, es un honor inmenso contar vuestra compañía en este tan significativo momento de mi vida.

Dr. Urbi Garay, presidente de la Academia Nacional de Ciencias Económicas (ANCE), doctores Luis Zambrano, Leonardo Vera, Adriana Arreaza y Roberto Briceño-León, integrantes de la junta directiva de esta institución. Dr. Andrés Simón González, presidente del Consejo Directivo del IESA, Dra. Inés Quintero, Dr. Pedro Palma, hermano José Carlos García, monseñor Rafael María Febres Cordero, profesores y compañeros del IESA, querida familia, compañeros lasallistas, señores y señoras.

No haré un discurso largo. El Dr. Garay fue muy austero en la concesión de minutos, pero, ya saben, siempre he tenido problemas con la autoridad. Sin garantizarlo, me esforzaré para que resulte sencillo y ameno. Primero, leeré lo que, con mucho afecto escribí para recordar, a quienes la conocieron, e informar, a quienes no, acerca de la Dra. Pola Ortiz, cuyo sillón en la Academia tendré el honor de ocupar.

Seguidamente, me internaré en el laberinto de la visión epistemológica de la gerencia estratégica, para—después de narrar cómo llegué a este lugar—agradecer a quienes cargan con buena parte de la responsabilidad de que ustedes estén aquí hoy, con atuendo formal y con mucho calor.

Este acto rinde culto a la civilidad. Fue lo primero que me dijo un buen amigo—Julio Alfonso—al enterarse de mi nominación a la Academia. Por otro lado, yo reconozco que esta jornada enaltece al conocimiento, la razón, al trabajo tesonero, constructivo y bien intencionado.

¡No he tenido mayor honor en mi vida!

Al enterarme de este reconocimiento, el torbellino de emociones que se apoderó de mí ser fue tal, que, al intentar preparar estas palabras, la hoja electrónica de mi computador permaneció impoluta durante semanas. Solo, cuando la diosa Eirene, personificación griega de la paz y la serenidad, se apoderó de mí, pude comenzar el esbozo de algunas ideas.

### **La Dra. Pola Ortiz**

Conocí a la Dra. Pola Ortiz, en el IESA, donde con elegancia y entusiasmo aparecía, puntualmente, para asistir a las sesiones del Consejo Directivo, de esta institución. Con muchos años de historia, mostraba la energía de una quinceañera rebelde.

En 2017, ya en su novena década, el IESA reconoció su labor, engalanando con su nombre una de sus salas de estudio. El día de la inauguración, alguien trató de ayudarla a llegar hasta el descanso de la escalera que conduce a la sala. Con un gesto de gracioso disgusto rechazó la ayuda, y subió los escalones por sus propios medios. Al llegar a la meta, con su envidiable lucidez, se dirigió a los presentes para agradecer el honor.

Los estudiantes contemplaban su retrato, alojado en una de las paredes de la sala, como si se tratara de la gran Hipatia o, quizás, de madame Courie, pero se llevarían una gran sorpresa. Distráidos como son, un grupo de ellos la vio caminar por los predios del instituto y, al reconocerla, creyeron que doña Pola se había bajado del cuadro.

Nació en Ucrania en 1924. Su familia emigró a Venezuela al final de esa década. Formó parte de una de las primeras promociones de economistas de la UCV. Cursó estudios de postgrado en Economía Agrícola en las Universidades de Wisconsin y Minnesota de los EE. UU., obtuvo una especialización en financiamiento agrícola y luego volvió a su alma mater para obtener su Doctorado en Ciencias Económicas y Sociales.

Fue profesora titular de la UCV, la UCAB y profesora Honoraria de la Universidad Bicentenario de Aragua, obtuvo el Doctorado Honoris Causa de la Universidad Simón Bolívar de Colombia y fue Miembro del Consejo Directivo del IESA desde 1.993.

Profesionalmente, dirigió la Oficina de Asuntos Agrícolas Internacionales de Venezuela y fue parte del Consejo Directivo Fundación Palacio de las Academias. Fue vicepresidenta de la Fundación Alberto Adriani. Presidió la Asociación Mundial de Vivienda Rural para el Desarrollo Económico y Social de las Comunidades Rurales, y representó a Venezuela ante las Naciones Unidas en Nueva York, Ginebra y Viena.

En representación del sector agrícola venezolano, asistió por varios años a las reuniones del Comité Interamericano de la Alianza para el Progreso, integrado por los organismos internacionales de asistencia financiera y técnica residenciados en Washington.

La doctora Pola confería importancia suprema a la educación, por lo que se dedicó al fomento de la formación técnica y humanística de los jóvenes. En retribución, la Universidad Católica Andrés Bello, creó el Premio Pola Ortiz al mejor trabajo de investigación en economía, y en la Escuela Kennedy de Gobierno de la Universidad de Harvard se estableció una beca con su nombre, para financiar la formación de estudiantes venezolanos.

Doña Pola fue una mujer integral y exitosa en todas las facetas de su vida. Incursionó en el mundo de la ciencia, fue educadora, madre y, por si fuera poco, una persona generosa que se ganó el cariño, el respeto y la admiración de quienes la conocieron.

***Quizás, algunas de las pasiones de la Dra. Ortiz, como la ciencia y la educación, me sirvan de antesala para compartir, ahora, con ustedes, mi visión epistemológica de la gerencia estratégica***

Mucho del conocimiento científico que conocemos, ha surgido de la infinita curiosidad de un filósofo, que alguna vez inició la construcción de una pared imaginaria, en la que

colocó un primer ladrillo. Su sueño, construir uno de los tantos recintos sublimes de la ciencia, fue abrazado por muchos otros filósofos que, con sus aportes individuales levantaron los palacios donde se aloja la erudición de las distintas especialidades científicas. Algunas de estas edificaciones aún están en etapas tempranas de construcción. Este pareciera ser el caso de la gerencia estratégica.

En los albores del siglo XX, tres publicaciones podrían catalogarse como los primeros ladrillos de este ámbito del conocimiento, en el mundo occidental. En 1911, Frederick Taylor planteó la sustitución del control de la producción, con base en la experiencia y la intuición, por métodos científicos de análisis, medición y estandarización.

En 1916, Henry Fayol, estableció las funciones básicas para el desempeño de las empresas, concentrándose en la administrativa, para la que afirmó que los gerentes debían planificar, organizar, liderar, coordinar y controlar.

Estos primeros trabajos describieron los comportamientos que debían observar los trabajadores para aumentar su eficiencia, pero sin abordar sus antecedentes. Sin embargo, en 1933, Elton Mayo propone que éstos estaban vinculados a factores contextuales, como la calidad de las instalaciones en que laboraban, aunque, finalmente, sus estudios sugirieron que era el bienestar psicológico y social lo que promovía su productividad.

En 1938, Chester Barnard, afirmó que, el desempeño de los trabajadores dependía de sus gerentes, quienes debían comunicarse constantemente, para asegurar esfuerzos individuales y definir el propósito de la organización. Quizás, Barnard fue el primero en pensar en lo que hoy conocemos como la misión de la empresa.

El foco de estos trabajos era exclusivamente interno, es decir, operativo. Pasarían varios años antes de que se considerara al entorno como elemento fundamental para las decisiones empresariales.

En 1954, Peter Drucker cimenta las bases modernas de la gerencia. Introdujo la visión holística de la empresa, que concedía importancia singular al rol del gerente y discutió, entre otras ideas, la gerencia por objetivos y la creación de nuevos clientes. No obstante, no atendió, en toda su dimensión, el importante asunto del entorno.

En 1962, Alfred Chandler discutió el concepto de estrategia y explicó cómo las estructuras organizacionales llevaban la impronta del entorno en el que competían y, por lo tanto, de sus estrategias. En 1965, Kenneth Andrews y sus colegas afirmaron que las empresas enfrentaban entornos inciertos con oportunidades y amenazas, que debían enfrentar mediante sus fortalezas y debilidades. Ese mismo año, Igor Ansoff propuso la planificación estratégica, para definir el alcance del mercado para los productos y las áreas específicas en las que competirían.

A pesar de su importancia, desde un punto de vista científico, estas obras se sustentaban en un número reducido de casos experimentales, sin robustez alguna, hasta que, en 1972, Schendel y Hatten, discutieron la necesidad de una visión más amplia, que llamaron Gerencia estratégica. Ésta se nutriría de la economía, la sociología, la psicología, la antropología, la estadística y la teoría de sistemas, áreas de conocimiento a partir de las que previeron el desarrollo de investigaciones empíricas y teóricas. Sus estudios fomentaron la investigación en la naciente ciencia que, como un gran samán, comenzó a crecer y a ramificarse hasta convertirse en el enorme árbol que conocemos hoy.

En 2007, su crecimiento era tal que, Nag, Hambrick y Chen, al tratar de estudiar las ramificaciones del árbol, identificaron once definiciones formalmente publicadas. Luego de estudiarlas detalladamente, concluyeron que: ***La gerencia estratégica se ocupa de las principales iniciativas previstas y emergentes adoptadas por los directores generales en nombre de los propietarios de la organización, lo que implica la utilización de recursos, para mejorar el rendimiento de las empresas.***

Hoy, en este ámbito del conocimiento se desarrolla mucha investigación. Sin embargo, por su aplicabilidad, existe cantidad de literatura sin asidero científico, por lo que surge el dilema razonable que nos plantea si nuestro samán se nutre de la ambrosía de la ciencia o del agua de una práctica profesional.

Las ciencias sociales reconocen la existencia de un ámbito de conocimiento, cuando, para éste se ha desarrollado un cuerpo sólido de teorías, principios o leyes, que pueden ser sometidas a la validación mediante métodos científicos aceptados (Tamayo, 2001).

La ciencia que nos ocupa cuenta con infinidad de teorías y modelos—las ramas del samán—como, por ejemplo, la Visión de la Firma con Base en los Recursos (Wernerfelt, 1984). Éstas han sido sometidas a rigurosos estudios de falsación, en el mejor espíritu popperiano, lo que ha resultado en el fortalecimiento de su validez científica.

Desde un punto de vista epistemológico, este samán ha crecido mediante un proceso de construcción social, aún en progreso, similar al descrito por los sociólogos del conocimiento (Berger y Luckmann). Su desarrollo es producto de la acción humana, a través de interacciones complejas en las que se incluyen métodos aceptados, interpretación de datos, paradigmas y mecanismos sociales de validación.

La construcción social de la ciencia, conlleva la participación de múltiples ámbitos del conocimiento, para comprender mejor los problemas complejos (Berger y Luckmann, 1968). Este proceso se apoya en colectivos de pensamiento que comparten estilos cognoscitivos, es decir, científicos con ideas convergentes. A su vez, éstos concurren en redes conceptuales—las ideas organizadas—que producen corrientes epistémicas con características propias e irreductibles—formas de conocimiento—que trascienden a sus disciplinas originarias (Fleck, 1986).

Al seguir este escabroso camino, pero aplicado a la gerencia estratégica, podemos afirmar que, luego de la revisión histórica de su literatura, ésta surge de la interacción de la psicología, la sociología y la economía. En ella participan colectivos de pensamiento que comparten estilos cognoscitivos, por ejemplo, la Escuela del Posicionamiento

Estratégico, que convergen en redes conceptuales, como las teorías de competitividad que, se apoyan, en este caso, en corrientes epistémicas filosóficas, como el constructivismo y el positivismo. Mediante éstos, se fundan escuelas de pensamiento que trascienden a sus disciplinas originarias, a partir de las que brotan, cual flores del samán, temas o dominios de investigación singulares. Esta arquitectura multidisciplinaria, incrementa el espacio epistémico del que se derivan prácticas novedosas para la dirección de las organizaciones.

La visión epistemológica de las escuelas de pensamiento de la gerencia estratégica no ha sido descrita por la literatura especializada. Creemos pertinente subsanar esta carencia, para aportar un marco filosófico robusto, que nos ayude a entender mejor sus diferentes paradigmas. Hasta la fecha, se conocen algunas taxonomías llamadas escuelas, pero sin visión epistemológica.

Al entrar a la casa del constructivismo tenemos la mesa servida para demostrar que la gerencia estratégica es una ciencia social rigurosa. Para esto, debemos examinar sus escuelas de pensamiento con criterios epistemológicos coherentes. Esta tarea conlleva la determinación de, como dijimos, ciencias fundadoras, corrientes epistémicas, dominios de investigación; pero, además, de núcleos teóricos compartidos, métodos de investigación, criterios de validez y comunidades académicas identificables.

### **Discusión:**

Desde la semilla sembrada por sus pioneros, el samán de la gerencia estratégica ha crecido notablemente, aunque aún se trata de un campo de conocimiento muy joven, con muchas oportunidades para la investigación, teórica y aplicada, cuyos resultados pueden ser utilizados rápidamente por los gerentes.

Los extensos análisis de esta investigación sugieren que varias de las escuelas de pensamiento que pasaron el exigente tamiz descrito, ciertamente son epistemológicas, lo que confiere a la gerencia estratégica su condición de ciencia. Este es el caso de las

escuelas de Mintzberg y sus colegas (1998) y la Escuela de la Estrategia Conductual y Cognición Gerencial de Herbert Simon (1947), solo por mencionar dos de ellas.

La observación de las escuelas señala el rol fundamental de la psicología, como una de sus raíces originarias. Esto invita a los gerentes a entender que las decisiones están matizadas por procesos conductuales, en los que los rasgos de personalidad, las emociones y los sesgos de pensamiento son ramas de nuestro hermoso samán.

Otra de estas raíces proviene de las profundidades de la sociología. Ésta refuerza la construcción social del frondoso árbol, lo que obliga a los gerentes a conceder suma importancia a aspectos organizacionales que surgen de la interacción social como son la cultura, el clima, los procesos de negociación y la construcción y refuerzo de la ética y los valores.

Por otro lado, la economía completa la tríada de esta génesis, siendo responsable del proceso de formación de varias escuelas de pensamiento y dominios de investigación. La consideración del macro y el micro entorno en la toma de decisiones, suministra información para analizar la competencia en su totalidad, consideración en que se apoyaron Schendel y Hatten para clasificar, cual botánicos, al samán de la gerencia estratégica.

La economía industrial es la base sobre la que se creó el modelo ideado por Porter para el análisis de industria—Las Cinco Fuerzas—mediante el que se estudia la rentabilidad de una empresa en un sector industrial y la posibilidad de que pueda apropiarse, temporalmente, de los beneficios extraordinarios que en éste se producen.

Por otro lado, la teoría de los Costos Transaccionales de Williamson explica el proceso de integración vertical de las corporaciones, mientras que la teoría de Agente-Principal de Jensen y Meckling explica por qué es necesario alinear los incentivos de los agentes con los intereses del principal, y por qué son necesarias las juntas directivas.

Epistemológicamente, el positivismo y el constructivismo dominan la creación de las escuelas identificadas. El primero produce conocimiento verificable por el método científico, mientras que, el segundo construye conocimiento mediante la interacción social y del lenguaje, lo que resulta en la institucionalización, objetivación, legitimación e internalización de la ciencia.

La gerencia estratégica está llena de preguntas sin respuestas. Fornidas ramas del enorme samán que no han sido exploradas. Sobre ellas florecen otras formas de vida—aspectos de la nueva ciencia, aún no estudiados—y que, al hacerlo—podrían regalarnos resultados fascinantes. Las propias raíces de este árbol no han sido totalmente descubiertas. La niebla que condensa de la misma tierra en que se hincan, impide ver con claridad la transición entre ellas y el tronco del que brotan.

Estamos en presencia de una ciencia joven y de aplicabilidad inmediata, que puede producir mucha satisfacción a quienes se aventuren a descifrarla. Los invito a recorrer sus caminos.

### **Mi camino hasta la ANCE**

Ahora, a la sombra del árbol descrito, permítanme contarles, como llegué a esta cátedra. En agosto de 2024, recibí la llamada de alguien que admiro profundamente. Sin mucho preámbulo el Dr. Pedro Palma me dijo: quisiera que te incorpores a la ANCE. Sorprendido, después de aquella abrumadora propuesta, navegué durante eternos segundos en el mar de la vacuidad, hasta que al fin reaccioné para responder con seguridad irrefutable, que no.

Pero ¿Por qué no? Porque no soy economista, a lo que inmediatamente ripostó, pero tienes un doctorado en administración y eso, de acuerdo al Journal of Economic Literature, es parte de las ciencias económicas.

Seguí negándome reiteradamente, hasta decir: Pedro, es un honor que hayas pensado en mí para esta nominación, haré lo que digas. Alrededor de noviembre del mismo año, recibí de la ANCE una solicitud de documentos; los sometí y me olvidé del asunto.

En marzo de 2025, mediante misiva de esta institución se me comunicó que había sido postulado para ocupar su sillón No. 12 y, que, para culminar el proceso de incorporación, debía presentar un trabajo académico.

Leí la carta varias veces para verificar si se trataba de un error, pero no. Mi duda provenía del hecho real de no esperar este inmarcesible honor. No obstante, si la vida o Dios, si así lo creen, me otorgan este grandioso reconocimiento, solo me queda agradecerlo con suma alegría.

En consecuencia, con humildad, pero, con mucho orgullo, me incorporo a la ANCE. La humildad de quien sabe que, parafraseando al viejo Sócrates, aún tengo mucho que aprender, pero, con el orgullo consciente del inconmensurable esfuerzo que he realizado durante toda mi vida académica.

Mi peregrinaje no ha sido en solitario. Además del maestro que me postuló, el derrotero que me trajo a esta sala, el mismo recinto en el que hace unos 80 años se graduó mi padre, estuvo lleno de ángeles guardianes; seres que me han acompañado e inspirado durante mis correrías por los caminos de la vida. Mis padres y mis hermanas. Dos de ellos no están en este plano, pero sé, deseo creer que me están escuchando.

Mi bella esposa, Lill, mis espectaculares hijos, Ernesto, Simón y Lilly. Mis hermanos, sobrinos y sobrinas, todos profesionales de inmenso talento. Mi gran amigo el Dr. Félix Cordido, ex director de la Escuela de Medicina Luis Razzeti. El reverendísimo hermano José Carlos García, dos veces director del Colegio La Salle La Colina, mis compañeros lasallistas, mis colegas y amigos del IESA, y tantos otros que me han alentado a seguir adelante.

Debo agradecer a mis estudiantes, pues han sido el propósito de mi vida docente. Muchos han escalado la escarpada cuesta del éxito. Cuando, por azar, me encuentro con alguno y me saluda con genuino afecto, me doy cuenta que hice un buen trabajo, pues, les transmití, además del conocimiento técnico, alguna suerte de energía espiritual que, no puedo explicar, pero estoy convencido de que los ayuda a enfrentar la vida.

Recuerdo a uno de ellos, en aquel tiempo un doctorcito. Conversamos en muchas ocasiones. Para entonces, en su muy temprana juventud, tenía la carga emocional de un padre muy enfermo, lo que no impidió que fundara una empresa de servicios primarios para la salud. Al terminar las clases, a altas horas de la noche, lo esperaba una furgoneta barata con la que recorría Caracas para brindar atención médica, por una módica cantidad de dinero. Ese muchacho es uno de los precursores del sector privado de Atención Primaria de Salud, tal y como lo conocemos hoy en Venezuela y, recientemente, fue electo presidente del Consejo Directivo del IESA, máximo órgano de gobierno de esta institución. Historias como la del Dr. Andrés Simón González, hay muchas y no puedo estar más agradecido con la vida, por haberme permitido ser parte de ellas.

Finalmente debo mencionar a las instituciones donde me eduqué y, especialmente, a la que me sirvió de trampolín para llegar acá. De las primeras mencionaré al colegio La Salle La Colina, allí, desde muy niño, adquirí valores, por ejemplo, el sentido de responsabilidad en la vida y el respeto y amor hacia el prójimo. En la UCV entendí la realidad social de nuestro país. Luego, después de recorrer innumerables veredas, algunas sin salida, llegué al IESA, donde maduré todo lo aprendido previamente y desarrollé mi más preciada vocación, la académica. Estas instituciones han contribuido a forjar lo que soy hoy.

Queridos amigos, a todas y todos ustedes, a quienes no he agradecido o mencionado por asuntos de tiempo, memoria y espacio, gracias, mil gracias por su apoyo y por ser partícipes presentes o ausentes de este acto de civilidad.