



Panorama Socioeconómico

ISSN: 0716-1921

[martin@utalca.cl](mailto:martin@utalca.cl)

Universidad de Talca

Chile

Rodríguez C., Patricia; Tello A., José Antonio  
Entorno, Estrategia y Desempleo: Evidencias que Denotan Causalidad  
Panorama Socioeconómico, vol. 24, núm. 32, julio, 2006, pp. 36-46  
Universidad de Talca  
Talca, Chile

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39903205>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

[redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Entorno, Estrategia y Desempleo: Evidencias que Denotan Causalidad

### Environment, Strategy and Unemployment: Evidence that Indicates Causality

Patricia Rodríguez C.<sup>1</sup>, y José Antonio Tello A.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Doctor. Universidad de Talca, Facultad de Ciencias Empresariales, Casilla 721, Talca, Chile. E-mail: prodrig@utalca.cl <sup>2</sup>MBA. Universidad de Talca, Facultad de Ciencias Empresariales, Casilla 721, Talca, Chile. E-mail: jtello@utalca.cl

**RESUMEN.** El objetivo de esta investigación es determinar si ante los cambios bruscos ocurridos en el entorno, las empresas cambiaron su patrón de comportamiento, de tal manera de que su demanda de trabajo se haya visto estructuralmente modificada. Para verificar lo anterior se determinaron las variables que mejor representan el entorno percibido por las empresas y la respuesta estratégica que adoptan, considerando por supuesto la disposición y articulación de sus recursos para ello. Para la determinación de estas variables se utilizaron dos modelos: la Hipótesis de Éxito Estratégico desarrollada por Igor Ansoff y, el Modelo de Competencia Basada en Recursos de Shelby Hunt. Los resultados obtenidos demuestran que las empresas, producto de los cambios del entorno competitivo, han modificado su patrón de comportamiento, y éste ha influenciado en su demanda de trabajo. En esta misma línea, en comparación con las características históricas de la demanda de trabajo de las empresas de la región, éstas han efectuado cambios en sus requerimientos de mano de obra, más que en cantidad, lo han hecho en calidad de la mano de obra que compone la oferta de trabajo; y estos requerimientos no han sido satisfechos por la oferta regional.

**Palabras clave:** entorno, estrategia, éxito estratégico y demanda de trabajo.

**ABSTRACT.** The aim of this study is to determine if the enterprises have changed their pattern of behavior influenced by the sudden changes in the environment, in such a way that their labor demand were structurally modified. To verify this, the variables that best represent the environment as perceived by the enterprises and the strategic responses that they adopt were determined, considering, of course, the availability and articulation of their resources allowed for this. For the determination of these variables, two models were used: The Strategic Success Hypothesis developed by Igor Ansoff, and the Facilities-based Concurrence Model of Shelby Hunt. The results obtained show that the enterprises have modified their pattern of behavior as a consequence of the changes in the competitive environment, and this has had an influence in their labor demand. Along the same line, comparing the historical characteristics of the labor demand of the companies of the Region, it can be seen that they have changed their work force requirements more in the sense of quality than in the sense of quantity from the available work force: and these requirements have not been satisfied by the regional offer.

**Keywords:** Environment, strategy, strategic success and labor demand.

(Recibido: 31 de marzo de 2006. Aceptado: 22 de mayo de 2006)

## INTRODUCCIÓN

Uno de los fenómenos que más ha afectado a nuestra economía durante la última década, sin duda ha sido la recesión de magnitud mundial, que algunos denominaron “crisis asiática”. Esta recesión provocó varios efectos negativos; sin embargo, el efecto provocado en el nivel de empleo se destaca por sobre todos los demás, principalmente por el hecho de que nuestra economía aún no logra revertir las negativas cifras de desempleo. Según la teoría económica clásica, el mercado del trabajo tiene dos actores fundamentales: las personas que ofrecen su trabajo y las empresas que lo demandan. Sin embargo, la evidencia empírica da luces de una serie de otros factores que afectan dicho mercado. La demanda de trabajo es una demanda indirecta o “derivada” (McConnell, 2003), dado que depende de su contribución en función de los objetivos de la empresa. Dado que la escasez relativa obliga a los individuos – empresas – a elegir, y dado que las elecciones son intencionadas, la demanda de trabajo responde a las variaciones que perciben en los costos y los beneficios.

La presente investigación intenta explicar el hecho de que la oferta de trabajo está condicionada, en primera instancia, por el entorno económico. La percepción de dicho entorno por parte de las empresas que demandan trabajo y la respuesta estratégica de estas empresas para hacer frente al mismo parecen ser las variables fundamentales de este cambio. El presente artículo se ha estructurado a partir de tres hipótesis de investigación. En función de ellas se establecieron los antecedentes que las sustentan, se definieron los objetivos específicos que se evaluarían, se estudió y comentó el marco teórico sobre el cual se apoya la investigación, se definió y aplicó la metodología seleccionada, se y presentan los principales resultados obtenidos y, finalmente, las conclusiones.

Las conclusiones son preliminares dado que se trata de una investigación exploratoria, la que pretende en primera instancia establecer, a partir de un paradigma distinto del económico, si la estrategia, que depende de la percepción del entorno, tiene efecto significativo en la demanda de trabajo. Por otro lado, el hecho de que un cambio estructural en la demanda de trabajo no esté siendo satisfecho por la oferta, particularmente en la Región del Maule donde el nivel de desempleo es uno de los peores indicadores económicos que últimamente la caracterizan, es una conclusión primaria; sin embargo, sus connotaciones

pueden ser muy relevantes a la hora de definir en qué debe capacitarse a los trabajadores. Este cambio estructural tiene que ver con las características de los requerimientos de las empresas, en cuanto a mano de obra, donde destaca la necesidad de que los trabajadores cuenten con competencias distintas a las requeridas históricamente. Este hecho abre una interesante área de investigación que puede dar luces sobre las políticas de capacitación, las que en los últimos gobiernos de nuestro país han sido bastante erráticas.

## ANTECEDENTES

El comportamiento de las cifras de desempleo de la última década parecieran acusar que el mercado del trabajo, o las variables que lo componen, han cambiado su estructura. Mientras que a mediados de la década de los noventa (1997) la tasa de desempleo bordeaba el 6,1%, con un nivel de actividad económica, medido por el Índice Mensual de Actividad Económica (IMACEC), que promedió el 7% anual. En cambio, para el año 2004 la tasa de desempleo no bajó del 8,8%, siendo que el IMACEC promedió un 6,5% anual.

En la Región del Maule este posible cambio estructural parece más elocuente. En el año 1997 la tasa de desempleo fue de 5,5%, llegando al 9,1% el año 2004. ¿Qué ha sucedido en la demanda que ha disminuido sustancialmente su capacidad de absorber mano de obra?, ¿o quizás es la oferta la que no ha sido capaz de satisfacer nuevos requerimientos de las empresas?. La presente investigación intenta responder a esta pregunta, desde la perspectiva de que las empresas han afectado sustancialmente su comportamiento debido a su percepción del entorno en el cual compiten. El presente trabajo aborda una serie de hipótesis que plantean en definitiva la necesidad de determinar hechos o eventos que han ocurrido en las empresas de la Región del Maule que puedan estar, de alguna manera, afectando su demanda de empleo. Las hipótesis siguientes configuran los objetivos de la presente investigación:

- Los empresarios de la Región del Maule tienen una percepción del entorno que ha condicionado su estrategia.
- Las estrategias desarrolladas por los empresarios de la Región del Maule, en especial su estrategia lograda, han afectado su demanda de empleo.
- Lo que algunos investigadores, entre ellos Peter Drucker (2001), han dado en llamar la

Sociedad del Conocimiento, se ha transformado para las empresas en un factor de cambio en su demanda de empleo, desde una demanda basada exclusivamente en cantidad a una basada en calidad, con trabajadores capacitados para desempeñarse en forma autónoma, con iniciativa y flexibilidad.

Todas las hipótesis planteadas tienen directa relación con la estrategia de la empresa. Es más, la estrategia depende de la percepción del entorno, y la respuesta estratégica decidida por la empresa está, explícita o implícitamente, contenida en su patrón de comportamiento; lo que en definitiva, constituye su estrategia lograda.

El objetivo general de esta investigación es mostrar que la respuesta estratégica de las empresas de la Región del Maule, producto de su percepción del entorno, ha afectado su demanda de empleo. Los objetivos específicos son determinar: (1) la percepción del entorno de los empresarios de la Región del Maule en base a una muestra de ellas, (2) las estrategias genéricas, deliberadas, implícitas o emergentes de las empresas de la muestra, (3) el nivel de éxito estratégico de las empresas de la muestra, y (4) si la demanda de empleo de las empresas se relaciona con su estrategia lograda.

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico sobre el que se fundamentó esta investigación se basa principalmente en dos modelos: la Hipótesis del Éxito Estratégico, desarrollado por Igor Ansoff (1990), y el Modelo de Competencia Basada en Recursos, de Shelby Hunt (1997). La hipótesis del éxito estratégico plantea que una empresa será exitosa en el futuro en la medida que sea capaz de alinear su respuesta estratégica y sus recursos con el entorno percibido. Los fundamentos del autor de este modelo se basan en que las empresas desarrollan sus estrategias a partir del entorno que perciben; pero como el entorno se vuelve cada vez más complejo y discontinuo, se requiere contar con una estimación de las condiciones del entorno futuro y de sus características en cuanto a su complejidad y discontinuidad. Por otro lado, la respuesta estratégica se enmarca dentro de las directrices generales de la estrategia empresarial, las que Porter (1979) denominó estrategias genéricas. Sin embargo, una estrategia genérica puede tener tantas variaciones, dentro de sus tres enfoques genéricos (costo, diferenciación o enfoque), como

empresas que las desarrollan e implementan. Adicionalmente, tal como lo plantea Mintzberg y Quin (1993), una estrategia lograda tiene algo de la definición genérica de la estrategia, algo de las deliberaciones de los directivos empresariales y algo de lo que la empresa, por inercia, cultura o tradición ha venido haciendo, hace y hará en el futuro, lo que Mintzberg denominó "estrategia emergente". En resumen, la estrategia, su implementación y su éxito dependen de muchos factores no necesariamente definidos conciente o explícitamente; sin embargo, está claramente afectada por el entorno percibido por sus ideólogos y por los recursos con que la organización empresarial cuenta.

Bajo un enfoque distinto, Hunt (1997) desarrolló un modelo para determinar posiciones estratégicas que sirvan de base para definir potenciales respuestas estratégicas de las empresas. Su modelo muestra, en una matriz de nueve celdas, las distintas posiciones de competitividad que una empresa tiene en función de su portafolio de negocios; a partir de ellas, las posibilidades de mejorar dicha posición para desarrollar una ventaja competitiva sostenible. En este modelo se establece también la necesidad de contar con una percepción del entorno que permita ubicar a la empresa en escenarios actuales y futuros. Algunos conceptos y modelos relevantes utilizados en esta investigación son:

#### Estrategia

Una estrategia es un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones, diseñado para aprovechar las aptitudes centrales y obtener una ventaja competitiva sostenible Hitt et al. (1999). Cada estrategia constituye una invención, ya sean estrategias concebidas con la intención de regular un comportamiento determinado antes que tenga lugar, o conceptualizadas como patrones para describir un comportamiento que haya ocurrido.

#### Estrategias Genéricas

Michael Porter (1979) desarrolló el modelo de las cinco fuerzas de la competencia, a través del cual determinó que existen tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en un sector determinado. Estas estrategias fueron denominadas liderazgo general en costos, diferenciación, y enfoque o alta segmentación. Cada tipo de estrategia genérica responde en forma eficaz ante entornos específicos y competencias distintivas de quienes las formulan y llevan a cabo. La estrategia de liderazgo en costos consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un

conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. En cambio la estrategia de diferenciación consiste en crear algo que sea percibido en el mercado como único. Por otro lado, la estrategia de enfoque o alta segmentación consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico. Cuando alguna de estas estrategias es desarrollada en forma deliberada, las acciones que ésta realiza tienden a configurar patrones de comportamiento congruentes y consistentes con ella. Sin embargo, la elección de cualquiera de ellas requiere analizar al menos el entorno industrial, es decir, el entorno mediato en el cual la empresa se desenvuelve.

#### Estrategia Deliberada

Se puede decir que las estrategias tienen dos características: se elaboran antes de iniciar las acciones donde se aplicarán, y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado. Una estrategia deliberada es aquella donde las intenciones que existieron antes fueron conscientemente asumidas.

#### Estrategia Emergente

Se puede decir que la estrategia es un patrón dado que refleja comportamiento, es decir, acciones coherentes que demuestran un patrón de comportamiento. La importancia de esta aseveración radica en el hecho de que mientras exista coherencia en el comportamiento, existe una estrategia implícita. Por ejemplo, para Henry Mintzberg la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones (Mintzberg y Waters, 1985); o como lo definió posteriormente, la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es (Mintzberg y Quinn, 1993). Sin embargo, ya sean estrategias deliberadas o emergentes, las estrategias guían el accionar de una organización y definen las

acciones que la organización realiza para el logro de sus objetivos.

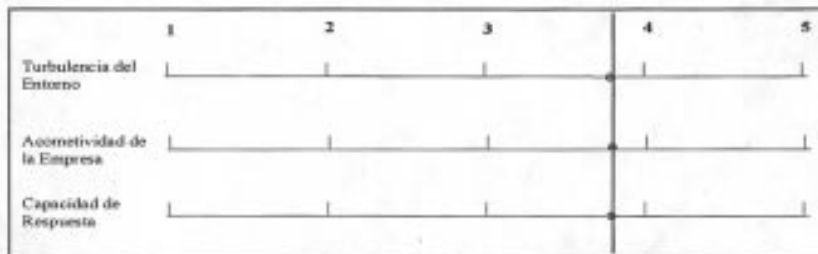
#### Estrategia Deliberada versus Emergentes

El término de estrategia ha sido utilizado en diversos contextos y con variadas definiciones. Incluso se ha llegado a la conclusión que las estrategias son meras abstracciones que existen sólo en la mente de las partes interesadas. Sin embargo, los planes pueden pasar desapercibidos, mientras que los patrones pueden dar la impresión de surgir sin advertirlo. Mientras las estrategias deliberadas son aquellas donde las intenciones que existieron antes fueron conscientemente asumidas a partir de las estrategias emergentes las que, en ausencia de la intencionalidad, o a pesar de ella (inconsciente), se desarrollaron patrones de comportamiento (Mintzberg y Quinn, 1993). Una verdadera estrategia emergente implica una orden de los altos mandos requiere consistencia en la acción, sin intencionalidad alguna. La ausencia de consistencia implica ausencia de estrategia, o al menos, una estrategia no asumida conscientemente.

#### Hipótesis del Éxito Estratégico

Este modelo plantea que una empresa logrará sus objetivos en la medida que su percepción del entorno es congruente con su acometividad y con su capacidad de respuesta. El modelo fue desarrollado por Igor Ansoff en 1987 y ha sido validado por varios estudios en distintas partes del mundo. En términos sencillos podemos decir que una empresa será exitosa si adecua su acometividad al entorno que percibe y al mismo tiempo cuenta con los recursos idóneos para su acometividad. Por ejemplo, si existe una percepción de que el entorno es muy turbulento, la empresa debe abordar dicho entorno con agresividad, para lo cual requiere contar con tantos recursos para responder como agresiva sea su acometividad (**Figura 1**).

Figura 1. El modelo de hipótesis del éxito estratégico



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo original de I. Ansoff (1987)

### Éxito Estratégico

Una estrategia es exitosa cuando logra su objetivo, es decir, cuando le permite a quien la formuló obtener una ventaja competitiva sostenible, que en definitiva le ayuda a conseguir el o los objetivos que tenía en mente antes de formularla. Pero una estrategia es eficaz si y solo si es adecuada al entorno, los recursos y la acometividad de quien la formula e implanta.

### El Entorno y la Estrategia

Una estrategia eficaz es aquella que le permite a la empresa conseguir sus objetivos dado el entorno en el cual se desenvuelve. Dado que la formulación de las estrategias depende del entorno en el cual se vayan a desarrollar, la percepción del mismo es clave al momento de decidir éstas. El modelo desarrollado por Ansoff (1990) es una herramienta útil para caracterizar un entorno. Un entorno turbulento o plácido se puede caracterizar en base a cuatro dimensiones: complejidad, conocimiento de los sucesos, rapidez del cambio y, percepción del futuro. Mientras mayor sea su complejidad, más desconocidos son los sucesos, más rápidamente se producen cambios y más incierto se percibe el futuro; más turbulento es dicho entorno; y por tanto, es más difícil tomar decisiones. En cambio, un entorno plácido es aquel con características opuestas a las anteriores, y no genera gran dificultad al momento de tomar decisiones.

En resumen, se puede plantear que el patrón de comportamiento de una empresa está influenciado por al menos tres elementos: percepción del entorno, estrategia deliberada (la que está influida por la estrategia genérica que haya adoptado la empresa), sus recursos y la eficacia del mismo patrón para el logro de los objetivos de la empresa. Como el patrón de comportamiento refleja una estrategia implícita, todas las decisiones que tome la empresa se enmarcarán dentro de su patrón de comportamiento.

## METODOLOGÍA

La metodología desarrollada en esta investigación se basa en una construcción teórica a partir de los modelos y conceptos detallados en el marco teórico presentado. Dado que el objetivo es determinar si la estrategia impacta en alguna medida la demanda de trabajo de las empresas, se identificaron las variables que mejor representan la respuesta estratégica de una empresa en función de su percepción del entorno actual y futuro, de sus definiciones para lograr una

posición competitiva, de lo que su comportamiento demuestra y de los logros que ha obtenido con ellos. Basados en estas macro definiciones se determinaron 12 variables (**Figura 2**) con las cuales se construyó un instrumento de recolección de datos tipo cuestionario. Este se piloteó con una muestra de nueve empresas seleccionadas por tamaño, en función del número de trabajadores. Los resultados de este pilotaje indicaron que el instrumento requería pequeños ajustes de forma y redacción, los que se corrigieron y validaron. Posteriormente se procedió a determinar la muestra de empresas para su aplicación.

Dado que la organización territorial de las regiones en Chile se basa en provincias, se determinó la necesidad de contar con empresas de las cuatro provincias que la componen: Curicó, Talca, Linares y Cauquenes. Al mismo tiempo, para efectos de contar con datos desagregados por sector económico, se hizo una selección de empresas en función del sector económico al que pertenecían, vale decir: sector primario (empresas dedicadas a actividades de extracción y producción de materias primas), sector secundario (empresas dedicadas a actividades de transformación de materias primas y manufactura), y sector terciario (empresas dedicadas a actividades de prestación de servicios).

Considerando que la cantidad de empresas en la región es menor en comparación a otras regiones del país, y que el acceso a entrevistas con sus directivos no está exenta de complicaciones, se optó por una muestra aleatoria por conveniencia, con la condición de que sus cantidades fueran lo más homogéneas posibles para cada provincia y sector económico, a fin de evitar sesgos. Considerando que se midieron 12 variables, se consideró razonable contar con un mínimo de ocho muestras por variable (Hair et al., 2000). No obstante, dada la posibilidad de que algunas muestras resultaran fallidas, se definió un universo mínimo de ciento cuarenta y cuatro empresas (**Tabla 1**).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para efectos de contar con una caracterización de las empresas encuestadas, éstas se ordenaron por tamaño y comuna. Los tamaños de las empresas se clarificaron en micro, pequeña, mediana o gran empresa; esta clasificación se hizo en base a dos criterios: volumen de ventas anuales (en pesos) y número de trabajadores. En relación al primer criterio,

Figura 2. Diagrama del estudio para la definición de variables



Fuente: Elaboración propia a partir de los modelos de Hipótesis del Éxito Estratégico de I. Ansoff (1987) y del modelo de Competencia Basada en Recursos de S. Hunt (1997)

Tabla 1. Detalle de empresas de la muestra

Comuna	Sector			Total
	1	2	3	
Talca	12	12	12	36
Curicó	12	12	12	36
Linares	12	12	12	36
Cauquenes	12	12	12	36
Total	48	48	48	144

la muestra está compuesta por un 13,9% de microempresas, 31,3% de pequeñas, 36,1% de medianas y 18,8% de grandes empresas (**Tabla 2**).

**Tabla 2. Detalle de la muestra según tamaño medido por el volumen de ventas anuales (en pesos)**

Comuna	Tamaño según ventas				Total
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
Talca	6	9	13	8	36
Curicó	6	13	12	5	36
Linares	3	14	12	7	36
Cauquenes	5	9	15	7	36
Total	20	45	52	27	144

De acuerdo al segundo criterio, la muestra está compuesta por un 12,5% de microempresas, un 47,2% de pequeñas, un 29,2% de medianas y un 11,1% de grandes empresas (**Tabla 3**).

**Tabla 3. Detalle de la muestra según número de trabajadores**

Comuna	Tamaño según número de trabajadores				Total
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
Talca	5	14	12	5	36
Curicó	7	16	11	2	36
Linares	4	19	9	4	36
Cauquenes	2	19	10	5	36
Total general	18	68	42	16	144

Para profundizar en la caracterización de las empresas, se agregó el criterio antigüedad. De acuerdo con la muestra, un 4,9% de las empresas

tiene una antigüedad menor a cinco años, un 11,8% tienen una antigüedad entre seis y diez años, un 31,9% tienen una antigüedad entre once y veinte años y el 51,4% de las empresas una antigüedad mayor a

**Tabla 4. Detalle de la muestra según antigüedad (años)**

Comuna	Antigüedad en la empresa				Total
	Menor de 5 años	Entre 6 y 10 años	Entre 11 y 20 años	Mayor a 20 años	
Talca	1	7	7	21	36
Curicó	4	3	13	16	36
Linares	0	2	12	22	36
Cauquenes	2	5	14	15	36
Total	7	17	46	74	144



veinte años (Tabla 4).

La muestra de empresas caracterizado según tamaño y sector económico

**Tabla 5. Muestra de empresas según tamaño y sector económico**

Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Primario	1	2	33	12	48
Secundario	2	35	7	4	48
Terciario	15	31	2	-	48
Total	18	68	42	16	144

#### Percepción del Entorno

La percepción del entorno es muy homogénea. Las comunas de Curicó, Talca y Linares tienen una idéntica percepción del entorno. Sólo difiere la comuna de Cauquenes que percibe un entorno más plácido que el resto. Llama la atención que las cifras de desempleo publicadas por el Instituto Nacional de

Estadísticas (INE) para el período de estudio, muestran que la Provincia de Cauquenes es, en forma constante, la que presenta un menor nivel de desempleo. Un alto porcentaje de los empresarios consultados percibe un entorno cambiante, es decir, de complejidad media, con un futuro predecible y con una velocidad cambios a los que pueden responder

**Tabla 6. Percepción del entorno por empresas de cada comuna (%)**

Entorno	Curicó	Talca	Linares	Cauquenes	Total
Repetitivo	14	14	14	19	15
Cambiante	78	78	78	75	77
Turbulento	8	8	8	6	8
Total	100	100	100	100	100

a tiempo (Tabla 6).

Clasificando las empresas por tamaño, medido por el número de trabajadores contratados, la percepción

del entorno es relativamente parecida. Aún cuando la mayoría percibe un entorno cambiante, las micro y pequeñas empresas tienden a verlo más turbulento que las medianas y grandes (Tabla 7).

**Tabla 7. Percepción del entorno de acuerdo al tamaño de la empresa (%)**

Entorno	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Repetitivo	22	7	24	19
Cambiante	61	81	76	81
Turbulento	17	12	0	0
Total	100	100	100	100

Usando la clasificación por sector económico, las empresas del sector secundario tienden a percibir un entorno más turbulento, mientras que el sector

primario y terciario tienden a percibirlo entre cambiante y repetitivo (**Tabla 8**).

**Tabla 8. Percepción del entorno según sector económico (%)**

Entorno	Sector primario	Sector secundario	Sector terciario
Repetitivo	17	10	19
Cambiante	79	79	73
Turbulento	4	10	8
Total	100	100	100

Al desarrollar un resumen de la percepción del entorno ordenado por tamaño y sector económico, aparecen algunas señales de cómo las empresas, de acuerdo

a su tamaño y sector económico, perciben el entorno (**Tabla 9**).

**Tabla 9. Resumen de percepción del entorno**

Entorno	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Primario	Cambiante	Turbulento	Cambiante	Cambiante
Secundario	Turbulento	Discontinuo	En expansión	Repetitivo
Terciario	En expansión	Cambiante	En expansión	

#### Percepción del Entorno y Estrategia

Sólo un 50% de las empresas de la muestra sigue conscientemente una estrategia genérica, y la mayor parte de ellas ha escogido una estrategia de costos

(**Tabla 10**). Un quinto de la muestra se ha enfocado a un sector del mercado que atiende y la menor parte ha optado por una estrategia de diferenciación.

**Tabla 10. Percepción del entorno versus estrategia genérica (%)**

Entorno	Estrategia			
	Costos	Diferenciación	Enfocada	Total
Repetitivo	18	4	7	29
Cambiante	42	7	14	63
Turbulento	7	0	1	8
Total	67	11	22	100

Al identificar patrones de comportamiento consistentes, se ha descubierto que un 56% de las empresas de la muestra (81 empresas), han desarrollado una estrategia emergente y la están siguiendo (**Tabla 11**). Esto indica que, aún cuando algunas de las empresas cuentan con una estrategia deliberada, desarrollan estrategias emergentes que

complementan su estrategia lograda. Destaca el hecho de que el 63% de las empresas que perciben un entorno cambiante tenga una estrategia genérica definida, pero son más empresas aún las que, percibiendo un entorno cambiante, desarrollan un patrón de comportamiento que denota una estrategia implícita.

**Tabla 11. Percepción del entorno versus estrategia emergente**

Entorno	Estrategia deliberada (N° empresas)	%
Repetitivo	14	17
Cambiante	59	73
Turbulento	8	10
Total	81	100

#### **Éxito Estratégico de las Empresas**

Al analizar las empresas que perciben haber logrado una ventaja competitiva, la mayoría percibe haberlo

logrado, en especial los que creen haberlo hecho en costos. La mayoría de ellas, además, es la que percibe el entorno más cambiante (**Tabla 12**).

**Tabla 12. Percepción del entorno versus estrategia lograda (%)**

Entorno	Éxito en costos	Éxito en diferenciación	Éxito en enfoque
Repetitivo	3	1	0
Cambiante	62	26	2
Turbulento	1	1	0
Total	66	28	2

#### **Efectos en la Demanda de Empleo de las Empresas**

Al analizar la demanda de trabajo de las empresas respecto de su estrategia lograda, resalta el hecho de que las empresas que han logrado una ventaja competitiva prefieren demandar calidad, entendiendo

por tal el nivel de preparación del trabajador; y movilidad, entendiendo por tal la capacidad del trabajador para desempeñarse en distintas funciones al interior de la empresa (**Tabla 13**). Destaca también el hecho de que las empresas que han logrado ventajas en diferenciación o enfoque prefieran ante todo la calidad y luego la movilidad.

**Tabla 13. Demanda de trabajo según ventaja competitiva (%)**

Demanda de trabajo	Éxito en costos	Éxito en diferenciación	Éxito en enfoque
Cantidad	28	21	21
Calidad	33	49	49
Movilidad	39	29	29
Total	100	100	100

## CONCLUSIONES

- Del análisis de los resultados se puede concluir que efectivamente los empresarios de la Región del Maule perciben un entorno que fluctúa entre cambiante y turbulento. Como lo plantea Ansoff (1990), un entorno cambiante configura un ambiente con complejidad regional y una percepción del futuro que va desde lo predecible a lo imprevisible. Por tanto, parece lógico pensar que los empresarios de la Región del Maule se han vuelto más conservadores en sus decisiones de emprendimiento e inversión. La percepción del entorno es un factor determinante respecto de las estrategias deliberadas y emergentes de las empresas.
- Considerando que la economía nacional y regional están bajo la influencia de elementos propios de los mercados globalizados y competitivos, parece una reacción natural que los empresarios se vuelvan más cautos. Lo anterior queda de manifiesto al constatar que la mayor parte de las estrategias logradas por los empresarios sean del tipo liderazgo en costos, con lo cual pretenden orientar sus esfuerzos hacia la eficiencia más que la eficacia.
- De los resultados obtenidos se desprende que las empresas de la Región del Maule han ido adoptando un patrón de comportamiento más conservador, afectando su demanda de trabajo y donde la mayor parte de las empresas está sustituyendo cantidad de trabajo por calidad del mismo, o dicho de otra forma, esperan una mayor capacidad del trabajador para desempeñarse en distintas funciones al interior de la organización empresarial. Las razones parecen obvias. Si consideramos las restricciones impuestas por la normativa laboral, en conjunto con el nivel de desempleo regional, es razonable pensar que los empresarios esperan lograr contratos por sueldos relativamente similares a los mínimos establecido por ley, pero de trabajadores con mayores competencias.
- Debido a lo anterior, resulta fundamental estudiar acciones que vayan en dos direcciones: (1) dar señales a los empresarios para influir positivamente respecto de su percepción del entorno, en especial en materia laboral, y (2) mejorar las capacidades de los trabajadores hacia la calidad y la movilidad. Esto último tiene sentido al constatar que existe demanda de trabajo, pero no está claro que la oferta satisfaga los requerimientos de calidad y flexibilidad de las empresas.

- Finalmente, el sector económico secundario parece ser en más afectado por los cambios en el entorno. Este sector compite a partir del valor agregado que le pueda aportar a su manufactura, pero no solo compite con empresas regionales y nacionales, sino que con empresas de varios países donde la mano de obra o es más barata o está más calificada. Si en el mercado local del trabajo no existe una oferta con las competencias que los mercados globalizados requieren, la demanda de trabajo de las empresas no podrá ser satisfecha, agudizando con ello la incertidumbre en el futuro de las empresas del sector y, como consecuencia de ello, incentivando al desarrollo de patrones de comportamiento más erráticos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, I. 1990. **La dirección estratégica en la práctica empresarial**. Addison-Wesley: Buenos Aires, Argentina.
- Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; Hoskisson, R.E. 1999. **Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización**. 3ª ed. Bogotá, Colombia: Thomson. 502p.
- Mintzberg, H.; Quinn, J.B. (eds.) 1993. **El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos**. 2ª ed. Prentice Hall: México. 1207p.
- Porter, M. 1979. Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia. **Harvard Business Review**, March-April.
- Rodríguez, A.; Vásquez-Párraga, A. 2002. Los recursos informáticos como fuente de ventajas comparativas que faciliten un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado. **Panorama socioeconómico**, 20(25):54-71.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. 1999. **Análisis multivariante**. Prentice-Hall. 799p.
- Drucker, P. 2002. **Escritos fundamentales: volumen I, el individuo**. Sudamericana.
- Tello, J. 2004. **Desarrollo de un enfoque para determinar perfiles estratégicos de pequeños y medianos empresarios: pequeños vitivinicultores de la Región del Maule**. Memoria de Magíster en Administración de Empresas. Talca, Chile. Universidad de Talca, Facultad de Ciencias Empresariales. 76p.