

**IDE** Instituto de dirección  
y organización de empresa.

**Cátedra de Política  
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

**INFLUENCIAS DEL ENTORNO SOBRE EL PERFIL Y  
LA COMPETITIVIDAD DEL EJECUTIVO ESPAÑOL**

*Prof. Dr. Santiago García Echevarría  
Catedrático de Política Económica de la Empresa*

*Universidad de Alcalá de Henares*

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 154  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



## INFLUENCIAS DEL ENTORNO SOBRE EL PERFIL Y LA COMPETITIVIDAD DEL EJECUTIVO ESPAÑOL

*Prof. Dr. Santiago García Echevarría  
Catedrático de Política Económica de la Empresa*

*Universidad de Alcalá de Henares*

Alcalá de Henares, Julio 1989



C Prof. Dr. Dr. Santiago Garcia Echevarria

Redacción :

- Srta. Dolores Marcos Díaz
- Srta. Cristina Elorza Aranzábal
- Srta. Maria Luisa Rodríguez

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3

Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66 Ext. 3200

## INDICE

	<u>Pág.</u>
I. LA EVOLUCION DEL ENTORNO DEL EMPRESARIO ESPAÑOL .....	5
II. CUAL ES LA VALORACION QUE HACE EL EJECUTIVO ESPAÑOL DEL ENTORNO EMPRESARIAL .....	8
III. PERFIL DEL EJECUTIVO ESPAÑOL .....	14
IV. CONCLUSIONES .....	22

## I. LA EVOLUCION DEL ENTORNO DEL EMPRESARIO ESPAÑOL

La modernización de la empresa española es un proceso de fechas muy recientes. Ha sido por primera vez, a comienzos de los años sesenta, cuando se inicia una fase de desarrollo empresarial que pudiéramos denominar moderna, con lo que prácticamente se produce una ruptura de toda la trayectoria intervencionista de la economía española desde finales de los años veinte y comienzos de los treinta.

Por consiguiente, este largo proceso ha caracterizado a diversas generaciones empresariales que han desarrollado su actividad en entornos empresariales sumamente dirigistas y con una alta protección de sus propios mercados nacionales.

Cuando a principios de los años sesenta se inicia una apertura al exterior se produce, sin embargo, el fenómeno curioso de una alta protección de los mercados nacionales y el problema de una falta total de desarrollo de la competitividad en la organización de estos mercados.

Con diversos instrumentos se desarrolla un permanente intervencionismo Estatal y de grupos empresariales que, prácticamente, asumen el diseño y control de los mercados.

Se da el fenómeno curioso de que en los años sesenta se modernizan con altas tecnologías los procesos productivos, se introducen nuevas tecnologías y

también nuevas capacidades de producción. Puede decirse que el empresario español, que realiza su actividad a comienzos de los años sesenta, se inicia en el desarrollo de un mercado nacional fuertemente protegido, pero dándole forma más organizada que los mercados españoles de las décadas anteriores. El fomento del comercio exterior, fuertemente subvencionado por distintas vías, constituye otro de los aspectos importantes que conduce a que el empresario español no desarrolle tampoco mercados internacionales.

El diseño del ejecutivo empresarial español consiste en la estructuración y organización fundamentalmente del proceso productivo y, en un primer grado de desarrollo, de la organización de los mercados y la integración de la empresa.

Dos han sido los grandes errores cometidos en los años sesenta y que afectan a la situación actual del ejecutivo español. No se han desarrollado nunca mercados competitivos y tampoco se ha desarrollado una capacidad de mercado lo suficientemente grande para poder colocar en ella las economías de escala que han sido aportadas con las inversiones en tecnología y capacidad de producción de la empresa española de los años sesenta.

Por consiguiente, se produce un desvío muy importante entre una gran capacidad productiva y una baja demanda de los mercados nacionales, lo que conduce a una baja utilización, durante décadas, de los equipos productivos de la empresa española.

Ello genera un tipo de directivo que asume, fundamentalmente, una dimensión administrativo-organizadora, por un lado, de los propios procesos de producción internos de la empresa y, por otro lado, la gestión de la organización de mercados protegidos y, muchas veces, incluso convenidos.

Todo ello conduce a comportamientos empresariales que están caracterizados por :

1 - Una falta de presión al cambio organizativo en la empresa; falta la exigencia de competitividad en los mercados lo que conduce a una

- . Baja productividad
- . Bajas exigencias a la calidad de la asignación de los recursos.

- . Una baja exigencia en la calidad del producto o servicio.
- . Se desarrollan organizaciones empresariales sumamente burocráticas y muy poco dinámicas.
- . Son organizaciones empresariales fuertemente dependientes del marco de las decisiones de la Administración Pública.

2 - Dada esta desarmonía entre las grandes capacidades productivas y las bajas posibilidades de los mercados nacionales para asumir este potencial de producción se genera una baja utilización de las capacidades, lo que dura más de dos décadas.

Ello tanto por lo que se refiere a las dimensiones cuantitativas como cualitativas de la disposición de producción de las empresas españolas.

La consecuencia es que la empresa española, a pesar del bajo coste de alguno de los factores de producción, como los recursos humanos, trabaja con elevados costes unitarios.

3 - Como consecuencia de la falta de presión del entorno, vía competitividad, y el excedente de capacidad productiva para los mercados disponibles, no se desarrolla una moderna capacidad directiva y organizativa en la empresa española, sino más bien una capacidad de administración y gestión.

4 - Como consecuencia de todo ello ni ha sido necesaria, ni se ha fomentado, la formación en Economía Empresarial, en términos generales, en las instituciones universitarias. Ha dominado la cultura contable y la cultura de las relaciones de la empresa con la Administración Pública.

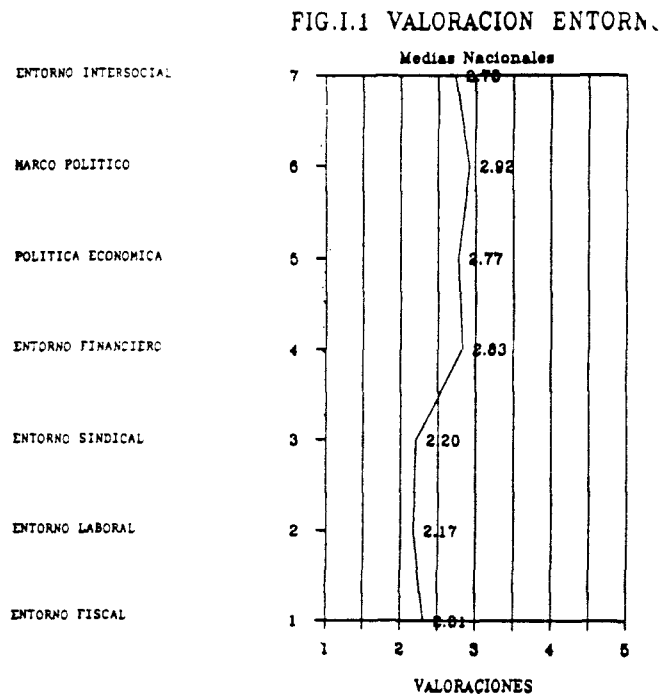
De aquí proviene esta gran lentitud de adaptación por parte de la empresa española a la integración de la Comunidad Europea; ya que no se aceptan, sin más, los criterios de competitividad ni por el mundo empresarial ni por la sociedad en general, lo que se deriva de la entrada en mercados abiertos competitivos; se está prácticamente a la espera de que se generen situaciones críticas de competencia exterior que habrá que asumir y responder. No existe esa capacidad de una estrategia de previsión adaptativa, sino que se trabaja más con una estrategia de adaptación a posteriori con los costes que ello implica.

Y supone, fundamentalmente, una gran ruptura en el comportamiento empresarial que se está generando prácticamente a partir de 1986. La entrada en la Comunidad Europea constituye, sin lugar a dudas, el catalizador del cambio más importante en el perfil del ejecutivo español y de la organización de su empresa. De ahí surgen siempre los grandes debates sobre porqué compran las empresas extranjeras empresas españolas y porqué consiguen mejores resultados que los que puede obtener el empresario español.

## II. CUAL ES LA VALORACION QUE HACE EL EJECUTIVO ESPAÑOL DEL ENTORNO EMPRESARIAL

En su conjunto puede afirmarse que el ejecutivo español valora hoy de forma altamente negativa el entorno de su empresa. Lo cual significa que considera que el entorno en el que hoy tiene que realizar su actividad empresarial no es el más adecuado para el desarrollo que tiene que impulsar a la organización empresarial.

En la Figura núm. 1 puede apreciarse de manera muy clara, el perfil que recoge la



¿CONSIDERA VD. EN LA ACTUALIDAD ADECUADO EL ENTORNO SOCIOECONOMICO ESPAÑOL?  
(1 = muy poco adecuado; 5 = muy adecuado)

Figura 1 : Valoración del Entorno



respuesta a la encuesta realizada por el Instituto de Dirección y Organización de Empresas <sup>(1)</sup> y en la que se ve que se rechaza por parte del ejecutivo español el entorno. No integra el entorno empresarial actual a la empresa y se produce claramente una ruptura muy importante entre el entorno y el comportamiento empresarial y de sus directivos.

El rechazo fundamental se establece en los aspectos correspondientes al entorno laboral tal como puede verse en la Figura núm. 2. Se le hace muy difícil al empresario español, ante el nuevo entorno, asumir la estructura laboral que proviene del pasado y exige mayor flexibilidad. El ejecutivo español se encuentra, por un lado, con un entorno dinámico y con grandes

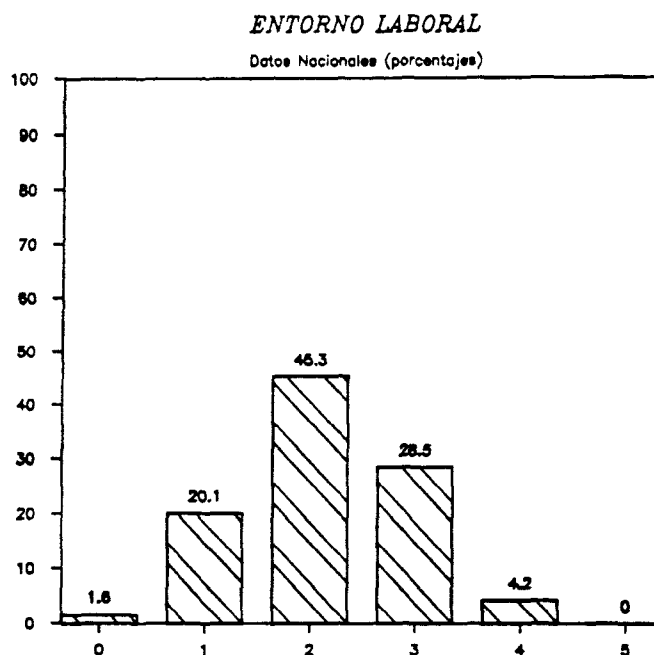


Figura 2 : Entorno Laboral

dificultades para poder adaptarse a las situaciones cambiantes, dificultades provenientes del fuerte intervencionismo Estatal en materia de recursos humanos, de legislación laboral.

Pero lo mismo puede señalarse por lo que respecta a la institución sindical y en sus relaciones con el ejecutivo empresarial. Puede verse que, prácticamente, se valora de forma negativa el comportamiento sindical y que no existe un diálogo fluido entre empresa y sindicato; consiguientemente, incide en la propia identidad empresarial y sindical y, por otra parte, las grandes dificultades de integración del comportamiento sindical y su posible dimensión de racionalidad en los procesos empresariales. El rechazo sindical es pues

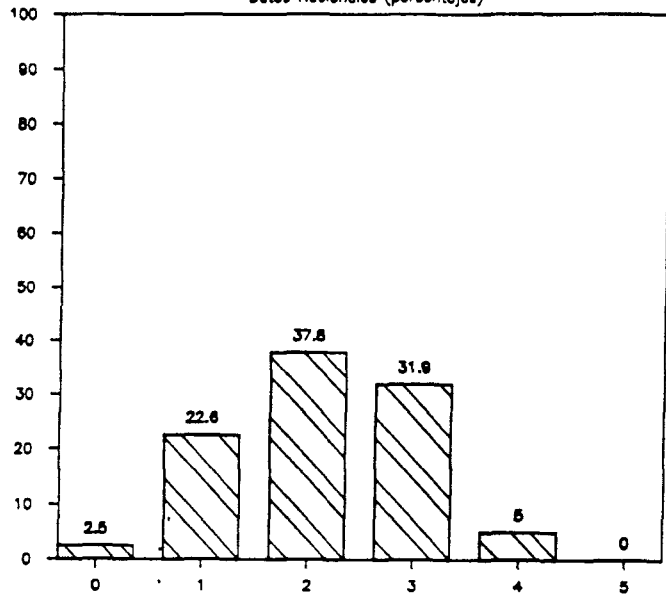
1. La encuesta ha sido realizada por el Instituto de Dirección y Organización de Empresa de la Universidad de Alcalá de Henares "Estrategia de la Empresa Española ante la integración en las Comunidades Europeas", con la colaboración del Instituto de la Comunicación Pública.

otra de las grandes claves de este proceso de cambio de la cultura empresarial española como consecuencia del nuevo entorno de la empresa.

Además, el ejecutivo español se manifiesta de manera rotunda por una aceptación del cambio del entorno, tal como se recoge en la Figura núm. 4. Prácticamente las 3/4 partes de los ejecutivos aceptan ese reto del nuevo entorno competitivo provocado por la integración de la economía española en la Comunidad Europea y asume, por lo tanto, que

**ENTORNO SINDICAL**

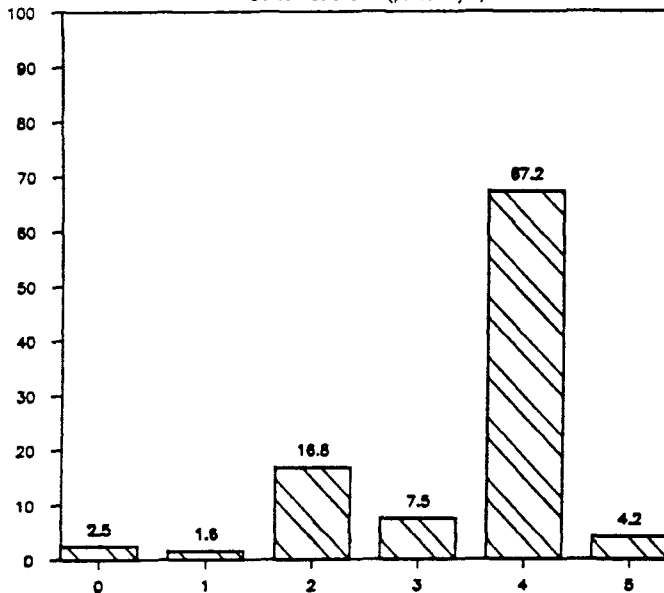
Datos Nacionales (porcentajes)



**Figura 3 : Entorno Sindical**

**VALORACION CAMBIO DEL ENTORNO**

Datos Nacionales (porcentajes)



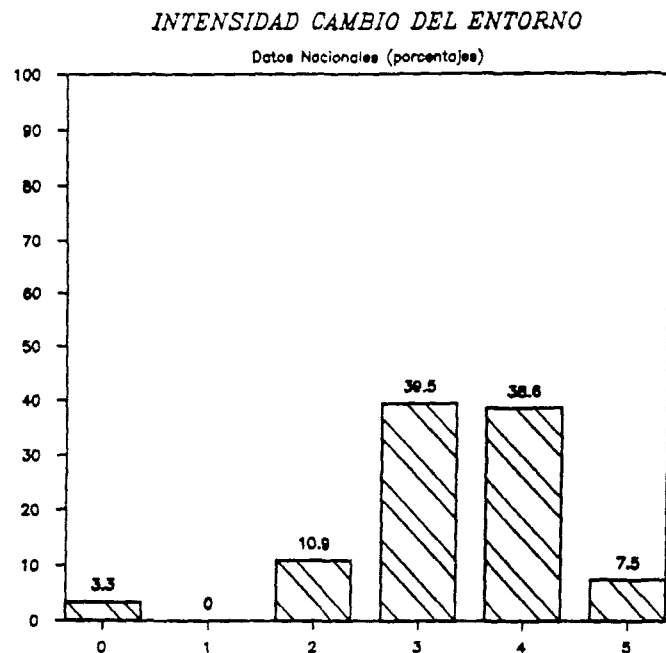
**Figura 4 : Valoración Cambio del Entorno**

la situación de cambio le va a afectar en sus comportamientos y en sus propios perfiles de exigencias.

Existe, sin embargo, un núcleo todavía importante de un 50% de ejecutivos que se resisten al cambio y que, sobre todo, consideran que ese cambio no va a ser muy rápido. Sin embargo, hay un 45% de los ejecutivos españoles que consideran que el

cambio va a ser bastante rápido y que, por lo tanto, el proceso de ruptura en el perfil de exigencias al directivo y en la necesidad de un cambio directivo y organizativo de la empresa es muy importante.

En la Figura núm. 5 se recoge de manera muy clara este posicionamiento del ejecutivo español y puede aceptarse por consiguiente esta gran ruptura y esa vía de cambio que se puede considerar sin retroceso para la modificación de los comportamientos de los empresarios. Dada la ruptura que significa para la empresa española el cambio a



los nuevos entornos competitivos europeos es cuando los ejecutivos se empiezan también a plantear cuál debe ser el papel del Estado en el contexto de organización de la economía.

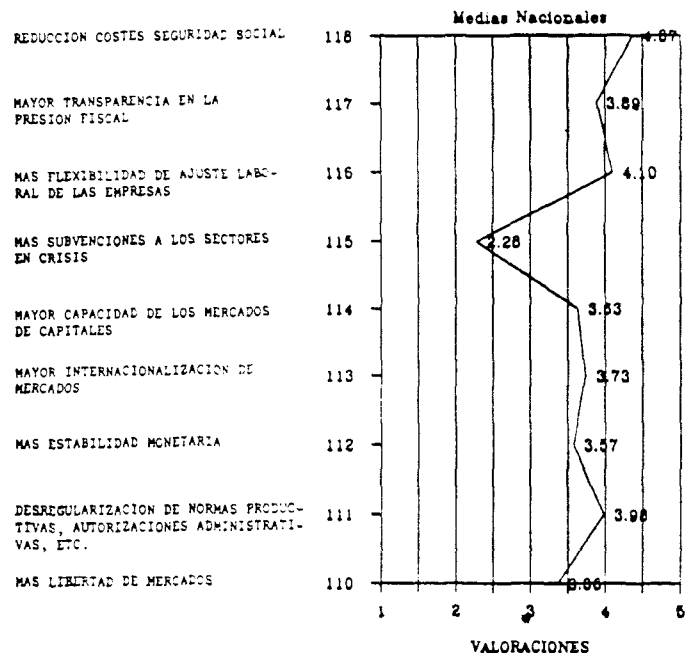
Es en la Figura núm. 6 donde se puede apreciar en el perfil cuál es la posición que los ejecutivos adoptan frente a las principales manifestaciones de la actividad del Estado en la organización de la economía. En primer lugar, puede apreciarse esa fuerte posición crítica a la política de subvenciones para sectores en crisis que ha sido la política de la primera mitad de los años ochenta y que ha constituido un ensayo muy costoso y muy poco útil en el proceso de adaptación de las estructuras productivas españolas a mercados competitivos. Ha sido mas bien un problema de ajuste de la trayectoria histórica del intervencionismo del Estado para la resolución de problemas de organización de la economía española.

Para el empresario español los costes más importantes que genera la intervención del Estado se siguen viendo en lo que corresponde a la Administración Pública en su sentido estricto tales como los costes de la Seguridad Social, la falta de flexibilidad para el ajuste laboral, el fuerte crecimiento de la presión fiscal y la necesidad de una mayor desregularización de la normativa que ata al ejecutivo a la hora de adaptar la estructura organizativa de la empresa española a los nuevos entornos.

Lo que no acepta de manera tan decidida el ejecutivo español es, sin duda, el funcionamiento de los mercados y, muy en particular, que exista un mayor peso de las dimensiones de estabilidad monetaria. La cultura española no se ha calificado en las últimas décadas con una clara sintonía de "ilusión monetaria" por la continua presión de los procesos inflacionistas; siguen todavía estando vigentes esa aceptación de la inestabilidad monetaria

como una condición del proceso económico. Solamente en los últimos años se viene insistiendo en el tema de la necesidad urgente de la estabilidad monetaria tropezando con grandes dificultades para alcanzar este objetivo; mientras no se convenza la Sociedad de esta prioridad absoluta y se cambie la forma organizativa de la regulación de los procesos monetarios y, en particular, del Banco emisor, no se logrará integrar culturalmente el valor insustituible de la estabilidad monetaria.

FIG.II.7 ACTUACION DEL ESTADO



CALIFIQUE LA IMPORTANCIA DE LAS ACTUACIONES QUE DEBIERA REALIZAR EL ESTADO ESPAÑOL PARA ADAPTAR LA ECONOMIA.

(1 = muy poco importante; 5 = muy importante)

Figura 6 : Actuación del Estado

Falta en la mentalidad de la sociedad española y del ejecutivo español esa visión típica alemana de la capacidad de un buen ordenamiento organizativo en los mercados de bienes y servicios y en el sistema financiero para dar una respuesta de eficacia empresarial a entornos que obliguen a un mayor desarrollo de las capacidades directivas y organizativas de la empresa.

### LIBERTAD DE MERCADOS

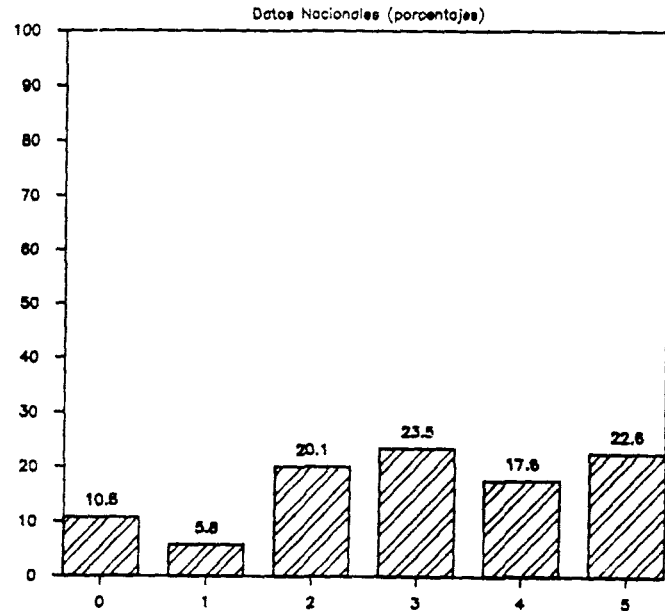


Figura 7 : Libertad de Mercados

### SUBVENCIONES SECTORES EN CRISIS

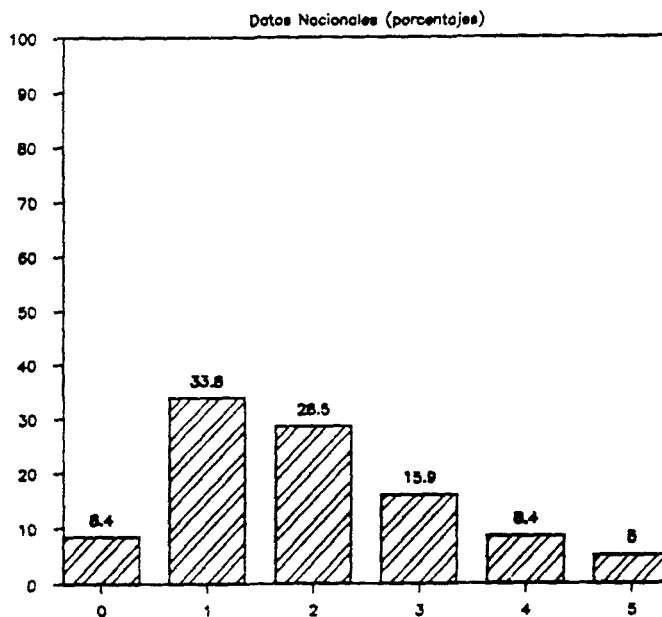


Figura 8 : Subvenciones Sectores en Crisis

Es en la Figura número 7 donde puede verse cómo el mercado no es el punto fuerte de la cultura empresarial española. Existe todavía un peso muy importante en la trayectoria del ejecutivo donde el mercado sigue siendo un elemento que tiene que asumir, pero no se considera que es el motor precisamente del desarrollo empresarial.

Se da también la contradicción del rechazo, como se acaba de mencionar, de la política de subvenciones realizada hasta años muy cercanos como consecuencia de la incidencia que ello ha tenido en el proceso de configuración de políticas de costes y precios.

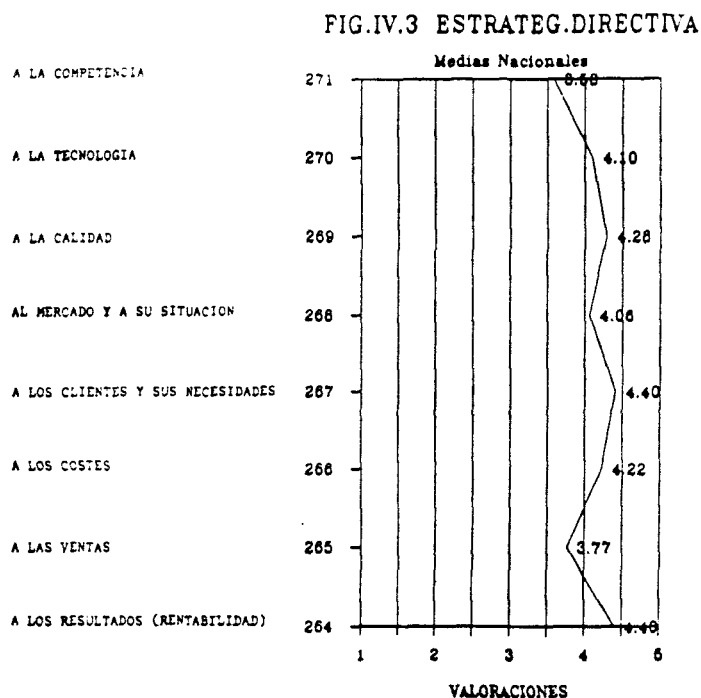
### III. PERFIL DEL EJECUTIVO ESPAÑOL

Este cambio del entorno y su aceptación prácticamente sin condiciones, en el corto plazo, por parte del ejecutivo, es, sin duda, la consecuencia de la integración de España en la Comunidad Europea y la apertura rápida de los mercados españoles a la competencia. Desde 1986 que se produce la integración hasta 1989 este proceso se ha ido produciendo de forma lenta amparándose todavía en las estructuras aduaneras y comerciales vigentes. A partir de 1989 es cuando se va a empezar a apreciar con intensidad el impacto directo de la competitividad de las empresas extranjeras en los mercados nacionales y las crecientes dificultades de las empresas españolas para situar sus productos en los otros mercados europeos.

En la Figura núm. 9 puede apreciarse de manera clara este proceso de cambio cultural en el ejecutivo de la empresa española en su forma de pensar y comportarse. La nueva orientación de la cultura empresarial española, que viene perfectamente diseñada en el perfil del ejecutivo español, intenta orientarse a lo que pudieran definirse como los criterios modernos de un management empresarial. Domina, como puede verse en las respuestas, esa clara orientación al cliente como punto de referencia para el criterio empresarial, junto con las exigencias de calidad y una mejora radical en los niveles de costes unitarios, por consiguiente, una mayor racionalidad. La tecnología es un elemento acompañante en este cambio cultural y como uno de los instrumentos que considera el ejecutivo español que puede facilitar esas modificaciones que constituyen, a su entender, los puntos de referencia para los criterios del comportamiento empresarial en los próximos años.

Ciertamente, y puede verse en los resultados, se acepta la intensificación de la competencia pero con un peso muy inferior a los de los otros criterios anteriormente mencionados. En ninguno de los casos se plantea en la cultura empresarial española, ni en el propio perfil del ejecutivo, la competencia como el motor inicial que obliga a la calidad, al cambio tecnológico, a una mayor atención al cliente, etc. Esta falta de apreciación de la dimensión y capacidad de la competencia para modificar comportamientos constituye un elemento que es extraño a la cultura española y, consiguientemente, a la cultura empresarial.

Hay otro aspecto que siempre ha constituido y constituye un gran déficit en el comportamiento empresarial español; es la necesidad de organizar de forma eficiente las estructuras de ventas, tal como puede apreciarse en la Figura núm. 10 donde solamente un 14% de los directivos consultados lo considera muy importante, mientras que un 24% lo considera necesario pero falta una verdadera cultura comercial en el ejecutivo en sus más diversas apreciaciones.



¿CUALES DE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS TIENEN MAYOR IMPORTANCIA PARA VD. EN ESTRATEGIA DIRECTIVA? (1 = MUY POCA IMPORTANCIA, 5 = MUCHA IMPORTANCIA)

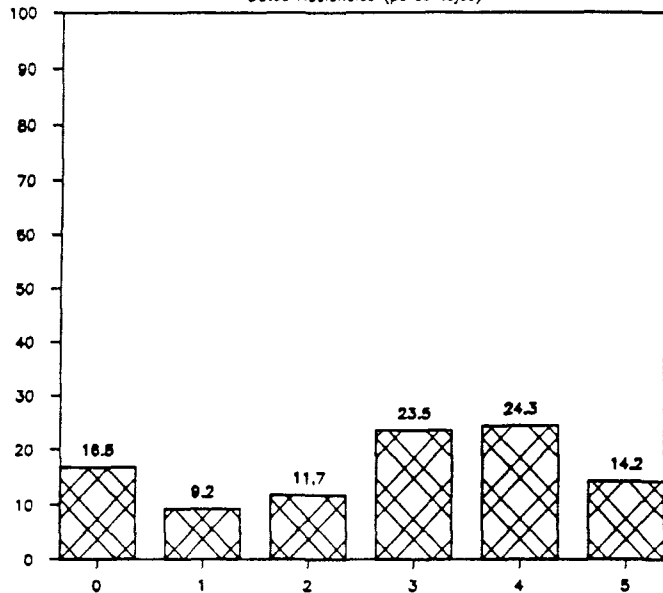
Figura 9 : Estrategia Directiva

El proceso de modernización de la empresa española y la estructuración de otros elementos en el perfil del ejecutivo español y de su comportamiento suele venir casi siempre medido o recogido en la valoración positiva de procesos de innovación : lo nuevo es innovar tal como aparece en la Figura núm.

11. Aquí no cabe la menor duda de que se ha producido un cambio importante en la valoración de la innovación en la empresa en un 55% de las respuestas, pero todavía queda una masa crítica muy importante en la que la innovación no se sitúa como proceso determinante del éxito o fracaso empresarial en situaciones de entornos competitivos. Existe una resistencia significativa a aceptar este peso radical de la innovación y su capacidad de cambio en la cultura empresarial.

**NUEVAS ESTRUCTURAS COMERCIALES**

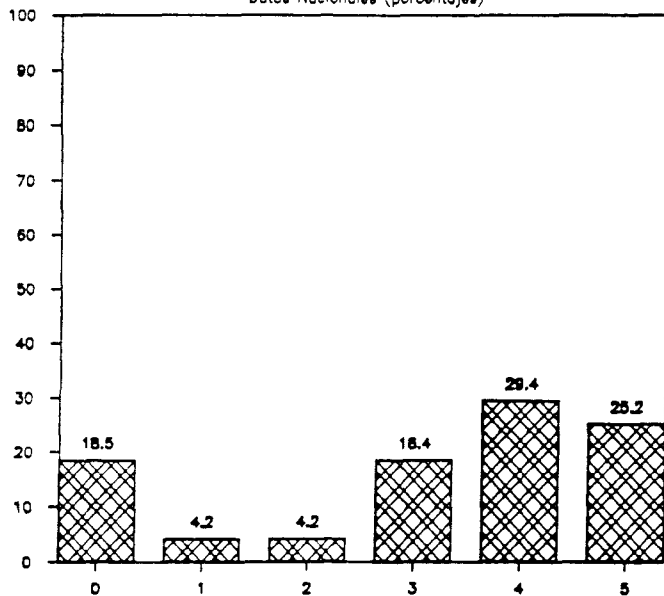
Datos Nacionales (porcentajes)



**Figura 10 : Nuevas Estructuras Comerciales**

**INNOVACION**

Datos Nacionales (porcentajes)



**Figura 11 : Innovación**

Donde, sin embargo, si se ha producido de hecho un cambio significativo en el comportamiento del ejecutivo español es en materia de calidad. En la Figura núm. 12 puede apreciarse cómo más del 50% de los directivos encuestados apuestan por la calidad como uno de los criterios de management moderno y de respuesta a las situaciones competitivas de los mercados. Esta



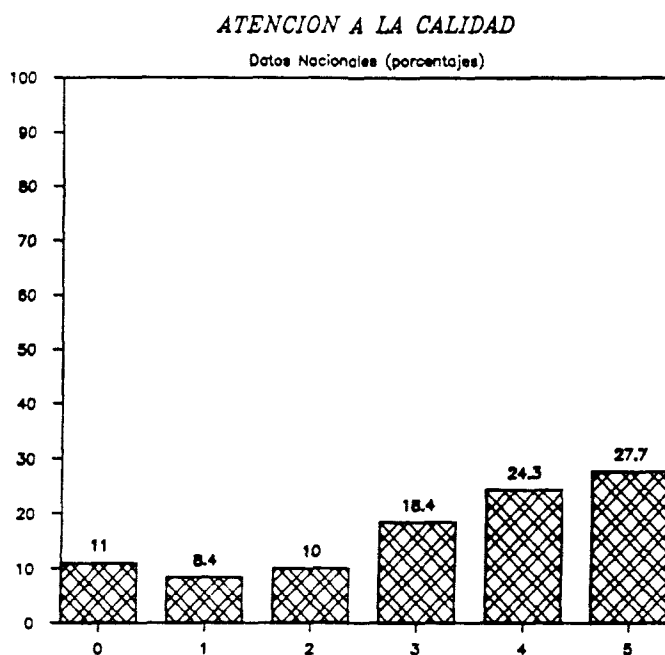


Figura 12 : Atención a la Calidad

mentalidad de calidad se ha desarrollado en los últimos tres años de manera radical y puede apreciarse en el conjunto del perfil de los ejecutivos cómo es un valor que se ha ido integrando de manera muy rápida en la forma de comportarse y de evaluar la capacidad competitiva de las empresas.

Las tecnologías son elementos que han sido integrados asimismo en

el ejecutivo aunque si bien de manera insuficiente. Así en la Figura núm. 13 puede apreciarse que no se acaba de integrar la tecnología especialmente en los procesos organizativos. La tecnología se incorpora, pero no se integra, esto es, se adquiere tecnología pero no se produce el cambio organizativo en los procesos de producción y en los comportamientos

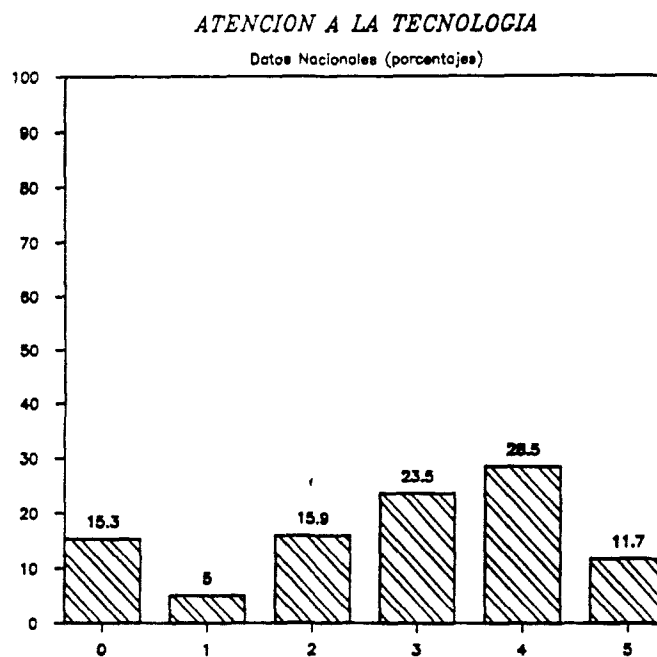


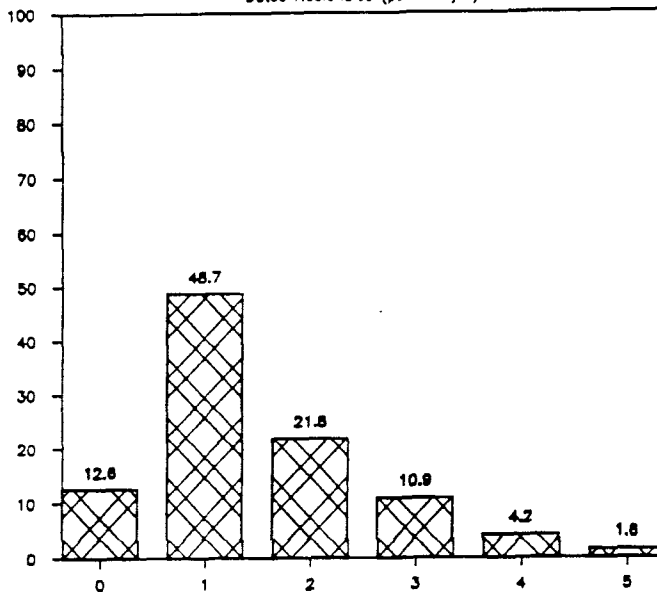
Figura 13 : Atención a la Tecnología

que permitan aflorar el resultado de esa tecnología en los resultados de la empresa.

Lo que el ejecutivo español tiene muy claro, por las respuestas obtenidas, es que no se ha desarrollado adecuadamente la capacidad directiva de la empresa española para hacer frente a los nuevos entornos competitivos. En la Figura núm. 14 puede apreciarse de manera unívoca cómo se destaca la necesidad de un desarrollo directivo

**CAPACIDAD DE DIRECCION**

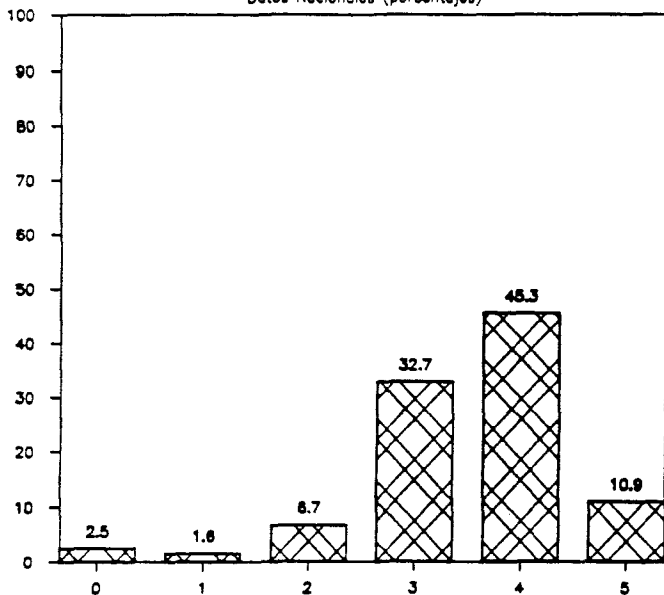
Datos Nacionales (porcentajes)



**Figura 14 : Capacidad de Dirección**

**DIRECCION Y NUEVAS SITUACIONES**

Datos Nacionales (porcentajes)



**Figura 15 : Dirección y Nuevas Situaciones**

como condición sine qua non para modificar el perfil del ejecutivo español. Es consciente el empresario español de las necesidades que impone el cambio del entorno a otros perfiles ejecutivos y las consecuencias que ello tiene en el desarrollo de la propia empresa.

Este cambio en la forma de interpretar la dirección se confirma precisamente en la



Figura núm. 15 en la que puede apreciarse el gran peso que se deposita en la necesidad de establecer otro tipo de dirección dadas las nuevas situaciones y, consiguientemente, las exigencias de otro perfil directivo distinto al tradicional español. Ahora bien, puede también verse en los resultados obtenidos que existe todavía una masa muy importante del 40% que no asume esta exigencia del cambio directivo y considera que con su actual perfil de ejecutivo le es suficiente para dar respuesta a las situaciones cambiantes del entorno.

Debe insistirse, como puede apreciarse por los resultados reflejados en la Figura núm. 16, que la captación por parte del ejecutivo del papel del mercado como motor del cambio no ha sido adecuadamente integrada todavía. El mercado surge como un proceso de colocación de productos para el ejecutivo español, pero no como ese motor de cambio a las exigencias

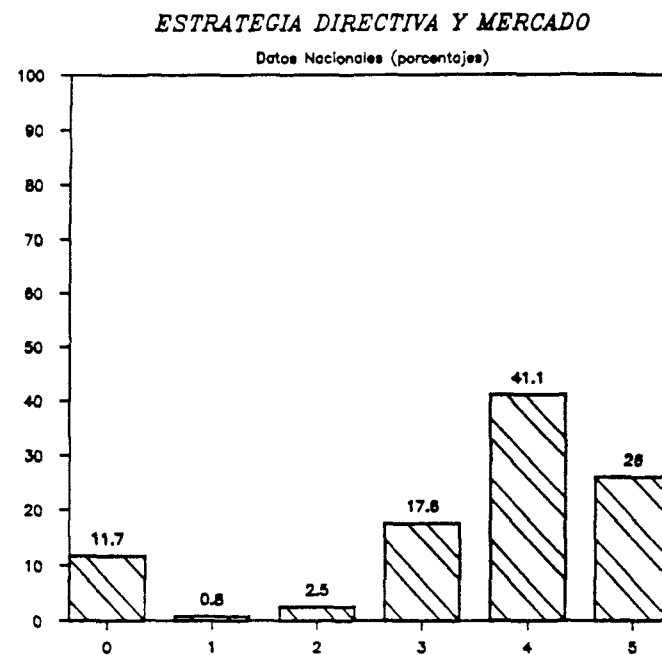


Figura 16 : Estrategia Directiva y Mercado

cambio a las exigencias directivas y organizativas de la empresa. El mercado se contempla sólo desde la perspectiva de la organización de la empresa para colocar sus productos y no como el criterio del cual emana la necesidad de adaptación de la estructura y de la capacidad directiva de la empresa. Quiere decir que el perfil del ejecutivo está más orientado a las exigencias del mercado que a las exigencias de la propia estructura interna.

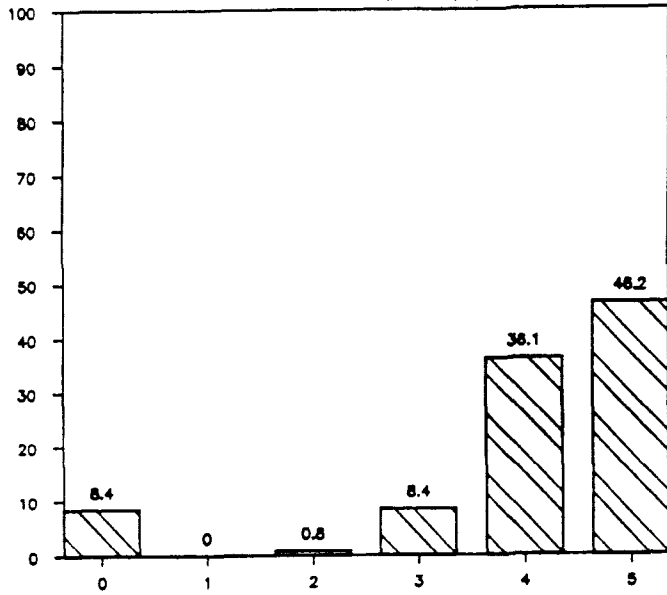
Los otros dos elementos determinantes de la nueva estrategia directiva son, sin duda :

- . Calidad y
- . Tecnología.

Como puede verse, la calidad constituye un criterio determinante y, generalmente aceptado, por el ejecutivo español, mientras que la tecnología, como soporte de la calidad, es aceptada en segundo término y en su función mas bien de tipo instrumental. De ahí proviene, en gran medida, que el esfuerzo de inversión en tecnologías no quede reflejado en los

**ESTRATEGIA DIRECTIVA Y CALIDAD**

Datos Nacionales (porcentajes)

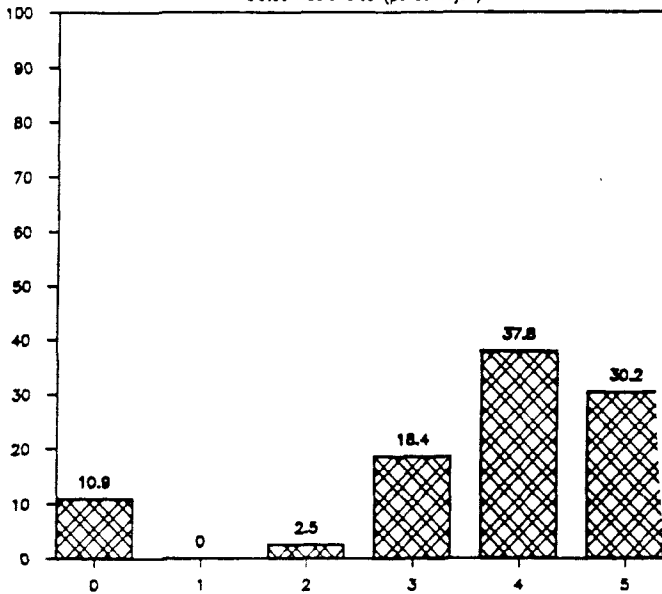


**Figura 17 : Estrategia Directiva y Calidad**

resultados empresariales por falta del cambio organizativo, por falta de una modificación del perfil del comportamiento del ejecutivo y su incidencia en la modificación de la organización empresarial.

**ESTRATEGIA DIRECTIVA Y TECNOLOGIA**

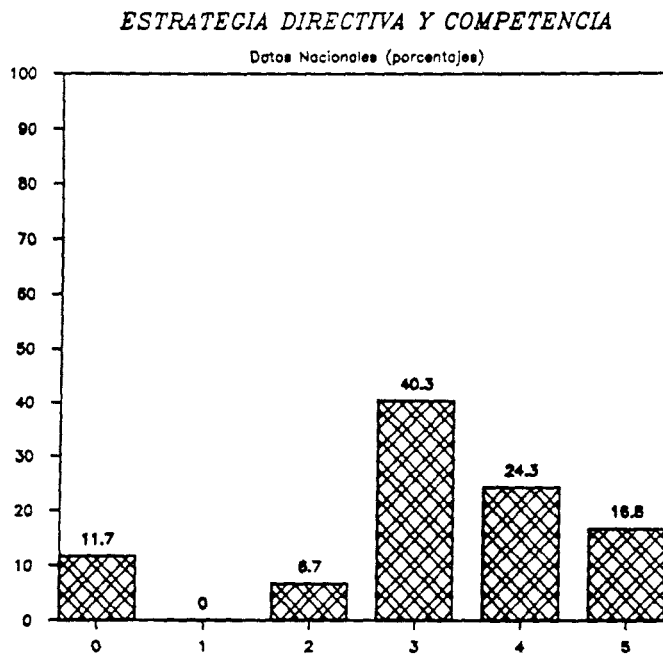
Datos Nacionales (porcentajes)



**Figura 18 : Estrategia Directiva y Tecnología**

Donde el ejecutivo español no apoya su cambio de mentalidad, sus planteamientos directivos y organizativos es nuevamente en la competencia. La competencia ha constituido siempre un elemento extraño en el proceso cultural español y en el ejecutivo de la empresa española. Le

falta la integración del valor de la competencia, por tanto de lo que se viene insistiendo del mercado como elemento que produzca el cambio organizativo tal como puede verse en la Figura núm. 19.



**Figura 19 : Estrategia Directiva y Competencia**

## IV. CONCLUSIONES

Del análisis empírico realizado, y que se presenta aquí de forma resumida, se puede llegar a las conclusiones siguientes :

- 1 - En el caso del directivo español puede apreciarse la gran repercusión en el perfil de exigencias a su comportamiento por los cambios frecuentes habidos en el entorno.
- 2 - La ruptura del entorno empresarial español a comienzos de los años sesenta y en la segunda mitad de los años ochenta con la entrada en la Comunidad Europea permite valorar esta interdependencia en un período de tiempo relativamente corto.
- 3 - El ejecutivo español percibe el cambio del entorno como consecuencia de la integración en la Comunidad Económica Europea y la aceptación generalizada de que no puede modificarse esa situación de apertura de mercados.
- 4 - Considera el ejecutivo español como las claves de este proceso de cambio una menor presión del entorno de la Administración Pública en materia de costes, de Seguridad Social y fiscal.
- 5 - El rechazo o valoración negativa del entorno empresarial por parte del ejecutivo español permite apreciar este proceso de cambio o de ruptura en el comportamiento del ejecutivo.
- 6 - El ejecutivo español asume la calidad y la tecnología como elementos claves en el cambio de mentalidad directiva. Sin embargo, lo que no asume es el mercado y la competitividad como valores determinantes de las exigencias al perfil del ejecutivo y a la capacidad de dirección.

- 7 - La tradición intervencionista en la economía española no ha desarrollado en el directivo español la dimensión que corresponde a la competitividad como criterio empresarial, como catalizador del cambio organizativo y de exigencias de cambio de perfil al ejecutivo español.
- 8 - En general, la orientación del perfil del ejecutivo español se ajusta, cara al futuro inmediato, a las exigencias de mercados abiertos; y lo que es importante como resultado de esta investigación es que el empresario español acepta los nuevos entornos empresariales y asume el reto que implica esta ruptura en su propio perfil de comportamientos.
- 9 - Este cambio de perfil del ejecutivo español constituye, sin duda, una ruptura muy importante sobre las formas tradicionales de concebir, dirigir y organizar la empresa española.
- 10- Puede apreciarse, para concluir, que este proceso de cambio del entorno ha iniciado el diseño de otro perfil diferente del ejecutivo y que éste lo está aceptando de manera muy rápida.

España tiene un periodo de dos a tres años, como máximo, de grandes dificultades para disponer de ejecutivos adecuados a las situaciones de competitividad en las que entra la empresa española, pero que esta situación se modificará en este periodo de tiempo de transición al haber aceptado el ejecutivo español el paso de mercados cerrados protegidos a mercados abiertos competitivos.

Solamente a través de la apertura de los entornos se produce la modernización de la empresa y de la economía española, se impone una modificación del perfil de comportamiento del ejecutivo español.

## BIBLIOGRAFIA

- GARCIA ECHEVARRIA, S., *"La Empresa Vasca ante el reto de su competitividad"*, Bilbao 1988.
- GARCIA ECHEVARRIA, S., *"La Empresa Española ante el reto de la competitividad. Una respuesta estratégica"*, en : Boletín de Estudios Económicos, Vol. XLII. Abril 1987.
- GARCIA ECHEVARRIA, S., *"El empresario español ante el proceso de integración"*, en : "La empresa española ante el reto de la CEE : respuesta estratégica y de comunicación", Madrid 1988.
- GARCIA ECHEVARRIA, S., *"El reto empresarial español"*, Madrid 1989.
- GARCIA ECHEVARRIA, S., *"Strategisches Management und Unternehmenskultur in Mittelneerländern : Der Fall Spanien"*, en : Management Forum, tomo 6, 1986 p. 119-132.
- GARCIA ECHEVARRIA, S., *"Empresario, orden económico y sociedad"*, ed. por Centro de Estudios y Comunicación Económica, Madrid 1982.

