



---

FACULTAD DE ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

(ICAICA)

**“Valores que inspiran a los líderes de  
nuestros días:  
El caso de Emilio Botín e Isidoro Álvarez”**

Rocío Cifuentes Martínez

Directora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. M<sup>a</sup> José Martín Rodrigo

Coordinadora: M<sup>a</sup> Jesús Giménez Abad

Madrid

Marzo 2015

## Índice.

0. Introducción.....	p.5
1. Marco conceptual	
1.1- Concepto de liderazgo.....	p.6
1.2- Concepto de líder.....	p.9
1.3- La figura del líder dentro de la organización: La inteligencia emocional.....	p.11
1.4- Un líder, ¿nace o se hace?.....	p.16
1.5- El liderazgo auténtico: La gestión por valores.....	p.19
2. Metodología biográfica: Análisis de las biografías de líderes empresariales españoles.....	p.22
2.1- Emilio Botín (1934-2014)	
2.1-1. <i>Biografía</i> .....	p.28
2.1-2. <i>Banco Santander</i> .....	p.32
2.1-3. <i>La sucesión: Ana Patricia Botín</i> .....	p.34
2.2- Isidoro Álvarez (1935- 2014)	
2.2-1. <i>Biografía</i> .....	p.36
2.2-2. <i>El Corte Inglés</i> .....	p.38
2.2-3. <i>La sucesión: Dimas Gimeno</i> .....	p.43
3. Comparativa:	
El éxito empresarial de ambos líderes.....	p.46
3.1- Valores y Visión.....	p.49
3.2- Responsabilidad Social Empresarial y Cultura Corporativa....	p.52
4. Conclusiones.....	p.55
5. Bibliografía.....	p.59

## **Índice de Gráficos.**

- Gráfico 1: Rasgos del equipo directivo.....p.14
- Gráfico 2: Cualidades esenciales de un directivo.....p.15
- Gráfico 3: Cualidades esenciales de la confianza.....p.29

**Resumen:**

El objetivo que persigue este trabajo es analizar el perfil de líderes empresariales de la actualidad económica española acometiendo el estudio con una revisión de la biografía empresarial de D. Emilio Botín y D. Isidoro Álvarez.

De este análisis, se pretende auscultar los valores que inspiraron a estos líderes en su gobierno corporativo reportándoles no sólo el éxito empresarial sino un notable reconocimiento como líderes auténticos.

Asimismo, se pretende desvelar si estos modelos de líderes empresariales y su gestión por valores, serán modelos válidos de gestión para sus respectivos sucesores (Dña. Ana Patricia Botín y D. Dimas Gimeno).

**Palabras Clave:** liderazgo, personalidad, gestión por valores, éxito empresarial, líder auténtico.

**Abstract:**

The aim of this work is to analyse the profiles of leading Spanish businessmen. To this end, the study provides a biography of Mr. Emilio Botín and Mr. Isidoro Álvarez.

The analysis intends to identify the values that inspired these leaders in their respective corporate governance which resulted in both economic and leadership success.

Furthermore, it aims to unravel if these leaders would be suitable role models for their respective successors, Mrs. Ana Patricia Botín and Mr. Dimas Gimeno.

**Keywords:** leadership, personality, management, business success, authentic leadership.

## **0. Introducción**

El objetivo que persigue este trabajo es analizar los valores que inspiran a los líderes empresariales de éxito, ejemplificándolo en el análisis de dos casos de nuestro país que han fallecido recientemente: D. Emilio Botín de la mano del sector bancario liderando el “Banco Santander”, y D. Isidoro Álvarez cuya actuación en el sector comercial supuso una revolución en nuestro país a través de la conocida cadena “El Corte Inglés”.

Las dos biografías de estos grandes empresarios y ejemplares líderes, refuerzan sin duda, la importancia de la Gestión por Valores y del Liderazgo auténtico tan necesario y relevante en el mundo del management.

La investigación estará dotada de diferentes partes. En primer lugar, estableceremos un marco conceptual en el que abordaremos los conceptos esenciales del objeto de estudio, a saber, concepto de liderazgo, la figura del líder auténtico y su gestión en base a los valores.

Seguidamente se utilizará el método biográfico para analizar el perfil de los líderes que será la muestra de nuestro trabajo, D. Emilio Botín y D. Isidoro Álvarez, para ilustrar a través de este seguimiento los conceptos vistos en el apartado anterior. Se tratará de analizar los elementos de la gestión empresarial de ambos líderes que les llevaron al éxito para, finalmente, concluir la investigación con un elenco de valores que tienen los líderes auténticos.

Así, y de manera previa a las conclusiones, estableceremos una comparativa desde donde analizar también a los dos sucesores de ambas empresas, Dña. Ana Patricia Botín y D. Dimas Gimeno, para comprobar si aplican este liderazgo auténtico del que sus predecesores han hecho uso y del que, por medio de sus respectivos valores, han sabido llevar a la práctica un liderazgo conducido al éxito.

Para desarrollar esta comparativa se han analizado los valores y principios de cada uno de los líderes de nuestra muestra, además de la Responsabilidad de la Empresa y la Cultura Corporativa que caracterizan a cada una de sus respectivas compañías.

## 1. Marco conceptual

### 1.1 - Concepto de liderazgo

Según la *Real Academia Española*, el concepto de liderazgo se define como “toda situación de superioridad en la que se halla una empresa, un producto o un sector económico dentro de un ámbito determinado”. Según (Malvicino, 2003, citado por Centeno Salazar, 2012, p. 23) “el liderazgo es un desafío en cualquier época, pero en tiempos de la globalización, la turbulencia de los cambios generados por la nueva economía multiplica los interrogantes y las opciones de las empresas. Los líderes son hombres persiguiendo sueños, y por eso suelen ser inquietos, innovadores, apasionados y disciplinados, con el deseo de hacer lo que les gusta como premisa. Los líderes pueden encabezar grandes transformaciones, siempre que cuenten con un equipo capaz de acompañarlos, que usen su tiempo con inteligencia”.

Por otro lado, también hemos de saber que hay distintas corrientes que nos explican desde diversas perspectivas el modo de entender y aplicar el liderazgo dentro de una organización.

Dentro de las teorías desarrolladas en torno al estudio del liderazgo encontramos diferentes tipologías y clasificaciones; las más clásicas se centran más en las relaciones interpersonales, mientras que otras en los logros y tareas conseguidas por el grupo.

Se desgranarán a continuación algunas de las aportaciones de estas teorías que influyen en las relaciones interpersonales establecidas con sus seguidores. (Martínez, 2007, citado por Centeno Salazar, 2012, p. 23- 24).

En la teoría del liderazgo desarrollada por Stogdill<sup>1</sup> se identifican rasgos de personalidad como “la inteligencia, comprensión profunda de la situación, fluidez verbal, adaptabilidad, confiabilidad, responsabilidad, participación social y posición socioeconómica” que le hacen influir en sus seguidores.

---

<sup>1</sup> Ralph Stogdill (1974) además de ser máximo precursor de la Teoría de los Rasgos (1900-1950) donde

Por su parte, en la teoría de las características desarrollada por Ghiselli<sup>2</sup>, se resalta cuáles son aquellos rasgos más significativas dentro los líderes, identificando en estos “la capacidad de supervisión, la motivación para realizar planes, la inteligencia, la motivación para la auto actualización, la seguridad de sí mismo y su poder de decisión”.

Es decir, mientras que la primera se dedica a perfilar la personalidad y situación de un líder, las segundas perfilan actitudes y competencias que éste ha de desarrollar para conseguir que el grupo consiga sus objetivos y metas.

También constatamos que a lo largo del tiempo el concepto de liderazgo ha ido modificándose según el momento histórico al que se haga referencia. Así, encontramos esta clasificación “según la evolución histórica experimentada con el paso de los años:

- Teoría de los rasgos (1900- 1950), su principal exponente Stogdill, afirma que el liderazgo es algo innato y que se nace siendo líder. Para él existen tres rasgos relacionados con el liderazgo: inteligencia, estatura física y personalidad.
- Teoría del comportamiento (1940- 1950), afirman que es posible enseñar a los dirigentes a ser líderes, se basan en estudios realizados por las Universidades de Ohio, Michigan y Texas.
- Teorías contingentes (1960- 1990), afirman que los administradores alcanzaran el éxito como líderes cuando descubran que liderazgo quieren ejercer, diagnostiquen las situaciones y las modifiquen uniendo éstas y el estilo adecuadamente.
- Teoría sobre liderazgo transaccional, se basa en las buenas relaciones, el líder transaccional usa el feedback positivo y negativo.
- Teoría sobre el liderazgo transformacional, la cual se basa en afirmar que el líder debe ser eminentemente partidario del cambio de las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de los subordinados.” (Lupano y Castro, 2003, citado por Centeno Salazar, 2012, p 26-27).

---

<sup>2</sup> Edwin Ghiselli, (1907- 1980) quién también es situado como precursor de la Teoría de los Rasgos, destaca, sin embargo, por orientar sus estudios en la relación entre los rasgos de la personalidad, motivación y afectividad. (1969).

Dentro de esta última teoría se sitúa el liderazgo auténtico que, a modo de introducción, se basa en la gestión por valores a través de un liderazgo participativo y una dirección estratégica sujeta al diálogo para delimitar la misión y visión de la compañía.



## 1.2 -Concepto de líder

Consideramos al líder como aquel individuo que se encuentra por “encima de” no por ser superior, sino porque posee valores que le hacen, a la luz de sus seguidores, situarse en una posición ejemplar desde donde dirige, a la vez que motiva, “reconoce y agradece el trabajo bien hecho” (López-Galiacho Perona, 2013, p. 49), al resto de la organización.

Así, podremos afirmar que un líder es considerado como “toda persona a la que un grupo sigue; reconociéndola como un jefe u orientadora”, tal y como lo recoge la *Real Academia Española*.

Un líder es considerado agente responsable desde el punto de vista social, político y económico, situando su origen en las grandes crisis mundiales desde donde ha sabido guiar y ayudar a la comunidad planteando soluciones; según lo afirma (Toynbee, 1990, citado por Armando Pérez, 2012, p. 4) el líder es considerado “pionero” por saber responder a las necesidades que han ido surgiendo con el paso del tiempo.

Además, éste también añade que el líder es una “brújula” que marca la dirección acertada hacia la cual dirigirse para conseguir la consecución de unos objetivos comunes. (Armando Pérez, 2012, p. 4).

Además, un líder es una persona creativa puesto que desarrolla ciertas habilidades cuando es necesario hacerlo; es innovador al romper con lo tradicional y buscar alternativas más eficientes o rentables; es una persona participativa, ya que rompe con lo autoritario y busca la opinión de los demás utilizando su valía personal para liderar el cambio.

Así, y enfocando ahora la figura del líder dentro del mundo empresarial, diremos que éste es considerado como la persona que trabaja con un equipo en el que influye para conseguir un propósito por el que todos juntos luchan basándose en una propuesta común; cada una de sus acciones, formas de actuación, conductas y éticas reflejan “la imagen de la empresa y valores sociales del entorno.” (Ayuqui, 2006, citado por Armando Pérez, 2012).

El líder es, en definitiva y tal como lo afirma Sotillo (2010), “la cara visible y humana de la empresa” (p.1); es quién se encarga de dirigir la estrategia empresarial por la que la compañía apuesta y quién, a su vez, transmite interna y externamente lo que es y no es importante para la propia compañía. Por tanto, un problema o déficit dentro de la personalidad del líder por escasez en valores o principios éticos, afectan directamente a la organización en su conjunto. Ya no es sólo responsable el líder que dirige y organiza a un colectivo, sino aquel que asume que depende de él el buen funcionamiento y éxito del resto del grupo.

La complejidad de su función se ve recogida en la continua búsqueda de ‘lo mejor’ de cada persona; es aquel que capta las motivaciones y actitudes más nobles de todo ser humano.

Los miembros de un equipo, conforme se van desarrollando como seres humanos, mejoran también la calidad humana de sus relaciones con los demás; de esta manera, les hace sentirse orgullosos de su mejora, no sólo al alcanzar sus metas, sino en la calidad de los pasos que han ido siguiendo para conseguirla. Finalmente, y como consecuencia, todas estas actitudes positivas pasarán a ser hábitos rutinarios en el día a día de las personas.

Liderar no es simplemente dar órdenes, sino educar logrando el desarrollo de la persona desde su propia naturaleza humana. A su vez, liderar supone instruir y enseñar a los demás las nociones necesarias para proporcionar a los colaboradores los conocimientos necesarios para cumplir con sus misiones para más tarde, conducirles a la comprensión y cooperación entre todos los integrantes de la organización. Además, según lo recoge Yarce (sf) “si el líder es el hombre de la visión, tiene que estar en capacidad de ver más allá de lo corriente, de trascender con su conocimiento y su pensamiento para poder impulsar la organización hacia el sueño colectivo y para hacer que se cumpla la misión.

### **1.3 -La figura del líder dentro de la organización:**

#### **La inteligencia emocional**

Hoy en día la situación que rodea a la empresa no sólo está expuesta a problemas o dificultades puramente operacionales o cuya materialidad se expresa con resultados en cifras económicas; la actualidad empresarial que nos rodea abarca mucho más al luchar y mejorar en términos de inteligencia emocional y talento humano.

Según lo recoge López- Galiacho (2013) en su ensayo sobre liderazgo, la razón que fundamenta el desequilibrio entre los que sólo son líderes por imposición y los que lo son por vocación, se asienta en que los últimos son los que se encargan de influir en el ámbito profesional o personal desde el ejemplo y la motivación; aquellos que plantean un mensaje de valores y muestran coherencia entre lo que dicen y lo que hacen.

La cultura empresarial se encuentra en continuo cambio y en la actualidad no sólo está gobernada por una inteligencia basada únicamente en el análisis numérico, el coeficiente intelectual o la experiencia que han vivido los individuos que la componen, sino que ésta se va asentando cada vez más en la relación y el trato con los demás.

Se origina la necesidad de fortalecer habilidades que garanticen la formación de equipos con capacidad de adaptación a un contexto muy cambiante y un entorno llamado a estar variando en todo momento; tal y como lo recoge Milena Monroy (sf) “se está cambiando de una cultura jerárquica corporativa, con un jefe impuesto y coercitivo, a un líder que cuenta con habilidades interpersonales que inspiran y marcan el camino hacia un futuro mejor dentro de las organizaciones”. (p. 4).

Esta inteligencia de la que hablamos, de corte emocional, ha de ser un requisito clave y estar desarrollada en los líderes para transmitírselo y ayudar a fortalecerlo a los colaboradores. Es decir, un líder aprende a desarrollar una inteligencia emocional que se convierte en estímulo para sus seguidores. Este estímulo es sustento de la comunicación que ha tenerse presente dentro de la organización, y que además, va a medir la eficacia como la correcta comunicación entre todos los individuos que consolidan dicho colectivo.

Tal y como lo recoge Goleman (1998) la inteligencia emocional se mide por medio de las competencias que posee cada individuo, divididas éstas en personales y sociales.

Dentro de las competencias personales se incluyen:

- Autoconocimiento (conciencia emocional, autoevaluación, confianza en sí mismo).
- Autorregulación (autocontrol, confiabilidad, integridad, adaptabilidad, innovación).
- Motivación (logro, compromiso, iniciativa, optimismo).

Por otro lado, y dentro de las denominadas competencias sociales, incluimos las siguientes:

- Empatía (comprensión de los demás, orientación hacia el servicio, aprovechamiento de la diversidad y conciencia política).
- Habilidades Sociales (influencia, comunicación, liderazgo, catalización del cambio, resolución de conflictos, colaboración y cooperación, habilidades de equipo).

Así, y apoyándose en una de las competencias anteriormente citadas, (Barrios, 2010, citado por Centeno Salazar, 2012) afirma que “la comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones; es consubstancial a la empresa e imprescindible para su buen funcionamiento pues, desempeña un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa”. (p.28)

Se hace inevitable la aplicación de la inteligencia emocional en los distintos puestos de trabajo siendo condición más que necesaria la planificación de las capacidades empresariales enfocadas a la gestión y al liderazgo. Hay un creciente nivel de exigencia debido a la alta competitividad y la expansión de una cultura empresarial cada vez más globalizada, por lo que si no estás a la altura y no pones los medios necesarios para asumir esta fuerte presión sujeta a la necesidad de adaptación, el destino de la organización está llamado al declive dentro de un mercado cada vez mayor.

Así, y basándonos en Milena Monroy (sf), afirmamos que “algunas organizaciones triunfan o fracasan según la combinación y desarrollo de las habilidades asociadas con la inteligencia emocional, encontrando fuente de ventaja competitiva y diferenciadora en los que son sus líderes, y no sólo sus jefes; los líderes inspiran y guían personas, despiertan el entusiasmo hacia una visión compartida, orientado mediante el ejemplo. Por otro lado, los jefes gobiernan asumiendo que todos son similares y que responden a los desafíos de forma parecida (...).” (p. 9)

La crisis actual no es otra cosa que una crisis emocional que reclama un liderazgo basado en la inteligencia emocional. Los problemas que afectan a la sociedad hoy y día no engloban sólo enfrentamientos políticos o déficit económico, sino que la crisis de valores en el siglo XXI viene marcada por objetivos de poder y dinero, promovidos por la avaricia y el egoísmo.

Tal y como lo afirma Rovira (2013) en uno de sus ensayos, “no puede crearse verdadero valor sin valores, ni puede generarse verdadera y sostenible prosperidad sin integridad.” (p.55-69).

Para darle una solución a esta crisis, no sólo económica, los líderes saben que el cambio de la sociedad exige ante todo un cambio profundo personal en el contexto social para poder levantar una sociedad donde “la participación, la solidaridad y los valores éticos son la columna vertebral del bien común.” Yarce (sf).

Y, ¿cómo conseguirlo?. Como afirma Camacho et al (2013) por medio de “un liderazgo eficaz, en el marco de un sistema legal adecuado y operante, y a través de buenas estructuras organizativas, donde se desarrolle una gestión atenta a la dimensión ética y respetuosa con los valores.” (p.156).

Hablar de liderazgo dentro de la acción directiva es esencial ya que se entiende como el proceso de interrelación en el que el líder provoca en los demás cambios en sus convicciones y actitudes para generar compromisos y adhesiones a un proyecto común.

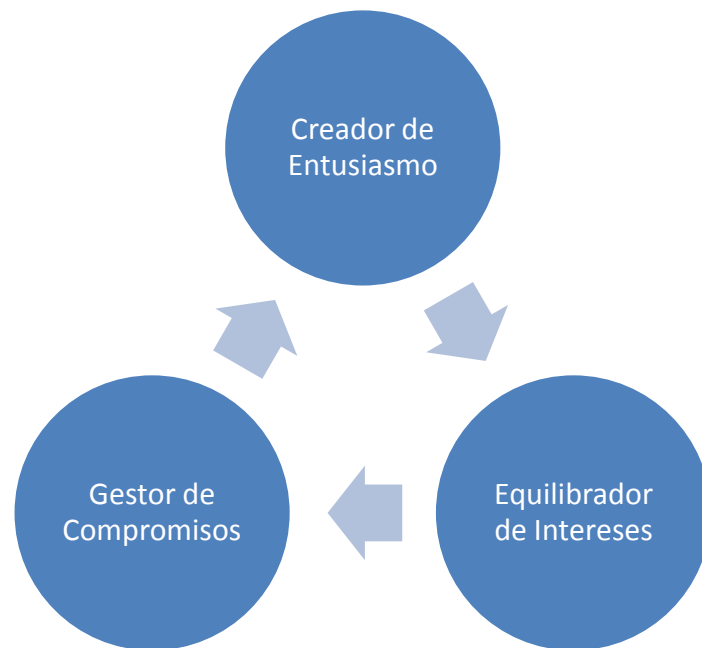
Algunos de los rasgos que han de ser imprescindibles por tanto dentro de este equipo directivo serán los siguientes.



**Gráfico 1: Rasgos del equipo directivo.**

*Fuente: Elaboración propia, basado en Camacho, et al (Bilbao 2013). Ética y Responsabilidad Empresarial. (Ed. Desclée de Brouwex) pág 156.*

En definitiva, un directivo que posea dichas características ha de ser el primero en dar ejemplo sobre el perfil ético que la empresa busca alcanzar; resumiéndolo en tres cualidades que simplifican todo lo anterior:



**Gráfico 2: Cualidades esenciales de un directivo.**

*Fuente: Elaboración propia, basado en Camacho, et al (Bilbao 2013). Ética y Responsabilidad Empresarial. (Ed. Descleé de Brouwex) pág 156.*

#### **1.4 - Un líder, ¿nace o se hace?**

Por medio de la Teoría de los Rasgos explicada anteriormente, se identifican determinados rasgos dentro de la personalidad de los líderes. Así, y considerando que estos principios son innatos puesto que no existe fuerza mayor que te permita desarrollarlos, concluiremos que un líder propiamente nace; no se hace.

Dicho razonamiento fue sustentado, tal y como lo recoge Centeno Salazar (2012), para pensamientos como el de Bennis (1994), reflejado en su obra “Learning to Lead”, donde al líder se le reconoce por poseer una “habilidad natural” (p.30).

Por otro lado, y en contradicción a lo anterior, hemos de destacar también a Kouzes y Posner (2007), quienes afirman que “querer liderar y creer que se puede hacerlo son los puntos de partida del camino hacia el liderazgo” (p. 31).

Así, y tras apreciar que hay teorías y argumentos dentro del mundo de la organización que se basan en ambas posturas, consideramos que toda persona puede llegar a liderar siempre que se lo proponga. Ciertamente es que hay características y principios de los que hemos de partir considerados como imprescindibles (muchos de ellos recogidos en la Teoría de los Rasgos); sin embargo, y observando con detenimiento el entorno que rodea a la propia organización, pensamos que el error más grave con el que convivimos hoy en día y que nos conduce al fracaso, es la falta de motivación y entusiasmo en las personas expuestas a liderar.

Argumentando lo expuesto en el párrafo anterior, se pueden distinguir dos enfoques; por un lado se considera que el liderazgo es algo innato para el ser humano, mientras que por otro se observa la enorme capacidad de modificación de la conducta humana y se tiende a afirmar que en el ser humano todo puede ser aprendido. Así diremos que el enfoque personalista se basa en que el líder nace, ya que es una cuestión de personalidad, mientras que por el contrario, los situacionistas señalan que todo depende de la situación y el entorno que rodee al individuo en concreto.

Más que oponer un enfoque sobre otro, diremos que ambos se complementan; el liderazgo se define entonces como el desarrollo de una personalidad adecuada que se adapta a una situación determinada.



Existe un potencial que viene en nuestros genes y que poco a poco va desarrollándose a lo largo de la infancia. Pero por otro lado, también existe esa fuerza externa basada en el conocimiento, la experiencia o las interacciones con los demás, que cierra y perfecciona el perfil de líder.

Un líder desde que nace está en continuo desarrollo para que cuando se de la situación idónea, cuando surja la oportunidad, sepa cómo actuar y dirigir al grupo hacia la consecución de sus objetivos.

Así mismo lo afirma Antonio Garrigues Waker en la conferencia celebrada en un ciclo cultural en el Colegio Mayor Moncloa (Madrid); al hilo del discurso se le preguntó qué consideraba de mayor importancia dentro de la figura de un líder, si el conocimiento o la habilidad. Tras unos segundos de reflexión, el conocido empresario respondió que ambas tienen un gran peso ya que “todo líder debe ser capaz de poner en práctica el conocimiento que él mismo ha ido adquiriendo con los años, con la experiencia.”<sup>3</sup>

Existen también otros líderes que directamente surgen y crecen en ciertos ambientes, mientras que otros surgen por propia iniciativa ya que se lo proponen y asumen ciertas responsabilidades que les hacen ejercer sobre los demás una determinada influencia basada en la ejemplaridad.

Tal y como lo recoge Yarce (sf) estos líderes son “aquellas personalidades creadoras que dan siempre respuestas exitosas a los desafíos del medio y que en razón de su integridad y de su compromiso con el grupo son libremente seguidos por la mayoría.”

Puede que tengan una base lo suficientemente desarrollada como para ser capaces de hacerlo, pero sin embargo hemos de tratar con mayor delicadeza el no saber hacer un buen uso de sus propias competencias. Es por tanto por lo que consideramos que un líder no siempre nace; puede que hasta sea capaz de desarrollar de una mejor o peor manera dichos principios, siempre y cuando le muevan las ganas y la inquietud sabiendo motivar a los demás de la misma manera en que se motiva a sí mismo.

---

<sup>3</sup> Antonio Garrigues Walker, 24 de Noviembre de 2014, *Derechos y deberes; méritos y culpas*. Colegio Mayor Moncloa, Madrid.

A modo de soporte del argumento dado en el párrafo anterior, cabe destacar el testimonio que aportó Alfredo Fernández Pujals en la conferencia celebrada en un ciclo cultural y de emprendimiento en la Universidad Pontificia Comillas, donde el empresario destacó el concepto de autoformación; “un líder es aquel que no se cansa de aprender, aquel que muestra ser inteligente por estar en continua formación.” Así mismo, el fundador de Telepizza y presidente de Jazztel, también afirmó que hay valores con los que uno ya nace, y es que muchas veces, “el secreto está en la masa.”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Alfredo Fernández Pujals, 28 de Noviembre de 2014, *Apunta a las estrellas y llegarás a la luna*. Club de Emprendedores, Universidad Pontificia Comillas, Madrid.

### **1.5- El liderazgo auténtico: La gestión por valores**

El concepto de liderazgo auténtico ha surgido en los últimos tiempos a raíz de la crisis económica y el comportamiento inadecuado por parte de políticos y del sector financiero, como afirma Salvador (sf) con este nuevo concepto prima la dirección por valores caracterizada por servir de “ayuda a la evolución de gestores a líderes transformadores de orientación humanista, procurando que la búsqueda de la eficiencia no caiga en un efficientismo, cuya voracidad acabe destruyendo entornos y vidas personales.”

El líder auténtico se basa en un liderazgo apoyado en la gestión por valores; es una herramienta estratégica para simplificar, orientar y comprometer a la organización, además de una herramienta de liderazgo y gestión al hacer efectiva la denominada responsabilidad social de la empresa. Es decir, es un modo de construir “lo intangible”, lo que determina la esencia de la empresa y con la que ésta encuentra una fuente de ventaja competitiva.

Este tipo de dirección es un avance de liderazgo participativo y dirección estratégica, apoyado en el diálogo para orientar las decisiones de la propia empresa para llegar, como fin último, a delimitar su visión y misión. Según García (sf) “El verdadero liderazgo es, en el fondo, un diálogo sobre valores.”

El líder auténtico o esencial se caracteriza por ser consciente de quién es, saber cuáles son sus fortalezas y debilidades, y conocer a fondo su comportamiento basado en un sistema de valores coherente que aplica a la hora de actuar de manera abierta. Además, quiere ser útil para los demás desde su posición privilegiada dentro del grupo desde donde da más libertad que autoridad, y desde dónde quiere desarrollar las competencias de los demás. Sabe identificar las cualidades que poseen los demás a la vez que apuesta por el desarrollo de sus potenciales ayudándoles, a su vez, a fortalecerlos. En definitiva, y tal y como recoge Moriano et al (2011) esta autenticidad se basa en que el líder “sabe medir talento”, para captar lo mejor de los demás. (p. 336-341).

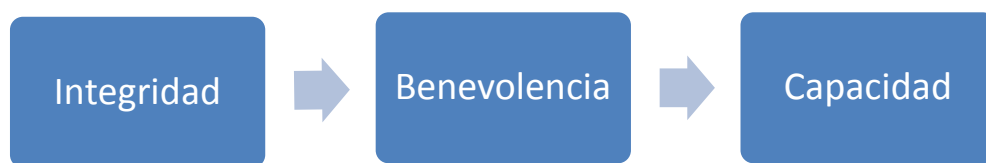
Según refleja Bolívar (2003), para lograr llegar a ser un líder auténtico uno no puede dejar de incrementar el conocimiento de uno mismo; es decir, el conocerse como

persona y saber cuál es su verdadera identidad. Por otro lado, debe de “aprender a desaprender” para ampliar los límites, implementar nuevas formas de relacionarse y comportarse con los demás y, por último, aplicar la propia experiencia vivida a la realidad profesional que le rodea.

Es alguien genuino y comprometido, que practica sus valores, y cuyo propósito es servir a la sociedad, demostrando su propósito de mirar por lo demás y no sólo por él mismo, dejando atrás la codicia, egoísmo, fama y poder social. Este líder desarrollará según Rovira (2013) “una pasión por vivir, que sabrá trasladar a los demás”. (p.55-69).

Por su parte, los seguidores con los que dichos líderes cuentan son personas que derrochan transparencia en sus actos, consiguiendo así mejorar el compromiso y la satisfacción por parte del equipo obteniendo así, mejores resultados.

La relación entre líder auténtico y seguidor se basa fundamentalmente en la confianza; que ésta, a su vez, es dependiente de tres cualidades esenciales: La primera de ellas es la integridad, basada en la veracidad y la honestidad. Seguidamente hablamos de benevolencia, cualidad caracterizada por el hecho de que se valoren los intereses de los demás aún cuando no coincidan con los suyos propios. Y por último, la capacidad, donde se desarrollan los conocimientos y las habilidades de la propia persona.



**Gráfico 3: Cualidades esenciales de la confianza.**

*Fuente: Elaboración propia, basado en García, S. (sf), Dirección por Valores (Dpv), Universidad de Barcelona.*

Un líder auténtico, por tanto, es un fenómeno ejemplar por el que el resto de seguidores siente admiración y respeto, de la misma manera que él siente lo mismo por todos y cada uno de ellos; y lo que es mejor, les hace ser conscientes de ello. Desde nuestro parecer, la esencia de este líder auténtico y esencial está recogida en la idea de que abandona su pensamiento centrado en “él mismo”, para empezar a hablar en plural y como conjunto defendiendo los ideales del colectivo del que todos forman parte.

## **2. Metodología biográfica: Análisis de las biografías de líderes empresariales españoles.**

El método biográfico<sup>5</sup> es un método de investigación cualitativa consistente en mostrar y narrar los acontecimientos y valoraciones de la vida de una persona. Para explicar la metodología utilizada en este trabajo hemos de hacer referencia a las biografías que relatan la vida de los líderes que queremos analizar; en primer lugar hablaremos de D. Emilio Botín, su empresa, y su sucesión; y seguidamente seguiremos el mismo esquema aplicado esta vez, al caso de D. Isidoro Álvarez.

Como investigadores, nuestras acciones se resumen en saber observar, escuchar, comparar y escribir.

Dentro de las vertientes del método biográfico encontramos tres esenciales:

- Relato de vida: historia de una vida tal y como su protagonista la narra.
- Historia de vida: estudio de un caso concreto, que además de añadir la vertiente anterior, incorpora información adicional para realizar el análisis de una manera más exhaustiva.
- Biogramas: recopilación de una amplia muestra de biografías personales a efectos de comparar unas con otras.

Nosotros, en definitiva, hemos abarcado en primer lugar la historia de vida de cada uno de nuestros líderes, complementada con su actividad empresarial; para, finalmente, llegar a los biogramas desde donde comparar las crónicas de vida ya no sólo de estos, sino también de sus sucesores.

A su vez, el método elegido, cuenta con 3 etapas diferentes que se clasifican de la siguiente manera:

1. Etapa inicial: en esta fase definimos la hipótesis a tratar (*¿cuáles son los valores que caracterizan a los líderes de nuestros días?*), el tamaño de nuestra muestra además de la definición de nuestro universo (*Emilio Botín e Isidoro Álvarez*).

---

<sup>5</sup> Fuente: EcuRed, conocimiento con todos y para todos. *Método Biográfico*. 17 de marzo de 2015. Disponible en: [http://www.ecured.cu/index.php/M%C3%A9todo\\_biogr%C3%A1fico](http://www.ecured.cu/index.php/M%C3%A9todo_biogr%C3%A1fico)

2. Transcripción y registro: recopilación de la información basada en fuentes originales, partiendo de la elaboración de una correcta enumeración de referencias bibliográficas. (*veáse la Bibliografía adjuntada al final del trabajo*).

3. Análisis e interpretación: establecer las *conclusiones* y dar respuesta a la hipótesis de origen.

4. Presentación y publicación: los relatos pueden ser historias de vida de relato único, relatos de vida paralelos o relatos de vida cruzados o polifónicos.

Es en esta fase es donde, después de reflejar los relatos de vida de cada uno de nuestros protagonistas, estableceremos relatos de vida paralelos y/o cruzados al comparar la vida de sus respectivos sucesores.

A continuación, vamos comenzar nuestra metodología detallando las fuentes documentales utilizadas para elaborar la crónica de vida de nuestros líderes y dar razones de por qué las hemos elegido.

En primer lugar para conocer la vida de cada uno de nuestros protagonistas desde un punto de vista más personal hemos decidido hacer uso de diversos libros que narran de manera más detallada el origen y la experiencia de los mismos.

Es el caso de:

- Cuartas, J., (2010), *Biografía de El Corte Inglés*, Editorial Dictext, 6º edición.
- Velasco Kindelán, J. (2014). *Emilio Botín y el Banco Santander: Historia de una ambición*. PenguinRandomHouse, Grupo Editorial España.
- F. Guillén, M., Tschoegl, A. (2014) *Santander, el banco*. LID Editorial.
- Salgado, J.,F., (2010) *Botín: todo por la banca*. Editorial: La esfera de los libros.

Seguidamente, y para centrarnos más en su actividad empresarial y el negocio fundado, hemos hecho uso de distintos artículos y noticias de diarios y periódicos desde dónde ver de una manera más rápida y clara hechos relevantes que hayan marcado a nuestra propia economía.

En este caso encontramos:

- Anónimo (14 septiembre de 2014) Historia y cifras de El Corte Inglés. *El Mundo, Economía*. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2014/09/14/5415bbce268e3ede2e8b4580.html> Consultado el 30 de enero de 2015.
- Anónimo (15 de septiembre de 2014). Cómo es la historia de El Corte Inglés. (Lainformación.com; Practicopedia) Disponible en: <http://educacion.practicopedia.lainformacion.com/biografias/como-es-lahistoria-de-el-corte-ingles-21625> Consultado el 18 de marzo de 2015.
- Carreño, B (14 de septiembre de 2014) Isidoro Álvarez fallece en plena crisis de modelo de negocio en El Corte Inglés. *ElDiario*. Disponible en: [http://www.eldiario.es/economia/Isidoro-Alvarez-fallece-Corte-Ingles\\_0\\_303069950.html](http://www.eldiario.es/economia/Isidoro-Alvarez-fallece-Corte-Ingles_0_303069950.html) Consultado el 2 de febrero de 2015.
- Heredia, A. (14 de septiembre de 2014) Isidoro Álvarez, el hombre discreto que convirtió sus grandes almacenes en un referente mundial. *El Mundo, Economía*. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2014/09/14/5415acb1268e3ee62e8b4577.html> Consultado el 2 de febrero de 2015.
- Noceda M.A. (16 de septiembre de 2014) Dimas Gimeno, nombrado nuevo presidente del El Corte Inglés. *El País, Economía*.

Además, también hemos encontrado como fuentes documentales de gran utilidad distintas revistas que poseen amplios contenidos en reportajes que narran a la perfección el paso de Emilio Botín a Ana Patricia Botín, y de Isidoro Álvarez a Dimas Gimeno, respectivamente. Dicho contenido es de gran valor, sobre todo para la elaboración de la comparativa que se pretende realizar, donde se analizarán los cambios que han aparecido en el liderazgo de predecesor a sucesor además de las diferencias existentes entre los dos negocios pertenecientes a sectores diferentes.

Hemos de decir de antemano que, dentro de esta sección, se ha utilizado como fuente principal la publicación que lanzó al mercado la Revista Ausbanc el pasado mes de octubre debido a que el contenido que muestra la misma aporta información de gran valía al recoger, de manera similar, el esquema que hemos querido seguir a lo largo de



nuestra investigación; todo ello complementado, a su vez, con otras muchas como se muestra a continuación:

- Anónimo (Octubre 2014) Emilio Botín, In Memoriam. *Revista Ausbanc*. (Nº 292) p 6-7.
- Anónimo (por Redacción, Octubre 2014) Los nuevos líderes de la Recuperación; Ana Botín y Dimas Gimeno. *Revista Ausbanc* (Nº 292). págs. 16-34.
- Barciela, F (20 septiembre 2011) Seniors al mando del timón. *Revista online: Emprendedores*. Disponible en:  
<http://www.emprendedores.es/gestion/seniors/seniors-1> Consultado el 21 de enero de 2015.
- Martín Aceña, P. (5 noviembre 2007) Santander, de local a internacional: 150 años de historia. *Universia Business Review*. ps. 10-29. ISSN 1698-5117.
- Mohorte, A., Torralba, L.,A., (5 de noviembre de 2013), Los 5 cambios que quiere Dimas Gimeno para que El Corte Inglés deje de ser un 'dinosaurio'. *Diario online Valenciaplaza*. Disponible en:  
<http://www.valenciaplaza.com/ver/107059/los-5-cambios-que-quiere-dimas-gimeno-para-que-el-corte-ingles-deje-de-ser-un-dinosaurio.html> Consultado el 18 de marzo de 2015.
- Pineda, L. (octubre 2014). Emilio Botín, el rayo que no cesa. *Revista Ausbanc*, Nº 292, p.4.
- Quiñones Montoro, M., SupervielleMilburn, M. (2005) Gestión de cultura organizacional y prácticas de RRHH en la banca española multinacional. *Revista Galega de Economía*, vol 14 (num 1-2) pp. 1-18 (ISSN 1132-2799). Disponible en:  
[http://www.usc.es/econo/RGE/Vol14\\_1\\_2/Castelan/art17c.pdf](http://www.usc.es/econo/RGE/Vol14_1_2/Castelan/art17c.pdf) Consultado el 23 de febrero de 2015.

En tercer lugar, y para utilizar otro soporte audiovisual más dinámico, se ha hecho uso de radio y televisión donde hemos encontrado críticas, tertulias y testimonios muy relevantes para la elaboración de nuestro trabajo.

Aquí destacamos los siguientes programas:

- Europapress.tv (11 de septiembre de 2014). *Fallece Emilio Botín*. [programa de información y actualidad] Madrid, España.
- Jiménez Losantos. F (15 septiembre 2014). *Adiós a Isidoro Álvarez*. Es la mañana de Federico [programa de opinión e información]. Madrid, España. Disponible en: <http://tv.libertaddigital.com/videos/2014-09-15/adios-a-isidoro-alvarez---federico-a-las-8-6046577.html> Consultado el 21 de enero de 2015.
- Rodríguez Carrasco, J.M., (25 septiembre de 2014). *Emilio Botín e Isidoro Álvarez: dos modelos en la dirección de empresas*. UNEDRadio [programa de opinión e información], España. Disponible en: [https://www.youtube.com/watch?v=GfDq1p\\_U16Q](https://www.youtube.com/watch?v=GfDq1p_U16Q) Consultado el 5 de febrero de 2015.

Se incluyen también en este apartado entrevistas concedidas por miembros del equipo de ambas compañías; por parte del Banco Santander, D. Juan Manuel Cendoya (Director general de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios), y por parte de El Corte Inglés, D. Diego Copado (Director de Comunicación y Relaciones Externas).

- Anónimo (sf) Entrevista a Diego Copado. Seres, Fundación sociedad y empresa responsable. Disponible en: <http://www.fundacionseres.org/Lists/Entrevistas/Detalle.aspx?ID=27> Consultado el 19 de marzo de 2015.
- Fernández de Santos, F. (diciembre 2010) Santander, la cultura del éxito., *Executive Excellence* (nº76). Disponible en: [http://www.eexcellence.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=614:santander-la-cultura-del-exito&catid=39:alta-direccion&Itemid=41](http://www.eexcellence.es/index.php?option=com_content&view=article&id=614:santander-la-cultura-del-exito&catid=39:alta-direccion&Itemid=41) Consultado el 19 de marzo de 2015.

Por último, destacar que también se ha hecho uso de documentos públicos que ambas empresas exponen a disponibilidad de cualquier consulta:

- Páginas web Corporativas “Banco Santander” y “El Corte Inglés”.

Disponible en:

[www.bancosantander.es](http://www.bancosantander.es) y [www.elcorteingles.es](http://www.elcorteingles.es).

Consultado el 5 de febrero de 2015.

- Informe Anual 2011, Responsabilidad Social de la Empresa, El Corte Inglés.

A continuación, se procede a comenzar el análisis biográfico de la mano del Banco Santander, para terminar aplicando el mismo método en el caso de El Corte Inglés.

El esquema en el que se ha basado nuestra investigación consta de la vida personal de cada uno de nuestros líderes, seguido del recorrido empresarial que han descrito sus propias compañías; para finalmente, narrar también parte de las crónicas de vida de los que son actualmente sus sucesores.

## 2.1- Emilio Botín (1934-2014)

### 2.1-1. Biografía

Emilio Botín nació en Santander en 1934 siendo hijo, bisnieto, hermano y padre de banqueros; se licenció en Derecho en la Universidad de Valladolid y en Economía en la Universidad de Deusto. Al terminar, trabajó durante 28 años dentro del Banco antes de llegar a la presidencia del mismo el 20 de noviembre de 1986.

Durante todo ese tiempo, pudo hacerse con las claves del éxito que su propio progenitor le iba enseñando; el que estaría como director general durante dieciséis años y treinta y seis como presidente convirtió el banco de provincias en un banco de dimensión nacional.

Después de todo este avance y desarrollo en el Banco, Emilio Botín tomaba el timón ahora centrándose más en un ámbito internacional; la primera oficina fuera de España de Banco Santander se instauró en La



*Fuente: El País, 2008.*

Habana (Cuba) en el año 1947, y la primera adquisición bancaria en el exterior fue el First National Bank de Puerto Rico, en el año 1976.

En 1989, tres años después de suceder a su padre como presidente, Emilio Botín lanzó la ‘Supercuenta’ con la que rompe el “pacto de caballeros” de los banqueros españoles y propone retribuir el ahorro de los clientes. La iniciativa permitió al Santander ampliar de manera muy satisfactoria su base de clientes eludiendo la primera oleada de fusiones en el mercado bancario español; la primera de ellas fue la del Bilbao con el Vizcaya y, más tarde, al Central con el Hispanoamericano. Cuatro años más tarde, el Banco volvió a destacar en el mercado como consecuencia de la comercialización de la ‘Superhipoteca’, una oferta pionera destinada a la financiación de la adquisición de viviendas con diferenciales más reducidos que los vigentes en ese

momento; así, el Banco Santander consiguió afianzar su presencia en el mercado de clientes minoristas.

Poco tiempo después, se aprobó una la Ley de Subrogación y Novación de Préstamos Hipotecarios, norma esencial dentro de la dinamización de la competencia en el sector bancario. Gracias a ella se consiguió llegar a la clientela por medio de los efectos positivos del nuevo marco competitivo abierto con la oferta del banco cántabro.

Con esta situación tan favorable, Emilio Botín consiguió en 1994 ganar la subasta de Banesto, teniendo además el enorme acierto de seguir contando con Alfredo Sáenz, quien posteriormente sería esencial en la etapa de crecimiento y consolidación internacional del Banco Santander.

En 1999, coincidiendo con entrada del euro, Emilio Botín lleva a cabo la fusión con el Central Hispano, que desde 2007 y junto con el 150 Aniversario de la fundación, vuelve a llamarse “Banco Santander”.

Mientras que Emilio Botín se asentaba en España y seguía creciendo en territorio nacional, no olvidaba su inquietud por traspasar fronteras; finalmente, consiguió su expansión internacional en el ámbito de la financiación al consumo con la adquisición al Bank of America de su filial en Alemania, CC- Bank, que sería en más tarde, en 2003, la base de Santander Consumer; uno de los instrumentos más dinámicos en el exterior dentro de los mercados bancarios maduros hoy en día.

Según Ausbanc (octubre 2014), una de las claves de la gestión de Emilio Botín en el Banco Santander es la atención directa, personal y constante sobre la actividad bancaria; “sin ir más lejos, a principios de este año, y junto a su director general, Enrique García Candelas, Botín visitó personalmente las 17 direcciones territoriales de Banco Santander en España, como parte final del proceso de integración definitivo con Banesto y con el objetivo de impulsar el posicionamiento del Santander ante el crecimiento previsto de la demanda de crédito solvente. Todo ello dentro de los planes específicos que ya implementa el nuevo consejero delegado, Javier Marín.” (p. 16).

Emilio Botín también fue personalmente partícipe de la consolidación sostenible de Banco Santander en China, el gran gigante económico del siglo XX; todo ello a

través de su pionera habilitación para operar en moneda local, además de una clara apuesta por la integración de ese mercado en los mercados financieros globales. Así, nuestro banquero se convirtió el pasado mes de abril de 2013 en el primer español en dar una conferencia en la Escuela del Partido Comunista Chino en Pekín, acerca del Banco y sus claves de éxito más importantes.

Volviendo al ámbito doméstico y destacando de Emilio Botín su continua valentía dentro de un mercado afectado por la crisis económica, a mediados de 2013 decide pactar una sorprendente alianza estratégica con el Corte Inglés, líder del mercado por volumen de operaciones, anticipando la recuperación del consumo en España además de pasar a controlar más de la mitad de su financiera (51%).

En general, y tras siete años de crisis financiera, el Banco Santander se ha mantenido siempre como la única entidad bancaria en cuyo balance no ha entrado ayudas públicas directas e indirectas basadas en los sucesivos planes de apoyo y rescate. De hecho, Banco Santander ha sido un contribuyente neto al cierre de la crisis con unas aportaciones de 4.000 millones de euros al Fondo de Garantía de Depósitos y la Sareb. Hay que destacar también que la entidad ha sido la única entre las grandes entidades financieras que no ha incorporado masivamente a sus hipotecas la cláusula suelo. Y es que, para Botín, la relación con el cliente debe ser sustento en toda la toma de decisiones.

De hecho, cuando estalló la crisis generada a raíz de la quiebra de Lehman Brothers en septiembre de 2008, Banco Santander asumió unilateralmente el canje de los bonos perjudicados pasando a ser la primera entidad bancaria a nivel mundial en fijar un nuevo umbral de respuesta y responsabilidad de cara al cliente.

Es evidente también tener en cuenta que nuestro presidente cometió errores puesto que no siempre se puede acertar, pero fue de ellos de los que supo ganarse un plus de experiencia y posibilidades futuras de acierto.

En el ámbito de la responsabilidad corporativa al más alto nivel, Banco Santander destacó una vez más en el año 2010 por ser la primera entidad bancaria de dimensión internacional que redactó el llamado ‘testamento vital’, un plan escrito donde

se detallan las fórmulas legales y societarias precisas de cara a lograr una liquidación ordenada de todos y cada uno de sus negocios.

El pasado 10 de septiembre, los medios amanecían con la triste noticia del fallecimiento de Emilio Botín Sanz de Sautuola y García de los Ríos. “Ha dejado un banco solvente, confiable, predecible e invariable en su capacidad de respuesta a los desafíos presentes y futuros. Fue un visionario y un revolucionario que se exigió más a sí mismo que a cualesquiera de sus colaboradores- dentro y fuera del banco- y que entendió la necesidad de la existencia de contrapesos a su inmenso poder y al de la organización que lideraba. Garantizó la autocrítica, la fomentó y se convirtió en el mayor constructor de la empresa financiera más importante de España en el mundo, por lo que su continuidad y éxito están hoy aseguradas.” (Pineda, octubre 2014, p.6).

En definitiva, y según lo afirma Velasco Kindelán (2014) la combinación de “visión, arrojo y buena suerte” han sido definatorios dentro de la enorme y exitosa personalidad que ha llevado a Emilio Botín a ser uno de los grandes y reconocidos líderes de nuestro país.

## 2.1-2. Banco Santander

El éxito del Banco Santander ha venido determinado por la combinación de ser un banco de carácter local, centrado en banca comercial y servicio al cliente, con la diversificación de negocios y mercados ligada a la globalización. Es decir, el Banco Santander ha luchado y ha logrado ser un banco global, pero sin dejar de ser local.



Una cartera diversificada, un negocio centrado en banca retail, la presencia en los mercados más importantes y un modelo descentralizado de filiales autosuficientes en capital y financiación son algunos de los puntos clave por los que el Banco Santander ha conocido el éxito empresarial.

*Fuente: Bolsamanía,  
5 Diciembre de 2014.*

En primer lugar, la diversificación de su cartera de negocio está basada en la presencia del banco en los principales mercados mundiales que combinan diversos ciclos de beneficios, lo que le ha permitido sobrevivir a la crisis sin demasiado impacto en cada una de sus cuentas.

Por otro lado, su modelo de negocio centrado en la banca comercial y retail le permite reducir el perfil de riesgo; el 67% del beneficio atribuido en el primer trimestre de 2014 procede de la banca retail.

Un tercer punto clave es la presencia del Grupo en los países más atractivos desde el punto de vista financiero; Europa o Estados Unidos, como además de algunos emergentes como Brasil, México, Chile, Argentina o Polonia.

Para terminar, es necesaria la descentralización de este modelo de filiales, “que son legalmente independientes y autónomas tanto en capital como en liquidez. No existe, dentro del Grupo, la financiación transfronteriza; esta autonomía combina con una integración operacional, que permite la existencia de sinergias intragrupo, en



tecnología y operaciones, gestión de activos, tarjetas, seguros y gobiernos corporativo, entre otros.” (Revista Ausbanc (octubre 2014) p. 18).

La estrategia global del Banco está asentada en una serie de pilares que definen la “estrategia de crecimiento”, centrada en la creación de una cultura orientada a incentivar el compromiso con el accionista y con el cliente; una cultura destinada a crear valor, por la que la compañía apuesta por la innovación.

Así mismo, el banco destaca en otro de sus pilares la gestión de su personal:

Tal y como lo afirma Quiñones Montoro, Supervielle Milburn (2005) “La cualificación de los profesionales y su motivación son la piedra angular de las relaciones del Santander con sus clientes. Por encima de los sistemas tecnológicos la diferencia la marcan las personas (...).” (p.1-18).

En definitiva, podríamos decir que el éxito del banco se define en parte gracias a que éste ha sabido recoger mejor información que sus adversarios, anticipándose a sus movimientos.

Marín Aceña (5 noviembre de 2007) afirma que la “capacidad de resistencia, adaptabilidad a las circunstancias, un conservadurismo bien entendido y realismo para darse cuenta de los límites de la entidad, hicieron posible que el Santander sobreviviese mientras otros sucumbían.” (Universia Business Review, p.10-29).

### **2.1-3. La sucesión: Ana Patricia Botín**

*(Santander, 4 Octubre 1960)*

Ana Patricia Botín, graduada en Economía en el Bryn Mawr College en las afueras de Filadelfia y tras siete años de experiencia en JP Morgan EEUU, en 1988 volvió a España para trabajar en el negocio familiar. Tras más de 25 años de formación en banca, ha obtenido una exitosa carrera profesional pasando por Banesto, y continuando con su estancia en Reino Unido a la cabeza de Santander UK; hecho que le ha permitido ganarse una amplia red de contactos más allá de nuestro país.



*Fuente: El Diario, 10 de septiembre de 2014.*

Como primer objetivo, tras su nueva incorporación a la presidencia del Banco, Ana Patricia Botín luchará por la confianza de los mercados, consolidando un gran equipo de gestión y, por supuesto, fortaleciendo su posición en los mercados en donde el grupo ha alcanzado el liderazgo previamente.

Además destacar que, dos meses después de tomar las riendas de la entidad financiera, Ana Patricia Botín ha actualizado al equipo directivo destituyendo al que hasta entonces había sido consejero delegado del Banco, Javier Marín.

Tras la precipitada y polémica decisión, la sucesora de Emilio Botín ha nombrado a José Antonio Álvarez, hasta ahora director financiero de la entidad, como el nuevo CEO de la compañía.

El caso del Banco Santander es el de una sucesión inevitable puesto que no ha habido ocasión de deliberar entre la elección de una persona u otra; lo más acertado en estos casos es elegir a la persona con más aptitudes para desarrollar el cargo,

minimizando a la vez el efecto interno y externo que suelen aparecer en este tipo de sucesiones.

El paso de los años ha demostrado que no siempre atraer personal externo a la compañía para desempeñar altos cargos dentro de una empresa es sinónimo de éxito, ya que aparecen contradicciones entre el cambio que supone introducir a alguien nuevo a la empresa, además de la continuidad organizacional que la empresa posee al nombrar a alguien que ya ha estado previamente en el interior de la compañía y que, por tanto, la conoce más a fondo, logrando la eficiencia gracias a la confianza en el sujeto. “El objetivo de una sucesión debe ser optimizar ambos conceptos para no debilitar la competitividad de la empresa (...).”(Revista Ausbanc, octubre 2014, p. 20.22)

En el caso de Ana Patricia Botín el Consejo de Administración afirma que no hay persona más idónea para asumir el cargo debido a sus cualidades profesionales y personales, su experiencia en el mundo empresarial, su trayectoria en el Grupo y por último, su gran reconocimiento a nivel nacional e internacional.

El día en que se le daba el último adiós a Emilio Botín, reconocidos empresarios del mundo empresarial español actual, como es el caso de Francisco González (presidente del BBVA) e Ignacio Sánchez Galán (presidente de Iberdrola), consideraron que Ana Patricia Botín está lo suficientemente “preparada”, además de ser una “magnífica profesional” (Europapresstv, 11 de septiembre de 2014) para hacer frente a la entidad de aquí en adelante. La nueva presidenta tiene muy presente que ha de continuar con la esencia cultural que el propio Banco Santander posee puesto que es la base del crecimiento; debe luchar no sólo por expandir y abrir negocio para el Banco, sino por mantener y no perder nunca esa esencia que su progenitor le ha dejado en herencia.

## 2.2- Isidoro Álvarez (1935- 2014)

### 2.2-1. Biografía

Isidoro Álvarez nació en Borondes, Asturias (España) en 1935. Compatibilizó sus inicios en El Corte Inglés con su carrera de Económicas y Empresariales en la Universidad Complutense de Madrid, que finalizó en 1957, a los 22 años, con Premio Extraordinario.

Más tarde, y cuando ya tenía 24 años, fue nombrado consejero de la sociedad y de Induyco, filial dedicada a la confección

textil. En 1966, finalmente, fue designado director general y vicepresidente de Móstoles Industrial.



*Fuente: El Mundo, 14 de septiembre de 2014.*

Tras el fallecimiento de su tío Ramón Areces, fue nombrado presidente de El Corte Inglés por el Consejo de Administración el 2 de agosto de 1989; hecho que le marcaría parte de su vida tanto laboral como profesional y por el que daría la cara hasta el final de sus días.

Pese a su carácter tímido y reservado, Isidoro demostró ser “un trabajador incansable: tan pronto presidía una Junta General de Accionistas como visitaba alguno de sus centros para conocer su evolución y su día a día.” (Revista Ausbanc, octubre 2014, p. 28).

Tenía claro que era requisito indispensable el conocer a la perfección al individuo que consumiría los productos que El Corte Inglés ofrecía, por lo que estudiar las necesidades que en cada momento se le presentaban era la base que sujetaba su actividad.

En pocas palabras podríamos afirmar que Isidoro pasó a ser un “verdadero ejemplo para cualquiera que en España quería montar una empresa” (Jiménez Losantos, 15 de septiembre de 2014).

El éxito y el crecimiento eran cada vez mayores, y el posicionamiento como uno de los centros comerciales europeos de mayor prestigio supuso para el imperio Álvarez defender la marca ‘España’ hasta el día de hoy.

Tras su fallecimiento el pasado 14 de septiembre, Isidoro fue un hombre que supo aprovechar todas las oportunidades que se le iban presentando “hasta convertir a aquella pequeña empresa en la que entró en su juventud en un grupo líder en el mundo de los grandes almacenes”. Una de las claves de éxito que consideramos que fueron decisivas para el éxito de estos grandes almacenes, y para el liderazgo que ejerció durante su mandato el propio Isidoro, fue el hecho de evolucionar a la vez que lo hacía la sociedad. Es decir, y desde un punto de vista más económico, El Corte Inglés crecía adaptándose al crecimiento que describía el mercado español en cada momento.

Esta evolución por la que Isidoro apostó desde el primer día fue considerado como “un proceso de expansión y diversificación que Isidoro Álvarez lideró con éxito y que le llevó a ser uno de los empresarios más destacados de nuestro país.” (El Mundo, 14 de septiembre de 2014).

## 2.2-2. *El Corte Inglés*

Para analizar con más detenimiento los distintos momentos por los que han ido pasando los grandes almacenes de El Corte Inglés desde su nacimiento hasta día de hoy, utilizaremos este esquema con los acontecimientos más relevantes dentro de la historia de la propia compañía. A continuación, se muestran las siguientes fases:

### 1. La compra de la sastrería.

En el año 1890 se inauguraba la primera tienda textil en el centro de la capital española; con el paso del tiempo ésta pasó a llamarse El Corte Inglés, negocio que fue adquiriendo cierto prestigio entre la sociedad madrileña motivando a Ramón Areces a continuar con el crecimiento.

Avalado por el que fuera su tío, César Rodríguez, Ramón Areces decidió comprar la tienda en el año 1935; tras el paso de la Guerra Civil en España, el empresario decidió invertir en una finca en la calle Preciados número 3.

Llegado el año 1945, y tras varias reformas en el propio edificio comprado, El Corte Inglés pasaría a ocupar alrededor de 2000 metros cuadrados, además de 5 plantas de negocio. Después de 8 años, los grandes almacenes compraban también el edificio colindante a la calle Preciados, aumentando así su presencia en la conocida calle madrileña.

### 2. Expansión empresarial en los 60.

En esta década es el momento en el que El Corte Inglés consolida su crecimiento y expansión con la apertura de nuevas tiendas en ciudades como Sevilla, Barcelona y Bilbao. En definitiva, El Corte Inglés protagonizó su gran proceso de crecimiento y expansión en los años 60 y 70; se crearon una decena de grandes almacenes y se abrieron nuevas divisiones.



*Fuente: Página web corporativa,  
[www.elcorteingles.es](http://www.elcorteingles.es)*

### 3. Hacia la diversificación: supermercados, viajes y seguros.

El grupo, que se encontraba centrado en la industria textil, se abre a nuevos horizontes con el objetivo de penetrar en nuevos mercados que les sean portadores de mayores ingresos y nuevos servicios a la sociedad.

Así, en 1969, nace dentro de la compañía Viajes El Corte Inglés además de la cadena de supermercados Hipercor, diez años más tarde.

Posteriormente, los grandes almacenes dan su salto al mercado con nuevas iniciativas de la compañía como Bricor u Optica 2000.

### 4. La llegada de Isidoro Álvarez.

Isidoro Álvarez llegó a la presidencia de El Corte Inglés el 2 de agosto de 1989, momento en el que la compañía acababa de pasar a ser legalmente una Sociedad Anónima; el empresario, que hasta entonces había ocupado el puesto de consejero director general, fue el sustituto del fundador de la compañía, Ramón Areces, tras su fallecimiento.

Álvarez conocía a la compañía a la perfección por su permanencia dentro de la misma, hecho que le permitió tomar las riendas con rapidez y seguridad, además de continuar con la expansión que el grupo tenía como principal objetivo.

### 5. El triunfo sobre Galerías Preciados.

El Corte Inglés tuvo que hacer grandes esfuerzos para competir y ponerse por encima de su principal competidor: Galerías Preciados; estos grandes almacenes, fundados por Pepín Fernández en el año 1943, se convirtieron en el principal rival de El Corte Inglés.

Después de todo, y llegado el año 1955, las Galerías Preciados fueron absorbidas por El Corte Inglés tras entrar en suspensión de pagos por una mala gestión en su patrimonio; más de 5.000 empleados pasaron a formar parte de la nueva compañía, además de que el número de establecimientos creciera de una manera exponencial.

En consecuencia, y tras el momento de esplendor por el que pasaba nuestra compañía, El Corte Inglés abrió sus puertas al extranjero inaugurando su primera tienda en Portugal (23 de noviembre de 1997); con la llegada del siglo XXI, El Corte Inglés inició su actividad en el mercado internacional; primero se instauró en Lisboa y más tarde concretó su llegada a Oporto.

#### 6. Fallecimiento del presidente Isidoro Álvarez.

En 2007, con la llegada de la crisis económica que se instauraba en nuestro país, El Corte Inglés asumió una etapa marcada por la contracción de las economías domésticas, y dónde se topó con dificultades de financiación. Independiente de ello, el grupo obtuvo pingües beneficios lanzando nuevas marcas y líneas de negocio (*Aliada*, la marca blanca que comercializa el Grupo).

Sin embargo, en el año 2014, la compañía volvía a perder a su presidente por segunda vez; el 14 de septiembre de 2014, Isidoro Álvarez fallecía tras presentar una insuficiencia respiratoria.

Durante sus últimos meses, Isidoro Álvarez llevó a cabo diferentes cambios en la cúpula directiva de la propia compañía; la incorporación de Manuel Pizarro fue uno de los movimientos más destacables. El ex presidente de Endesa, perfil financiero, será uno de los hombres clave en el futuro del grupo juntos a Dimas Gimeno, perfil comercial.

Por otro lado destacar que dentro del equipo de El Corte Inglés también destacan personas con gran reputación dentro del mundo empresarial; el equipo de Gestión de los grandes almacenes ha ido renovándose con el paso de los años, tanto promocionando a personal procedente de la compañía, como fichando a importantes directivos procedentes de otras grandes multinacionales del consumo; es el caso de Inditex, Carrefour o CocaCola.



## 7. El Corte Inglés a día de hoy.

El Corte Inglés es una gran empresa que caracteriza la economía de nuestro país y de la que siempre se han aportado relevantes datos económicos y financieros; por un lado el gran patrimonio con el que cuenta la compañía está valorado en unos 18.000 millones de euros, mientras que por otro, la plantilla de personal que posee el grupo ronda alrededor de los 93.000 trabajadores.

Según lo recoge la Revista Ausbanc (octubre 2014), este gran equipo de personal con el que cuenta la compañía “son una pieza clave en la gestión económica del mayor grupo de distribución del país, que cuenta con 88 grandes almacenes, medio centenar de hipermercados, unas 200 tiendas de proximidad y cerca de 100 establecimientos de moda. (...)”. (p.26).

Álvarez siempre supo que su éxito no hubiera podido llevarse a cabo sino hubiera sido por el equipo con el que siempre contó y al que califica como ‘el activo más importante’; el trabajo en equipo y la voluntad de superación de las personas.

Por otro lado, y ahora desde el punto de vista del cliente, El Corte Inglés siempre ha tenido muy en cuenta la opinión de cada una de las personas que se acercaba a sus establecimientos con el objetivo de comprar tal y como he citado en párrafos anteriores. De hecho, parte de la filosofía del Grupo se fundamenta en la conocida frase: ‘Si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero’.

Es constante la preocupación por aportar a su consumidor el valor añadido que está buscando para satisfacer su propia necesidad, pero; ¿cómo lo ha conseguido El Corte Inglés?. Con centros comerciales situados en ubicaciones estratégicas; la mayoría de ellos se encuentran en zonas ‘prime’ de las ciudades donde se ofrece una gran variedad de productos y servicios. Según la revista Ausbanc (octubre 2014) “cada tienda, una a una, es una pequeña aportación para las necesidades del consumo del ciudadano”. (pág 28).

Tras este breve recorrido empresarial, y a modo de conclusión, de los que hoy son los grandes almacenes más conocidos de la industria española, diremos que “el éxito de

la consolidación y expansión del grupo se debe en parte al modelo de participación de los directivos y mandos en el accionariado de la empresa para que los trabajadores se sientan comprometidos con la buena marcha de la compañía. (...).” (Historia y cifras de El Corte Inglés (14 de septiembre de 2014). *El Mundo, Economía.*)

Según lo recoge la Revista Ausbanc (octubre 2014) En cifras económicas, El Corte Inglés en la actualidad “es la tercera empresa de grandes almacenes del mundo, con 93.300 empleados directos –el 94% son fijos- y unas ganancias de 174,3 millones de euros.” (p. 26).

### **2.2-3. La sucesión: Dimas Gimeno**

*(Madrid, 14 Diciembre 1975)*

Dimas Rodrigo Gimeno Álvarez “de 39 años, licenciado en Derecho por la Universidad San Pablo CEU, con un Máster en Derecho Privado por la misma y un MBA por IESE” heredó el nombre de su abuelo materno y padre de su tío Isidoro.

Toda su trayectoria profesional, desde el momento en que acaba la Universidad hasta la actualidad, aparece ligada a El Corte Inglés. Gimeno trabajó en distintas áreas dentro de nuestro país, pasando más tarde a Portugal (2001), dónde puso en marcha el primer centro de El Corte Inglés en Lisboa. Tras su vuelta en 2008 a Madrid, es nombrado Director de Ventas dentro de la compañía.



*Fuente: EIDiario, 26 de Agosto de 2013.*

Seguidamente, en el año 2009, ocurren dos hechos decisivos en su trayectoria profesional: se convierte en miembro del Patronato de la Fundación Ramón Areces, y un año después entra a formar parte del grupo empresarial. En agosto de 2013, fue nombrado director general, cargo que años antes había ocupado Isidoro antes de llegar a la presidencia, y quien compatibilizó de la misma manera sus estudios con su llegada al imperio familiar.

Dos días después del fallecimiento de Isidoro Álvarez, el 16 de septiembre de 2014, Dimas Gimeno pasaría a ser el nuevo presidente de la compañía.

La estrategia por la que hoy en día lucha el nuevo presidente se basará en el asesoramiento de Manuel Pizarro desde el punto de vista financiero, la expansión internacional en nuevos países; la compañía sólo se encuentra en Portugal y quedó

pendiente su apertura en Milán a raíz de la crisis, junto con otros temas como la salida a Bolsa de la propia compañía.

En un corto plazo parece que la empresa no recoge dificultades económicas tras la reestructuración de la deuda firmado en el 2014 con sus propios acreedores, además de la venta del 51% de su financiera al Banco Santander. Así, la compañía aunque actúa con prudencia y siendo cautelosa, tiene medios por los que poder traspasar fronteras.

La salida a Bolsa cada vez está más latente debido a la mayor transparencia en los mercados y las facilidades de acceso. En la presidencia de Isidoro Álvarez ya hubo hechos que daban indicio de la inminente salida de El Corte Inglés al IBEX- 35; la conversión de la autocartera en bonos convertibles.

Otra de las iniciativas que Gimeno ha logrado hasta ahora ha sido el potenciar el comercio online además de ofrecer facilidades dentro de su página web corporativa; la adaptación a las nuevas tecnologías por parte del sector es más que necesaria, y debido a la crisis es un tema que no ha podido abordar con diligencia.

Por otro lado, actualmente Dimas Gimeno posee un doble cargo dentro de la compañía ya que es el director general, y deberá debatir si nombra vicepresidente a algún ejecutivo, o si por el contrario, lo mantiene como está. Además, se le quiere dar un carácter más juvenil a la propia compañía siendo siempre respetuoso con la gente de confianza que siempre ha acompañado a Isidoro, o incluso, a Ramón Areces.

Sin embargo, el sobrino de Isidoro ha sabido desde el primer día guardar algunas de las costumbres del ya ex presidente del que ha aprendido que el cliente es lo primero de todo, y que por tanto, hay que acercarse a conocerlo.

Además, otro de los rasgos que caracterizan al señor Gimeno es la discreción con la que siempre ha actuado; cualidad que también ha heredado de Isidoro ya que son escasas las veces que se le ha visto en público durante toda su carrera profesional dentro de El Corte Inglés; “mientras que Areces y Botín fueron personas más opuestas, la sucesión en Isidoro y Emilio fue algo más equitativa pese a que el gran empresario fue reconocido por su timidez y discreción, frente al carácter más abierto y valiente que caracterizaba al banquero.” (Rodríguez Carrasco, 25 de septiembre de 2014).

Según Mohorte, Torralba (5 de noviembre de 2013) Dimas Gimeno, ya siendo consejero director general, propuso varios objetivos a cumplir entre los que destacan los siguientes:

- Lavado de imagen

En la que ya es la cuarta generación al frente de El Corte Inglés (ECI) contempla cinco puntos básicos:

1. Un nuevo equipo, dinámico y joven.
2. Regeneración del consejo.
3. Lavado de imagen de una estructura obsoleta.
4. Potenciación de nuevas áreas; potenciación de bajos precios y marcas blancas.
5. Apertura a los mercados mayoristas para no depender de la banca.

- *'Sale and Leaseback'*

Dicho método supone la venta de un inmueble cuyo uso se mantiene con el pago de un arrendamiento; El Corte Inglés lo realizó con varios de sus activos para obtener liquidez, tal y como ya lo han hecho otras entidades como el BBVA, o el Banco Santander.

### **3. Comparativa: el éxito empresarial de ambos líderes**

¿Por qué Banco Santander y El Corte Inglés? “El primero de los banqueros y el más grande de los empresarios.” (Jiménez Losantos, 15 de septiembre de 2014).

Los dos empresarios han llevado a cabo modelos de empresa y de gestión diferentes que tienen en común el éxito y la participación familiar.

Por un lado, ambos han logrado el liderazgo de sus respectivos imperios por haber heredado dicho negocio familiar; Emilio Botín sucediendo a su padre, e Isidoro Álvarez a su tío. A su vez, y tras la muerte de ambos a los 79 años y a escasos días de diferencia el pasado mes de Septiembre, ambos también han sido sucedidos por su hija y sobrino, respectivamente.

Dicha familiaridad dentro de los negocios grandes está extinguiéndose cada vez más, y de hecho aunque ambas guardan “un tinte familiar”, en el caso del Banco Santander ha habido algunas dificultades ya que se busca algo “más impersonal” dentro de la cúpula de dirección de la compañía. (Rodríguez Carrasco, 25 de septiembre)

Ambas figuras procedentes del norte de España provocan la necesidad de investigar acerca de su forma de trabajar en una sociedad afectada hoy en día por dificultades económicas, y dónde ambas compañías han conseguido seguir creciendo y obteniendo resultados muy positivos; “El Corte Inglés cerró el pasado ejercicio la venta del 50% de su financiera a Santander, aligerando así el peso de la carga de la deuda que apenas dejaba avanzar a la entidad. Botín salió al rescate de Álvarez, como tantas otras veces los grandes empresarios se han ayudado.” (El Diario, 14 de septiembre de 2014).

El éxito empresarial desde dos puntos tan distintos en la economía, el sector bancario y el sector comercial, son claves para afirmar que ambas figuras no han estado operando en un mercado tan diferente y que las semejanzas en ambos líderes no son pura casualidad. Ambos han estado hasta el último momento pilotando la empresa familiar, aunque en el caso del señor Álvarez han sido más las dificultades al presentar problemas de salud a causa de problemas respiratorios, mientras que el desenlace del señor Botín fue inesperado al sufrir un ataque al corazón.

En definitiva, podríamos cerrar esta comparativa recogiendo las siguientes conclusiones en las que ambos coinciden:

Hablamos de dos hombres que han reflexionado en todo momento sobre la situación de su propia empresa; han presentado una capacidad de análisis desde la que han demostrado conocer muy bien el entorno en el que operan. Ambos han formado sólidos equipos, gracias a la colaboración de su gente más cercana, desde donde han sabido hacer frente a los cambios con los que se han ido encontrando desde los años 50.

Finalmente, destacar que ambos han apostado por la innovación e internacionalización a la hora de llevar a cabo su estrategia empresarial; la del Santander más centrada en costes, mientras que la del Corte Inglés en ingresos.

“La internacionalización para el Santander le ha permitido no sufrir los efectos de la crisis económica; la capeó porque durante estos años de crisis en Brasil obtuvo el 23%, en UK el 17%, y en España sólo el 7%... este menor ingreso fue compensado con el resto. Al contrario que el Corte Inglés quien ha tenido tres años de pérdidas, y por lo que uno de sus retos de cara al futuro es la internacionalización.” (Rodríguez Carrasco, 25 de septiembre de 2014).

Dentro de esta internacionalización hemos de mencionar que uno de los objetivos que toda compañía tiene presente conforme se instaura su crecimiento y éxito empresarial es la posibilidad de salir fuera y asentarse en países extranjeros desde donde poder aumentar su actividad y ampliar su cuota de mercado (véase el ejemplo de Banco Santander y El Corte Inglés). Con ello se quiere llegar a la conclusión de que una vez que se cambia la estrategia que previamente se ha establecido dentro de una compañía, también cambia su liderazgo; y si se pasa de un líder doméstico a un líder global se han de tener presente nuevos aspectos que con anterioridad no había sido necesario controlar, o habían afectado con menos intensidad a la estructura organizacional de la compañía.

El liderazgo global no consiste sólo en hacer negocios más allá de las fronteras, sino que se trata de gestionar una empresa integrada con presencia en diversos países en los que existen diversidad de aspectos culturales, políticos, legales o económicos. Así, se llega a conclusión de que el líder ha de ser capaz de adaptarse a esos entornos tan

opuestos, donde defender el alcance de un objetivo común apoyándose en una estrategia de diversificación basada en la planificación y la implementación.

Aunque los objetivos de la empresa estén bien definidos y se busque la consecución de todos y cada uno de ellos desde el momento en que los establece la empresa, van a depender de muchos factores el hecho de conseguirlos; los medios no son los mismos ya que los entornos son cambiantes.



### 3.1- Valores y principios.

Esta comparativa tiene como principal objetivo el análisis de la gestión por valores que se ha llevado a cabo tanto en el Banco Santander como en El Corte Inglés.

Así, y en primer lugar, diremos que los valores en los que se apoya el Banco Santander a la hora de gestionar y dirigir su compañía se basan en los siguientes puntos<sup>6</sup>:

- Dinamismo:

Iniciativa y agilidad para descubrir y explotar las oportunidades de negocio antes que nuestros competidores y flexibilidad para adaptarse a los cambios de mercado.

- Fortaleza:

La solidez de nuestro balance y la prudencia en la gestión de riesgo son las mejores garantías de nuestra capacidad de crecimiento y de generar valor para nuestros accionistas a largo plazo.

- Liderazgo:

Vocación de liderazgo en todos los mercados donde estemos presentes; contando con los mejores equipos y una constante orientación al cliente y a los resultados.

- Innovación:

Búsqueda permanente de productos y servicios que cubran las nuevas necesidades del cliente y nos permitan obtener incrementos de rentabilidad superiores a los de nuestros competidores.

- Orientación comercial:

El cliente es el foco de nuestra estrategia. Aspiramos a mejorar de manera continua la captación, la satisfacción y la vinculación de los clientes a través de una amplia oferta de productos y servicios, y de la mejor calidad de servicio.

---

<sup>6</sup> Fuente: Anónimo ((26 de noviembre de 2009) Grupo Santander, visión y valores. *Cultura corporativa*. Disponible en: <http://cultura-corporativa.blogspot.com.es/2009/11/grupo-santander-vision-y-valores.html> Consultado el 19 marzo de 2015.

- Ética profesional:

Más allá del estricto cumplimiento de las leyes, de los códigos de conducta y de las normas internas, se exige a todos los profesionales de Santander actuar con máxima honestidad y transparencia, anteponiendo siempre el interés del Grupo a la posición personal.”

Junto con estos valores, la entidad cuenta con la determinación de una visión enfocada hacia un banco *globalSantander* consolidándose así como un gran Grupo financiero internacional, que da una rentabilidad creciente a sus accionistas y satisface todas las necesidades financieras de sus clientes; para ello, cuenta con una fuerte presencia en mercados locales que combina con políticas corporativas y capacidad globales.

Por otro lado, los principios o valores que destacan dentro de los grandes almacenes de El Corte Inglés quedan recogidos en la siguiente clasificación:

- Compromiso de servicio: Excelente.

El proceso de venta no está completo hasta que no se ha conseguido la satisfacción del cliente; tanto el trato personal, como los plazos de entrega y la eficacia asegurada, con pilares básicos en el servicio que ofrece la compañía.

- Compromiso de Garantía: Absoluta.

Sigue todos los procesos de fabricación, envasado, transporte, análisis y control; por lo que conoce a la perfección tanto al propio producto como al fabricante.

El Corte Inglés tiene también el compromiso de devolución del dinero si alguien no queda satisfecho, además de cuidar y ser responsable con el medio ambiente; defiende el desarrollo sostenible, el control de los impactos de su propia actividad y la búsqueda de la sensibilización de la población.

. Consumo responsable de recursos

. Gestión adecuada de los residuos

. Compromiso

- Compromiso de especialización:

Cada sección es una tienda especializada gracias a la dimensión y adecuación espacial de los centros que posee la compañía. Además, cada profesional ha sido formado específicamente para el departamento o sección al que pertenece.

- Compromiso de calidad: Calidad máxima.

Es el principio que le garantiza la seguridad del consumidor; ésta empieza en las instalaciones, y termina en los productos expuestos a la venta. Todo el proceso ha sido analizado, desde su diseño y presentación, hasta el producto seleccionado.

- Compromiso de surtido: Gran variedad.

La compañía presenta la oferta más amplia de productos que se pueda encontrar en cualquier establecimiento comercial español. Tiene capacidad en sus instalaciones como para ofrecer la mayoría de artículos presentes en el mercado.

El Corte Inglés como su visión la política de servicio al cliente a raíz de una constante preocupación e interés por saber cuáles era sus gustos y necesidad. Esto, a su vez, le ha llevado a una política de diversificación y la creación de nuevos formatos comerciales debido.

Además, la misión definida como el rumbo que acción que toma una compañía, en el caso de El Corte Inglés consiste en la proporción de múltiples servicios y de la venta de todo tipo de productos a nivel nacional e internacional basándose en unos valores de competitividad y calidad.

### 3.2- Responsabilidad Social Empresarial y Cultura Corporativa

Una vez visto los valores y la visión en los que se apoyan ambas compañías, ha llegado el momento de establecer, como resultado a la suma de las dos anteriores, cuál es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Cultura Corporativa que ambas empresas defienden en su gestión.

El Banco Santander anuncia su cultura corporativa como algo “sencillo, personal y justo”<sup>7</sup> refiriéndose con ello al modo de actuación de sus profesionales con cada uno de sus clientes.

- Servicio accesible con productos sencillos y fáciles de entender.
- Lenguaje conciso, comprensible y claro.
- Mejora de procesos, simplificando gestiones y eliminando pasos innecesarios.
- Trato individual y personalizado al cliente; hacer que éste se sienta valorado.
- Compromiso con los profesionales para que logren sus objetivos.
- Transparencia y rapidez de resolución.
- Interrelaciones dentro de todos los stakeholders de la compañía. (“Entendemos que lo que es bueno para ellos, es bueno también para el Banco).

Sin embargo, El Corte Inglés se asienta en los siguientes principios dentro de su RSE<sup>8</sup>:

#### 1. Cliente

- Comunicación abierta y fluida
- Cuidado especial hacia las minorías
- Servicios y productos responsables
- Seguridad del producto

---

<sup>7</sup> Fuente: Página web corporativa Banco Santander. Disponible en: [http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es\\_ES/Corporativo/Acerca-del-Grupo/Cultura-corporativa.html?wpid=1278701177014](http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Acerca-del-Grupo/Cultura-corporativa.html?wpid=1278701177014)

<sup>8</sup> Fuente: Informe Anual 2011, Responsabilidad Social de la Empresa, El Corte Inglés.

## 2. Capital Humano

- Formación
- Promoción y reconocimiento
- Planes de igualdad
- Integridad y diversidad
- Seguridad y salud laboral

## 3. Proveedores

- Acciones conjuntas en calidad y medio ambiente
- Política de compra responsable de pesca

## 4. Medio Ambiente

- Consumo de recursos
- Emisiones
- Residuos

## 5. Integración en la sociedad

- Colaboración institucional
- Ayuda a los más desfavorecidos: ayuda a ONGs.

*(Intermón Oxfam, Save the Children.)*

Tras el análisis llevado a cabo, podemos comprobar cómo ambas compañías basan su gestión en valores apoyados en el cliente y en el interés por satisfacer sus necesidades. En definitiva, ambas muestran dentro de su cultura corporativa la interconexión de todos los agentes que influyen de manera directa o indirecta en la actividad de la propia empresa.

Así, y aunque su base se sustenta principalmente en la preocupación por el cliente, el resto de stakeholders que influyen en el desarrollo de sus campos de actividad suponen un valor añadido para la dirección de las respectivas compañías.

Tanto la atención por los proveedores, como por los trabajadores, pasando también por una dimensión más centrada en el medio ambiente y la sociedad, el Banco Santander y El Corte Inglés encuentran sinergias en las relaciones que nacen de la interacción de unos agentes con otros; y es que, este sumatorio de interconexiones entre los distintos agentes que destacan dentro de la compañía aportan un mayor valor que el que se obtiene valorando cada una por separado.

Este valor añadido es de gran importancia a la hora de liderar una empresa puesto que de las diferentes sinergias se obtiene una información muy amplia que permite la visión general de la compañía, sabiendo cuáles son sus puntos fuertes y cual es la esencia que le caracteriza.

Tal y como lo afirma D. Diego Copado, director de Comunicación y Relaciones Externas de El Corte Inglés, “la RSE nos permite un avance continuo hacia la excelencia empresarial.”<sup>9</sup> Los grandes almacenes siempre han tenido claro que su modelo empresarial estaba sustentado en el respeto hacia los empleados, la garantía hacia los clientes y la vinculación con la sociedad.

Por otro lado, y ahora desde el Banco Santander, D. Juan Manuel Cendoya (Director General de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios) destaca que la entidad posee “una aspiración por ser el mejor y hacerlo bien en todas las facetas de la gestión y la reputación empresarial, y además hay un esfuerzo por contarlo y trasladarlo a nuestras principales audiencias, clientes, inversores y a la sociedad, en general.”<sup>10</sup>

Con ello, concluimos dentro de esta comparativa apoyada en la gestión por valores, que ambas empresas luchan por mantener parte de su esencia gracias a los principios y la visión que, en definitiva, dan lugar a la Responsabilidad Social de la Empresa.

Ese intangible del que la compañía obtiene un valor añadido forma parte del éxito que tanto Emilio Botín como Isidoro Álvarez han sabido aprovechar y del que sobre todo, el líder se alimenta para sacar de esas sinergias la máxima riqueza en su modo de dirigir y motivar a los demás.

---

<sup>9</sup> Entrevista a D. Diego Copado (sf) concedida por Seres (fundación sociedad y empresa responsable). Disponible en: <http://www.fundacionseres.org/Lists/Entrevistas/Detalle.aspx?ID=27> Consultado el 19 marzo de 2015.

<sup>10</sup> Entrevista a D. Juan Manuel Cendoya concedida por Fernández de Santos, F. (diciembre 2010) Santander, la cultura del éxito., *Executive Excellence* (nº76). Disponible en: [http://www.eexcellence.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=614:santander-la-cultura-del-exito&catid=39:alta-direccion&Itemid=41](http://www.eexcellence.es/index.php?option=com_content&view=article&id=614:santander-la-cultura-del-exito&catid=39:alta-direccion&Itemid=41) Consultado el 19 de marzo de 2015.

#### 4. Conclusiones

Llegados a este punto, y tras todo el desarrollo del tema llevado a cabo, hemos de concluir que hablar de liderazgo supone hablar de un largo y complejo proceso.

No todo se aprende en un día, ni tampoco se nace con ello tal y como hemos analizado más a fondo en párrafos anteriores. Es evidente que liderar supone aprendizaje, y tal y como hemos podido ver de la mano de Emilio Botín e Isidoro Álvarez, dicho aprendizaje empieza desde distintos escalones.

La permanencia, el estar el día a día en la compañía, y el saber cuáles son los valores que en ella y en su modo de trabajo prosperan, son las claves que han llevado al éxito a estas dos grandes figuras en las que hemos querido profundizar para llegar al análisis del liderazgo que ambos han logrado desarrollar.

Pero, ¿permanecerá todo en orden de la mano de los nuevos sucesores?

Ella caracterizada por su *fortaleza, perseverancia y dominio de sí misma*; mientras que él con una *personalidad reflexiva y concentrada, pero cordial* son los protagonistas que definirán parte de su éxito a lo largo de este 2015. (Revista Ausbanc, octubre 2014, p. 25 y 34).

Podemos considerar también como hecho relevante el factor de la edad, ya que Ana Botín es 15 años mayor que Dimas Gimeno, y por tanto, puede que ello sea una ventaja para la nueva sucesora del Banco.

Por otro lado, el sucesor de Isidoro Álvarez nada más salir de la Universidad se dedicó a El Corte Inglés, donde ha estado pasando por varios departamentos hasta día de hoy; mientras que Ana Botín, sin embargo, ha sabido moverse por el extranjero trabajando en JP Morgan EEUU durante 7 años para, más tarde, volver a nuestro país y entrar en Banesto.

Es evidente que los años de experiencia, la formación en el extranjero, el hablar una lengua diferente y el convivir en una cultura distinta a la tuya ayudan a perfilar y definir de una manera más completa la figura de un líder; pero por otro lado, la situación de Dimas Gimeno entrando desde el primer momento en el negocio familiar le

ayuda a conocer a fondo todos y cada uno de los pilares en los que se sustenta la compañía. Por tanto, ambos son diferentes, pero ninguno parte de una situación en desventaja porque mientras una cuenta con una formación añadida por su experiencia en el extranjero, el otro cuenta con el amplio conocimiento de la esencia de su compañía.

Además, ambos están casados, y han formado su propia familia; hecho también relevante para valorar la conciliación laboral y familiar, y ayudar a fortalecer ese aspecto más humano que todo líder ha de desarrollar.

En definitiva, y a modo de cierre, ¿cuáles son entonces los valores que bajo nuestro punto de vista deberían de caracterizar a nuestros líderes de hoy en día?

Vivimos una situación económica complicada, y aunque poco a poco parece que llega la mejoría, es ahora más que nunca cuando nuestros líderes deben de jugar un papel crucial para nuestra sociedad a través de la buena gestión en las distintas organizaciones. Un líder ha de saber manejar la situación independientemente del entorno o la situación que le rodee. Es por ello por lo que cuando aparecen adversidades hay que hacerse más fuerte que nunca, y en el caso de las empresas es más que necesario.

Tanto Ana Botín como Dimas Gimeno son dos casos de sucesión que han tenido que hacer frente a un imperio exitoso gracias a los antiguos directivos, que además de funcionar como auténticos profesionales, han sabido llegar al público y motivar a su plantilla.

Desde nuestro parecer los valores que caracterizan a los líderes de nuestros días deben de ser unos valores mucho más humanos; nuestra crisis no es sólo económica, sino que tiene mucho más trasfondo. Es ahí donde empieza todo y la base que sustenta nuestra sociedad, con lo que de cara a un futuro debemos apostar por la formación más centrada en la persona que en el conocimiento.

Es evidente que el saber, la inteligencia y la experiencia son pilares necesarios dentro del liderazgo; pero, llegados a este punto, la formación basada en principios como la empatía, la ayuda o la motivación a los demás, son factores diferenciadores y necesarios dentro del mundo empresarial.



Es esta disonancia la que fundamenta nuestra necesidad por analizar a fondo la importancia de una persona capaz tomar las riendas de una compañía no sólo por ser capaz de hacerlo, sino por demostrarlo día a día.

La figura de ese líder auténtico basado en la gestión por valores no es una utopía y dentro de la organización es posible conseguir mejores resultados apostando más por el equipo y las personas, que el cerrarse en conseguir unos resultados determinados. Supone una garantía de éxito el fijar unos medios antes que unos fines y es que, uno de los errores que consideramos de mayor trascendencia y que conlleva al fracaso es el hecho de cerrarse muchas veces en fijar un *qué*, sin determinar previamente un *cómo*.

Hoy en día en el mundo laboral enfocado en un contexto empresarial se valoran habilidades por parte del candidato centradas en el equipo, la capacidad de comunicar, la oratoria, el debate, la escucha; cualidades que ya demandaban algunas teorías de liderazgo y que no es ahora hasta el siglo XXI cuando se han puesto en práctica.

Por tanto, se puede decir que estamos evolucionando hacia una gestión por valores donde la relación con y para los demás es sustento de un liderazgo basado en el compromiso con el resto de la organización, y en consecuencia, con el resto de la sociedad.

“Lo que es bueno para la colmena es bueno para la abeja.”

(Aurelio M, 121-180, citado por Rovira, A., Olmos, P., 2013, p.67)

Esta gestión por valores es la que ambos sucesores, Dña. Ana Patricia Botín y D. Dimas Gimeno, deben de tener presente en su modo de dirigir y controlar la compañía que hoy en día lideran. Tal y como hemos visto, el éxito empresarial de los que han sido sus predecesores ha venido generado por haber defendido un liderazgo basado en los valores y principios que sus compañías tienen recogidos dentro de su Cultura Corporativa.

Además, son socialmente responsables dentro de su empresa, ya que han sabido valorar y tener presente a cada una de los agentes que, directa o indirectamente, se han visto involucrados dentro de su actividad empresarial; es el caso de proveedores y clientes, pasando también por capital humano y medio ambiente.

Cierto es que el entorno empresarial es totalmente cambiante, pero los objetivos y principios son fijados con la intención de ser logrados; y en caso de no conseguir la meta fijada, se buscan medios alternativos siendo siempre fiel a la reputación e imagen corporativa que la empresa muestra de cara a la sociedad.

Ahora es el turno de la nueva generación que se ha de encargar de mantener firme esa base desde donde sus predecesores han sabido mantenerse en pie, y sobre todo, haciéndolo de manera estable.

En definitiva, fijar estos valores depende de la personalidad que presenta la propia empresa; es evidente que la estructura corporativa que el Banco Santander manifiesta en su modo de actuación no recoge a la perfección los mismos valores con los que actúa El Corte Inglés. Pero no es cuestionable saber que ambos tienen como objetivo prioritario alcanzar esa meta común: la satisfacción de cliente, y con ello, el bienestar de la sociedad.

Cada compañía posee unos valores y principios que la caracterizan; y aunque todas velan por un mismo fin, cada una lo hace en base a sus propios medios. Por mucho que se intente, jamás se encontrarán dos empresas iguales; el Banco Santander se apoya en el liderazgo, el dinamismo, la fortaleza, la innovación, la orientación comercial y sobre todo, la ética profesional, mientras que El Corte Inglés se centra en un compromiso de calidad, especialización, variedad y garantía en la oferta de cada uno de sus productos.

Por otro lado, es evidente que cada persona y líder tiene también una personalidad distinta; es evidente que Dña Ana Patricia Botín no es D. Emilio Botín, ni D. Dimas Gimeno es D. Isidoro Álvarez, pese a que les une un vínculo de familiaridad respetivamente. Ahora bien, como concedores de sus respectivas empresas han de saber los límites en los que se mueve su acción empresarial y sobre todo, social.

Parte del éxito empresarial que reconocerá a Dña. Ana Patricia Botín y D. Dimas Gimeno como líderes auténticos será basar su gestión en aquellos valores que previamente han fijado dentro de su Cultura Corporativa; sabiendo que se ha de ser honesto y leal, y como buen líder, coordinar *lo que se dice, con lo que se hace*.

## 5. Bibliografía

- Anónimo (15 de septiembre de 2014). Cómo es la historia de El Corte Inglés. (Lainformación.com; Practicopedia) Disponible en: <http://educacion.practicopedia.lainformacion.com/biografias/como-es-lahistoria-de-el-corte-ingles-21625> Consultado el 18 de marzo de 2015.
- Anónimo (Octubre 2014) Emilio Botín, In Memoriam. *Revista Ausbanc*. (Nº 292) p 6-7.
- Anónimo ((26 de noviembre de 2009) Grupo Santander, visión y valores. *Cultura corporativa*. Disponible en: <http://cultura-corporativa.blogspot.com.es/2009/11/grupo-santander-vision-y-valores.html> Consultado el 19 marzo de 2015.
- Anónimo (14 septiembre de 2014) Historia y cifras de El Corte Inglés. *El Mundo, Economía*. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2014/09/14/5415bbce268e3ede2e8b4580.html> Consultado el 30 de enero de 2015.
- Anónimo (por Redacción, Octubre 2014) Los nuevos líderes de la Recuperación; Ana Botín y Dimas Gimeno. *Revista Ausbanc* (Nº 292). págs. 16-34.
- Anónimo (sf) Entrevista a Diego Copado. Seres, Fundación sociedad y empresa responsable. Disponible en: <http://www.fundacionseres.org/Lists/Entrevistas/Detalle.aspx?ID=27> Consultado el 19 de marzo de 2015.
- Armando Pérez, D. (2012). Ensayo Liderazgo Empresarial. Universidad Nueva Granada, Bogotá, p.4. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6754/1/PerezRojasDiegoArmando2012.pdf> Consultado el 27 de noviembre de 2014.
- Aurelio, M., (121-180) citas y proverbios.
- Ayuqui Carrión, Y (2006) Liderazgo Empresarial. Resumen Ejecutivo. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/resejecu/resejecu.shtm> Consultado el 15 de marzo de 2015.
- Barciela, F (20 septiembre 2011) Seniors al mando del timón. *Revista online: Emprendedores*. Disponible en:

<http://www.emprendedores.es/gestion/seniors/seniors-1> Consultado el 21 de enero de 2015.

- Barrios, J. (2010). La comunicación organizacional y el liderazgo en empresas mixtas del sector petrolero. Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/comunicacion-organizacional-liderazgo-sector-petrolero-mexico.htm> Consultado el 15 de marzo de 2015.
- Bennis, W. (1994). *On becoming a leader*. Reading, MA: Addison- Wesley.
- Carreño, B (14 de septiembre de 2014) Isidoro Álvarez fallece en plena crisis de modelo de negocio en El Corte Inglés. *ElDiario*. Disponible en:  
[http://www.eldiario.es/economia/Isidoro-Alvarez-fallece-Corte-Ingles\\_0\\_303069950.html](http://www.eldiario.es/economia/Isidoro-Alvarez-fallece-Corte-Ingles_0_303069950.html) Consultado el 2 de febrero de 2015.
- Centeno Salazar, M. (2012). *Liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional*. Universidad EAN, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales Profesional de Lenguas Modernas Bogotá, DC. Disponible en:  
<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2041/CentenoMarcela2012.pdf?sequence=1> Consultado el 27 noviembre de 2014.
- Cuartas, J., (2010), *Biografía de El Corte Inglés*, Edi. Dictext, 6º edición.
- *Diccionario de la Lengua Española* (2011), Real Academia Española (RAE), 22ª edición. Madrid: Espasa, Calpe.
- Europapress.tv (11 de septiembre de 2014). Fallece Emilio Botín. [programa de información y actualidad] Madrid, España.
- Fernández de Santos, F. (diciembre 2010) Santander, la cultura del éxito., *Executive Excellence* (nº76). Disponible en:  
[http://www.eexcellence.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=614:santander-la-cultura-del-exito&catid=39:alta-direccion&Itemid=41](http://www.eexcellence.es/index.php?option=com_content&view=article&id=614:santander-la-cultura-del-exito&catid=39:alta-direccion&Itemid=41) Consultado el 19 de marzo de 2015.
- Fernández Pujals, A. (28 de Noviembre de 2014) *Apunta a las estrellas y llegarás a la luna*. Club de Emprendedores, Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
- F. Guillén, M., Tschoegl, A. (2014) *Santander, el banco*. LID Editorial.

- García, S. (sf) Dirección por valores [T4] *Liderazgo y Valores*. (p. 1-26). Universidad de Barcelona. Edición Fundación IL3-UB, 2011.  
Disponible en:  
[http://cvirtual2.il3.ub.edu/repository/coursefilearea/file.php/1/mf/master0607/course-packages/sal\\_mgcss\\_lv/rec\\_pdf/es/GCSS\\_a2m3t4\\_2011\\_IL3.pdf](http://cvirtual2.il3.ub.edu/repository/coursefilearea/file.php/1/mf/master0607/course-packages/sal_mgcss_lv/rec_pdf/es/GCSS_a2m3t4_2011_IL3.pdf)  
Consultado el 23 de febrero de 2015.
- Garrigues Walker, A., (24 de Noviembre de 2014), *Derechos y deberes; méritos y culpas*, Colegio Mayor Moncloa, Madrid.
- Anónimo (sf) Los líderes nacen, pero sobre todo se hacen. Gestión del Talento, el Blog en español de PeopleTreeGroup. Disponible en:  
<http://www.peopletreespain.com/los-lideres-nacen-pero-sobre-todo-se-hacen/> Consultado el 25 de febrero de 2015.
- Ghiselli, E. (1969) El método científico en psicología. Buenos Aires, Paidós.
- Goleman, D. (1998) La práctica de la Inteligencia Emocional.  
Disponible en: [http://educreate.iacat.com/Maestros/Daniel\\_Goleman\\_-\\_La\\_Practica\\_De\\_La\\_Inteligencia\\_Emocional.pdf](http://educreate.iacat.com/Maestros/Daniel_Goleman_-_La_Practica_De_La_Inteligencia_Emocional.pdf) Consultado el 20 marzo de 2015.
- Heredia, A. (14 de septiembre de 2014) Isidoro Álvarez, el hombre discreto que convirtió sus grandes almacenes en un referente mundial. *El Mundo, Economía*. Disponible en:  
<http://www.elmundo.es/economia/2014/09/14/5415acb1268e3ee62e8b4577.html> Consultado el 2 de febrero de 2015.
- I. Camacho, et al (Bilbao 2013). *Ética y Responsabilidad Empresarial*. (Ed. Descleé de Brouwex) pág 156.
- Informe Anual 2011, Responsabilidad Social de la Empresa, El Corte Inglés.
- Jiménez Losantos. F (15 septiembre 2014). *Adiós a Isidoro Álvarez*. Es la mañana de Federico [programa de opinión e información]. Madrid, España. Libertad Digital Televisión. Disponible en:  
<http://tv.libertaddigital.com/videos/2014-09-15/adios-a-isidoro-alvarez---federico-a-las-8-6046577.html> Consultado el 21 de enero de 2015.
- Kouzes, J.M. y Posner, B.Z. (2007). El taller del desafío del liderazgo, p. 176.

- López- Galiacho Perona, J. (2013). De frente, en corto y por derecho. *Ensayo de una tauromaquia para el liderazgo personal y empresarial*, Ed. Pigmalión, p. 49.
- Lupano, M. y Castro, A. (2003) Estudios sobre liderazgo. Teorías y evolución. Disponible en:  
<http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf> Consultado el 15 de marzo de 2015.
- Malvicino, S. (2013) Liderazgo estratégico, cultura organizacional y el cambio en las Pymes. Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/53/lidestrápyme.htm> Consultado el 15 de marzo de 2015.
- Martín Aceña, P. (5 noviembre 2007) *Santander*, de local a internacional: 150 años de historia. *Universia Business Review*. Págs. 10-29. ISSN 1698-5117.
- Martínez, O. et al (2007). Liderazgo en acción: su análisis en las pequeñas y medianas empresas (pymes). Caso de estudio: pymes de la ciudad de San Sebastián, España. *Global Conference of Business and Finance Proceedings*. Vol 2, Num 2, 2007, 230.
- Milena Monroy, S. (sf). La inteligencia emocional: un factor diferenciador en la cultura empresarial actual. Bogotá DC.  
Disponible en:  
<http://feedbackcorporation.com/pdf/inteligenciaemocional.pdf> Consultado el 22 de enero de 2015.
- Mohorte, A., Torralba, L.,A., (5 de noviembre de 2013), Los 5 cambios que quiere Dimas Gimeno para que El Corte Inglés deje de ser un 'dinosaurio'. *Diario online Valenciaplaza*. Disponible en:  
<http://www.valenciaplaza.com/ver/107059/los-5-cambios-que-quiere-dimas-gimeno-para-que-el-corte-ingles-deje-de-ser-un-dinosaurio.html> Consultado el 18 de marzo de 2015.
- Moriano, J.A., et al (2011) Liderazgo auténtico, concepto y validación del cuestionario ALQ en España, vol 23, nº2, pag 336- 341, ISIN 0214-9915.  
Disponible en:

<http://www.unioviado.net/reunido/index.php/PST/article/view/9043/8907>

Consultado el 23 de febrero de 2015.

- Noceda M.A. (16 de septiembre de 2014) Dimas Gimeno, nombrado nuevo presidente del El Corte Inglés. *El País, Economía*.
- Páginas web Corporativas “Banco Santander” y “El Corte Inglés”. Disponible en:  
[www.bancosantander.es](http://www.bancosantander.es) y [www.elcorteingles.es](http://www.elcorteingles.es).

Consultado el 5 de febrero de 2015.

- Pariente Frago, J.L. (sf) Algunas reflexiones en torno al concepto de liderazgo. Procesos de cambio y desarrollo organizacional.(p.176-177). Disponible en:  
[http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_SistOrgSocMedEfec/mendoza\\_moheno\\_jessica/algunas\\_reflexiones.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_moheno_jessica/algunas_reflexiones.pdf) Consultado el 15 de marzo de 2014.

- Pineda, L. (octubre 2014). Emilio Botín, el rayo que no cesa. *Revista Ausbanc*, N° 292, p.4.
- Quiñones Montoro, M. y Supervielle Milburn, M. (2005) Gestión de cultura organizacional y prácticas de RRHH en la banca española multinacional. *Revista Galega de Economía*, vol 14 (num 1-2) pp. 1-18 (ISSN 1132-2799). Disponible en:

[http://www.usc.es/econo/RGE/Vol14\\_1\\_2/Castelan/art17c.pdf](http://www.usc.es/econo/RGE/Vol14_1_2/Castelan/art17c.pdf) Consultado el 23 de febrero de 2015.

- Rodríguez Carrasco, J.M., (25 septiembre de 2014). *Emilio Botín e Isidoro Álvarez: dos modelos en la dirección de empresas*. UNEDRadio [programa de opinión e información], España. Disponible en:  
[https://www.youtube.com/watch?v=GfDq1p\\_U16Q](https://www.youtube.com/watch?v=GfDq1p_U16Q) Consultado el 5 de febrero de 2015.
- Rovira, Á. y Olmos, P. (Febrero 2013) *La vida que mereces. La Cuarta Vía para la realización personal en un entorno sostenible*. Ed. Conecta.Ps 55-69.
- Salgado, J.,F., (2010) *Botín: todo por la banca*. Editorial: La esfera de los libros.

- Sotillo, S (2010). La reputación del CEO: un activo intangible clave para las empresas. CEDE (Confederación Española de Ejecutivos y Directivos), p. 1. Disponible en:  
<http://www.directivoscede.com/sites/default/files/document/conocimiento/31-07-2013/08cuaderno0000003800.pdf> Consultado el 23 de enero de 2015.
- Stogdill, R.M. (1950) *Leadership, membership, and organization*. Psychological Bulletin, 47, 1-14.
- Toynbee, A. J. (1991) *Estudio de la historia*, Vol 1, p.36. Alianza editorial. Sexta reimpresión.
- Velasco Kindelán, J. (2014). *Emilio Botín y el Banco Santander: Historia de una ambición*. PenguinRandomHouse, Grupo Editorial España.
- Yarce, J (sf) *El líder ¿nace o se hace?*. Instituto Latinoamericano de liderazgo. Disponible en:  
[http://www.mercaba.org/FICHAS/Sociedad/el\\_lider\\_nace\\_o\\_se\\_hace.htm](http://www.mercaba.org/FICHAS/Sociedad/el_lider_nace_o_se_hace.htm)  
Consultado el 12 de enero de 2015.