



AA Aplicación 15.9

LA CULTURA ORGANIZATIVA DE EL CORTE INGLÉS

José Emilio Navas López
Universidad Complutense de Madrid
Luis Ángel Guerras Martín
Universidad Rey Juan Carlos

La cultura organizativa creada por El Corte Inglés puede ser una de las más emblemáticas mantenidas por empresa española alguna, símbolo de una cultura fuerte que sintoniza perfectamente con los requerimientos exigidos a su personal para contribuir al éxito. En primer lugar, hay que destacar el papel de su fundador Ramón Areces, quien fue capaz de transmitir su personalidad, caracterizada por la austeridad y la propensión al trabajo, al resto de la empresa. Tales características fueron continuadas por su sucesor Isidoro Álvarez, quien se hizo cargo de la presidencia de la empresa en 1989 tras la muerte de Areces. El fallecimiento en septiembre de 2014 de Isidoro Álvarez abrió una nueva etapa con varios cambios en la presidencia hasta que en 2019 asume el cargo Marta Álvarez. A pesar de estos cambios en la alta dirección, la empresa siempre se ha caracterizado por los siguientes principios que conforman su cultura:

- **Estilo de dirección:** centralizado en un reducido número de componentes, pero con una cierta descentralización operativa por negocios y áreas funcionales. El grupo directivo se basa en la profesionalidad, la relación humana, la confianza personal y la lealtad a la organización.
- **Control de la propiedad:** la estructura accionarial de El Corte Inglés presenta a la Fundación Ramón Areces como poseedora de un alto porcentaje del capital social, derivada de la herencia de Areces, más un relativamente reducido grupo de accionistas, compuesto por personas con vinculaciones familiares y directivos altos y medios de la empresa. Esta estructura, salvo por la entrada de un fondo catari en 2015 con un 10%, asegura el control absoluto sobre la empresa y evita la dispersión del accionariado. Esta situación se ve reforzada por el hecho de que los accionistas no pueden transmitir sus acciones a ninguna persona que no trabaje en la empresa, comprometiéndose a vender su participación, a un precio convenido, a otro miembro de la organización.
- **Integración del personal:** se ha conseguido una importante vinculación del personal hacia los objetivos de la empresa, no sólo a través de la interiorización individual de los principios, valores y normas de comportamiento que la organización exige a sus miembros, sino también por una serie de ventajas adicionales que les son ofrecidas. Esta vinculación cultural hace que se le haya denominado como "*grupo español a la japonesa*".
- **Atención al cliente:** la venta de los productos suele estar acompañada de una serie de ventajas adicionales (aplazamiento de pago, facilidad de devolución, etc.) que la hace diferente a las demás. Esto se manifestaría en el famoso lema: "Si no queda satisfecho de su compra le devolvemos su dinero".
- **Calidad de los productos:** aunque con precios superiores a la competencia, se da una imagen de mayor calidad en sus productos, a través de una oferta mucho más selecta de artículos. La aparición de la crisis financiera mundial a partir de 2008 hizo cambiar la política de precios de bastantes de sus





productos para ajustarlos a una demanda decreciente, pero tratando de mantener un equilibrio adecuado con la calidad.

- **Tendencia a la innovación:** utilización sistemática de nuevos procedimientos en la comercialización de los productos que se reflejan en actuaciones como la tarjeta de compra, las rebajas, las promociones especiales, las listas de bodas o los servicios de venta *online*.
- **Autofinanciación:** el crecimiento de la empresa se apoyó durante décadas en la autofinanciación, evitando en lo posible el endeudamiento externo, gracias a los elevados rendimientos obtenidos a lo largo de su historia, que se reinvertían en proporciones considerables. La empresa no cotiza en bolsa. Sin embargo, la crisis financiera de 2008 implicó un significativo aumento de la deuda en los años siguientes, que obligó a la empresa a acudir en 2010, por primera vez en su historia, a la financiación externa. Esta situación se ha repetido a lo largo de la década de los diez con refinanciaciones de la deuda y emisiones de bonos. A partir de 2016, se inició una política de venta de activos inmobiliarios y desinversión en algunos negocios (como Financiera El Corte Inglés, Óptica 2000 e Informática El Corte Inglés) para la reducción de deuda.
- **Política de dividendos:** la empresa siempre se caracterizó por un reparto de dividendos a sus accionistas muy reducido (inferior al 10% del beneficio del ejercicio), para contribuir a su política de autofinanciación. Sin embargo, a partir de la segunda mitad de la década de los diez, se incrementó notablemente el reparto de dividendos, con porcentajes que oscilaban entre el 20 y el 30% del beneficio.

En resumen, estas características y este estilo de dirección basado en un personal eficiente, motivado y responsable han configurado una cultura que responde desde hace años a estos lemas: compromiso con el cliente, máxima seriedad, eficacia administrativa e innovación permanente de servicios y procedimientos. Todo ello conforma una fuerte cultura corporativa que facilita el éxito de la empresa en los distintos negocios en los que opera.

Fecha aplicación: Agosto de 2022

