

# “El modelo de gestión cultural nacional en IKEA”

Algo que destaca en IKEA a lo largo de su historia es la capacidad para integrar los problemas y las dificultades con que se ha encontrado en su trayectoria y hacer de ellos una oportunidad de ventaja competitiva. Esto lo ha logrado gracias a su cultura innovadora e integral, aplicando el aprendizaje como norma estratégica.

Partimos para el análisis del modelo de gestión de la plantilla de la siguiente afirmación realizada por la dirección de Ikea Ibérica:

*“Nuestra gente y su desarrollo personal y profesional forman parte de los pilares estratégicos sobre los que se asienta la estrategia global del Grupo IKEA. Somos conscientes de que las personas de mayor valor para nosotros ya están en la compañía y apostamos por desarrollar sus capacidades y su talento, fomentando valores como la humildad, la honestidad, el entusiasmo, la sencillez, la fuerza de voluntad y las ganas de asumir responsabilidades”*

Ikea mantiene una estructura organizacional muy plana que, además de permitir un



efectivo sistema de control de costes facilita a integración y consecución de sus objetivos sin perder valores en el camino. Por esto, para muchos, IKEA es un modelo de gestión a imitar, por el mantenimiento de valores primordiales como la honestidad, sencillez y humildad en un ambiente muy descentralizado que crece por el liderazgo social.

Ikea mantiene una estructura organizacional muy plana que, además de permitir un efectivo sistema de control de costes, facilita la integración y consecución de sus objetivos sin perder valores en el camino. Por esto, para muchos, IKEA es un modelo de gestión a imitar, por el mantenimiento de valores primordiales como la honestidad, sencillez y humildad en un ambiente muy descentralizado que crece por el liderazgo social.

La empresa está formada por más de 139.000 personas a nivel internacional que se organiza de forma descentralizada, pero cuya idea de gestión impregna cada uno de los departamentos organizacionales. IKEA Ibérica, la extensión de la compañía que opera en España cuenta con 6.194 empleados. Una plantilla media que se mantiene y se pretende ampliar con la apertura de nuevas tiendas, y que, según las declaraciones de la directora general de IKEA Ibérica, Belén Frau, incorporan la **diversidad como factor diferencial y fundamental**, que les ayuda a estar en línea con la realidad social y las necesidades del cliente.

Por lo que se desprende de toda la información disponible, uno de los principales objetivos de IKEA es contar con un equipo humano que sea reflejo de la sociedad en cuanto a diversidad, género e inclusión, mezclando más de cincuenta nacionalidades en su plantilla. Las personas que trabajan en Ikea reflejan por tanto la sociedad en la que se encuentran, pretendiendo la misma distribución demográfica de los que son su mercado objetivo.



En Ikea apuestan por la involucración de los empleados, lo que se consigue a través de inversión en formación y a través de planes de igualdad. Todos los procesos de Recursos Humanos están planteados de forma que se tenga una perspectiva integradora y que fomente la igualdad, dándose actualmente especial importancia a la no discriminación de la mujer, la lucha de la violencia de género y la incorporación laboral de las personas con discapacidad.

Es la empresa mejor valorada en lo que respecta a la parte social según Opinea. Y está considerada como la “tercera mejor empresa para trabajar en el sector de la distribución” según GreatPlaceToWork, título que ha obtenido durante tres años consecutivos.

Estos aspectos se muestran en los resultados de distintos estudios, donde se comienza a hablar del “efecto Ikea” dictando que, no sólo en cuanto a lo que concierne a los empleados, sino también a los consumidores al acoger la filosofía de Ikea de “revolución en el hogar” cuando el trabajo es satisfactorio “el trabajo lleva al amor”, enfatizando la importancia de la comprensión de los roles de trabajadores y clientes, que se aportan mutuamente beneficios motivacionales al situarse en un plano horizontal y paralelo, de forma que sus funciones se complementan. Es para mantener esta idea que Ikea busca trabajadores formados y con actitud comercial y orientación al cliente, para mantenerse al nivel de unos consumidores cada vez más exigentes.

¿Te has preguntado alguna vez qué hace que la cultura IKEA sea tan IKEA?

Su sólido conjunto de valores. Son la brújula que los guía en todo lo que hacen. Su cultura se forma cuando ponen en práctica estos valores.

El fundador, Ingvar, comprendió que una cultura fuerte en la empresa no sólo inspiraría, sino que también supondría un reto para sus colaboradores. La cultura daría al trabajo un significado mayor que el de un mero medio de vida.



## Valores de IKEA<sup>1</sup>

Tratamos constantemente de encontrar mejores formas de hacer las cosas y de sacar lo mejor de nosotros mismos y de los demás. Consideramos que todo el mundo tiene algo valioso que ofrecer y nos esforzamos por reflejar esos valores en nuestra forma de trabajar.

Nuestra cultura lúdica y solidaria, arraigada en la agreste campiña sueca, crea un entorno de trabajo en el que podemos trabajar duro mientras nos divertimos en el camino.

## Unión

La unión es el corazón de la cultura IKEA. Somos más fuertes cuando confiamos en las demás personas, vamos en la misma dirección y nos divertimos en equipo.

[1] IKEA, “Los valores de IKEA”, disponible en: <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/about-us/la-vision-y-los-valores-ikea-pub9aa779d0>, (fecha de consulta: 09 de agosto de 2024).



## Cuidar de las personas y del planeta

Queremos promover un cambio positivo. Tenemos la oportunidad de conseguir un impacto significativo y duradero, ahora y para las siguientes generaciones.

### Conciencia de los costos

El mayor número de personas posible debería poder costear un hogar bonito y funcional. Nos desafiamos constantemente y desafiamos a otras personas para hacer más con menos sin comprometer la calidad.

### Sencillez

La sencillez, la honestidad y mantenernos con los pies en la tierra forman parte de nuestra herencia de Småland. Se trata de ser como somos y no alejarnos de la realidad. Somos relajados, tenemos un carácter pragmático y consideramos a la burocracia nuestro peor enemigo.

### Renovación y mejora

Buscamos constantemente formas nuevas y mejores de avanzar. Cualquier cosa que hacemos hoy, podemos hacerla mejor mañana. Encontrar soluciones a desafíos casi imposibles es parte de nuestro éxito y una fuente de inspiración para pasar al siguiente reto.

### Diferentes con un sentido

IKEA no es como otras compañías, ni quiere serlo. Nos gusta cuestionar las soluciones existentes, pensar de forma poco convencional, experimentar y atrevernos a cometer errores: siempre por un buen motivo.

### Liderar con el ejemplo

Consideramos el liderazgo una acción, no un puesto. Buscamos personas con valores antes que competencias y experiencia. Gente que "hace lo que dice" y lidera con el ejemplo. Se trata de ofrecer y sacar lo mejor de nosotros mismos.

### Asumir y delegar responsabilidades

Creemos en empoderar a las personas. Asumir y delegar responsabilidades es una manera de crecer y desarrollarnos como individuos. Confiar en los demás, ser positivo y mirar hacia el futuro nos inspira a contribuir al desarrollo.

Ikea, guiada por sus valores de “diversidad, innovación y responsabilidad”, apuesta por “desarrollar constantemente nuestro negocio a través de las personas.” proclamándose un lugar de trabajo” seguro, moderno, inclusivo, donde cada persona se considera un talento y donde todo el mundo tiene posibilidades de formación y desarrollo profesional”.

Manteniendo la postura de que “hacer negocio de forma responsable es rentable” han creado una cultura organizacional cuyos pilares fundamentales son el ahorro de costes, reducción de precios, motivación de los equipos y orgullo de pertenencia; identidad transmitida que les ha colocado en el segundo puesto del ranking de las empresas más relevantes para los consumidores, entendida como una empresa sostenible, participadora e inspiradora.

## Historia de IKEA<sup>2</sup>

### Raíces

Ingvar Kamprad fundó IKEA en 1943 a los 17 años, vendiendo artículos para el hogar como plumas, carteras y marcos de fotos. Småland, el paisaje donde Ingvar creció, era pedregoso y escarpado. En aquel entonces, muchos de los habitantes tenían que arreglárselas con pequeños medios, haciendo todo lo posible con casi nada.

### El catálogo IKEA

Debido a que Älmhult, la ciudad donde se fundó IKEA, está en una zona bastante remota de Suecia, era difícil llegar a los posibles clientes de las grandes ciudades. Debido a esto, el catálogo de IKEA nació en 1951, e Ingvar ya había decidido que IKEA debía vender buenos muebles a precios bajos:

*“¿Por qué los productos hermosos sólo se hacen para unos pocos compradores? Debe ser posible ofrecer un buen diseño y función a precios bajos”.*

– Ingvar Kamprad

### La primera sala de exhibición de IKEA

Los precios en el primer catálogo de IKEA eran tan bajos que al principio la gente se mostró escéptica sobre la calidad de los productos, así que Ingvar decidió convertir un antiguo taller en Älmhult en una sala de exposición donde la gente pudiera mirar y probar los productos antes de hacer el pedido.



### ¿Sabías que...?

IKEA se llama así por las iniciales del fundador Ingvar Kamprad, Elmtaryd, la granja donde creció, y Agunnaryd, un pueblo vecino.

[2] IKEA, “De orígenes humildes a marca global: una breve historia de IKEA”, disponible en: <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/about-us/nuestra-historia-pubad29a981>, (fecha de consulta: 09 de agosto de 2024).

### **Cómo nació la idea del empaque plano**

La distribución por correo de muebles voluminosos era difícil y cara, y los productos a menudo se dañaban. En 1956 tuvimos la idea de quitar las patas de la mesa de LÖVET, lo que llevó a la idea del autoensamblado y el empaque plano.

Actualmente LÖVET está de vuelta en IKEA, ahora con el nombre de LÖVBÄCKEN. Una pequeña mesa que contribuyó a una gran idea.

### **¡Nos encantan los desafíos!**

A lo largo de nuestra historia, nuestras mejores ideas han surgido de nuestros mayores desafíos, y creemos que esto es lo que nos hace diferentes. Actualmente, IKEA es una de las marcas de muebles para el hogar más conocidas del mundo y, si incluimos a los miles de empleados de nuestros proveedores, alrededor de un millón de personas trabajan con nosotros para hacer realidad nuestra visión de crear un mejor día a día para la mayoría de la gente. Y esto es sólo el comienzo. Como Ingvar Kamprad solía decir: *"La mayoría de las cosas todavía están por hacerse. ¡Un futuro glorioso!"*

### **Visión e idea de negocio**

Tenemos una pasión por la vida en casa. Nuestra cultura se basa en el entusiasmo, la unión y la actitud de "poner manos a la obra". Somos optimistas, y buscamos constantemente nuevas y mejores formas de hacer las cosas, desde cómo diseñar una mecedora que quepa en un paquete plano, hasta crear focos de luz LED que sean accesibles para todos. Nuestra visión es crear un mejor día a día para la mayoría de las personas -para los clientes, pero también para nuestros colaboradores y las personas que trabajan en los talleres de nuestros proveedores.

Esta visión va más allá de la decoración del hogar. Queremos que nuestro negocio tenga un impacto positivo en el mundo, desde las comunidades donde obtenemos nuestros materiales, hasta la forma en que nuestros productos ayudan a nuestros clientes a vivir una vida más sustentable en el hogar.

Compartiendo lo que hacemos, y defendiendo lo que creemos, podemos ser parte de un cambio positivo en la sociedad.



## Idea de negocio

Mientras que nuestra visión nos dice por qué existimos, nuestra idea de negocio nos dice lo que queremos lograr. Y para todos los que han visitado IKEA, nuestra idea de negocio es bastante obvia: "Ofrecer una amplia gama de productos de decoración del hogar bien diseñados y funcionales a precios tan bajos que el mayor número de personas posible pueda permitírselos".

Eso significa que necesitamos crear productos que tengan un diseño hermoso, una buena funcionalidad y que sean sustentables, de buena calidad y estén disponibles a un precio bajo. Lo llamamos "diseño democrático", porque creemos que la buena decoración del hogar es para todos.

Con los grandes productos que atraen a muchas personas vienen grandes volúmenes de producción, lo que significa que obtenemos mejores ofertas y podemos ofrecer nuestros productos a precios bajos.

Además, al empaquetar y enviar nuestros artículos en paquetes planos que ahorran espacio, se reducen los costos de almacenamiento y transporte, y podemos bajar nuestros precios aún más.

