



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

**EL MODELO DE GESTIÓN CULTURAL
NACIONAL EN IKEA**
Centro de Ikea Alcorcón.

Autor: Ana Ruiz Tello
Director: Guillermo A. Sánchez Prieto

Madrid
Junio 2014



RESUMEN:

Los mercados están cambiando, así como las relaciones de las empresas, de forma externa e interna. Las transformaciones sociales que vivimos acarrearán una transformación del mercado laboral, la globalización no solo supone la internacionalización del mercado de bienes y servicios, sino también de los recursos humanos. En este trabajo se dibuja un marco teórico sobre la diversidad cultural nacional y su trascendencia en el ámbito laboral para estudiar los distintos aspectos en el ámbito de una organización concreta, Ikea. Se estudia la existencia de un modelo de gestión de la diversidad nacional en esta empresa y la eficacia del mismo a través del análisis de la propuesta teórica de gestión y entrevistas con los encargados de recursos humanos de Ikea Alcorcón. Con una estrategia global geocéntrica Ikea consigue un eficaz gestión de su plantilla a través de la descentralización y la formación en valores.

Ikea, diversidad, gestión de la diversidad nacional, modelo de gestión cultural, recursos humanos.

ABSTRACT:

Markets are changing, as well as enterprises relations, between the companies and inside them. Social changes are taking place, bringing about a transformation of the labour market. Globalization is not only the internationalization of the market of goods and services, but also of human resources. This essay compiles the theory about nationality cultural diversity, and its implications for managing a workforce, in order to study them in an specific organization, IKEA. We will study the existence of a national diversity management model in this enterprise and its effectiveness and success, through studying the management proposal of the company, and interviewing human resources from Ikea Alcorcón. Carrying out a global geocentric strategy, IKEA success on managing its employees arises from decentralized organization and acknowledging values.

Ikea, national culture diversity, management, HR, Human resources, diversity management.

ÍNDICE:

<u>I.INTRODUCCIÓN. Qué es la diversidad y porqué nos interesa.</u>	6
<u>II.PRIMERA PARTE: Marco conceptual</u>	9
La diversidad cultural y el choque de culturas	9
1. <i>Concepto</i>	9
<i>El choque de culturas</i>	12
3. <i>Las 5 dimensiones de Hofstede</i>	14
La necesidad de un modelo de gestión de la diversidad cultural	19
<u>III.SEGUNDA PARTE: El modelo teórico de gestión de IKEA</u>	27
<u>IV.TERCERA PARTE: Estudio sobre la aplicación práctica de la gestión en IKEA</u>	34
METODOLOGÍA	34
RESULTADOS	36
<u>V.CONCLUSIONES</u>	44
<u>VI.BIBLIOGRAFÍA</u>	46

I. INTRODUCCIÓN. Qué es la diversidad y por qué nos interesa.

“Toda creación tiene sus orígenes en las tradiciones culturales, pero se desarrolla plenamente en contacto con otras culturas... a fin de nutrir la creatividad en toda su diversidad e inspirar un verdadero diálogo entre las culturas.”¹

Como se desprende de las declaraciones de la UNESCO, la cultura es algo que se imprime en las relaciones con otros. Cada vez más, las organizaciones se enfrentan a una situación de acercamiento y globalización donde la tendencia hacia una cultura del aprendizaje, que no sólo es técnico, hace que el factor humano tome importancia y eclipse la gestión meramente industrial. Las organizaciones y sus unidades productivas crean sus propias culturas y modelos, y para la optimización de estos es necesario tener en cuenta el bagaje cultural de las personas que los integran, ya que personas con conocimientos o antecedentes similares aparentemente serán más propicias a trabajar juntas en un mismo ambiente, compartiendo la comprensión del lenguaje y del conjunto de la realidad en general.

Como resalta Phegan, “En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable...”. La cultura engloba modos de vida, rituales, eventos, arte, invenciones, tecnología, conjuntos y jerarquía de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias; y afecta no sólo a su vida íntima y su rutina privada, sino también a la forma de relacionarse en el trabajo, de forma que el concepto de “vida agradable” varía en función de la cultura propia de cada trabajador, la cultura definirá sobre todo los caracteres colectivos de un grupo social.

«La diferencia da miedo» es un tópico que los niños aprenden², una afirmación de Edgar Schelin que es real en el sentido de que, dado que el rechazo a lo distinto ha pasado a tener mal lugar, el propósito es, ahora, homogeneizar y crear igualdad de

1. Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural, 2 de noviembre de 2001.

2. Schein, Edgar H., “Coming to a New Awareness of Organizational Cultura”, Sloan Management Review, 1984.

oportunidades para todos, generando un mundo que ya no es sólo diverso, sino global. Destacamos tres factores que impulsan el crecimiento del movimiento internacional, y así inter-cultural: En primer lugar el acercamiento de la moralidad ética y social, que se ha establecido como objetivo global de las naciones para crear un espacio terrestre donde compartamos unos mínimos de igualdad básica; este aspecto hace que estemos más cerca de los otros y sea más fácil la interacción, y también la integración. A este aspecto le sigue el encuentro de las normas legales en línea con el acercamiento de a ética social; un acercamiento que pretende equiparar el estándar social en todas las comunidades y que integra en él a las corporaciones industriales. Y en tercer lugar el fomento internacional de la competitividad en igualdad de condiciones, que crea un mercado más amplio y hace necesario para cualquier organización crecer hasta ponerse al nivel de los competidores, que ahora se multiplican. Esto es ciertamente lo que nos encamina hacia un crecimiento global, que consiste en la creencia de que la diversidad añade valor al negocio, y que los costes económicos de gestionarla son mínimos 3.

Los mercados están cambiando, así como las relaciones de las empresas, de forma externa e interna. Las transformaciones sociales que vivimos acarrearán una transformación del mercado laboral apoyada por las iniciativas institucionales que convierten la sostenibilidad de las relaciones en un imprescindible. En la actualidad toma gran importancia el fenómeno de la globalización, esto hace que las empresas tiendan cada día más hacia estructuras internacionales, y distribuyan el proceso de fabricación de sus productos entre distintos países en función de las ventajas que aporten al proceso, reduciendo los costes y maximizando la eficacia. La internacionalización de las empresas, así como la necesidad de trabajo debida a la época de crisis en que nos encontramos, hacen que, cada vez más, tengan lugar migraciones cuya motivación exclusiva es de carácter laboral. Así, se reúnen grupos de personas procedentes de distintos países que se ven obligadas a trabajar juntas y seguir unas mismas directrices, pero no siempre sabrán trabajar de la misma manera. La creación de estos grupos internacionales hace que sea necesario por parte de las empresas coordinar trabajadores de distintas culturas en un mismo entorno y con unos mismos objetivos ,

3.GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN ENTORNOS PROFESIONALES, Madrid, Ministerio de Trabajo e Inmigración, NIPO: 790-11-169-7, 2011.

haciéndolos trabajar en conjunto. Esto dificulta las tareas de organización y dirección de recursos humanos, sobre todo en cuanto a la motivación del personal. Pero por otro lado, la unión de distintas culturas, con distintas formas de organizar la actividad y entender la efectividad, hacen que pueda alcanzarse una mayor eficacia cuando las distintas culturas se integran de manera apropiada y se consigue una relación de complementariedad entre ellas.

Partiendo de la percepción de este aspecto del comportamiento organizacional, nos planteamos en qué medida afecta esto realmente a la actividad colectiva. Nos planteamos como objeto de este estudio analizar la relevancia que tenga la mezcla cultural en una organización, centrándonos en la realidad de la gestión teórica y efectiva en la distribuidora de mobiliario IKEA. Analizaremos las implicaciones de las diferencias culturales para la gestión organizacional y estudiaremos en concreto las formas de conciliación presentadas por IKEA y su efectividad práctica en el centro de Alcorcón.

El objetivo de este trabajo es definir el modelo de gestión de la diversidad cultural que lleva a cabo IKEA, estudiando la existencia de ese modelo y el modo de desempeño así como su eficacia para salvar las diferencias culturales.

Tras analizar el marco teórico sobre la diversidad cultural y los aspectos fundamentales de la gestión de ella, nos acercaremos a la empresa objeto de nuestro estudio para definir su estrategia de gestión a partir de su historia, sus planes de acción y sus informes anuales. Para después comprobar la aplicación de este modelo teórico y su efectividad ante los problemas que surjan por el choque de culturas.

II.PRIMERA PARTE: Marco conceptual

A.La diversidad cultural y el choque de culturas

1. Concepto

Es imprescindible, antes de comenzar la exploración de la gestión de la diversidad cultural delimitar este último concepto. El término cultura engloba distintos caracteres y aspectos de los individuos que conforman una esfera personal y que toca no solo al individuo, sino a su interacción con otros, tomando alcance social y colectivo.

Aunque la cultura es un fenómeno social, con frecuencia, se conecta con características biológicas. Existen ciertos aspectos, por ejemplo, el sexo, el color de piel, o la fisionomía, que suelen venir relacionados con la pertenencia a una a una cultura en particular, sin embargo la cultura de un individuo viene determinada por numerosos aspectos que no pueden ser catalogados a priori como determinantes de un cierto comportamiento.

Encontraremos aspectos heredados naturalmente por el ser humano social que serán compartidos por todos, como la sexualidad, las necesidades básicas de protección, amor, supervivencia, esperanza y el resto de las que el Maslow situaría en la base de su pirámide. Y más allá podremos definir otros caracteres que son aprendidos colectivamente como la percepción del tiempo, la lengua, los patrones de aprendizaje, la religión, las normas de cortesía o las relaciones inter-personales, que serán las que formen parte de la cultura en sí, en su dimensión nacional o regional. No obstante, no todos los elementos que definan nuestra personalidad o forma de actuar serán considerados una cultura en el sentido estricto, existen caracteres innovadores, únicos o excepcionales que surgen como desviación de la tendencia grupal o como profundización en ella que se manifiestan de forma individual 4, y se deben tener en

4. Prof. Dr. Eric Davoine, Intercultural Management, Chair Human Resources and Organization, Facultad de ciencias económicas y sociales, Universidad Católica de Friburgo, Suiza, 2013.

cuenta a la hora de pretender la relación o comunicación efectiva entre varias personas, pero no siempre tiene que ser lo suficientemente relevante como para tomarlos en consideración cuando tratamos a un colectivo de forma global.

Es así que la cultura se mantiene como un fenómeno individual, pero que no aparece sino en la relación de uno con el exterior, y por tanto se define como un fenómeno social. En esta línea, la cultura puede entenderse como el filtro que nos permite interpretar y dar significado a la realidad. En un grupo social a que la persona pertenezca se atribuirá un significado simbólico compartido que, por definición será diferente en los distintos grupos sociales. Esta divergencia y entramado de asimilaciones de la realidad se transmitirá a través de la enseñanza, el ejemplo, las costumbres y el contacto en general con las personas que asuman rol ejemplificador, y determinará en última instancia las decisiones que se toman. De igual forma cuando observamos una empresa, la cultura organizacional que se halla desarrollado en ella será lo que la haga única, las diferencias entre una y otra. Una vez que un grupo ha aprendido y adoptado unas asunciones compartidas, el resultado son patrones automáticos de percepción, pensamiento y comportamiento que proporcionan una cierta estabilidad al dotar de significado la realidad, aportando una “sensación de confort frente a la ansiedad que provoca la incapacidad de comprender o predecir eventos alrededor de la persona” (Edgar Schein.) 5.

Adquiriendo entonces un carácter plenamente colectivo, la cultura debe ser considerada en su conjunto, siguiendo la doctrina de Geert Hofstede, como la “programación mental colectiva que permite diferenciar a los miembros de un grupo humano de otro”. En este sentido, la cultura engloba las escalas de valores y a su vez los valores quedan por encima de los bloques culturales⁶. Tal y como se define en la Declaración universal de la UNESCO sobre Diversidad Cultural de 2 de Noviembre de 2001, la cultura son “rasgos distintivos tanto materiales, como espirituales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o a un grupo social y que abarca, además de las artes y las

5. Edgar H. Schein, *Organizational Psychology*, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1979.

6. Geert Hofstede 1984

letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias” 7.

Atendiendo a un concepto funcionalista de cultura, esta se refiere precisamente a la función social de ella, concibiéndola como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o a un grupo social, es decir, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. Es un conjunto de supuestos o soluciones compartidas para la adaptación externa, que da respuesta a los dilemas sobre cómo sobrevivir y cómo integrarse internamente, cómo permanecer juntos; algo que ha evolucionado a lo largo del tiempo y que sigue evolucionando constantemente en un concepto dinámico que se re-define a cada instante con el aprendizaje personal y grupal 8.

El contraste entre esta diversidad de culturas, añadido a la pretensión de generar culturas nacionales homogéneas es motivo en la mayoría de países de numerosas confrontaciones. No obstante, seguimos encontrando dentro de las distintas áreas geográficas rasgos básicos fácilmente identificables y otros que restan invisibles pero que se siguen haciendo patentes. Siguiendo este discurso, y con objeto de nuestro estudio, tomaremos en cuenta aquellos aspectos que sean compartidos y puedan ser descriptores de las distintas culturas nacionales, obviando las diferencias internas existentes y resaltando únicamente los rasgos comunes, en la medida que son definitorios de un Estado. Así, salvando aquellas diferencias, partimos de la base de que todas las culturas tienen un sistema de comunicación, que se erige como base de identidad y sentimiento común de grupo, y exhibe comportamientos y prácticas que son visibles, otorgándoles la relevancia que hace que una cultura sea cultura 9.

La cultura es, según todo esto, una “teoría o un conjunto de comprensiones comunes que confieren una visión particular y especial sobre el modo de funcionamiento del

7. DECLARACIÓN UNIVERSAL DE LA UNESCO SOBRE DIVERSIDAD, París, 2 de noviembre, 2001. Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales para el Desarrollo, Estocolmo, 1998 y Comisión mundial de Cultura y Desarrollo, Méjico, 1982

8. Edgar Schein, Organizational Culture and Leadership, 1995

9. Cultura y Contexto: y la Usabilidad en la Red, Fillipp Sapienza Ph.D., 2008

mundo” 10. La cultura es un conocimiento tácito que se adquiere con el contacto social del entorno, y al ser parte de un conocimiento tácito es difícil de formalizar y explicitar, forma parte de nosotros. Como explica Hofstede, la cultura implica una forma determinada de resolver problemas: personas de diferentes culturas resuelven problemas similares de maneras diferentes. Pero no es solo una forma de entender el mundo, sino también de construirlo. Según Clifford Geert “ El hombre es un hombre sostenido entre redes de importancia que él mismo ha tejido. La cultura son esas redes, y su análisis no puede ser una ciencia experimental en búsqueda de la ley sino una búsqueda interpretativa de su significado” 11.

2. *El choque de culturas*

Consideraremos el choque cultural como la inadaptación a que se enfrenta una persona cuando se encuentra en un entorno social distinto al suyo. La gestión de la diversidad implica capacitar a un equipo multicultural para que aprenda y comprenda su potencial y lo desarrolle en un entorno laboral en que un grupo en concreto tiene una desventaja y ventaja al mismo tiempo.

El choque cultural es un fenómeno que desencadena la aparición de ansiedad, desorientación, confusión o simplemente sorpresa ante algo nuevo o llamativo, sentimientos que son generados cada vez que una persona entra en contacto con una cultura, o un entorno social en general, que le es ajeno 12 .

En el ámbito internacional, un choque de culturas se presenta cada vez que un empleado se enfrenta a una situación laboral determinada por un carácter cultural distinto al que le es propio, ya sea conocido, y por tanto un choque de fácil evasión, o desconocido y más difícil de asimilar; con lo que se crearán dificultades en la relaciones laborales por

10. Schein, 1995.

11. Clifford Geertz, *The Interpretation of Culture*, , p.7, Estados Unidos, 1973

12. Brown Richards, Enos, *La administración de empleados internacionales: ¿cómo superar el choque cultural en una empresa multinacional?*, Ciencias Económicas 28 No. 1, Universidad de Costa Rica, 2010.

desconocimiento o incomprensión de la divergencia entre las normas de valoración de lo que puede ser correcto o apropiado para un caso concreto y lo que no.

Dentro del seno de la empresa es muy importante la administración de estos conflictos, y la conciliación de los extremos éticos para encontrar puntos de equilibrio funcionales donde la eficiencia del equipo no sufra, e incluso se beneficie de la diversidad cultural. Cuando los grupos diversos son objeto de una buena dirección y de alguna forma se “educan” bien, las organizaciones ganan una ventaja competitiva sobre aquellas organizaciones en que los grupos son homogéneos, siendo capaces de adquirir una mayor capacidad de adaptación. Además, escritores como Adler encuentran que el elemento común por encima de los grupos diversos con alta eficiencia es la integración de esa diversidad ¹³ .

Existen dos tendencias o dos formas de aproximación a estos choques entre culturas: el relativismo y el imperialismo ¹⁴. El primero de ellos mantendrá que ninguna de las culturas es mejor o peor que otra y que la solución a que se llegue no tendrá porqué estar acogida mejor dentro de una o de otra escala. En el segundo de los enfoques, una de las culturas se impone ante las otras con el fin de establecer sus hábitos, creencias, costumbres y valores, y pretenderá que los choques se solucionen con el aprendizaje de lo que se considera “correcto”.

La definición del acercamiento a los choques culturales vendrá principalmente determinada por la estrategia de internacionalización de la empresa, y si opta por un enfoque geocéntrico, policéntrico o global.

13. Adler (1991). Rasoava Rijamampianina, “Effective Management in Multicultural Organizations”, Econ. J. of Hokkaido Univ., 1996, Vol. 25, pp. 119~167.

14. Brown Richards, Enos 2010

15. Se consideran monocrónicos o lineales aquellos en que sólo se entienda una forma de alcanzar el objetivo propuesto, decidiendo lo antes posible específicamente, evitando interrupciones, ajustándose a los horarios y agendas y asegurando los plannings; los policrónicos, sin embargo, invierten más tiempo en las personas que en la planificación, están abiertos a la evolución de las tareas y promueven la “multi-tarea”

3. Las 5 dimensiones de Hofstede

Una de las claves para la dirección empresarial será la definición de una estrategia , bien global o multi-cultural, que coordine el entendimiento entre los empleados y tenga en cuenta sus diferencias. Centrándonos en la definición de las culturas nacionales podemos apreciar numerosas diferencias entre unas y otras culturas. Encontraremos culturas en que se lleven ritmos monocrónicos o policrónicos 15, culturas universalistas o particularistas 16, orientadas a los resultados o al proceso, o culturas que difieran en cuanto a los niveles de comunicación, culturas en que se lleve a cabo a través de altos o bajos contextos 18. Acudimos al estudio realizado por el influyente holandés Geert Hofstede, en que se basa la mayor parte de la literatura referente a la administración de empleados internacionales para tomar una idea global de la cultura nacional a la que queremos acercarnos 19.

Según Hofstede las diferencias entre las culturas generales nacionales se agrupan en cinco dimensiones, que son las que se deben considerar a la hora de acercarse y desarrollar una cultura organizacional sensible hacia la cultura de los empleados provenientes de culturas divergentes de la matriz. El estudio de Hofstede tienen en cuenta a más de 100.000 empleados de la empresa IBM de sesenta y cuatro países distintos, y cuatro de las cinco dimensiones que perfila explican el 49% de las variables estudiadas 20.

Estas cinco diferencias abarcan el grado individualismo o colectivismo de la nación, la distancia al poder, la tendencia hacia la masculinidad o feminidad, la orientación temporal o apreciación del tiempo, y el grado de aversión a la incertidumbre.

16. según se de a las reglas establecidas un valor absoluto y no se hagan excepciones o se atiende a las situaciones personales y particulares de cada individuo para aplicar el marco, apreciando especialmente las relaciones personales. (Trompenaars, 1998)

17. McClelland, 1961

18. refiriéndonos a si la comunicación esencialmente verbal o se da gran importancia al lenguaje no verbal, gestos, entonación, contexto, posición de los interlocutores, grado de accesibilidad etc.

19 y 20 Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Los países **colectivistas**, en oposición a los individualistas son aquellos en que el grupo de pertenencia es, por lo general, la fuente fundamental de identidad, se convierte en un apoyo que proporciona seguridad contra los azares de la vida, por los que las relaciones de lealtad y confianza son fundamentales.

La **distancia al poder** o distancia jerárquica es el grado en que los miembros con un papel inferior en la jerarquía de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual.

La dimensión que hace referencia a la **masculinidad** describe la medida en que se mantienen las diferencias de género, en cuanto a discriminaciones y atribución de los roles o incluso puestos de trabajo. Y también se refiere a aquellos atributos que normalmente se relacionan con uno u otro carácter, como son la certeza, competitividad, firmeza, asertividad, materialismo, o la exigencia asociadas con la masculinidad y la cooperación, empatía, cuidado, calidad de vida, familia o compromiso asociados a la feminidad.

El grado de **aversión a la incertidumbre** refleja la medida en que la sociedad voluntariamente acepta o evita el riesgo de lo desconocido o lo que escapa a su control. Una cultura con una gran aversión a la incertidumbre valorará la posibilidad o certeza de las predicciones, la estructura y el orden. Una cultura con una aversión baja valora la toma de riesgos, la ambigüedad y la estructura limitada. La gente de culturas en que se tiende a la previsibilidad tiende a tener baja tolerancia de conflictos y valora la seguridad por encima de las posibilidades de éxito ²¹.

La **percepción del tiempo** determina la orientación de las estrategias empresariales, y si estas se sientan en el largo o en el corto plazo. Este aspecto está muy ligado al estilo de vida cultural del país, y también muy relacionado con el resto de dimensiones, ya que si se tiene mayor miedo a la incertidumbre se diseñarán estrategias a más largo plazo, y

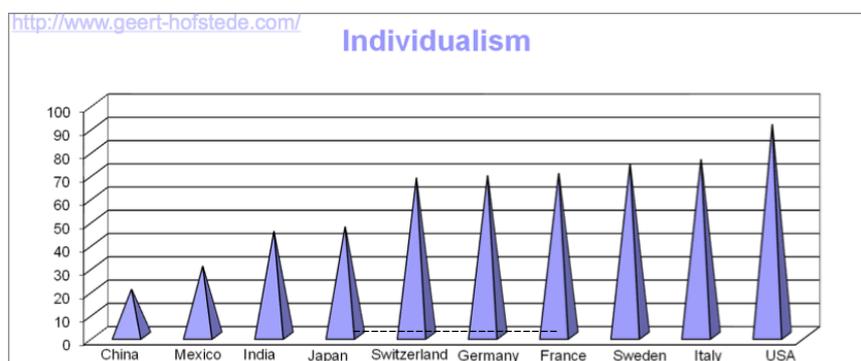
21.Lakoff, G., Moral Politics : How Liberals and Conservatives Think. University Of Chicago Press, Chicago, 2002. y Diamond, J., Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed. New York: Penguin, New York, 2005.

esto a su vez será más pronunciado en aquellas sociedades que busquen mayor estabilidad o a la unión familiar, ya que se buscará la seguridad en el largo plazo. Además esta dimensión condiciona en buena medida la tendencia de trayectoria profesional en cuanto al grado de especialización temprana de los trabajadores o, por el contrario, de “bagaje” inter-funcional.

Una aproximación a la cultura sueca según las 5 dimensiones de Hofstede y especial comparación con España.

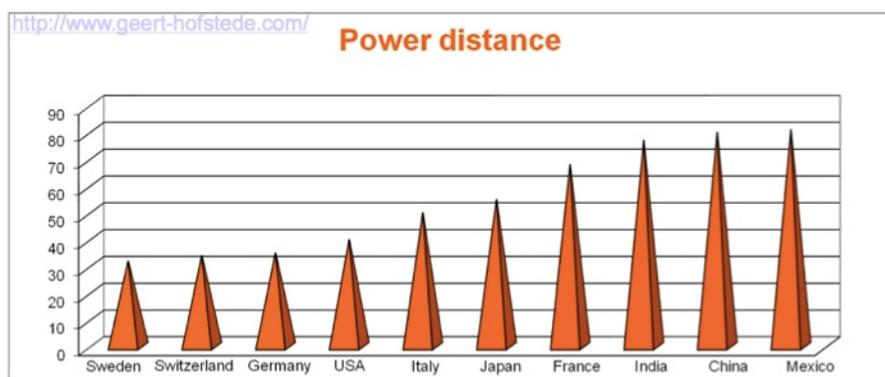
Para analizar la empresa IKEA, empresa de nacionalidad original Sueca, es interesante aproximarse a la cultura sueca, ya que esta será determinante de la integración del resto y de la aproximación internacional de la compañía con que se ha instalado los distintos países y en concreto en España, en los centros de San Sebastián de los Reyes y Alcorcón, donde se centra nuestro estudio. Observando cada una de las cinco dimensiones en el estudio original de Geert Hofstede y apoyándonos en encuestas realizadas a nacionales suecos y españoles apreciamos bastantes similitudes y también diferencias.

-En cuanto al **individualismo o colectivismo** de la sociedad vemos que tanto la cultura sueca como la española valoran la familia y la vida particular, individual de cada uno, siendo muy importante la conciliación de la vida laboral y familiar ²² . Se busca la seguridad personal y el alcance de los objetivos profesionales propios, a diferencia de China, por ejemplo, donde el colectivismo es el motor de la industria nacional.

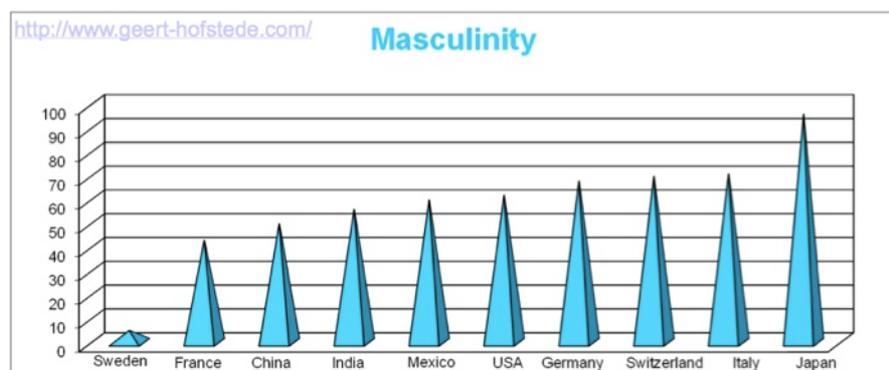


22. Edlund, Alejandro, “La diferencia cultural entre Suecia y España con respecto a las organizaciones económicas. Los factores culturales que se deben tener en cuenta al establecer un negocio en España”, Universidad de Estocolmo, Suecia-España, 2011.

-En la escala de los países analizados por Hofstede el colectivo sueco se sitúa entre los países con menor **distancia al poder**, para ellos es necesario tener una buena relación con los superiores, más que para el español, aunque también para este último es algo importante, lo es en menor medida. Los españoles sienten una mayor obligación de ser autónomos y temen estar en desacuerdo con sus superiores 22.

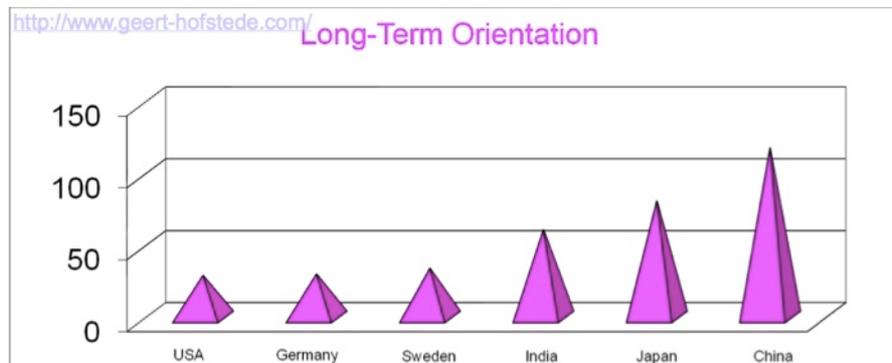


-La cooperación en el trabajo es más valorada en Suecia que en España, y aún así queda Suecia como uno de los países con menor índice de masculinidad. Ambos grupos coinciden en la incertidumbre a la hora de confiar en el resto de las personas. Asumen los fracasos como propios, aunque el sueco es bastante más afín a los caracteres asociados con la feminidad que el español, y que la mayoría de países que se tuvieron en cuenta, queda una marcada tendencia masculina en ambas 22.

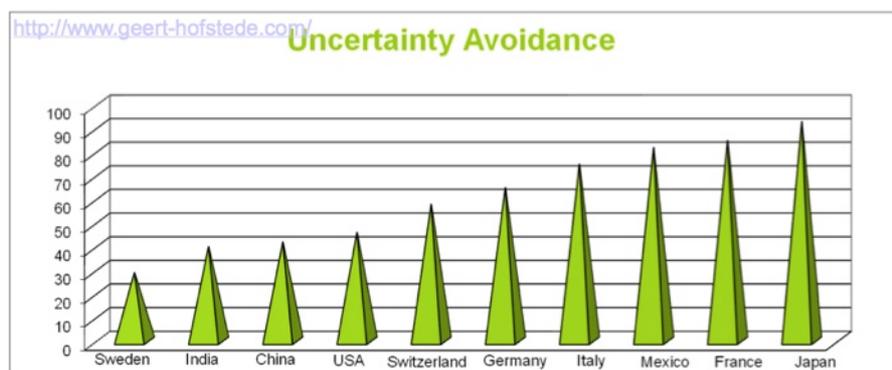


-La orientación al largo plazo viene ligada al respeto a las tradiciones, más marcado en España, y al ahorro, sobre todo en la coyuntura económica actual. Suecia se sitúa en un

punto medio en el ranking de Hofstede, guardando un equilibrio más o menos compartido por los españoles, aunque estos últimos tienden más a la estabilidad y la planificación a largo plazo.



- Suecia es uno de los países más atrevidos en la categorización de Hofstede. A diferencia de la cultura española, la ausencia de respuestas precisas no está mal vista, el español se siente más preocupado por los estudios y la seguridad en el puesto de trabajo, donde además las reglas son tenidas en cuenta de forma estricta y por el espíritu de la propia norma. En Suecia, sin embargo, lo importante es el fin y no la norma 22.



*Gráficos extraídos de <http://www.geert-hofstede.com/> .

B.La necesidad de un modelo de gestión de la diversidad cultural

Un modelo de gestión de la Diversidad Cultural puede ser definida como un “proceso de gestión planificado, sistemático y comprensivo para desarrollar un lugar de trabajo en el que todas las personas, con sus similitudes y diferencias, pueden contribuir a las ventajas estratégicas y competitivas de la organización, y donde nadie es excluido por cualquier otro factor que no esté relacionado con la productividad” 23.

El principal problema que se detecta en la creación de culturas o rutinas organizacionales 24 es la falta de claridad en el concepto de la rutina y sus orígenes, 25 y la necesidad de fundaciones mínimas grupales. Para acercarse al problema, en lugar de diferenciar claramente qué son o no los grupos, hay que considerar que los conjuntos de personas y el grado de grupalidad que presenten dependerá de su integración social. Será esto lo que dicte que los individuos actúen como miembros de un conjunto, de una empresa, o como seres individuales aislados 26 .

De esta forma, la definición de la cultura organizacional se suele centrar en el aspecto colectivo, pasando cada vez más del ámbito del comportamiento intencional al inconsciente, profundizando en la dimensión no observable a priori del comportamiento organizacional, dado que las rutinas son constructos o modelos que incorporan el aprendizaje y que lo activan de forma selectiva 27 .

23. A.Thomas, Beyond Affirmative action – Managing Diversity for Competitive Advantage in South Africa, Knowledge Resources, Johannesburg., 1996.

24. Cohen entiende las rutinas como un conjunto de normas para la gestión grupal, por ser una actuación reiterada en contexto. Esa actuación reiterada se incorpora a la organización como respuesta para presiones selectivas de comportamientos y tienen el objetivo de lograr mayor similitud o divergencia entre los actores del grupo.

25. Cohen, Michael D. y Burkhart, Roger: “Routines and Other Recurring Action Patterns of Organizations”, Oxford University Press: International Institute for Applied Systems Analysis Working Paper WP-96-25, 1996, Santa Fe Institute.

26. Molero Alonso, Carmen, “Psicología de los grupos” p.54, Universidad nacional de educación a distancia, Madrid, 2012. (Moreland, 1987)

27. Teppo Felin, Nicolai J. Foss : “Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations”, Sciencedirect: Scandinavian Journal of Management 25, pp. 157—167, Escandinavia, 2009

Edgar Schein, considerado como el inventor del término de «Cultura Corporativa» por muchos, la define como sigue: “Cultura Organizativa es una propiedad de los grupos, que puede ser explicada como el aprendizaje acumulado que un grupo ha adquirido a lo largo de su vida como grupo”. En esta definición comprendemos la existencia de un patrón de asunciones básicas que es desarrollado por el grupo en su proceso de aprendizaje, interna y externa. Pero sólo lo es en la medida en que funciona lo suficientemente bien como para ser considerado válido y se enseña a los nuevos miembros intentando que se convierta en la forma de pensar la relación con los problemas de adaptación e integración de la empresa 28 .

Incluimos así en el concepto de gestión las actuaciones que buscan cambiar las formas de ejecución de de los sujetos individuales por vía organizacional, se produzcan a través de cambios en el personal, mezcla de habilidades, o incluso sistemas informáticos generados con métodos de sincronización 29 Los modelos organizacionales se presentan habitualmente como modelos no intencionales, tácitos y basados es aspectos difícilmente observables, en tanto que se falla en el establecimiento de rutinas en el nivel de las consideraciones individuales 30 es por esto que se necesita el análisis del modelo pretendido y su reflejo práctico en el funcionamiento del grupo, que es el objetivo de este trabajo.

En esta gestión es preciso atender al conflicto que la diversidad genera entre los miembros del grupo en el que podemos diferenciar dos procesos distintos de actuación: el relacionado con la tarea y el relacionado con la persona 31 Para el establecimiento de estos modelos y que el directivo sea capaz de potenciar la efectividad en la diversidad es imprescindible analizar cuáles son los procesos de grupo que se ven más afectados por ella y qué condiciones son las que favorecen o previenen del buen funcionamiento del

28. Ventosa García-Morato, Montse : “Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas”, Fundación Bertelsmann, Barcelona 2012

29. Cohen, Michael D. y Burkhart, Roger: “Routines and Other Recurring Action Patterns of Organizations” p. 683, Oxford University Press: International Institute for Applied Systems Analysis Working Paper WP-96-25, Santa Fe Institute, Santa Fe, 1996.

30. Simon, H. A. : “A behavioral model of rational choice”, Quarterly Journal of Economics, 1945.

31. Mayo, Margarita: “La gestión de equipos diversos: Un modelo para la acción”, Revista de Empresa nº 6 octubre-diciembre, 2003.

grupo diverso, sin dejar de tomar en consideración que existen factores internos y externos no controlables que harán desarrollar un particular estilo de atribución de los fracasos y éxitos del equipo

Steiner, con el modelo clásico de la productividad grupal nos indica que la efectividad de un grupo está en función de lo que denomina “ganancias o pérdidas de procesos” 32, y reside en la capacidad que tiene el grupo no sólo para obtener un beneficio, sino para ser eficaz, es decir, realizar la tarea que se le ha encomendado con un alto grado de calidad y con costes razonables, para ello la intención debe ser potenciar el crecimiento del grupo a través del aprendizaje y la innovación, y asegurar la supervivencia del grupo, manteniendo bajos índices de absentismo y de abandono, que tienen un alto grado de dependencia respecto del sentimiento grupal, la integración y el sentimiento de pertenencia o identificación con los objetivos.

Como describe Gordon, el supuesto objetivo del pluralismo cultural es el mantenimiento de la separación para mantener y garantizar la supervivencia de las ventajas de cada cultura, sin estandarizar las tradiciones y crear una continuidad que interfiera con el contexto cultural complejo, que acabaría por desaparecer.

Determinantes de los efectos de la diversidad:

Gestionar la diversidad cultural se traduce en crear un proceso de aprendizaje como base para la construcción de unos principios compartidos que generen procesos mentales comunes, una visión común y una competencia conjunta, es decir, hacer una sola cosa de la mezcla de varias generando una sinergia entre todos los componentes del grupo³³.

La cultura es un fenómeno dinámico y evolutivo, pero no puede cambiarse conscientemente ya que está fuertemente enraizado en la persona. En el caso de las

32. Hackman denomina a estos éxitos y fracasos “espirales autopropulsadas”. Afirmando que los eventos positivos o negativos en las primeras etapas de la vida de un grupo son los que generan una espiral de éxito o fracaso del grupo

33. Econ. J. “Effective Management in Multicultural Organizations”, Hokkaido Univ., Vol. 25, p. 140, Universidad de Ohio 1996.

culturas étnicas y nacionales, además son el fundamento de un contexto social y un completo sistema que trasciende a la persona o a la organización, y por esto no es posible un cambio de ella.

Los miembros de organizaciones internacionales no van a compartir una cultura común, no se abandona la cultura en casa para ir a trabajar, sino que traen consigo todos los valores y comportamientos individuales, desplegando un gran efecto sobre el resto de personas con que comparten el medio. Así el objetivo de la organización deberá ser integrar todas las culturas que convivan en su seno, creando una “tercera cultura” que surgirá de la unión de las demás, y no de la sustitución.

La dirección de la multi-culturalidad considera factores de motivación, interacción, aprendizaje simultáneo y un elemento de coordinación de las iniciativas individuales. El impacto práctico las distintas culturas en la gestión o dirección de las personas se identificará por tanto en lo siguiente:

Factores motivacionales: Cuando el poder no está repartido de forma equitativa y los individuos no se sienten relevantes para el grupo el trabajo armonioso es impedido. Tayler Cox ³⁴ hace hincapié en que los desequilibrios tienen, sobre todo cuando se extienden a lo largo del tiempo un efecto desmotivador de los grupos no dominantes, y también de los dominantes. Siguiendo esto, sin ser la solución cambiar al grupo dominante por otro es necesario buscar un equilibrio en que todos se sientan parte del grupo.

Factores de comunicación: Los miembros de distintos colectivos no comparten los mismos supuestos de comprensión, la forma de comunicarse y de entender cada aspecto de los comunicados es distinto, no se perciben y evalúan las actitudes de forma similar y , aunque se haga, se actúa de forma distinta ante ellas. Conviene remarcar que la comunicación puede verse desalentada cuando la tracción hacia el otro o la

34. Cox, Tayler, Synergy by diversity, Michigan, 1993

predictibilidad de las respuestas 34. En la organización es muy importante la comunicación, ya que debe funcionar como un conjunto coordinado, por esto es tarea del equipo de gestión facilitar la comprensión entre los miembros.

La comunicación fluida (teniendo en cuenta no solo la comunicación oral o expresa) es imprescindible para la resolución de conflictos y la conciliación de objetivos, ya que la orientación del trabajo de cada uno puede sugerir distintas formas de estrategias resolutivas.

Objetivos compartidos: El punto central de toda organización alrededor de los trabajadores deberá acercarse al aprendizaje grupal. Crear ambientes y actuaciones que se transformen en un activo como recompensa por ciertos comportamientos, consiguiendo que la propia actuación sea la remuneración.

Se ha de comenzar por igualar las oportunidades de logro poniendo a disposición de los empleados un sistema de indicadores que ofrezca un feedback transparente. desarrollar y mejorar el rendimiento a través de la promoción de oportunidades de éxito y ligar este concepto a la calidad. El objetivo de la dirección debería tender a que los miembros de escenarios socioculturales distintos apoyen a la creación de una visión completa.

Existen muchas formas de motivar a la plantilla, que puedan aplicarse para generar una motivación conjunta y un sentimiento de pertenencia que ayude a compartir el objetivo. podemos probar que compartir objetivos genera cohesión en el grupo, y esto facilita la consecución de aquellos objetivos, trabajar juntos por y para algo más que el propio trabajo 35.

El proceso de aprendizaje: información y conocimiento devienen experiencia, que se codifica en un nuevo conocimiento cuando se transfiere a otra situación o a una interpretación nueva de esa experiencia al ser comprendida por otro. Ese nuevo

34. Byrne, D.: "The attraction paradigm.", New York: Academic Press, New York, 1971.

35. Hambrick, D. C.: "Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the "team" label". Research in Organizational Behavior, 1994.

conocimiento adquirido, a través de la repetición y de la imposición rutinaria se transformará en una habilidad, una habilidad que ahora será compartida por el grupo que ha colaborado a generarla. El proceso de aprendizaje compartido será uno de los determinantes de la eficacia grupal en tanto que será el que determine las capacidades o competencias del grupo como unidad por encima de los individuos que lo componen. Es muy importante este factor, ya que el grupo adquirirá competencias en la medida que sus componentes crezcan y se desarrollen no solo dentro del mismo y en relación con él sino también de manera individual para aportar nuevos conocimientos que vayan a ser procesados. Para que el aprendizaje grupal sea posible es importante que la comunicación sea efectiva, lo que sólo ocurrirá de manera óptima cuando exista una integración de los componentes de ese grupo.

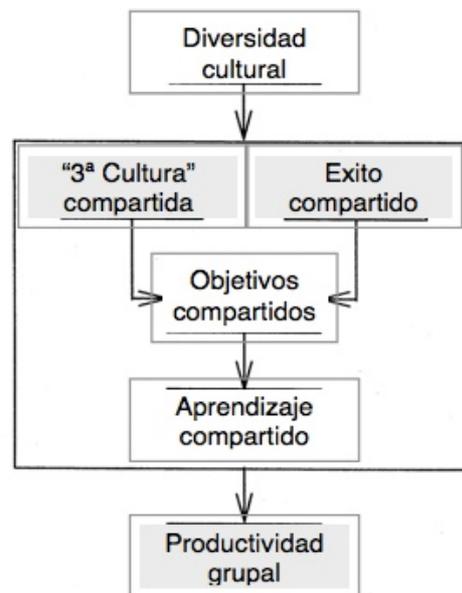
Productividad grupal : Uno de los aspectos más importantes del estudio o de la dirección de los equipos diversos es el efecto que se despliega sobre la efectividad del equipo. La productividad dependerá de la motivación grupal, y de la asunción de cada una de las motivaciones como propias, el reconocimiento en el objetivo común. Sin una visión común no existirá el aprendizaje colectivo, y el trabajo no se convertirá en fruto, el grupo dejaría de ser un activo para ser sólo una dificultad con la que tratar.

La evolución de esta productividad es probablemente uno de los recursos más valiosos para la organización. La toma de decisiones teniendo en cuenta el respaldo de anteriores éxitos o fracasos será la forma de aunar visiones y esfuerzos hacia un objetivo. El reconocimiento de logros debería ser la guía de las organizaciones y estar al alcance de todos los trabajadores.

Con la unión de estos aspectos generaremos un modelo de pensamiento compartido que conformará la cultura empresarial, que a la vez será necesario para alcanzar una motivación por el grupo, una comunicación efectiva y una productividad eficiente; actuando de forma recíproca el todo por sus elementos y viceversa.

Por otro lado, el reconocimiento en los logros compartidos es uno de los elementos más importantes de la eficacia de los grupos, que, generalmente, serán en alguna medida siempre diversos en cuanto a que cada uno de los integrantes es él mismo y luego es con

los demás. la medida en que los componentes del grupo se sientan identificados con los logros del grupo y los tomen como propios determinará su motivación, y su motivación para que el grupo funcione. Siempre que aquellos logros se interpreten como logros grupales y no individuales, ya que la desconexión del grupo viene tanto por el desinterés como por es sentimiento de sobrecarga de la responsabilidad. Así, el éxito compartido alimentará la motivación compartida y de forma accesoria la mejora de la conexión y por consecuencia de la comunicación, convirtiéndose en un proceso de retroalimentación que funciona como se expone en el cuadro a continuación.



De todo esto entendemos que según los miembros de un equipo trabajan juntos más, a lo largo del tiempo, el impacto de las desigualdades la integración social del equipo disminuye, si se gestionan de la manera correcta. No obstante, las diferencias en los valores y creencias, las diferencias que podríamos catalogar como “profundas” 36 siguen surtiendo un efecto que puede derivar en un aspecto positivo o negativo para la productividad del grupo 37.

36. Harrison A. David, “Time, tema and task performance: Channing efecto of surcase and depp-level diversity no Group functioning”, en Academy of Management meetings Press, Toronto, Canada, 2000.

37. Neuman, G.A., Wagner, S.H., & Christiansen, N.D., The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams. Group & Organization Management, 24: 28-46. 1999

Los estudios sobre la integración apoyan la teoría sobre la integración social como resultado de la mediación de la diversidad, y el impacto inmediato de la diversidad y la experiencia en la eficacia 38. La cohesión grupal facilita entonces la actuación consistente de los equipos a través de la variedad y la definición precisa de las tareas y formas de coordinación 39 .

38. Smith, K.G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39: 412-438. 1994

39. Gully, S. M., Devine, D. J., & Whitney, D. J. A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of level of analysis and task interdependence. *Small Group Research*, 26: 497-520, 1995.

III.SEGUNDA PARTE: El modelo teórico de gestión de 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 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** ⁴⁰ 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 una de los departamentos organizacionales. IKEA Ibérica, la extensión de la compañía que opera en España cuenta con 6.194 empleados ⁴¹ . 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**

40. Manuel Trincado, “Breve historia de IKEA”, 2002

41. IKEA Ibérica, Informe anual de la compañía, 2012

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 42 . Y está considerada como la “tercera mejor empresa para trabajar en el sector de la distribución” según GreatPlaceToWork 43, 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” 44 cuando el trabajo es satisfactorio “el trabajo lleva al amor” 45 , 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

42. Compromiso res, Mercadona, IKEA, Carrefour, las marcas reconocidas por sus acciones de RSC, 7 de Febrero de 2014, <<http://www.visionresponsable.es/2014/02/mercadona-ikea-y-carrefour-las-marcas.html>>, Abril de 2014.

43. IKEA Ibérica, Memoria anual 2013.

44. IKEA Ibérica, Video-Informe anual 2013.

45. Michael I. Norton y Daniel Mochon, The 'IKEA Effect': When Labor Leads to Love, Harvard Business School Marketing Unit Working Paper No. 11-091 p.20 , Maro de 2011

y paralelo, de forma que sus funciones se complementan 46. 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.

La plantilla de Ikea se convierte en una auténtica ventaja competitiva, de forma que como hemos analizado en la segunda parte de este trabajo al hablar de la inclusión grupal en los objetivos, “El negocio y las personas crecen juntos” 47 . por ello la compañía apoya el crecimiento personal y profesional de las personas y fomenta su desarrollo ofreciendo vías de conciliación para la vida familiar y para la integración de las minorías, respetando la diversidad e igualdad de oportunidades a l ahora de aumentar las capacidades y responsabilidades de los empleados.

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” 48 .

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 49.

Para lograr poner en práctica los valores que la empresa promueve para sostener su filosofía de “gran familia” se llevan a cabo numerosos programas de integración, formación y coordinación que contribuyen a la integración y a la mejora de la

46. Esta teoría se apoya en los estudios de Grant y Parker (2009) , Hackman y Oldham (1976) y Turner y Lawrence (1965) sobre la satisfacción por completar un trabajo que es útil y somos capaces de hacer.

47. Randstad, “Cuando nuestras personas crecen, Ikea también crece” entrevista a Belén Frau, Randstad, 25 de Marzo de 2013, <www.Randstad.com> Abril 2014.

48 y 49. IKEA Ibérica, Memoria anual 2012, p.19.

comunicación en la empresa, un aspecto fundamental en el desarrollo de los grupos diversos, como hemos analizado anteriormente.

Las estructuras sociales generan experiencias de grupo distintas. Los distintos niveles jerárquicos pueden originar y compartir sistemas de interpretación de la realidad diferentes en los distintos niveles de la jerarquía vertical o a través de los diferentes sectores ocupacionales. La **gestión descentralizada** de Ikea se basa en la autonomía y auto-responsabilidad: A partir de encuestas de clima laboral, cada unidad y cada departamento pone en marcha su propio plan de acción y desarrolla proyectos para trabajar sobre las áreas identificadas como necesitadas de mejora en él mismo. Manteniendo una estructura plana y relaciones horizontales de los empleados. Esta forma de gestión podría ser una traba para la consecución satisfactoria de los objetivos globales, por eso, en Ikea se presta mucha atención a la concienciación de los equipos de liderazgo a través de la implementación de códigos de conducta, procesos de sensibilización y canales de confianza (trust line) se forma a toda la plantilla en un modelo de liderazgo para aplicar el modelo concreto a cada una de las competencias de forma consistente.

La **formación** es una de las prioridades estratégicas de Ikea, ya que será la que guíe al empleado en su trabajo y en sus relaciones con los demás, a través de la formación el empleado crecerá y posibilitará a la organización seguir creciendo. Siguiendo con la línea de la auto-gestión, se busca que cada empleado sea responsable de su propio desarrollo, para lo que crea el programa **“Self Managed Learning”**, donde cada uno controla su propia formación. La finalidad es diseñar y definir un contrato de aprendizaje y desarrollo individual aprobado por la compañía en que participan cada vez más empleados.

Durante el año 2012 se han invertido casi 2,4 millones de euros, impartiendo más de 104.000 horas de formación, principalmente en el suelo de venta. También se desarrollan formaciones de carácter transversal en materia de seguridad y salud laboral, sostenibilidad, así como sesiones para mejorar competencias de gestión. Y se están incorporando nuevos canales de desarrollo para seguir mejorando la especialización y el conocimiento a través del coaching individual con el programa **Coach4U**, impulsando

siempre uno de los principios fundamentales del código de conducta de la compañía “El sentido común en el día a día del negocio”.

Este programa permite además la **conciliación** de la vida personal y profesional de los empleados, que se tiene en cuenta a la hora de planificar la plantilla. La autonomía en la forma de gestión de la planificación facilita la concordia entre las distintas culturas que probablemente necesiten cumplir distintos requisitos en atención a los calendarios religiosos o a las tradiciones nacionales familiares. Cada empleado es responsable de sí mismo y tiene una responsabilidad con la empresa que debe conciliar con sus necesidades.

No solo se plasma esta responsabilidad en la gestión personal del puesto de trabajo, sino que el puesto de trabajo se hace indivisible de la persona en el caso de las posiciones clave, y queda a cargo de ella elaborar un **plan de sucesión**, de tal forma que se ayuda además a incentivar a la plantilla ofreciéndoles la motivación continua de la aspiración al puesto. Gracias a esta apuesta por el talento interno, durante el año 2012 más de 70% todas las posiciones de mando se han cubierto internamente.

Otro de los principios más importantes que sigue la empresa para asegurar que se actúa de forma correcta es la toma en consideración de las personas como eje principal de actuación teniéndolas como un ente completo en cada caso. Siendo una empresa mundial que sirve a millones de clientes y que hoy está más presentes que nunca en los mercados de distribución mundiales, la cultura y los valores compartidos deben ser siempre el punto de partida de nuestra manera de actuar y de hacer negocios. Y aunque en un principio la cultura sueca de su fundador guía la actuación de la totalidad de la empresa, esta cultura empresarial incluye la adaptación a las **personas como pilar de la estrategia de crecimiento**, creando una sinergia intercultural tanto para la gestión de las campañas y de la gestión de las personas como para la forma de gobierno de la compañía.

Una de las formas de integrar las distintas culturas internacionales que conviven en la gran familia que quiere crear esta organización es el programa de intercambio cultural

Backpacker, por el que las personas elegidas trabajan en dos países diferentes durante un año, en proyectos que tocan distintas áreas de negocio, para adquirir una visión más amplia de los procesos de negocio, y también dando la oportunidad de integrar nuevas habilidades de liderazgo. Durante 2012, desde España han participado 7 backpackers en este programa, en Rusia, República Checa, Eslovaquia, Italia, Suecia y Suiza; e Ikea Ibérica ha acogido a 8 representantes de diversos países.

Entre otros programas, los expuestos contribuyen a la cohesión del equipo, facilitando la generación de experiencias comunes y visión global e igualitaria. Que permite llevar a la práctica el plan de igualdad de la compañía, firmado en 2011 junto con los sindicatos de trabajadores, no solo a la hora de la contratación sino en cada proceso del negocio, avanzando cada vez más con la integración.

Para que el plan de ejecución se lleve a cabo es necesario nombrar a un responsable de la gestión que coordine a los distintos equipos autónomos, encargándose del cumplimiento y seguimiento de la implantación del código de conducta, que deriva de las instrucciones del fundador de la compañía, y lo que de él se deriva. Éste será el *Compliance Committee*, formado por la Directora General, el Director Financiero (CFO), la Directora de Comunicación y Sostenibilidad, el Gerente de Riesgos y la Responsable del departamento legal, en calidad de miembros permanentes el Director de Recursos Humanos así como el Director general de *IKEA Distribution Services S.A.* .

Las funciones generales del comité se concretan en garantizar el cumplimiento del código de conducta y el plan de comunicación, garantizar el efectivo cumplimiento del plan de formación, revisar la adecuación del código de conducta a la legislación y proponer modificaciones en el propio código.

Por otro lado, como hemos mencionado anteriormente, la empresa ha desarrollado una línea llamada **“IKEA Trust Line”** con el propósito de permitir la denuncia directa de cualquier incumplimiento del código o su guía de interpretación por parte de algún empleado, o simplemente expresar preocupación por algún tema concreto, y que se pone a disposición desde julio de 2013 tanto para empleados como para clientes.

Esta iniciativa es una forma más de poner de manifiesto los esfuerzos por crear una confianza general entre los integrantes de la organización, generando un clima de igualdad de accesibilidad a los mandos, ideando la importancia de la voz de cada uno de los trabajadores y organizando un sistema de feedback directo sobre la gestión.

La **identidad de la empresa está clara**, dejando atrás la “época de proyectos de identidad” de que se hablaba en los informes de Ikea hace una década 50 mencionando a Gidlund o a Lasch y Alvesson. Como declara la compañía en su informe anual “*valores, tales como la unión y el entusiasmo, la humildad y fuerza de voluntad, simplicidad, conciencia de costes y el sentido común, guían el trabajo diario. Estos valores ayudan a diseñar, producir y ofrecer productos de diseño, funcionales, de calidad y sostenibles al precio más bajo posible. La sostenibilidad es uno de los pilares de la estrategia de crecimiento de la compañía y sirve como un catalizador para la innovación y el desarrollo dentro de IKEA, tanto en la gestión como en la forma de gobernar la compañía.*” 51

La identidad ha dejado de ser un problema para esta sociedad, de forma que la imagen de la actuación de los directores de esta compela corporación puede ser fácilmente comprensible. Cualquiera puede encontrar la expresión de la visión de la empresa definida de forma coherente con sus actuaciones y su claridad organizacional. Sin embargo, la guía de la empresa ha seguido creciendo en el énfasis de la “armonía y es consenso” que era criticada entonces 52 por buscar un orden social compartido llevado hasta el extremo. Comprobemos que en el día a día de de una organización parece inevitable encontrar conflictos de la visión por interpretaciones múltiples y definiciones que precisan la solución fuera de la regla.

50. y 52. Miriam Salzer: “ Across Borders A Study in the IKEA-World”, Linköping Studies in Management and Economics, Dissertations No. 27, Department of Management & Economics, Linköping University, Suecia, 1994.

51. IKEA Ibérica, Memoria anual 2012, p.51.

IV. TERCERA PARTE: Estudio sobre la aplicación práctica de la gestión en IKEA

A. METODOLOGÍA

Para comprobar la aplicación efectiva del modelo teórico establecido por IKEA hemos contactado con el departamento de Recursos Humanos de IKEA Alcorcón, que nos muestran la metodología utilizada para gestionar a la plantilla, y llevamos a cabo un estudio cualitativo a través de entrevistas en profundidad con los responsables del departamento.

En primer lugar hemos realizado una investigación bibliográfica sobre los aspectos más relevantes de la diversidad cultural nacional y los factores determinantes de su efecto sobre el trabajo grupal, acudiendo a distintos estudios precedentes y a las teorías de los principales autores sobre el comportamiento organizacional y hemos delimitado un marco teórico que nos permite conjugar una línea de observación que a continuación estudiaremos en la práctica.

Con el objetivo de conocer la percepción que tiene recursos humanos de su forma de gestión del personal y definir las relaciones entre el funcionamiento de IKEA y su gestión, intentamos determinar un fenómeno, que es la trascendencia de la diversidad sobre la eficiencia de los grupos, al ser una concepción abierta a múltiples interpretaciones intentamos conocer la percepción de la empresa, representada por sus empleados respecto de esta cuestión, escogemos un método cualitativo de estudio, buscando una interpretación completa de cada aspecto individual, aunque no se pretende establecer leyes.

Para conseguir una interacción con el objeto investigado, que es la dirección de las personas nos dirigimos a los que son los directores de las personas que nos interesan, los encargados del departamento de Recursos Humanos de IKEA Alcorcón. Y llevamos a cabo entrevistas desestructuradas con los responsables.

En concreto contactamos con dos personas específicas, dado que por sus puestos en la empresa conocen a la perfección la práctica de este sector: Victor de Franco, antiguo jefe del departamento, ahora encargado de IKEA Korea, que es una de las tiendas de la compañía en formación. Y Pilar García, encargada del departamento actualmente y especializada en selección, formación y comunicación interna.

En el guión de la entrevista (ANEXO I) incluimos los aspectos a aclarar sobre la gestión, a través de un índice de preguntas (ANEXO II) que, sin dejar de ser una entrevista desestructurada, nos servían de apoyo para guiar la conversación.

En primer lugar un bloque de preguntas sobre la estructura y plantilla del centro que apoyan a la definición de IKEA como empresa de estructura plana y descentralizada, y nos acerca a los distintos niveles de comunicación que se plantean en el entorno laboral, induciendo los posibles conflictos que puedan surgir por las diferencias culturales si las hubiere.

La integración del código de conducta en el día a día de la empresa y el proceso de introducción y formación de los empleados es, según hemos descrito en la primera sección de este trabajo, uno de los pilares principales que contribuya al desarrollo de los cinco factores que afectan a la efectividad en un grupo diverso, ya que desencadenan en la mejor comunicación e integración grupal.

Por último un bloque de preguntas sobre la diversidad en el centro, la presencia de diferencias, su distribución y cómo esta afecta a las labores de gestión y comunicación, ya que principalmente es este el objetivo de nuestro trabajo.

El primer conjunto de preguntas nos ayudará a entender la información que se nos ofrezca a continuación, ya que es necesario conocer los distintos agentes para poder estudiar cómo se relacionan. A continuación con el estudio del código de conducta y los procesos de integración y formación veremos cuáles son los puntos en los que la empresa incide y cómo se gestiona el aprendizaje grupal. Por último veremos qué entienden desde la compañía que están efectivamente haciendo y qué se puede mejorar

en cuanto a la gestión de la diversidad cultural, y también cuál es la percepción de la relación entre el choque cultural y la eficiencia de un grupo.

B. RESULTADOS

Del estudio del funcionamiento interno de la gestión en Ikea hemos observado que los valores de la organización se reflejan según su descripción teórica. Lo más importante para Ikea es que sus empleados se desarrollen en los valores de la compañía.

En la entrevista con Pilar García, del departamento de Recursos Humanos de Ikea Alcorcón, encargada de la comunicación interna y formación, comprobamos la consecución práctica de las directrices de la organización. Analizamos la función de coordinación de la plantilla y el papel que juega el departamento de recursos humanos a la hora de gestionar la diversidad en Ikea en general, y específicamente en Ikea Ibérica, para entender cuál es la herencia organizacional de Ikea.

IKEA Alcorcón es el segundo centro de España en relevancia y en volumen de ventas, aunque sea menor que otros en tamaño. Es uno de los primeros que abrió la empresa en España, y su organización logística es la de la mayoría de centros europeos, que se introducen con la idea de ser tiendas de menos tamaño y más cerca unas de otras que las que después se colocan efectivamente en España, que son más grandes y acogen a un mercado más amplio. IKEA Alcorcón es entonces uno de los mejores ejemplos de organización de IKEA dentro de IKEA Ibérica. Hablamos con los encargados de recursos humanos sobre el centro en concreto y la gestión de la compañía es los distintos niveles, interno, nacional e internacional.

52. Ingvar Kamrad, Testamento de un vendedor de muebles, Inter Ikea Systems B.V 2007

Los pilares básicos de Ikea son fundamentales en el sostenimiento de la compañía, que califica a las personas como su activo de mayor valor, y en ellas los valores. Los valores que inspiran el funcionamiento y la vida de esta sociedad son los que propugna su fundador Ingvar Kamprad, y que podemos leer, y comprender en profundidad en “*Testamento de un comerciante de muebles*”⁵², que es utilizado como guía por todos los trabajadores, a quien se les entrega en su primer día de pertenencia a la compañía. De las palabras de la directora de Recursos Humanos extraemos la aplicación de estos principios básicos, de los que se destacan la autonomía, que Ingvar define como “apañarse”, la experiencia que se adquiere en el día a día con las personas y la capacidad de aprovechar las vivencias positivas cuidando las negativas, dar y tomar responsabilidad, el sentido común; y fundamentalmente la colaboración y el entusiasmo, en el sentido de que la motivación en el trabajo es de vital importancia para el éxito personal y también para el de la compañía, que es definido, tanto por Ingvar en la declaración de los pilares fundamentales, como por el equipo de recursos humanos, como un factor principal de la competitividad de Ikea.

Estos valores que se enumeran en el “*Pequeño diccionario Ikea*” , incluido en “*Testamento de un comerciante de muebles*”, serán los que definan el proceso de selección de empleados. La selección de los colaboradores se hace exhaustivamente por valores, no es posible que todos los trabajadores reúnan todos los valores, pero sí es fundamental que las capacidades de los candidatos se adapten a los valores que la compañía pide, exige y fomenta. Se reitera la idea de que los valores son lo más importante de la organización y son lo más valorado en las personas, de forma que será determinante de su entrada a formar parte de la plantilla. En esta línea de mantenimiento de los valores de la compañía, Ikea aboga por un sistema de promoción interna preferente ante la entrada de nuevos empleados, de forma que se escoge primero para suplir las vacantes entre los integrantes de la plantilla que ya conocen la cultura organizacional. Incluso se va más allá, en Ikea Alcorcón, una vez que se agota la selección interna, se ofrece a los colaboradores la posibilidad de presentar a sus familiares como candidatos para los puestos vacantes, colaborando al aumento de

53. Ingvar Kamprad, Testamento de un vendedor de muebles, Inter Ikea Systems B.V 2007

contratación local, y además, asegurando una cierta similaridad en la estructura de valores de la persona, que de cierta forma ya conoce el funcionamiento y la cultura organizacional.

Ikea se convierte en una sociedad donde todos colaboran a la consecución de objetivos, cada uno con su papel, pero todos asumiendo la responsabilidad de su trabajo. La estructura descentralizada permite que todos tengan la libertad de hacer lo mejor para su trabajo, pero a la vez exige la responsabilidad de hacer lo mejor. El mapa estructural de Ikea se basa en una distribución horizontal de competencias, donde la estrategia general viene fijada por reuniones anuales de los jefes de país con los directores generales en Suecia, que se traducen a la estrategia nacional de cada división y después se gestiona en cada centro de forma independiente. En cada país, además del director o Jefe de País, encontramos a un “Deputy State Manager” del que dependen los departamentos de Ventas, BN, Atención al Cliente, Logística, Comunicación e Información, Recursos Humanos, e IkeaFood. En cada uno de estos departamentos encontramos a los encargados, que tienen funciones especializadas y no grandes equipos a su cargo, conformando una estructura llana en la que todos tienen el mismo estatus con independencia del rango que ostenten, existiendo tres: colaborador, mando intermedio y altos mandos. Todos en Ikea trabajan por el éxito, y una de sus máximas es que “ No existe método más efectivo que un buen ejemplo” 53.

Una de las características del trabajo en Ikea es la autonomía, cada uno es responsable de cómo se desarrolle su actividad, desde el departamento de recursos humano “te damos el Qué y te regalamos el Cómo” en palabras de Pilar García. Cada departamento es por tanto responsable de la formación e integración de los nuevos miembros después de la formación inicial en los valores, y también cada trabajador es autónomo para realizar su tarea, por esto es tan importante que se confíe en que lo hará siguiendo los valores de la compañía. Se ofrecen los medios para el crecimiento personal, pero no se obliga a los trabajadores a que realicen ningún aspecto en concreto.

El proceso de integración de los nuevos miembros es fundamental como formación en el trabajo pero sobre todo en la forma de trabajo. El proceso de integración consta de dos partes, una parte general, dependiente del departamento de recursos humanos y

después una parte específica para cada puesto que depende del coordinador de cada área y que suele consistir en un programa de “budines”(colegas) o “sombras” de una semana, de forma que un trabajador que ya formaba parte de la plantilla es acompañado por el nuevo empleado, al que enseña cómo se hacen las cosas, cuál es según él la mejor forma de hacerlo y cuales son los objetivos que debe cumplir. El programa inicial de bienvenida es una formación de diez horas, donde se lee y analiza el contrato de trabajo describiendo la relación y la posición del trabajador, se firma y se introduce al nuevo empleado en la cultura organizacional.

Se entrega a cada empleado un ejemplar de “*Testamento de un comerciante de muebles*”, y otros libros sobre la cultura de IKEA referidos a aspectos específicos, como por ejemplo la relación con el medio ambiente o la relación con el cliente, y se hace un repaso de ellos. Definida la cultura, se analiza el orgullo de IKEA, la historia, raíces y misión de la compañía, y se forma a todos en la relación general con otros y con los clientes, para luego pasar a la formación específica de cada departamento. Es importante la autonomía, pero es necesario tener una guía, no puede aprenderse aquello que no se sabe desconocido, por esto, acompañando al proceso de integración se da a los nuevos empleados una lista de competencias en las que deben formarse, que tendrán que completar durante su periodo de integración, que no son competencias técnicas, sino competencias que involucran los valores que la compañía respira y otras que se espera que todos los empleados tengan para poder colaborar con los demás.

Como se expresa en los infórmense anuales de la compañía, y se refleja en cada uno de los principios que guían su actuación, los objetivos generales son “*Growth*” (crecimiento) y “*People*” (personas), de manera que lo más importante es que las personas crezcan y sean felices dentro de la compañía, pero también, siendo una empresa que trabaja en as ventas, el crecimiento y la gestión de costes es importante, es decir la efectividad y eficiencia del trabajo. Se guía a las personas en su desarrollo profesional pretendiendo que estén contentas haciendo su trabajo, porque quien no esté feliz en su trabajo no trabajará bien, y se es muy claro con esto en la empresa, “ si no te gusta tu trabajo, cambia”.

Anualmente tiene lugar una entrevista de evaluación de competencias donde se realiza un análisis de la consecución de objetivos establecidos y se ofrece la creación de un plan de acción para llegar donde cada empleado desee, analizando las capacidades que debe desarrollar y mejorar para lograr su meta. Se exige cumplir con el 70% de las competencias marcadas, que serán las mismas para todos los empleados, aunque naturalmente se de más importancia a unas u otras en función del puesto que ocupe. La gestión de las personas es lo más importante, y la aplicación de los valores según se estipulan en el código de conducta de Ikea es literal y se refleja directamente en el día a día del trabajo comprobándose su efectiva aplicación a través de esta evaluación de competencias y el seguimiento de los empleados.

Ikea es una empresa con una cultura propia inspirada por su fundador, que se basa principalmente en la cultura sueca. La comunicación entre todos los integrantes de la compañía es de igual a igual, desde el director hasta los colaboradores, en un trato amable y cercano que mantiene a la empresa unida, valorándose mucho la cooperación en el trabajo, pero manteniendo la autonomía de cada uno, y que exige la apertura hacia el cambio. Es una empresa en constante evolución que exige la adaptación rápida de todos sus empleados. En este sentido, Ikea se define como una empresa de cultura organizacional completamente sueca, siguiendo las directrices de su sede central, como destaca Pilar García en la entrevista “Ikea es siempre Ikea y es igual en todo el mundo. Y todos los empleados pueden trasladarse a los distintos centros con la confianza de que la forma de trabajo será la misma que es aquí”. En Ikea se trabaja con personas de distintas nacionalidades, pero no existen problemas de adaptación, lo importante es que compartan los valores de la empresa y que reúnan un número mínimo de las competencias que se esperan.

Atendiendo a las prácticas llevadas a cabo para fomentar la integración de la diversidad estas se basan en la igualdad de todos ante la comunidad de los trabajadores y el desarrollo de la conciencia de empresa, la “conciencia Ikea”. Las herramientas se centran en la formación de los trabajadores y específicamente la formación en valores, teniendo como prioridad una de las competencias exigidas que es “Transmitir y enseñar”, a través de este aprendizaje mutuo y de la comunicación de conocimientos y experiencias para desarrollar al resto de colaboradores en los valores de la compañía

que se tienen aprendidos. La formación es uno de los ejes fundamentales del departamento de Recursos Humanos, donde se ofrece formación en todos los ámbitos, tanto de aprendizaje específico de cada área, como técnicas de venta o de contacto con el cliente, como de aprendizaje personal, como la formación en “Self managed learning” (aprendizaje auto-dirigido) que proporciona las herramientas para analizarse a sí mismo y estudiar qué se quiere y qué se necesita para ello. Cada uno de los trabajadores tiene acceso a la formación que necesite, que le ayudará a crecer en la compañía y no solo así profesionalmente, sino personalmente también.

Los programas específicos de promoción de la inter-culturalidad, sin embargo, aunque existen según los planes internacionales de la empresa, no se tienen presentes en España y no se fomentan. Se ofrece la posibilidad a todos los trabajadores de acceder a los puestos vacantes en todo el mundo a través de la red interna de comunicación, de forma que pueden solicitar cualquiera de los puestos que se necesite cubrir, en cualquier área, en la medida que reúnan las competencias necesarias para ejercer la función, facilitándose así el movimiento de los empleados según su deseo. Existen además programas de intercambio de trabajadores, como el programa “Backpacker” (mochilero), que permite a los trabajadores trasladarse a otro país durante un periodo de seis meses para llevar a cabo una función en otro centro de otro país, normalmente funciones relativas a proyectos específicos como alguna campaña de comunicación o planificación de una estrategia concreta. Estos programas son muy nutritivos para los trabajadores en su crecimiento cultural como persona, ya que aprenden y conviven con una cultura distinta a la suya, y también son beneficiosos para la empresa, ya que se exporta la metodología de trabajo de un país a otro, transfiriendo cultura de un centro a otro, lo que es, sin embargo, compartido de manera generalizada, y sirve por tanto para ser consciente de ello. No obstante, aunque se ofrecen amplias posibilidades de participar en los intercambios, la demanda de estos programas en España no es tan grande como pueda ser en otros países, en el centro de Alcorcón sólo dos trabajadores han realizado intercambios inter-estatales.

Por otro lado, en cuanto a los KPI (objetivos por tiendas), el intento de Ikea de que su plantilla represente a la sociedad a la que sirve, intentando adaptar las proporciones demográficas a las existentes en la comunidad donde se ubica, la nacionalidad de las

personas no puede tenerse mucho en cuenta. Primeramente, no puede discriminarse a un trabajador a la hora de contratarlo por su nacionalidad. Además, este intento de reflejo de la demografía del entorno, es sólo una aspiración, ya que en última instancia, sólo quien presenta solicitud de empleo puede ser escogido, y lo más importante será la alineación con los valores y competencias requeridas; aunque la representación del mercado objetivo en cuanto a su composición sea una aspiración que guíe en parte la toma de decisiones, la discriminación o es nunca radical.

La diversidad en Ikea existe, en todos los niveles, incluida la diversidad cultural nacional. Sin embargo, no es un factor que se fomente ni se evite, es simplemente un hecho, que no obstaculiza la gestión en absoluto, y que no requiere mayor esfuerzo de gestión que el que exigiere la gestión de cualquier otro grupo. Lo importante son los valores compartidos, el concepto y el origen de los objetivos están claros, se deja autonomía en la consecución de estos y por tanto en las relaciones inter-personales también. En Ikea los valores fundamentales de la gestión son compartidos por todos a la hora de trabajar, pero estos no son impuestos por los jefes, sino que han sido trillados a la hora de hacer la selección de quienes pasarían a formar parte de la plantilla. No se gestiona una vez dentro quiénes trabajan con qué otros o qué hacen ni se les impone el tipo de formación que deben obtener, cada uno es libre de desarrollarse en el ámbito que prefiera.

En IKEA no se gestiona directamente la diversidad nacional. Se incluyen programas de apoyo a discapacitados, estableciendo un objetivo de representación de este grupo en la plantilla del 5% , por encima del porcentaje legal exigido. Además se cuenta con programas de conciliación familiar. En lo referente a la mezcla de nacionalidades, esta no es un aspecto relevante en la gestión, ya que IKEA es una empresa Global, donde no es necesario prestar atención a esto, los mandos en todos los niveles se componen de personas de todas la nacionalidades, la directora y el diputado de dirección estatal de IKEA Ibérica son española y turco, sin que esto suponga ningún problema. El idioma de la compañía es el Inglés, en todos los países, aunque es España es necesario traducir la mayoría de documentos que se entrega a los empleados ya que la mayoría no habla el idioma, que aunque sí es necesario para todos los cargos intermedios, no se exige como

requisito a los colaboradores. IKEA es una empresa sueca internacionalizada con una estrategia Global y que funciona de la misma forma en todos los países.

V.CONCLUSIONES

PRIMERA- Ingvar Kamprad crea Ikea con una estructura fija y se internacionaliza manteniendo una estructura global y geocéntrica. El fundador de Ikea, y ahora sus hijos, deciden no alterar la forma de dirección atendiendo a la cultura nacional del lugar en que se ubican. Mantiene una estrategia global internacional de orientación geocéntrica, que considera al mundo un mercado único, al que sirve igual desde cualquier país manteniendo su identidad sueca y una dirección central en Suecia.

SEGUNDA- Ikea mantiene una cultura organizacional sueca inalterada, pero la no adaptación no supone automáticamente un choque cultural. A pesar de que la empresa no adapta su cultura organizacional a la de los distintos países, no se produce un rechazo ni existen trabas comunicacionales en España. El fomento de la autonomía de los empleados y la dirección descentralizada facilita la adaptación a los distintos sistemas de organización, sin resultar en impedimento para la gestión global unitaria que se realizad desde Suecia.

TERCERA- La diversidad cultural nacional no supone un problema en cuanto que no suponga un conflicto de los valores personales. El choque de culturas basado en las diferencias culturales generales o superficiales, como la nacional, puede suponer obstáculo para la comunicación o dificultar la integración del grupo; la productividad grupal y la adquisición de objetivos compartidos, que determinan el funcionamiento y la necesidad de gestión, dependen de valores más profundos que afectan de forma concreta a las capacidades personales y la motivación.

CUARTA- Es importante tener en cuenta la diversidad, sobre todo al acercarse a culturas radicalmente diferentes. La diversidad es un aspecto incontrolable, es necesario establecer formas de amortiguar el conflicto comunicacional y fomentar la integración grupal. En ciertos casos es suficiente con una estrategia indirecta de gestión; no obstante, es necesario establecer un control para coordinar el cruce de culturas, ya que pueden surgir enfrentamientos radicales si no se prevén mecanismos de mediación y adaptación.

QUINTA- En Ikea no existe un modelo definido de gestión de la diversidad, eso no quiere decir que no se gestione la diversidad en absoluto. El modelo de gestión de Ikea no incluye una mención específica a la diversidad nacional. Sin embargo, la organización de los recursos humanos cuenta con los mecanismos necesarios para crear un entendimiento y generar una cultura común que permita la colaboración, aunque no se haga expresamente con ese objetivo, la empresa está así sentando las bases para la gestión de la diversidad externa a través de la selección y formación en valores.

SEXTA- La ausencia de un modelo estructurado da resultados en Ikea. Aunque existe la necesidad de tener en cuenta los conflictos de comunicación cuando se abren tiendas en nuevos países y se favorece a la integración indirectamente a través de los programas de formación, la diversidad nacional no es gestionada de forma metódica. Sin embargo no resultan conflictos de comunicación o inclusión en la plantilla. Esto demuestra que lo más importante no es la cultura superficial, sino los valores profundos, los que determinan la integración y efectividad de los grupos, que es donde Ikea pone sus mayores esfuerzos de gestión.

SÉPTIMA- Los aspectos fundamentales en la gestión del grupo son la integración y formación inicial, la comunicación directa entre los distintos niveles de mandos, la motivación personal y la idea de orgullo de la empresa. Ikea demuestra una integración compenetrada de toda la plantilla, a pesar de la diversidad que recoge. Los aspectos principales de su estrategia de gestión se muestran enfocados a los factores motivacionales, con un poder repartido equitativa y armoniosamente; factores de comunicación, fomentando la igualdad y la formación en conocimiento personal; el aprendizaje y la formación de objetivos compartidos, presentándose igualdad de todos ante un objetivo empresarial y formándose en la cultura de orgullo empresarial. Se consigue una buena productividad grupal a través de hacer hincapié en estos cinco pilares, que han quedado definidos como los factores determinantes de los efectos de la diversidad.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Adler, N.J., International Dimensions of Organisational Behaviour. Boston, MA.: PWS-Kent Publishing Company 1991.
- Brown Richards, Enos, La administración de empleados internacionales: ¿cómo superar el choque cultural en una empresa multinacional?, Ciencias Económicas 28 No. 1, Universidad de Costa Rica, 2010.
- Byrne, D.: “The attraction paradigm.”, New York: Academic Press, New York, 1971.
- Compromiso res, Mercadona, IKEA, Carrefour, las marcas reconocidas por sus acciones de RSC, 7 de Febrero de 2014, <<http://www.visionresponsable.es/2014/02/mercadona-ikea-y-carrefour-las-marcas.html>. > Abril de 2014.
- Cox, Tayler, Synergy by diversity, Michigan, 1993
- Cohen, Michael D. y Burkhart, Roger: “Routines and Other Recurring Action Patterns of Organizations” p. 683, Oxford University Press: International Institute for Applied Systems Analysis Working Paper WP-96-25, Santa Fe Institute, Santa Fe, 1996.
- Cultura y Contexto: y la Usabilidad en la Red, Fillipp Sapienza Ph.D., 2008
- Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural, 2 de noviembre de 2001.
- Diamond, J., Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed. New York: Penguin, New York, 2005.
- Econ. J. , “Effective Management in Multicultural Organizations”, Hokkaido Univ., Vol. 25, p. 140, Universidad de Ohio 1996.
- Edlund, Alejandro, “La diferencia cultural entre Suecia y España con respecto a las organizaciones económicas. Los factores culturales que se deben tener en cuenta al establecer un negocio en España”, Universidad de Estocolmo, Suecia-España, 2011.
- GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN ENTORNOS PROFESIONALES, Madrid, Ministerio de Trabajo e Inmigración, NIPO: 790-11-169-7, 2011.
- Gully, S. M., Devine, D. J., & Whitney, D. J. A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of level of analysis and task interdependence. Small Group Research, 26: 497-520, 1995.
- Hambrick, D. C.: “Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the “team” label”. Research in Organizational Behavior, 1994.
- <http://www.geert-hofstede.com/> .
- KEA Ibérica, Memoria anual 2013.
- IKEA Ibérica, Informe anual de la compañía, 2012

- IKEA Ibérica, Video-Informe anual 2013.
- Ingvar Kamprad, Testamento de un vendedor de muebles, Inter Ikea Systems B.V 2007
- Lakoff, G., Moral Politics : How Liberals and Conservatives Think. University Of Chicago Press, Chicago, 2002. y
- Manuel Trincado, “Breve historia de IKEA”, 2002
- Mayo, Margarita: “La gestión de equipos diversos: Un modelo para la acción”, Revista de Empresa nº 6 octubre-diciembre, 2003.
- Michael I. Norton y Daniel Mochon The 'IKEA Effect': When Labor Leads to Love, Harvard Business School Marketing Unit Working Paper No. 11-091 p.20 , Mayo de 2011
- Molero Alonso, Carmen, “Psicología de los grupos” p.54, Universidad nacional de educación a distancia, Madrid, 2012. (Moreland, 1987)
- Neuman, G.A., Wagner, S.H., & Christiansen, N.D., The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams. Group & Organization Management, 24: 28-46. 1999
- Prof. Dr. Eric Davoine, Intercultural Management, Chair Human Resources and Organization, Facultad de ciencias económicas y sociales, Universidad Católica de Friburgo, Suiza, 2013.
- Schein, Edgar H., “Coming to a New Awareness of Organizational Cultura”, Sloan Management Review, 1984.3.
- Schein, Edgar H., Organizational Psychology, Nueva jersey, Prentice Hall, 1979.
- Schein, Edgar H., Organizational Culture and Leadership, 1995
- Teppo Felin, Nicolai J. Foss : “Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations”, Sciencedirect: Scandinavian Journal of Management 25, pp. 157—167, Escandinavia, 2009
- Thomas, A., Beyond Affirmative action – Managing Diversity for Competitive Advantage in South Africa, Knowledge Resources, Johannesburg., 1996.
- Ventosa García-Morato, Montse : “Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas”, Fundación Bertelsmann, Barcelona 2012
- Rasoava Rijamampianina, “Effective Management in Multicultural Organizations”, Econ. J. of Hokkaido Univ., 1996, Vol. 25, pp. 119~167.
- Randstad, “Cuando nuestras personas crecen, Ikea también crece” entrevista a Belén Frau, Randstad, 25 de Marzo de 2013, <www. Randstad.com> Abril 2014.
- Simon, H. A. : “A behavioral model of rational choice”, Quarterly Journal of Economics, 1945.