

## La Gestión de los Recursos Humanos en IKEA

Sara Arribas Bayón

Carlos Gómez Parro

Raúl Martínez Ponce

Clara Medina López

Lucía Riancho Gutiérrez<sup>1</sup>

IKEA fue fundada por el joven de 17 años Ingvar Kamprad en 1943. Inicialmente era un pequeño negocio de venta por catálogo sueco. Actualmente, la empresa es una marca dedicada a la decoración del hogar y se encuentra operando en 52 países. Además, es considerada como una empresa líder en el mercado de la distribución de muebles y objetos de decoración para el hogar. Su creador, el cual había vivido en una zona con pocos recursos (Småland) consideraba que los productos bonitos, de diseño y funcionales carecían de sentido si eran productos caros que sólo llegasen a unos pocos compradores. Por este motivo surgió este negocio, ya que se buscaba ofrecer una gran variedad de muebles y objetos decorativos de diseño, de calidad, y funcionales a precios bajos para que así la mayoría de la gente pudiera permitírselos.

La visión de la compañía es crear un día a día de calidad para las personas, tanto como para clientes como para los colaboradores que hacen que la organización funcione. Esta visión engloba mucho más que la decoración de un hogar, este modelo pretende mostrar e impactar a la sociedad.

IKEA se sitúa como la cuarta mejor empresa en la que trabajar según el Merco Talento España, 2019. El departamento de Recursos Humanos crece día a día bajo el lema: “Cuando tú creces, IKEA crece” y ayuda a sus 8.633 empleados trabajando en España a crecer tanto personal como profesionalmente.

### La gestión de los Recursos Humanos

Respecto al proceso de reclutamiento, IKEA favorece la promoción interna ya que es un proceso más rápido, económico y supone un mayor índice de validez y seguridad y sobre todo porque ofrece la seguridad de mantenimiento de los valores de la compañía dado que los empleados ya

---

<sup>1</sup> Alumnos del Máster Universitario en Dirección de Personas y Desarrollo organizativo de ESIC. Curso 2020-2021.

están familiarizados con la estructura organizacional. Para ello, IKEA da a conocer los puestos a ocupar a través del boca a boca, la intranet, y del portal del empleado. A pesar de que casi el 75% de los puestos se cubren internamente, en caso de no poder cubrirse de esta forma, la empresa procede al reclutamiento externo a través de canales como su portal de empleo, redes sociales profesionales como LinkedIn, Infojobs e Indeed, o currículos presentados en tienda.

La filosofía de reclutamiento de IKEA es “nos importan las personas y el talento, más allá de su currículum vitae” (Ikea Ibérica, 2019). El que el candidato comparta los mismos valores que la empresa es importante.

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento, IKEA inicia el proceso de selección, que consta de cuatro fases. La primera, realizar el test de compatibilidad con la empresa de 78 preguntas. La segunda fase es una dinámica de grupo de ocho a diez personas. La tercera, una entrevista personal individual. La última fase consiste en una entrevista con el manager potencial. Sin embargo, puede que el candidato realice más de una entrevista con diferentes mandos ya que IKEA estudia cada perfil para colocar al candidato en el puesto que más se adecúe a las necesidades de la organización. En 2018, IKEA fue la primera empresa de su sector que implementó el currículum ciego, que suprime toda referencia personal como, por ejemplo, nombre, sexo, edad, nacionalidad, así como las fotografías. El objetivo es corregir la desigualdad de oportunidades en el acceso al empleo, evitando prejuicios inconscientes y sesgos cognitivos. Además, ese mismo año IKEA apostó por la innovación una vez más utilizando la inteligencia artificial para procesar los currículos recibidos, así como realizar las primeras entrevistas de selección con Vera, un robot con la capacidad de realizar hasta 1.500 entrevistas en un solo día. Este robot acelera el tiempo de proceso de selección y supone una toma de decisiones más objetiva por parte de Recursos Humanos.

Respecto a la estrategia formativa de IKEA, la empresa ha alcanzado la cifra de aproximadamente 150.000 horas de formación durante el año 2019 repartidas en los diferentes departamentos. Dividiéndose esta estrategia en diferentes programas de formación adaptados a cada categoría y puesto de trabajo. Podemos encontrar:

***Both/And.*** Mecánica de aprendizaje aplicada al trabajo diario, conectando las dimensiones de negocio y personas. Mediante esta forma de aprendizaje se pretende desarrollar el aprendizaje de los procesos con la finalidad de optimizar las tareas. Se busca obtener resultados, pero sin abandonar o dejar de lado el progreso del individuo.

***Learning in the Business.*** Este método de formación implica el desarrollo en el suelo de venta. Se basa en “Aprender en IKEA”, desarrollando las competencias mediante la fusión del conocimiento, habilidades y motivación. Esta dinámica puede llevarse a cabo tanto en un individuo como en un grupo de personas. También se basa en “Aprender en el día a día”,

implicando y desarrollándose, en los puestos de trabajo, espacios para la formación. Con el sistema “Buddies” IKEA promueve la experiencia, conceptualización, observación y experimentación en sus puestos de trabajo.

***The IKEA Talent Approach.*** Fomentando el desarrollo en el puesto de trabajo mediante un enfoque de procesos, modelos y actividades adaptados localmente, potenciando el talento del trabajador. Los colaboradores de IKEA, que conocen más su área local, también tienen capacidad para desarrollar la formación en sus puestos.

Durante el mes de abril de cada año, en IKEA Ibérica, se celebra la “Semana del talento”. Una semana donde se desarrollan actividades para fomentar las competencias de los colaboradores de IKEA Ibérica. Las herramientas que tienen los colaboradores a su disposición son:

***My learning.*** Plataforma de gestión de formación y oferta formativa en IKEA Ibérica. Los colaboradores tendrán acceso a su expediente formativo en esta plataforma.

**Planes de formación locales.** Las tiendas desarrollan planes de formación locales en función de sus necesidades y complementando estos con el plan de formación nacional.

Los planes formativos de IKEA, además de incluir todo lo relacionado con sus servicios y surtido, procesos u orientación al cliente, también incluyen otras materias más transversales. Encontramos planes de formación para: cultura, valores, salud y prevención del trabajo, seguridad, igualdad, liderazgo o cuidado del planeta.

### **Las políticas de conciliación y plan de igualdad**

IKEA, respecto a la política de conciliación y con el propósito de perfeccionar la vida, la satisfacción de sus trabajadores y el compromiso de los mismos hacia la organización ha promovido una serie de medidas dirigidas a mejorar las necesidades de sus trabajadores en el ámbito personal y laboral gracias al acuerdo firmado con el sindicato mayoritario en el comité de inter-centros.

Dicho acuerdo ha causado el posicionamiento de IKEA como única empresa del sector retail que ofrece, a sus trabajadores una importante mejora en sus condiciones laborales debido al incremento de las compras online, motivando al sector en la elaboración de una transformación digital y cuyo primer paso de este gran cambio se basa en una mejora en la distribución de la jornada. Para ello, se han destacado unas de las medidas más relevantes que se han llevado a cabo:

- Actualmente los trabajadores de IKEA disfrutarán de dos días de descanso todas las semanas del año.
- Dispondrán de un aumento de fines de semana libre distribuidos de la siguiente forma, 14 para los trabajadores con contrato a tiempo completo y 10 para aquellos a tiempo parcial.

- Los trabajadores serán conscientes e informados de sus vacaciones y fines de semana en septiembre y enero, facilitando así sus planes de familia y vida personal.
- Los trabajadores tendrán derecho a no contestar emails, whatsapps o cualquier tipo de comunicación fuera de su horario laboral.
- Pueden distribuir sus vacaciones fuera del periodo estival.

### Plan de igualdad

El primer plan de igualdad de IKEA Ibérica fue firmado en 2011. El II Plan de Igualdad se firmó en abril de 2018 después de casi dos años de negociaciones con la representación sindical de la empresa. Este plan tiene una vigencia de 5 años (hasta 2023) y es gestionado por el área de Diversidad e Igualdad, liderada por Elena López de André.

Bajo el lema “En igualdad se trabaja mejor”, los objetivos generales del plan de igualdad son:

1. Avanzar en la Igualdad de Oportunidades y trato entre hombres y mujeres en IKEA.
2. Integrar aún más la perspectiva de género en la gestión de la empresa.
3. Facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las personas que trabajan en IKEA y fomentar la corresponsabilidad entre hombres y mujeres.
4. Garantizar la igualdad de retribución para trabajos de igual valor.

Estos objetivos generales se concretan objetivos específicos en relación a selección y contratación, promoción, formación, retribución, conciliación familiar, salud laboral, comunicación y violencia de género. En relación a cada objetivo específico se establecen entre dos y ocho iniciativas, firmándose un total de 127 acciones en pro de la igualdad en IKEA (IKEA Ibérica, 2018). Las medidas a destacar son:

***Viking Limited Edition***: programas de sucesión y desarrollo que ofrece formación específica a mujeres en puestos de responsabilidad. Busca la promoción del talento en distintos niveles de responsabilidad. PWC refleja que el 70% de las mujeres que participaron en el proyecto promocionaron tras su concluir el programa (PWC, 2014).

***Lykta***: programa interno que ofrece un trabajador social a cada centro. Este profesional intervendrá en asuntos de convivencia o en necesidades sociales de los empleados.

**Ampliación de la baja de paternidad**: para fomentar la corresponsabilidad se otorgan dos semanas más de las contempladas por ley a los padres.

**Cable IKEA**: programa que contempla ayudas económicas para situaciones de emergencia personal.

**Currículo anónimo** en sus procesos de selección.

La realización de un **protocolo específico para mujeres víctimas de violencia de género**. Las acciones emprendidas han permitido a IKEA Ibérica formar parte de la Red de Empresas por una Sociedad Libre de Violencia de Género.

Compromiso de estudiar a fondo la **brecha salarial**. El porcentaje de brecha salarial en puestos de igual valor es de -0,2%, siendo las mujeres quien perciben un 0,2% más que los hombres. Sin embargo, en independencia de la posición la brecha salarial es del 5,7%. Se hace un estudio anual de la brecha salarial.

Guía de **lenguaje inclusivo**: Esta guía de comunicación incluyente es una herramienta de consulta ágil y pretende sensibilizar a los empleados y colaboradores de IKEA sobre la importancia del lenguaje a la hora de comunicar desde la igualdad de género (López, 2017).

### **Fuentes de información utilizadas**

- IKEA Ibérica (2018). II Plan de Igualdad. Recuperado de: [https://www.igualdadenlaempresa.es/DIE/red-DIE/docs/IKEA\\_Plandeigualdad.pdf](https://www.igualdadenlaempresa.es/DIE/red-DIE/docs/IKEA_Plandeigualdad.pdf) [Fecha de consulta: 01/03/21].
- IKEA Ibérica (2019). Informe no financiero. Recuperado de: <https://www.ikea.com/es/es/files/pdf/d6/ba/d6ba26cd/informe-no-financiero-ikea-fy19.pdf> [Fecha de consulta: 12/02/21].
- López, E. (2017) Guía para una comunicación incluyente y no sexista. Fundación Woman's Week. Recuperado de: <https://madrid-womans-week.com/guia-para-una-comunicacion-incluyente-y-no-sexista/> [Fecha de consulta: 17/02/2021].
- Página web de Ikea: <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/work-with-us/> [Fecha de consulta: 17/02/2021].
- PWC (2014) Inspirando. Casos de éxito en diversidad de género Recuperado de: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/mujer-directiva-inspirando.pdf> [Fecha de consulta: 17/02/2021].

**Fecha del caso:** marzo de 2021.

**Palabras clave:** reclutamiento y selección, formación, conciliación, plan de igualdad.

### **Preguntas sobre el caso**

1. Analice el plan de conciliación de IKEA. ¿Por qué crees que es importante para la empresa las nuevas medidas?

2. Analice las iniciativas del proceso de selección de IKEA. ¿Qué opinas sobre el uso del robot Vera? ¿Crees que los *HR managers* serán reemplazados por robots?
3. Analice el plan de formación de IKEA. ¿Qué dirías que es lo más innovador que tiene el plan de formación de IKEA en comparación a otros planes de formación?
4. ¿Cuál de las iniciativas destacadas del plan de igualdad tendrá un mayor efecto a corto plazo? y ¿a medio-largo plazo? Razona tu respuesta.