

APPLE: Trabaja con nosotros, “Ven a ser tú”

M^a del Carmen De la Calle Durán, *Universidad Rey Juan Carlos*

Thais González Torres, *Universidad Rey Juan Carlos*

La empresa multinacional Apple con sede en California fue creada en 1976 por Steve Wozniak y Steve Jobs, lanzando su primer éxito Apple II en 1977, aunque su mayor éxito llegó en 1984 con el Macintosh. Actualmente, los principales productos de hardware que fabrican y comercializan incluyen el iPod, iPhone, iPad y los ordenadores Macintosh. También se dedica a productos de software como iTunes, iLife Suite, iWork suite, Final Cut Studio, Logic Studio, iOS y el sistema operativo Mac OS X.

Apple se mantiene al cierre de 2021 como la mayor cotizada del mundo, y lo consigue por segundo año consecutivo. Por valor de marca es la segunda empresa líder en el mundo, solo por detrás de Amazon. Su margen de activos en 2021 es de 218.000 millones de dólares con unos ingresos anuales que superan los 182.000 millones de dólares. Además, sólo en Europa proporciona alrededor de 1,76 millones puestos de trabajo contando con empleados, proveedores y desarrolladores de apps y en España cuenta con 1.415 empleados, 76.000 puestos atribuibles a la Apple store y 165 proveedores (Cinco Días, 2021).

Para Apple el capital humano es un elemento fundamental para su competitividad, por lo que su estrategia de reclutamiento tiene como objetivo principal atraer potenciales candidatos que encajen con su cultura y filosofía organizativa. Para ello, se centra en la búsqueda de trabajadores diversos, independientes, con talento, pasión y compromiso, ya que, consideran, son estos perfiles los que mejor entenderán la misión de la compañía y más se esforzarán por alcanzar las metas comunes. En otras palabras, buscan empleados inteligentes que no necesiten ser dirigidos.

Una de las maneras de captar empleados que utiliza Apple es un apartado en su propia página corporativa, “Trabaja con nosotros” en donde hacen una declaración de intenciones dando la bienvenida a sus potenciales trabajadores con la frase: *“Somos perfeccionistas, idealistas e inventores. Jugamos continuamente con los productos y procesos en búsqueda de la perfección. Las ideas brillantes y originales y el trabajo duro se ven recompensados. Y así es como nos gusta trabajar en Apple”*.

Los puestos de trabajo en Apple abarcan una amplia gama de perfiles, como profesionales de cadena de suministro, operaciones, construcción, fabricación, venta minorista, atención al cliente, marketing e ingeniería. En su página web, en el apartado “Trabaja con nosotros” con fecha 9 de diciembre de 2021, se ha publicado el puesto de “Especialista Técnico” que se trata de trabajar en el *Apple Store* realizando tareas de asistencia y servicio técnico como:

- Ayudar y ofrecer asistencia tanto a los nuevos usuarios como a los que ya lo son.
- Solucionar problemas y dar consejos a los clientes. Manteniendo la relación con el cliente constantemente. En este puesto se puede trabajar a jornada completa, a tiempo parcial o a tiempo parcial de manera temporal.

Los requisitos para poder optar al puesto son:

- Gestionar el tiempo y tomar decisiones.
- Mantener la calma y la dedicación al cliente durante la resolución de problemas.
- Fomentar confianza al cliente.
- Hablar el idioma local con fluidez.
- Imprescindible flexibilidad horaria. Su horario de trabajo dependerá de las necesidades del negocio.

El proceso de selección está abierto durante todo el año, pero varían según el país y el candidato, aunque hay varios puntos comunes: el proceso comienza *online*, desde la web donde, en la pestaña “Trabaja en Apple”, se debe rellenar un formulario y una carta de motivación. Una vez invitado a participar, el candidato recibe un email automático indicando el lugar y fecha para la primera entrevista. Las siguientes fases del proceso de selección pueden durar entre un día y varias semanas y las pruebas suelen realizarse en grupo con otros candidatos. Se trata de un proceso riguroso, en el que están presentes empleados y gerentes de las tiendas. Una vez finalizado el proceso y en caso de rechazo del candidato, no se le trasladan las razones de la respuesta negativa.

En el caso de superar el proceso de selección, y para facilitar la rápida integración del empleado, la empresa ofrece un curso de formación con una duración aproximada de 14 días, con el que se podrán conocer y adquirir los conocimientos necesarios sobre los diferentes productos y servicios de Apple.

Otro tipo de formación, de una naturaleza más continua, es el programa *Pathways*, que se centra en enseñar las características y funciones de cada uno de los productos que tienen a la venta en las tiendas físicas de Apple, así como una buena atención al cliente, para mejorar la experiencia en tienda. Para el desarrollo de este programa se ha creado un puesto interno cuya función principal es la formación de nuevas incorporaciones durante su primer año, y para ello, tendrá

acceso a la app propia del programa de formación, donde encontrará consejos y habilidades que transmitir a cada nuevo trabajador.

Uno de los principales objetivos de la empresa es impregnar a los empleados y directivos de la cultura innovadora creada por Steve Jobs. Para ello, en 2008 crearon un plan de formación corporativa (una especie de campus) para sus empleados, llamado Apple University. Entre los temas más relevantes que se estudian podemos destacar la historia de Apple, principalmente explorando casos de éxito y fracaso, así como de otras compañías (Applesfera, 2015).

Paralelamente a la formación, desde el momento de la incorporación la empresa trata de trasladar al empleado el mensaje de la importancia de su trabajo individual y que va a pasar a formar parte de algo grande. De esta manera se pretende motivar al empleado haciéndole saber que toda tarea que lleve a cabo es importante y repercutirá en la compañía, estimulando especialmente el autoaprendizaje y la autosuficiencia. Para ello, Apple facilita la rotación de sus empleados entre diferentes departamentos y o proyectos en equipos de trabajo que se reúnen dos veces por semana con el fin de intercambiar ideas para desarrollar una cultura de pensamiento libre e innovación.

Para la motivación de sus empleados, Apple creó *Fellows Program*, un programa que evalúa el trabajo de cada empleado y nombra líder a quien ha hecho grandes contribuciones a la compañía. Se trata de hacer un reconocimiento a aquellos empleados cuyas contribuciones han revolucionado la industria de los ordenadores personales.

La evaluación del desempeño de Apple, por su parte, es de carácter integral y contempla la valoración por varios evaluadores, no únicamente por los directivos. En esta evaluación 360° cada trabajador es valorado por todas aquellas personas que son conscientes de las tareas del trabajador como su jefe, compañeros y subordinados (Labrado-García, 2019).

Respecto a la política retributiva de Apple abarca compensaciones monetarias y no monetarias, que trata de cubrir las necesidades de sus trabajadores, así como incrementar su motivación. Entre ellas podemos encontrar las siguientes (Labrado-García, 2019):

- Salario. Suelen ofrecer salarios altos para atraer a los mejores empleados, mantenerlos motivados y que se sientan bien reconocidos.
- Retribuciones económicas en acciones. A parte del salario económico, también ofrece la posibilidad a sus empleados de que reciban una parte en acciones, dado alto valor de estas acciones, lo que supone un enorme incentivo para los trabajadores.
- Descuentos en productos, tanto para ellos como para sus familiares o personas de confianza.
- Seguro de salud y aportaciones a planes de pensiones.

- Prestigio social y laboral.
- En eventos sociales. La compañía organiza reuniones en las que participan empleados de diferentes sectores para que puedan socializar entre ellos fuera del trabajo.
- Facilidad de transporte, que no solo es un ahorro económico, sino que ayuda a reducir el estrés generado por desplazamientos ‘*in tinere*’.
- Facilidad para emprender proyectos personales. Por ejemplo, el programa del ‘20% del tiempo’ consiste en que los trabajadores pueden destinar el 20% del tiempo de su jornada laboral a desarrollar proyectos personales que puedan beneficiar a ellos mismos y a la empresa. El programa *Blue Sky* hace referencia a la posibilidad que tienen los ingenieros de Apple de disfrutar de dos semanas “libres” para poder centrarse en investigaciones personales.

Fuentes de información utilizadas:

- Apple (2021). Creación de empleo. Apple (España). Recuperado de: <https://www.apple.com/es/job-creation/> [10/12/2021].
- Applesfera (2015). Universidad de Apple, ¿el mejor producto de la historia de la compañía? Disponible en: <https://www.applesfera.com/apple-1/universidad-de-apple-el-mejor-producto-de-la-historia-de-la-compania> [10/01/2022].
- CincoDias (2021). ¿Cuál es la empresa más grande del mundo? Disponible en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/12/30/companias/1640886339_354215.html#:~:text=El%20imperio%20de%20las%20tecnol%C3%B3gicas,Microsoft%20y%20Alphabet%20\(Google\)](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/12/30/companias/1640886339_354215.html#:~:text=El%20imperio%20de%20las%20tecnol%C3%B3gicas,Microsoft%20y%20Alphabet%20(Google)) [10/12/2021].
- GQ (2020). Trabajar en Apple: las características que deben tener los candidatos para pasar su exigente proceso de selección. Disponible en: <https://www.revistagq.com/noticias/articulo/trabajar-en-apple-candidatos-caracteristicas-que-buscan> [10/01/2022].
- EIPE Business School. Los Recursos Humanos en Apple, una de las empresas más importantes de la historia. Disponible en: <https://www.eipe.es/blog/recursos-humanos-apple/> [10/01/2022].
- El Economista.es. (2021). Cómo enviar el currículum a Apple: así es el proceso de selección en sus tiendas. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/actualidad/noticias/11390423/09/21/Como-enviar-el-curriculum-a-Apple-asi-es-el-proceso-de-seleccion-en-sus-tiendas.html> [10/01/2022].

- El Universo.com (2020). La cualidad que Steve Jobs buscaba en sus empleados. Disponible en: <https://www.eluniverso.com/larevista/2020/09/27/nota/7993231/steve-jobs-cualidades-buscaba-empleados-curriculum-experiencia/>[15/01/2022].
- IMF (2022). La cultura de Recursos Humanos de Apple. Disponible en: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-cultura-de-recursos-humanos-de-apple/>[15/01/2022].
- Labrado García, A. (2019). Marketing interno: el caso Apple. Trabajo fin de grado. Universidad de Valladolid. Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/42536> [15/01/2022].

Fecha del caso: febrero, 2022.

Palabras clave: Puesto de trabajo, selección, formación, retribución, Apple.

Preguntas sobre el caso:

1. Elabore la descripción del puesto de trabajo de “Especialista Técnico” de Apple. ¿Qué requisitos debería tener una persona para ocupar el puesto? Razónelo.
2. Identifique y relacione los procesos de gestión de recursos humanos de Apple que se encuentran en el caso. ¿Qué procesos de gestión de recursos humanos no aparecen? Busque alguna noticia que te ayude a explicar un proceso no identificado en el texto.
3. Analice los diferentes tipos de formación de Apple. ¿Qué ventajas aporta a la compañía y sus empleados *Apple University*?
4. Analice la política retributiva de Apple. ¿Considera que logra alcanzar los principios de equidad interna, externa e individual? Razone su respuesta.

Agradecimientos: Esta aplicación ha sido elaborada en el marco del Grupo de Innovación Docente 2020: *FRH-GID-14. Grupo de Innovación Docente Fundamentos de Recursos Humanos* de la Universidad Rey Juan Carlos.