



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ICADE E-4

LA APLICACIÓN DE WORKDAY EN PRIMARK

Autor: Sam Edward Spence
Director: M^a Antonia Jaén Díaz

Madrid
2015

Agradecimientos

En primer lugar, quisiera dar las gracias a mi tutora, Marian Jaén Díaz, por toda su ayuda y asesoramiento a lo largo de la realización de este trabajo. Además, a Raquel Sánchez Ballestros, el agente de cambio de Primark durante el proceso de la implementación del sistema Workday, por su dirección y apoyo con respecto a la aplicación de Workday dentro de Primark. Muchas gracias también a todas las personas dentro del departamento de recursos humanos de Primark en Madrid por todos sus aportaciones a este proyecto.

Tabla de Contenido

Resumen.....	iv
Palabras Clave.....	iv
Abstract.....	v
Key Words	v
1. Introducción.....	1
1.1 Objetivos	1
1.2 Estructura	2
1.3 La Justificación del Trabajo	3
1.3.1 A nivel personal	3
1.3.2 A nivel económico y operacional	3
1.3.3 A nivel académico.....	4
1.4 Metodología	4
2 Revisión de la literatura.....	6
3 Introducción de ERP y Workday.....	9
3.1 Introducción de sistemas informáticos de recursos humanos.	9
3.2 ¿Qué es Workday?	10
3.2.1 ¿Cuáles son sus funciones básicas?	11
3.2.2 Resumen del producto de Workday	12
3.3 La implementación de Workday en Primark.....	13
4 El análisis del Workday.....	20
4.1 Ventajas de ERP/Workday.....	20
4.2 Las ventajas y beneficios potenciales de Workday en Primark	22
4.2.1 Se mejora ineficiencias en los procedimientos de RR.HH.	22
4.2.2 Homogenizar los procesos	25
4.2.3 Gran base de datos actualizada y accesible instantáneamente.....	27
4.2.4 Cumplimiento legal.....	30
4.3 Ventajas estratégicas de Workday.....	31
4.3.1 La identificación de talento.....	32
4.3.2 Diversidad	34
4.3.3 Disponibilidad de información analítica	34
4.4 Resumen de Ventajas de Workday en Primark.	36
4.5 Limitaciones y riesgos potenciales.....	36

4.5.1	Seguridad de la información.....	36
4.5.2	Formación y comprensión de la tecnología.....	38
4.5.3	Propiedad de la información.....	39
4.6	Resumen de las limitaciones de Workday en Primark.....	41
5	Conclusiones y Recomendaciones.....	41
5.1	Conclusiones.....	41
5.2	Recomendaciones.....	43
5.3	Limitaciones y Futuras líneas de investigación.....	44
6	Bibliografía.....	45
7	Anexos.....	48
7.1	Anexo 1 – Correspondencia con Primark.....	48
7.2	Anexo 2 – Correspondencia con Primark.....	48
7.3	Anexo 3 – Entrevistas con Primark.....	48

Resumen

Los avances tecnológicos en todos los aspectos de la empresa, han sido utilizados como herramientas analíticas claves para introducir ventajas dentro del mundo empresarial y hacer que los procesos internos sean más eficientes. El objetivo principal de este trabajo, es explorar como el sistema ERP de Workday sobre la gestión del capital humano ha influido en la forma en que las organizaciones multinacionales manejan su activo más valioso, su plantilla o su capital humano. El estudio realizado, se centra en analizar los efectos que la implantación de Workday ha tenido en una empresa multinacional minorista como Primark y como su sistema HCM, ha supuesto cambios fundamentales en los procesos internos y ha servido para homogeneizar procesos (revolucionando la forma de analizar el rendimiento de su capital humano para su optimización). El sistema Workday ERP ha permitido a Primark crear procesos internos estándar que eliminan prácticas innecesarias y costosas que anteriormente inhibían las responsabilidades principales de los departamentos de Recursos Humanos. Además, crea un sistema que permite al departamento de Recursos Humanos, focalizar en actividades que permiten el crecimiento de la compañía a través de actividades de identificación de talento; planes estratégicos y acceso instantáneo a todo el capital humano que trabaja en Primark (desde cualquier lugar y desde cualquier momento a través de la tecnología en la nube).

En conclusión, el objetivo de mi trabajo es establecer que Workday, como proveedor de un sistema basado en ERP ha supuesto un cambio con respecto a los procesos manuales del siglo pasado y ha permitido a los clientes tener éxito, a pesar de tener largas y complejas estructuras, con respecto a “Human Capital Management” y determinar sus efectos de eficiencia en los procesos de una compañía como es Primark (una marca líder global en el mercado minorista).

Palabras Clave

Workday, sistemas de ERP, Human Capital Management, identificación de talento , datos instantáneos, tecnología en la nube, Primark, Departamento de Recursos Humanos.

Abstract

Technological advances in every aspect of business have been utilized as key analytical tools to establish corporate advantages and efficient internal processes. The purpose of this work is to explore how Workdays' ERP system of Human Capital Management has influenced the way in which multinational organizations manage their most valuable assets, their staff. The main focus of this study is to analyse the effects Workday has had within an established multinational retail company, Primark, and how their HCM system led to fundamental changes in internal procedures and homogenized processes that revolutionize the way in which the firm analyses its return on human capital. The Workday ERP system has enabled Primark to create standard internal processes that eliminate unnecessary and costly practises that previously inhibited the key responsibilities of their human resource departments and create a system that enables their HR to focus on activities that enhance the growth of the organization through talent identification, strategic planning and access to instantaneous data regarding their global workforce anywhere, anytime via their cloud technology. The goal of this paper is to establish whether Workday as a provider of ERP based systems have helped revolutionize the manual processes of the past century and enable their clients to succeed, despite having complex and large structures, within the spectrum of Human Capital Management and determine their products effects on business process efficiency within Primark, a leading global retail brand.

Key Words

Workday, ERP systems, Human Capital Management, talent identification, instantaneous data, cloud technology, Primark, human resource departments.

1. Introducción

1.1 Objetivos

El objetivo principal de este trabajo de investigación es estudiar y analizar el sistema de Workday como una herramienta con respecto a la gestión de capital humano y su aplicación dentro de una organización grande que podría demostrar sus ventajas y debilidades en el mundo real. Workday actualmente tiene una base de clientes muy amplia, todos los sectores que adaptan este sistema para una mejor gestión de su capital humano en lugar de utilizar sus procesos antiguos. Quisiera aprender porque organizaciones como Primark deja sus procedimientos previos para este sistema en particular.

Mi primer objetivo de este trabajo, es investigar el producto Human Capital Management (HCM) de Workday que las organizaciones utilizan en el sector de recursos humanos y la gestión de talento. Analizaré este producto de Workday para entender qué tipo de producto es (HRIS o ERP), para más tarde establecer si el producto cumple con los definiciones de su tipo de sistema, cuáles son sus funciones básicas y resumir lo que el producto es al final para crear parámetros sobre las funcionalidades del sistema y establecer desde que punto de vista debería analizar el producto.

Se analizará el proceso de implementación del sistema de HCM dentro de Primark, para descubrir si hubo problemas en el proceso de implementación o si fue un proceso relativamente fácil con respecto a cada fase de la misma. Además esta parte me ayudará a saber cómo los agentes de cambio dentro de la organización han superado las dificultades de cambiar los procesos internos y asegurar la aceptación del producto por los usuarios en cada parte de la empresa.

Se investigará también las ventajas de Workday y las limitaciones del sistema dentro de Primark, con el fin de establecer cuáles de sus funciones básicas aportan valor a la empresa; cómo Workday puede mejorar los procesos y procedimientos de Primark para crear un sistema único y si hay riesgos potenciales que podrían afectar el desempeño y la reputación de la organización por la implementación del sistema que no fueron evidentes cuando se realizó su implementación en junio del 2014. Con esto demostraremos, las características del sistema que funcionan y realmente aportan valor a sus departamentos de recursos humanos a nivel operacional y estratégico.

Además de estos objetivos, el trabajo tratará de establecer si Workday sirve como una herramienta útil en el área de recursos humanos y la identificación de talento dentro de organizaciones con plantillas segmentadas; diversas y complejas. Después de haber analizado los resultados de la investigación y obtenido los beneficios de la implementación y las limitaciones (reales y potenciales) de la misma.

1.2 Estructura

Este trabajo tiene tres partes principales que definen su estructura general. La primera parte del trabajo, se enfoca en el sistema de Human Capital Management de Workday. La identificación de sus funciones básicas, y la definición del producto para establecer lo que el producto hace cuando está implementado dentro de las organizaciones. Además, se incluye el proceso de implementación en Primark en esta parte del trabajo, para analizar cómo los agentes de cambio instalaron el sistema dentro de una organización tan grande y reconocida como lo es Primark.

En la segunda parte, se analizan las ventajas y beneficios potenciales para Primark a través de una investigación sobre sus procesos antiguos y los nuevos procedimientos que Workday ayuda a establecer dentro de la organización. Además, investiga cómo Workday ayuda en la resolución de las complejidades y dificultades que los departamentos de recursos humanos tenían antes de la implementación. Después de examinar las ventajas del sistema, se profundiza sobre las limitaciones y riesgos potenciales que posiblemente podrían tener efectos negativos sobre el rendimiento y la reputación de Primark como una empresa multinacional.

La tercera y última parte del trabajo, se centra en los resultados que podemos sacar del análisis de la primera y segunda parte del trabajo a través de una comparación entre los beneficios que Workday habilita y las desventajas del sistema. En esta parte, se verá si podemos considerar Workday como una herramienta de gestión de capital humano o si el sistema tiene demasiadas debilidades y realmente no podemos concluir que el producto de HCM sirve como una herramienta eficiente para los departamentos de recursos humanos.

1.3 La Justificación del Trabajo

1.3.1 A nivel personal

Desde que empecé a estudiar empresariales en mi instituto y después en la universidad, la gestión de personas y recursos humanos son temas que me interesan mucho. La tecnología y sus utilidades sobre procedimientos siempre han sido parte de mi vida, mi madre es una cofundadora de una compañía de tecnología basada en sistemas de integración, procesos técnicos y, en estos últimos años, la tecnología en la nube. Por eso, los temas de la gestión del capital humano y avances en la tecnología han sido dos factores muy importantes a lo largo de mi vida.

Además realicé mis prácticas en Primark durante el verano del año pasado, cuando los agentes de cambio empezaron a implementar el sistema de Workday en cada tienda en España y Portugal. A lo largo de mis prácticas allí, empecé a aprender sobre el sistema de Workday y sus utilidades para organizaciones que están en fase de expansión como Primark actualmente.

1.3.2 A nivel económico y operacional

Recursos humanos era casi la única parte de los negocios en que todos los procesos se han realizado sin la asistencia de tecnología, especialmente con respecto a la identificación de talento. Todavía la mayoría de PYMES utilizan procesos que están basados en papel y otros métodos arcaicos que son ineficaces y costosos en comparación con las otras alternativas.

En 2012, el 60% de las organizaciones dijo que había una escasez de liderazgo y 72% de organizaciones tenían dificultades en la identificación de empleados con alto potencial. (Ernst & Young, 2014)

Con la aparición de sistemas de ERP (Enterprise Resource Planning o planificación de recursos empresariales) de Oracle y SAP que vincula sistemas financieras para crear un sistema único que facilita el análisis de los datos. Por ello era solo una cuestión de tiempo, que una empresa desarrollará y comercializará un sistema de ERP enfocado en la gestión de capital humano.

Según compañías como Workday, sus sistemas podrían mejorar las operaciones internas y la eficacia de los procesos de compañías que tienen economías de escala con respecto al tamaño de su fuerza laboral. Además Workday señala que las empresas podrían ahorrar costes utilizando sus sistemas, por eso el objetivo de este trabajo es analizar si Workday puede

mejorar los procesos internos y lograr sus objetivos de ser una alternativa viable para todas las organizaciones.

1.3.3 A nivel académico

La aparición de tecnología en la gestión de capital humano es un tema bastante nuevo que no ha sido investigado por muchos expertos o autores académicos. A diferencia de todos los artículos e informes que ya se habían escrito sobre la gestión de capital humano este trabajo lleva un análisis más contemporáneo sobre la tecnología y sus efectos con respecto a recursos humanos. Los objetivos de este trabajo y el análisis que está realizado a lo largo del mismo, tratan de medir (en lo posible) los efectos de un sistema como Workday en organizaciones con plantillas muy grandes, diversas y complejas. La tecnología ha creado avances sobre la eficacia de procesos en todas las otras partes de la empresa y ahora el trabajo investiga si podrían crearse sistemas y controles mejores dentro del área de recursos humanos.

1.4 Metodología

La metodología de investigación de este trabajo estará formada principalmente por el estudio de casos en términos cualitativos, por ejemplo como Workday funciona y mejora los procesos internos de Primark. Según Bryman (2003) en su libro de metodología *'Social Research Method'*, el objetivo principal de los estudios de casos es examinar intensivamente las aplicaciones de teorías en entornos definidos. Este es el objetivo de este trabajo, examinar e investigar los efectos de Workday dentro de entorno de una organización multinacional, Primark.

Para establecer una metodología y estructura clara, a lo largo de este trabajo, aplico el modelo de Michael Bassegy (1999) que establece una estructura para hacer estudios de casos. Además para investigar lo que son estudios de casos utilicé, el libro de Bryman,(2012), *Social Research Methods* para aclarar la metodología y en que consiste un estudio de caso.

Este trabajo, tiene la estructura y metodología que Micheal Bassegy (1999) propone sobre estudios de casos. En primer lugar, identificar el sujeto de la investigación. El sujeto de este trabajo fue inspirado por los cambios que vi en Primark cuando estuve haciendo mis prácticas. En segundo lugar, Bassegy dice que el investigador debe encontrar y recoger datos e información sobre el tema de investigación. Para cumplir con esta parte, realicé una búsqueda exhaustiva de información sobre los sistemas de ERP y sus ventajas con respecto a recursos humanos. El artículo académico de Kovach & Cathcart (1999) sobre la importancia

de HRIS (Human Resource Information Systems) fue muy útil para investigar si los sistemas de tecnología informáticos juegan roles claves dentro de recursos humanos.

Su trabajo argumenta que HRIS habilita y permite el acceso a datos de forma rápida, el intercambio de información dentro de las organizaciones y una ventaja estratégica, y citan el éxito de estos sistemas dentro de HP e IBM.

La tercera fase de este trabajo trata el análisis de Workday a través de sus videos en línea y su página web para descubrir cosas acerca de su producto (HCM) e identificación del talento, y cuáles son los beneficios de Workday para sus clientes. El trabajo explora los módulos de Workday, define qué tipo de producto es y como ayuda a sus clientes

Además, utilice las entrevistas con Primark y Raquel para investigar los efectos de Workday en el mundo real y para analizar las ventajas y limitaciones de Workday en más profundidad, para establecer si Workday sirve como una herramienta para los departamentos de recursos humanos. Utilice las entrevistas con Primark para enfocar la aplicación de Workday dentro de su entorno y estructura con el fin de investigar si la aplicación de Workday ha sido de gran utilidad para la empresa.

La parte siguiente es el análisis del caso, los datos que relaciona específicamente al estudio de caso. En este trabajo, evalúo las ventajas y limitaciones sobre la aplicación de Workday en Primark, utilizando las entrevistas con Raquel Sánchez Ballesteros, el agente de cambio para la unidad de negocio estratégico de Iberia y la información que viene de Workday sobre sus propios sistemas. Las entrevistas con Sánchez Ballesteros, sirven para investigar lo que ha pasado y va a pasar dentro de la organización sobre el sistema de ERP de Workday y como la organización ha cambiado debido a la aplicación de este tipo de HRIS.

Bassey (1999) termina su metodología para los estudios de casos con conclusiones, recomendaciones y limitaciones sobre los datos y el caso en general. Para cumplir con el formato de Bassey, este trabajo termina con las conclusiones que el trabajo extrae de la parte analítica sobre la aplicación de Workday.

2 Revisión de la literatura

En primer lugar, el libro de Michael Bassey (1999) sobre los casos de estudios en el entorno educativo, fue una fuente muy útil cuando empecé a hacer este trabajo. El autor es un profesor reconocido en su universidad de Open University y que tiene experiencia propia en esta línea de trabajo. Se trata de definir lo que es un estudio de caso, no solo por su definición pero también a través de ejemplos como el estudio realizado por el “*British Educational Research Journal*” y su ejemplo de Chris Holligan (1990) sobre las percepciones de estudiantes con respecto a la disciplina. La principal funcionalidad de esta fuente, fue el proceso de hacer un estudio de caso y las etapas que el establece a lo largo del capítulo siete. Así mismo, Alan Bryman (2012) define lo que es un estudio de caso a través de su definición “una examinación intensiva de un entorno que puede ser cualitativo o cuantitativo”. Como Bassey, Bryman explica su definición de una manera más profunda a través de sus ejemplos de casos como Keil (1992) sobre la región central del Reino Unido. Bryman es un autor reconocido por su trabajo académico sobre la metodología de estudios en su universidad de Oxford, como Bassey.

Hendrickson (2003), es un autor académico y especialista en el campo de tecnología, define la necesidad de tecnología en RR.HH y sistemas como HRIS (Human Resource Information Systems) a través de ejemplos académicos.

“HRIS es un sistema integrado para recordar, guardar y analizar información con respecto a recursos humanos” (Hendrickson, 2003)

Hendrickson resalta la necesidad de la tecnología en recursos humanos, su implementación, las ventajas de estos sistemas de HRIS y sus dificultades con la integración entre ERP y HRIS, que hoy en día no es un problema real. Los sistemas de ERP son más globales con más funcionamientos y han canibalizado la parte de HRIS por sus sistemas de HCM (Human Capital Management).

Elegir ERP, a pesar de que no es una fuente académica sirve para explicar lo que es con una terminología más sencilla, “sistemas integrado... como el cerebro de la organización y sus procesos”. Es una definición más actual que explica que los sistemas de ERP incluye la interacción e integración con otros sistemas internos. No hay ningún autor puesto en su página web y no hay una evaluación académica ni “*Peer review*”. Otra fuente que tampoco es académica, es la explicación de ERP de Oracle (2015). La explicación de Oracle cumple con las definiciones anteriores y también habla sobre las ventajas de sistemas ERP en las

organizaciones. Obviamente como un vendedor de estos sistemas, Oracle tiene un interés personal en la demostración de las ventajas y podría ser una fuente muy sesgada con respecto al análisis de sus sistemas de HCM y financiera.

Como Oracle, el artículo académico de Hota & Mishra (2012) define y explica lo que es un sistema de ERP y las ventajas para las organizaciones y PYMES. Ellos utilizan ejemplos académicos para establecer las ventajas potenciales sobre la aplicación de SaaS (un tipo de ERP para PYMES) pero enfocan más las ventajas económicas que añaden valor al análisis de los procesos de Primark. Hota & Mishra utilizan ejemplos académicos para ilustrar las inversiones en este tipo de sistema y la eficacia percibida del mismo que añade valor a este trabajo.

Tanto Kovach & Cathcart (1999) como los autores y publicaciones anteriores definen lo que es un sistema de HRIS pero su definición es limitada por la tecnología disponible durante esa época (no hubo tecnología en la nube), decían que los sistemas de HRIS no necesariamente eran informáticos, que ahora mismo no es verdad. Como Hendrickson, este trabajo discute tanto la implementación de la tecnología y las barreras de la tecnología como la cantidad de ordenadores personales, que actualmente no es un problema debido a la tecnología en la nube.

Otra fuente que fue muy útil para explicar la aceptación de cambios y su implementación es el modelo TAM (Technology Acceptance Model) de Davis (1989). Davis argumenta que la utilización de nuevas tecnologías por los usuarios depende de la utilidad de uso y el valor percibido de la nueva tecnología. Su modelo sirve para demostrar las etapas y técnicas que Primark utilizó para asegurar la aceptación y utilización de Workday. Davis probó su teoría en entornos diferentes y se queda con su modelo original sobre la aceptación de nuevas tecnologías.

Como Davis, *Our Mobile Planet* (2013) ayuda a explicar la facilidad de uso de estos sistemas de ERP y Workday en particular. Se publicaron estadísticas sobre la penetración de tecnología y *smartphones* en casi todos los países del mundo. Sirvió para demostrar la facilidad de uso de la tecnología de Workday y como el sistema funciona con la tecnología en la nube. La fuente identifica una ventaja muy importante para el funcionamiento de Workday dentro de Primark, accesibilidad debido al uso extendido de los *smartphones*.

Workday (2015) como el vendedor del sistema habla sobre su aplicación móvil desde la cual todos los usuarios pueden acceder. Obviamente como el proveedor del sistema, Workday en

todos sus videos, artículos y publicaciones habla sobre las ventajas de su sistema; homogenización de procesos, identificación de talento, automatización de procedimientos, reducción de costes por la eliminación de papel gracias a su tecnología en la nube. Workday establece la necesidad del talento dentro de las organizaciones como el informe de McKinsey (2007) sobre el liderazgo y su eficacia, y Ernst & Young (2014) sobre los problemas en la identificación del talento actualmente. Ambas fuentes presentan argumentos para justificar la utilización de este tipo de tecnología.

Workday (2014) sobre su módulo de gestión de talento, argumenta la importancia de su identificación y planificación de sucesiones a través de la aplicación. Jopson & Barrett (2014), como Workday, identifican la planificación y diversidad como factores claves para el rendimiento de los equipos y organizaciones a través de su artículo en el periódico *Financial Times*. Así mismo, *Stanford Graduate School of Business (1999)* argumenta la necesidad de la existencia de diversidad, una cosa que Workday habilita a través de búsquedas sobre los conocimientos y capacidades de los usuarios.

Aunque Workday demuestra sus ventajas a través de sus publicaciones y videos, hay miembros de la prensa que cuestionan la seguridad de estos tipos de sistemas, especialmente de la tecnología en la nube. El periódico británico, *The Guardian*, (2011) habla sobre el pirata informático, y la violación del sistema de Sony. En 2014, hubo un artículo sobre la violación del sistema de tecnología en la nube de Apple por el *Financial Times* (2014). Ambos artículos, presentan preguntas vitales sobre la seguridad de datos personales y financieros de los usuarios. Sobre el mismo tema, Workday publica en su página web los estándares y procedimientos de sus sistemas para garantizar la seguridad de datos.

Data Protection Comisioner (2003) establece normas y leyes sobre la protección de datos en Irlanda. Como una organización del estado y jurídica, una compañía como Workday necesita cumplir con estas leyes sobre la protección de datos personales de sus usuarios. El *Office of the Attorney General (1988)* publicó la primera cita de legislación sobre el mismo tema, y como un órgano jurídico, sus publicaciones son fuentes primarias que cumplen con la legislación de la UE. De la misma manera, *export.gov (2003)* explica las normas de propiedad de información y transferencia de datos entre la UE y EE.UU a través del “*US-EU Safe Harbour*”. Pero se cuestiona, el poder de esta legislación por la violación de datos en la UE por el NSA (*National Security Agency*) de EE.UU.

The Washington Post (2013) reveló los detalles sobre el escándalo del NSA sobre la protección y propiedad de datos de intercambio entre la UE y EE.UU. Workday (2014) dice que sus sistemas cumplen con los requisitos de la legislación de *US-EU Safe Harbour* pero según *The Washington Post* la EU podría revocar el acuerdo en el futuro.

La gran mayoría de las fuentes de este trabajo han sido artículos periodísticos y no necesariamente estudios académicos sobre los efectos de sistemas de ERP en el entorno empresarial, como *The Washington Post* y *The Guardian* que centran su atención en los fallos de la tecnología en la nube. La ventaja de estos artículos es que son actuales. Los estudios que definen que es un sistema de ERP, fueron publicados hace diez años en algunos casos como Hendrickson (2003) y Kovach & Cathcart (1999). El principal problema con estas fuentes es que la tecnología ha cambiado mucho durante la última década; tecnología en la nube y la integración de los sistemas diferentes. A pesar de esta limitación, los artículos académicos demuestran las ventajas principales de los sistemas.

3 Introducción de ERP y Workday

3.1 Introducción de sistemas informáticos de recursos humanos.

La función de Recursos Humanos de las organizaciones está cambiando y reaccionando a cambios en el entorno organizacional por la globalización y en la evolución de sistemas informáticos. Estos cambios ejercen presión sobre los profesionales de Recursos Humanos para proporcionar servicios muy amplios, de mayor calidad, y de una manera cada vez más rápido (Hendrickson, 2003). Estas expectativas ponen presión sobre estos profesionales y resultan en la búsqueda de sistemas y nuevos procedimientos más eficaces que son realizables a través de las nuevas tecnologías que son disponibles. Este parte del trabajo sirve para presentar el sistema que las organizaciones utilizan actualmente en los sitios de trabajo, demostrar la funcionalidad del sistema y mostrar las diferencias entre los sistemas informáticos que ayudan a los departamentos de recursos humanos a gestión su capital humano en una manera eficaz.

La tecnología siempre ha sido un parte muy importante en cualquier departamento de un negocio pero dentro de los últimos años las organizaciones han invertido mucho en sistemas de ERP. Según Hota & Mishra (2012), en 2012 compañías invirtieron \$120 mil millones en sistemas tecnológicos basado en procesos y \$38 mil millones en sistemas de bases de datos. La mayoría de estos sistemas están basados en la tecnología en la nube. Más y más empresas

están convirtiendo sus sistemas y procedimientos de HRIS (Human Resources Information System) en sistemas como Workday o Oracle, integrado y automatizado.

Los dos sistemas más utilizados con respecto a la gestión de capital humano son ERP y HRIS, ambos sistemas son muy similares pero la diferencia clave entre los dos es que sistemas de ERP están vinculados a otros sistemas en la misma organización para presentar información global de la compañía y los de HRIS solo están enfocados en datos sobre recursos humanos. Los sistemas de ERP son más holísticos en que utilizan datos de departamentos diferentes para crear un único sistema donde toda la información de la organización está disponible.

Para aclarar lo que estos sistemas hacen, necesitamos analizar lo que estos sistemas son. La definición de un sistema de ERP es un aplicación de software y sistema integrado en toda la empresa que guardan los procedimientos y datos sobre la organización y sus procesos (Shang & Seddon, 2000). Una definición de los sistemas de ERP más actual es de ElegirERP (2015) que dice que es un sistema de software de gestión integrada, y se define como un grupo de módulos conectados a una única base de datos de manera que permite administrar todos los procesos operativos de una empresa, integrando varias funciones de gestión en un único sistema.

3.2 ¿Qué es Workday?

Básicamente Workday es una empresa especializada en sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*) y tiene cinco productos que están enfocados en aspectos diferentes que se relacionan con departamentos variados dentro de una organización y no solo en RR.HH. Un buen ejemplo de uno de sus productos que no está enfocado en recursos humanos es *Financial Management*, que sirve como sistema de auditoría interna y está relacionado con los procesos internos de un departamento financiero como la asignación de gastos y control de sus costes.

El producto que se va a investigar y analizar a lo largo de este trabajo es su producto de HCM o *Human Capital Management* que sirve como sistema principal para la gestión de trabajadores con el enfoque de recursos humanos. Según Workday (2015) el objetivo principal de este producto es dar una visión holístico de la fuerza laboral global de una compañía u organización. *Human Capital Management* actúa como un sistema operativo principal para los datos de capital humano a través de un amplio espectro de funciones.

3.2.1 ¿Cuáles son sus funciones básicas?

Sus funciones consisten en una gran variedad de sub-categorías dentro del sistema que ayuda a un equipo de recursos humanos a mejorar sus procesos previos y convertirlos en procesos totalmente más eficaces al final de la fase de implementación y revisión del producto. Todas estas funciones están adaptadas a las necesidades de Primark y hay otras funciones que Primark decidió dejarlas fuera de su sistema de HCM. Estas funciones están disponibles en la página principal del sistema. Son las siguientes:

- Dashboard – es un conjunto de indicadores claves sobre el desempeño de su departamento y factores importantes; por ejemplo, la tasa de ausencia o número de empleados contratados por la organización. En el caso de Primark, cada dashboard es diferente y depende de su puesto.
- Mi Equipo – esta función da un vistazo general sobre su equipo y los trabajadores de su cargo dentro de la organización. *My Team* da una visión general de los miembros de su equipo y crea una estructura jerárquica acerca de los trabajadores que tiene a su cargo. Esta estructura que se presenta fluye hacia abajo, por lo tanto un miembro no puede acceder a la información que quede por encima de su posición dentro de la estructura de la empresa. Esta funcionalidad permite el movimiento de una persona fuera de su equipo actual y a un nuevo equipo; es un componente vital para una organización con una plantilla muy grande como Primark.
- Payroll – La cantidad de salarios pagados a un equipo o individuos; es importante saber que el sistema de HCM no hace las nóminas de los trabajadores, pero el software está vinculado con el sistema actual de nóminas que las organizaciones implementan. Esta función sirve para analizar y comparar las nóminas de cada año con respecto al tamaño de su fuerza laboral. Además Workday crea una historia de nóminas para cada empleado y les envía directamente. Es una copia digital de cada nomina que se puede imprimir si se necesita recibir la nómina directamente.
- Calendario y Vacaciones - Esta función es la más intuitiva de todas, ya que sirve como un calendario organizacional con las fechas de auditorías internas y externas, pruebas de cada departamento, tareas diarias. Además del calendario, todos los empleados puede organizar y pedir sus días de vacaciones a través de esta sub-categoría o aplicación. Esta parte del sistema está adaptado a cada país por razones o diferencias legales y culturales.

- Salarios – Básicamente el sistema da información sobre la compensación de los trabajadores (partes fijos y variables) de cada departamento y área dentro de la área de operaciones, un cambio con respecto a la remuneración tiene que estar aprobado por un *Area Manager*.
- Beneficios – Información sobre planes de pensiones y seguros que podría ser pertinente e importante cuando la empresa hace sus presupuestos financieros.
- Evaluación de Talento – La revisión del desempeño también es una función muy importante para una organización, especialmente una que está expandiéndose en nuevos mercados geográficos. Todas las evaluaciones deben estar registradas en el Workday de cada empleado. Las evaluaciones de cada año están disponibles para analizar y comparar el desempeño de cada persona dentro de la compañía.
- Comunicación – La aplicación de HCM permite todos los usuarios la posibilidad de comunicación entre ellos a través de una característica de *Chat*. La aplicación habilita esta forma de comunicación informal entre todos los miembros de su equipo.

Además de estas funciones y aplicaciones todos los trabajadores que están dentro del sistema de HCM en Primark tienen sus propias páginas personales y perfiles. Su perfil personalizado contiene datos básicos sobre su carrera profesional; en primer lugar su posición dentro de la empresa y puestos previos dentro de la misma, datos de contactos y personales que son necesarios para contratos de empleo, las nóminas mensuales y cualquier interacción entre los empleados y los departamentos de recursos humanos u otros miembros de su equipo. El perfil de Workday que comprende la compensación/remuneración y los beneficios recibidos, permiten tener una visión con claridad, no solo para el departamento de RR.HH sino también para los trabajadores. Los trabajadores tienen acceso a sus evaluaciones de desempeño de cada año a través de su página personalizada, (Sánchez-Ballesteros, 2015).

Otras características técnicas que están disponibles y accesibles a través de su propio perfil de Workday, son su formación (información sobre su nivel de educación y grados obtenidos), conocimientos que podrían ser valiosos para su carrera profesional: como su nivel de competencia de cualquier idioma, formación o enseñanza adicional que haya obtenido antes o durante su estancia como un empleado de Primark. (Sánchez-Ballesteros, 2015)

3.2.2 Resumen del producto de Workday

Para definir lo que Workday es, en realidad, una herramienta que utiliza una gran base de datos de todos los empleados dentro de una organización y facilita análisis y planificación de

capital humano, al mismo tiempo convierte procesos ineficaces en procesos que realmente son eficientes y homogéneos en todos los sitios donde la compañía opera. En otras palabras es un sistema de ERP (Enterprise Resource Planning) o sistema de planificación de recursos empresariales. (Workday, 2015)

Según *ElegirERP* (2015), es un sistema de software de gestión integrada, y se define como un grupo de módulos conectados a una única base de datos de manera que permite administrar todos los procesos operativos de una empresa, integrando varias funciones de gestión en un único sistema. En el caso de Primark los módulos están conectados a los perfiles de sus usuarios y los otros sistemas que Primark utiliza como *MyJob* y su sistema de fichaje (Time and Attendance) en todas de sus tiendas.

Normalmente los sistemas de ERP están basados en datos financieros, como las aplicaciones de SAP y Oracle que analizan información financiera, por ejemplo, costes y la financiación de proyectos, la facturación de proyectos elegidos, así como cualquier gasto que sea aplicable al análisis que realiza. En este sentido, Workday ha logrado en el área de recursos humanos lo que Oracle y SAP han logrado en la gestión de costes y en el análisis financiero de proyectos. (Oracle, 2015).

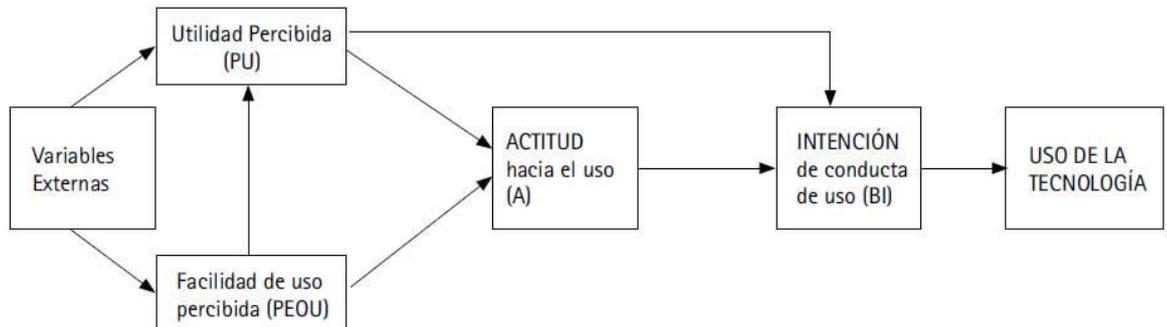
3.3 La implementación de Workday en Primark

Para investigar el proceso y procedimiento de la implementación del software, con el fin de ver sus efectos con respecto a los departamentos de RR.HH y los agentes de cambios, se realizó una entrevista a Raquel Sánchez-Ballesteros, un L&D (Learning and Development) Manager de la oficina central de Iberia en Primark. Raquel ha sido el agente de cambio para su unidad de negocio de Iberia. El proceso de implementación en todos los sitios de España y Portugal era su principal responsabilidad desde Marzo 2013 cuando Primark decidió que necesitaba una herramienta como Workday aplicada en todas las tiendas y sedes de sus unidades estratégicas de negocios (UEN).

La implementación de estos sistemas es muy importante especialmente con respecto a la aceptación y utilización de nuevos sistemas tecnológicos. La aceptación de nuevos desarrollos tecnológicos puede ser un proceso difícil, especialmente cuando la mayoría los usuarios no ven los beneficios de los nuevos procesos y del sistema. En el modelo TAM (Technology Acceptance Model) de Davis, la aceptación y utilización de nuevos desarrollos tecnológicos depende de dos factores claves: La utilidad percibida y facilidad de uso percibida por los usuarios principales. Si ambos factores no se abordan por la empresa, podría

haber resistencia sobre el uso del nuevo sistema, lo que anularía así los potenciales efectos positivos que el software tiene para todos sus usuarios y por tanto para la empresa. (Davis, 1989) (Ver Fig. 1)

FIGURA 1. Estructura del modelo TAM



Fuente: Davis et ál. (1989).

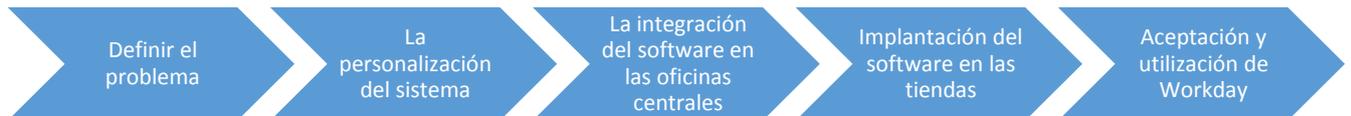
Fig.1 Fuente: Davis (1989), Technology Acceptance Model.

Primark necesitaba tener en cuenta los problemas posibles que podrían impedir lograr los efectos beneficiosos del sistema, especialmente con respecto a la resistencia de los usuarios o empleados a la integración de Workday. Según *Bearing Point*, experto en la gestión de cambios, la resistencia de los empleados ante un cambio organizacional supone el 40% de las barreras ante la implantación de dicho cambio, por eso era de vital importancia que Primark logrará convencer a todos sus empleados que el cambio podría ser beneficioso para todos, no solo para los directivos. Lograr la implicación de todos los empleados, totalmente necesaria para toda puesta en marcha de un sistema de estas características. (Ver Fig. 2)



Fig. 2 Fuente: Pato (2014), *Barreras ante la implementación de un cambio.*

La implementación del software se realizaba en cinco fases principales que tenían una duración total de un año y medio:



- 1) **Definir el problema:** Para definir los problemas más importantes de Primark con respecto a la gestión de personal, se realizaron reuniones en cada UEN y país para tratar los problemas específicos que se encontraron desde su inicio, así como los problemas potenciales que se pudieran encontrar en el futuro debido a la expansión rápida de Primark tanto en países emergentes como desarrollados. Cuando los directores de cada país habían formado una lista definitiva de sus dificultades en su propia área, los directores y managers claves realizaron reuniones conjuntas para definir los problemas principales de la organización desde una perspectiva global. El problema principal que Primark se encontró antes de la implementación del sistema era que con su expansión y movilidad de trabajadores entre tiendas y oficinas internacionales y nacionales, los procesos básicos que los departamentos hacen (en todos los sitios; tiendas y oficinas) no eran homogéneos, y eran ineficaces. Después de esta fase, los directores decidieron que Workday era la aplicación más valiosa para lograr una organización eficiente y homogénea.
- 2) **La personalización del sistema:** La personalización del software que Primark ahora utiliza, se obtiene de las reuniones entre los directivos de la organización y los representantes de Workday, que tenían como finalidad desarrollar un sistema con una funcionalidad totalmente enfocada a lo que la compañía necesitaba. Después de las reuniones, Workday creó una aplicación con todas las funciones que Primark exigía

dentro de las oficinas centrales. Cuando esta fase finalizó, Primark probó el sistema de Workday en cinco tiendas en la península ibérica. Antes de la instalación en estas tiendas, los agentes encargados del cambio fueron las personas responsables para explicar cómo el sistema debería funcionar cuando Primark llevara a cabo el cambio de su sistema manual al nuevo sistema de Workday. Lograron esta fase de aprendizaje, mediante demos en las tiendas piloto y la formación de los directivos en España. También colaboraron, los equipos de gestión y los miembros del departamento de recursos humanos dentro de cada una de estas tiendas, en sesiones de formación para explicar la funcionalidad del software y como deberían utilizar el nuevo sistema de Workday diariamente. Después de la formación de los equipos de gestión, los directivos, Primark formó a los otros empleados de estas tiendas piloto de la misma manera para experimentar y probar el sistema en cada una de estas tiendas. Esta parte de la integración del sistema, sirvió para observar la facilidad que hubo para lanzar el producto en las cinco tiendas piloto en España y Portugal antes de la integración o lanzamiento del producto en las oficinas centrales y en las otras tiendas. Aparte, sirvió para establecer normas en la formación y lanzamiento del nuevo sistema, ya que van a ser procesos homogéneos, y por tanto independiente de la ubicación de la tienda o de que agente gestione el cambio.

- 3) **La integración del software en las oficinas centrales**, básicamente consiste en la descarga de la aplicación de Workday en cada ordenador y la vinculación del sistema de Workday con los otros sistemas que Primark utiliza. La vinculación o comunicación entre todos los sistemas se realiza a través de “la nube”. Esta vinculación de los sistemas asegura que Workday funcione como un sistema de ERP, en el que actúa como el sistema principal que interactúa con los otros para facilitar la transferencia de información sobre todos los usuarios registrados dentro de Primark. Cuando se realizó esta parte de la integración del sistema en las oficinas, Workday y Primark crearon áreas en cada tienda donde los trabajadores tienen acceso al sistema para registrarse y aprender cómo se puede utilizar el software de HCM. Básicamente esta parte de la integración consiste en la instalación de ordenadores personales en cada tienda en un área dedicada al uso de Workday (normalmente en la cantina). Workday entregó e instaló cada equipo en cada tienda y configuró los ordenadores para asegurar el correcto funcionamiento del software. Funciona en cada lugar como parte de su política de instalación. En algún caso, Primark necesitó cambiar la disposición de la cantina en algunas tiendas para asegurar que el área asignado para

Workday estuviera separado del resto de la cantina con la finalidad de proteger datos personales y las contraseñas de los usuarios.

4) **Implantación del software en las tiendas:** Después de la integración en las oficinas centrales, sedes de la empresa y las tiendas, Primark lanzó su nuevo sistema en cada sitio y en todas las tiendas. Para llevar a cabo este proceso, se desarrollaron manuales de uso accesible en la cantina, las oficinas de recursos humanos dentro de las tiendas y en las oficinas centrales. A cada empleado se le asignó un tiempo específico dentro de su horario de trabajo para crear su perfil de Workday – rellenar datos personales, introducir sus conocimientos y formación adicionales con su propia contraseña. Dentro de este tiempo, los empleados podían familiarizarse con las funciones de Workday y cómo utilizar el sistema. Durante el proceso de registro, una persona del departamento de recursos humanos estaba disponible para cualquier duda, y el gerente/líder del equipo también estaba disponible para ayudar a todos los miembros de su equipo a familiarizarse con Workday. Después de la creación de todos los perfiles de cada empleado, todos los trabajadores podían descargarse la aplicación de Workday en su móvil o Tablet a través del App Store o Google Play. (Workday, 2015)

5) **Aceptación y utilización de Workday:** La aplicación y utilización de Workday obviamente es obligatorio dentro de la gestión de Primark y para todos los trabajadores. Pero como hemos visto dentro de la introducción de la implementación, según Davis (1989) las actitudes de los usuarios principales y la facilidad de uso son los factores claves en la utilización y aceptación de nuevas tecnologías.

Para asegurar que la empresa no encontrara comportamiento resistente al cambio la primera cosa que Primark solicitó era que les realizaran el cambio a largo plazo, de manera que Primark, pudiera planificar el cambio en lugar de implementarlo sin la fase de aprobación y experimentación, que fueron las claves para resolver posibles problemas (que pudieran aparecer antes de la implantación global). La segunda acción que los agentes de cambio llevaron a cabo fue la utilización de argumentos en términos gana-gana. Primark creó videos en los que el Presidente de la empresa explicaba lo que hace Workday en primer lugar para la empresa y en segundo lugar lo que hace para los empleados, para presentar la información directamente a todos los usuarios del nuevo sistema, (Sánchez Ballesteros, Raquel. 2015). Primark utiliza algunas fuentes de información para garantizar la transparencia de la información sobre Workday, publicó folletos sobre el sistema y para qué servía, había

presentaciones en la cantina sobre el software y todos los jefes de los departamentos explicaron las utilidades a su propio equipo.

Además para evitar confusión sobre el nuevo sistema y como iba a funcionar dentro de la organización, durante la fase de implementación había personas que formaban a los demás a través de demostraciones personales cuando se registraban dentro de Workday.

Todas estas acciones crearon una actitud de utilidad para todos los que trabajan para Primark y demuestra un cierto nivel de facilidad de uso; aceptación y utilización del nuevo sistema.

A pesar de algunas complejidades durante la implementación del sistema, no fue un proceso muy difícil para los agentes de cambio dentro de los varios departamentos de recursos humanos de cada país. Según la agente de cambio de España y Portugal, la implementación fue bastante fácil debido a varios factores:

En primer lugar, el sistema es sencillo de utilizar, por lo que ningún usuario encontró problema alguno a la hora de utilizarlo. Se puede usar desde una aplicación de móvil, hoy en día la mayoría de profesionales tiene un *Smartphone* que utiliza en su día a día por lo que no existe ninguna barrera tecnológica. La aplicación de Workday no es difícil de manejar, en todo caso si eres un administrador o directivo de Primark, podría ser un poco más complejo puesto que estas personas manejan más utilidades. El resto de miembros se limitan a tener actualizado su perfil, solicitar vacaciones, o gestionar datos que se puede editar o cambiar en cualquier momento. Cuando nos descargamos aplicaciones de iTunes o de Google Play no necesitamos ningún tipo de formación antes de utilizar la aplicación. Por eso en términos de recursos humanos, no se destinó un gran esfuerzo a la formación de la plantilla, exceptuando la fase de inscripción y los videos que Primark utilizaban para mostrar los beneficios de la tecnología. El único momento en que el departamento de RR.HH necesitaba hacer un tipo de formación extensa fue durante la implementación en las tiendas pilotos en España y Portugal porque en ese momento no había personas dentro de la organización que conocieran el uso del nuevo sistema. (Sánchez Ballesteros, 2015)

Otro factor que afecta la facilidad de la implementación, es la edad promedio de los empleados que trabajan dentro de las tiendas y oficinas de Primark. Primark, no quiere decir exactamente cuál es la edad promedio de sus trabajadores pero según la segunda entrevista con el agente de cambio, la mayoría de los trabajadores (especialmente en las tiendas) son

jóvenes y están acostumbrados al uso de este tipo de tecnología diariamente sin problemas. Además, España es un caso particular con respecto a la adaptación de tecnología nueva. El país tiene una tasa de penetración de móviles inteligentes del 55,4% y está clasificado dentro de los primeros quince países junto con el Reino Unido (161 tiendas) e Irlanda (38 tiendas) que son los mercados más grandes e importantes. (Primark, 2015) (Ver Fig. 3)

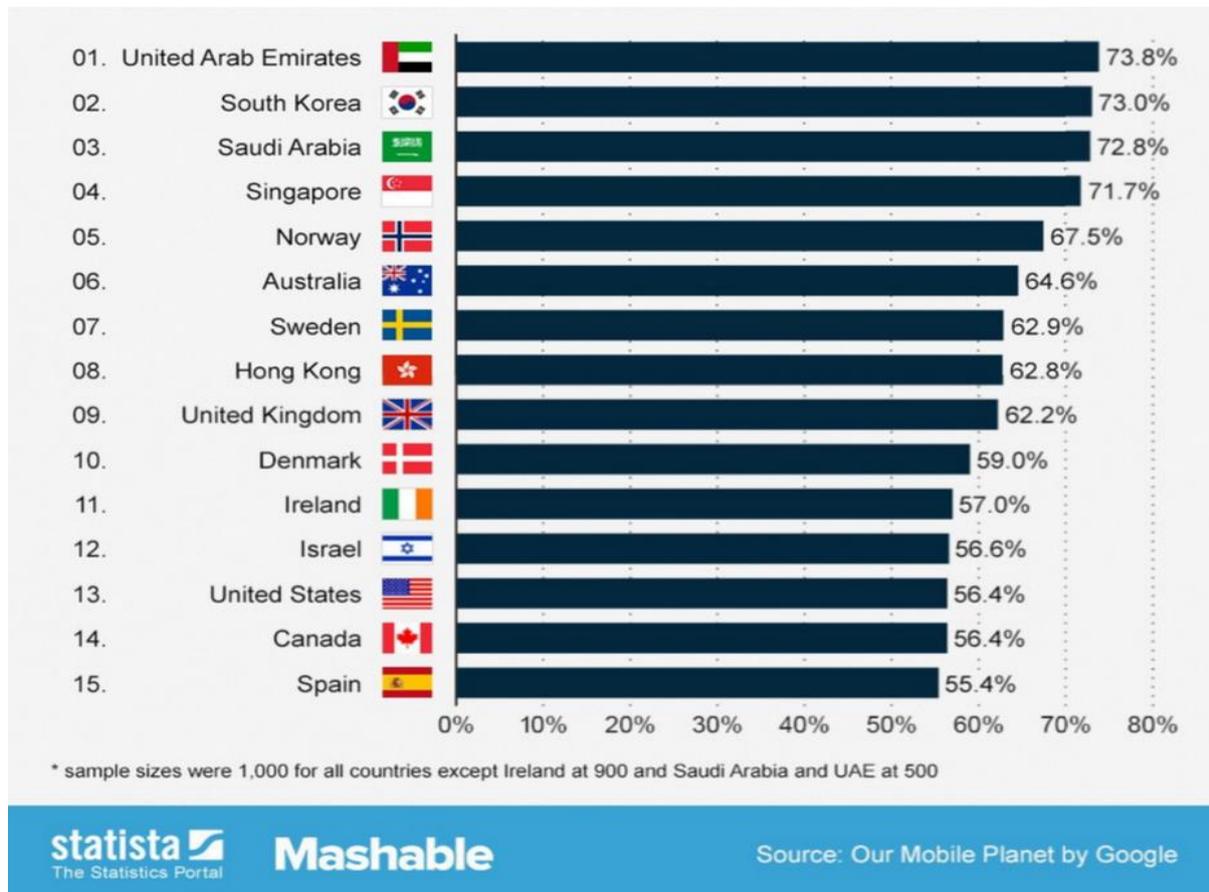


Fig. 3 Fuente: Our Mobile Planet. (2013). Penetración de Smartphones

La integración de Workday también dio la oportunidad de reuniones y colaboración entre todos los departamentos de recursos humanos para establecer un único sistema de trabajo y analizar sus procesos internos. En la segunda fase, la personalización del sistema, todos los departamentos internacionales colaboraron para identificar los mejores procedimientos de cada país y finalmente establecieron los procesos globales que iban a implementar dentro de sus propios equipos. Normalmente los directivos de cada departamento de recursos humanos se reúnen por lo menos una vez al año, pero la implementación de Workday requirió que los directivos reservaran tiempo para identificar y crear procesos internos que mejoraran el buen funcionamiento de cada departamento dentro de cada segmento de la empresa. (Sánchez-Ballesteros, 2015)

Obviamente la implementación de un sistema tan influyente e importante dentro de una organización tan grande como Primark no fue una tarea fácil, pero fue un proceso que los directivos creyeron esencial en esta fase de la historia y expansión de la empresa. Había algunas dificultades como la personalización y las pruebas del sistema dentro de las tiendas piloto y las ventajas de la integración del software, por ejemplo los beneficios de la colaboración de todos los equipos mundiales.

4 El análisis del Workday

Durante esta segunda parte del trabajo, el objetivo principal es analizar los beneficios de Workday y las limitaciones o riesgos de este sistema para Primark. Yo utilicé el sistema de Workday cuando estuve trabajando en Primark, pero para analizar lo que hace y lo que el sistema permite, realicé entrevistas a miembros del equipo de recursos humanos (Primark, Madrid) para conocer de primera mano todas las ventajas y debilidades de este nuevo sistema.

En primer lugar investigué los beneficios de Workday para todos los usuarios y los equipos de recursos humanos, los procesos que el sistema ha mejorado y sus ventajas con respecto a las responsabilidades de los departamentos de RR.HH.

En segundo lugar, estudié las debilidades y las limitaciones potenciales de este tipo de software, que podrían crear problemas o conflictos dentro de la compañía por los cambios que Primark y Workday realizaron con el nuevo sistema.

4.1 Ventajas de ERP/Workday

Para evaluar el rendimiento de la implementación de Workday en Primark deberíamos analizar los beneficios percibidos de sistemas de ERP y Workday. Según Hota & Mishra (2012) hay cuatro ventajas principales de este sistema de ERP para las organizaciones que implementan los mismos debido a su estudio sobre los sistemas de SaaS (tipo de sistema de ERP).

- a) Primero, la eficiencia o “*Streamlining*” de procesos con respecto a RR.HH
- b) Costes: reducción de coste para el mantenimiento del sistema y la creación de procesos que requieran menos tiempo de dedicación humana.
- c) Menos requerimientos técnicos necesarios para el aprendizaje del sistema
- d) Integración y vinculación con otros sistemas internos

Aunque estos beneficios son valiosos, no están enfocados a ver los efectos del sistema con respecto a recursos humanos. Workday (2015) describe los beneficios de su sistema desde el punto de vista de recursos humanos a través de su página web y los videos de sus sistemas, que están disponibles también en YouTube.

Workday declara que su sistema permite una visión global sobre capital humano que habilita managers a tomar decisiones sobre la estrategia en una manera más eficiente. Su función e integración con otros sistemas (nóminas o información financiera) también asegura que los managers disponen de información actualizada. El sistema permite la identificación de talento y la planificación de gestión a través de los perfiles de los empleados y la evaluación de su desempeño. Workday dice que el sistema es muy sencillo y que los *templates* (plantillas) ayudan en la homogenización de los procesos también. Finalmente, Workday declara que su sistema habilita acceso a información instantemente a través de su tecnología en la nube.

Según su informe sobre los beneficios del sistema, 57% de los participantes del estudio dicen que un aspecto muy importante de Workday es la mejora de sus capacidades de gestionar datos de sus empleados y 43% piensan que Workday mejora la automatización de sus procesos internos. Los otros beneficios según el informe, consisten en la reducción de costes para sus clientes, la vinculación con otros sistemas, lo que permite a Workday ser el sistema principal y mejorar la productividad de sus empleados. (Ver Fig. 4)

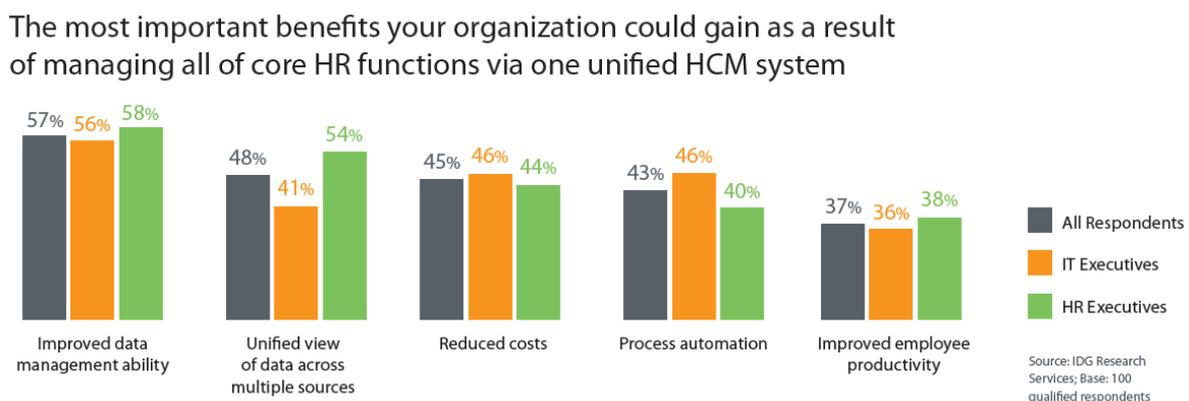


Fig. 4 Fuente: Workday. (2014). *Getting to a Single View of the Truth with Cloud-based HCM Technology*

Según el artículo de Hota & Mishra (2012) solo 24% de las organizaciones en EE.UU piensan que sistemas de HRIS son valiosas con respecto a las operaciones, y 30% de ellos piensan que son valiosos para la evaluación de los empleados.

4.2 Las ventajas y beneficios potenciales de Workday en Primark

4.2.1 Se mejora ineficiencias en los procedimientos de RR.HH.

El sistema de Workday y la manera en que se puede integrar con otros sistemas que Primark utiliza actualmente, ayuda a la eliminación de procesos y responsabilidades ineficaces que inhiben el buen funcionamiento y eficacia de los departamentos de recursos humanos. En otras palabras, Workday permite que los miembros de los equipos de recursos humanos puedan enfocarse en las responsabilidades y objetivos más importantes como: el reclutamiento de personas nuevas, la identificación de talento y las evaluaciones de los empleados.

Antes de Workday, los administradores en los departamentos de recursos humanos hacían sus trabajos manualmente y necesitaban relacionar la información obtenida de diferentes sistemas. Estos procesos consistían en miles y miles de archivos de Excel y la transferencia de información desde un archivo a otros para hacer análisis, extraer información o datos de los empleados y calcular datos sobre el retorno de capital humano manualmente. (Sánchez Ballesteros, 2015)

Hay algunos ejemplos de estos tipos de burocracia que inhiben la eficacia de un departamento de RR.HH, que ayudan a demostrar los niveles de ineficiencia que existían antes de la implantación de Workday. El primer ejemplo es la cantidad de archivos de Excel en cada tienda de Primark (dentro del departamento de RR.HH), antes de Workday la cantidad promedio de archivos diferentes de Excel era alrededor de veinticinco. La cantidad de los archivos no era astronómicamente alta cuando piensas en una tienda, pero cuando multiplicas esa cantidad para todas las tiendas en Irlanda o el Reino Unido que operan al cargo de la misma oficina central, salta a la vista que el procedimiento de guardar y analizar datos fuera ineficaz.

4.2.1.1 Nóminas

Otro ejemplo de las ineficiencias era la entrega de nóminas a los empleados. Actualmente hay 50,680 empleados (indefinidos y temporales) que reciben nóminas semanalmente y mensualmente. Primark estima que el cálculo y entrega de todas estas nóminas conlleva alrededor de trescientos días en tiempo agregado ocupando a todas las personas dentro de

todos los departamentos de recursos humanos. Otra estadística increíble es el análisis de ausencias en las tiendas y en las oficinas centrales que conlleva alrededor de dos mil horas de trabajo cada año.

Workday ayuda a eliminar estos problemas a través de su integración con los otros sistemas de Primark como MyJob (utilizado para aplicar para nuevos puestos internos) y Time and Attendance (sistema de fichaje, que está instalado en cada tienda y lugar de trabajo). Aunque Primark no utiliza esta función de Workday ahora mismo, la organización tiene previsto implementar esta función del sistema próximamente. Esperan que Workday estará integrado con su sistema de nóminas que se realiza a través de Excel y se transfiere al sistema de nóminas internas, de tal modo que todas las nóminas serán entregadas a través de Workday directamente a los trabajadores, como una nómina electrónica que se pueda consultar, analizar y descargar directamente a través de la aplicación que está disponible en su móvil. Este nuevo proceso tiene ventajas para los usuarios y los administradores en las oficinas de recursos humanos, los trabajadores reciben sus nóminas e información sobre sus salarios inmediatamente cuando Primark realiza los pagos en lugar de tener que esperar y recoger sus nóminas en la oficina; y los departamentos ahorran un tiempo valioso para enfocar sus esfuerzos en otras tareas y responsabilidades. (Sánchez Ballesteros, 2015)

Con respecto a la cantidad de archivos de Excel que las tiendas y oficinas utilizaban anteriormente, Workday ayuda a la reducción de la gran cantidad de archivos que existía.

4.2.1.2 Vacaciones

Los departamentos de recursos humanos, antes de la implantación del sistema, se encargaban de registrar todas las vacaciones de los cincuenta mil trabajadores, por medio de anotación en hojas Excel, del número de días y sus fechas exactas. Actualmente los trabajadores utilizan Workday en primer lugar para solicitar vacaciones a través de la aplicación móvil. Hay un calendario que les permite planificar sus vacaciones durante su tiempo libre. Una vez haya sido aceptado por su manager, los días de vacaciones quedan registrados en la aplicación de Workday. Mientras que anteriormente, los empleados debían ir a RR.HH para solicitar sus vacaciones, y las personas de RR.HH hablaban con los managers para asegurar que hubiera personas suficientes durante esos días; aceptaban las vacaciones si procedía y finalmente se introducía la información en una hoja de Excel. (Sánchez Ballesteros, 2015).

Así mismo, los usuarios controlan sus vacaciones y la responsabilidad de aceptar la solicitud de las vacaciones ha sido transferida del departamento de RR.HH a los managers que tienen

los trabajadores a su cargo. Este cambio pone más responsabilidad en las manos de los managers y crea una situación donde hay más interacciones entre los miembros de los equipos y sus managers. En lugar de tener muchas interacciones con los administradores de recursos humanos para la aceptación de vacaciones por los managers. Crea diálogos entre los equipos y elimina procesos administrativos que anteriormente los managers de recursos humanos hacían (Se reducen los pasos, mejorando con ello el flujo de información).

Primark destaca que hay el mismo nivel de comunicación entre los equipos y sus jefes, además la empresa insiste en que los managers tienen muchas interacciones con sus equipos diariamente, pero como podemos ver, el cambio que Primark realizó ha reforzado sus expectativas sobre la comunicación entre los equipos de cada tienda. (Sánchez Ballesteros, 2015)

4.2.1.3 Integración con otros sistemas

La ausencia de los trabajadores era una cuestión bastante problemática cuando los departamentos de RR.HH necesitaban calcular los días, verificar los datos sobre la ausencia de cada trabajador y analizar la cantidad de ausencias también. Primark estima que estos procesos llevaban miles de días laborales en total (acumulativo de todos los departamentos de recursos humanos dentro de la organización). Workday ayuda a Primark a reducir este tiempo que los administradores pierden contabilizando y verificando las ausencias de cada tienda dentro de su área o región. Workday está integrado con el sistema de fichaje (Time and Attendance), que Primark utiliza para registrar quien está trabajando cualquier día en cualquier tienda u oficina y por cuanto tiempo. Por eso cuando una persona ficha en el sistema utilizando su propio código y huella dactilar, todo esta información Workday la registra y almacena. Entonces los administradores dentro de los departamentos de recursos humanos que necesitan analizar estos datos, solo necesitan abrir Workday y Time and Attendance para ver los datos sobre las horas laborales y la ausencia de los trabajadores. Otra característica de Workday que funciona fácilmente con el sistema de Time and Attendance es la solicitud de vacaciones, cuando un empleado solicita sus vacaciones a través de Workday vía su aplicación, las fechas de sus vacaciones se transfiere al sistema de fichaje para asegurar que las vacaciones no queden registradas como ausencias. (Sánchez Ballesteros, 2015).

Además de los beneficios en eficacia de los procesos de Primark, según Sánchez Ballesteros (2015) la compañía espera que la implementación de Workday disminuya los errores humanos. La reducción en archivos de Excel y procesos que anteriormente requerían entradas

de información manual, al hacerlo electrónicamente, debería reducir la posibilidad de fallos humanos, cuando cualquier empleado de la empresa necesite analizar los datos de información sobre su capital humano. La vinculación de Workday con los otros sistemas a través de la tecnología en la nube asegura que los procesos actuales consisten en menos entradas manuales o “*Dobles entradas*”, y la integración de todos los datos en un único sistema que sea accesible desde ordenadores, tabletas y móviles.

Con respecto a los mejoras en los procesos que Primark utiliza actualmente, sus representantes dicen que ahora mismo es imposible medir exactamente los efectos sobre la eficacia de una manera numérica. El sistema que los administradores utilizan fue instalado este año y el fin del año fiscal de Primark es en septiembre, por eso, la compañía va a analizar los efectos sobre sus procesos de los departamentos de recursos humanos en Junio. Según Raquel Sánchez Ballesteros (2015), el agente de cambio para el proyecto, los procesos han cambiado mucho desde la implementación de Workday en las oficinas y en las tiendas también. A pesar de que no podemos cuantificar sus efectos a través de las estadísticas sobre su eficacia, podemos ver las mejoras cuando analizamos las diferencias entre los procedimientos antiguos en comparación con los nuevos procesos que Workday ayuda a implementar dentro de la organización. Además, Workday realizó sus propios estudios sobre las mejoras en productividad y eficacia de los departamentos de RR.HH.

Sin embargo, podemos ver los efectos que Workday tiene en otras organizaciones, a través de un estudio que se realizó. Según su informe sobre los beneficios del sistema que hemos visto antes, 57% de los participantes del estudio dicen que un aspecto muy importante de Workday es la mejora de sus capacidades de gestionar datos de sus empleados y 43% piensan que Workday mejora la automatización de sus procesos internos. (Workday, 2015)

4.2.2 Homogenizar los procesos

Una de las dificultades que las multinacionales y sus departamentos de recursos humanos se encuentran cuando hay muchos segmentos del mismo departamento, son las diferencias entre los procedimientos que los diferentes departamentos utilizan. En el caso de Primark, hay muchos movimientos de personas entre los departamentos de recursos humanos y numerosos intercambios de información entre los departamentos de las tiendas con las oficinas centrales. Cuando no hay procesos globales implementados en la organización, se crean ineficiencias en el intercambio de información o personas, especialmente cuando un trabajador está formado de una cierta manera o acostumbrado a trabajar de una manera diferente a los demás en su

departamento. Por eso, uno de los objetivos más importantes de Workday, es establecer normas globales y crear procesos homogéneos dentro de organizaciones que cuentan con grandes cantidades de empleados y duplicación de los mismos departamentos, como es el caso de Primark.

Workday logra este objetivo particular de diferentes maneras. El primer ejemplo que Primark utiliza para demostrar la homogeneidad de sus nuevos procesos, es su proceso de solicitar las vacaciones. Según Señora Sánchez Ballesteros (2015) en las entrevistas que realicé, los diferentes departamentos de recursos humanos que existen en el segmento de Iberia, tenían maneras diferentes de registrar y analizar datos. Cuando había movimiento de personas entre los departamentos de RR.HH o interacciones con las oficinas centrales, los procesos diferentes que los administradores utilizaban, fueron motivo de confusión entre los departamentos y los trabajadores que se movieron entre tiendas y oficinas.

Primark quería establecer procesos uniformes y globales, para asegurar que cuando las personas se mueven entre los distintos departamentos, se sientan que están trabajando de la misma forma que anteriormente y eliminar el sentimiento de que las personas estén trabajando como si se tratase de otra compañía que tuviera procedimientos diferentes

Actualmente con respecto a la solicitud de vacaciones, el modo en el que las personas solicitan sus vacaciones, es igual en todos los lugares (a través de la aplicación), las personas que aceptan las vacaciones son iguales en cada sitio y el proceso de registrar las vacaciones es el mismo en cada tienda y oficina. Esta información se vincula con los otros sistemas a través de la nube, y queda disponible para poder ser analizado inmediatamente por los administradores.

La aplicación de Workday permite este nivel de homogeneidad en otros aspectos y funcionalidades también. Dentro de los perfiles de cada persona hay una parte que se llama “*Talent Review*” o Evaluación del Desempeño de los empleados. Workday habilita la creación de plantillas dentro de la aplicación con el fin de crear procesos homogéneos. En el caso de Primark, la compañía utiliza estas plantillas para asegurar que todos sus procesos son homogéneos. El proceso de dar y recibir “*feedback*” entre los managers o directivos y las personas a sus cargos, cambió de un proceso bastante subjetivo a un proceso establecido y estándar para asegurar en primer lugar que los directivos y managers evalúan los trabajadores de la misma manera, que es de vital importancia cuando se hacen comparaciones entre

personas. En segundo lugar, se consigue un nivel de claridad y transparencia a la hora de hacer evaluaciones dentro de las tiendas y oficinas centrales. (Sánchez Ballesteros, 2015)

Con Workday, el supervisor descarga el proceso de la evaluación desde la aplicación y rellena la plantilla o “*template*” de la evaluación (hay plantillas específicos para cada puesto) que corresponde al trabajador. Cuando hace las evaluaciones, los evaluadores rellenan los platillas de evaluaciones y añaden sus propios comentarios al final sobre el desempeño de los empleados, después de este proceso los evaluadores se reúnen con los trabajadores para discutir sus resultados y comparar opiniones con los empleados para lograr una evaluación completa, que contenga una evaluación de los evaluadores y un auto-evaluación de las personas que se evalúan. Cuando ambas personas realizan esta fase de la evaluación, el evaluador sube la plantilla a Workday en el perfil de esta persona para asegurar que la evaluación queda disponible para los administradores de los departamentos de recursos humanos. (Sánchez Ballesteros, 2015).

El proceso que Primark utiliza actualmente, asegura que los directivos y managers de cualquier parte del negocio evalúan a todas las personas de una manera justa, que las evaluaciones son realistas y pertenecen a su puesto o rol dentro de la organización; consistente y de manera objetiva sin sesgos cognitivos. Este proceso garantiza que las evaluaciones tienen el mismo formato también. Eso es de vital importancia cuando el departamento de RR.HH necesita hacer una evaluación completa del desempeño de la compañía o a la hora de comparar el rendimiento de un grupo de trabajadores. Actualmente este proceso está solo implementado para los managers de la compañía, como un método de evaluarles en una manera más sencilla, pero Sánchez Ballesteros espera que se implemente esta función para todos los empleados en el corto plazo.

4.2.3 Gran base de datos actualizada y accesible instantáneamente.

Otra ventaja de la implementación de Workday en Primark, es que todos sus empleados se registran dentro del sistema y crean sus propios perfiles antes de trabajar para la empresa. El sistema funciona como una gran base de datos de todos los trabajadores. Además la información y datos de cualquier persona solo están disponibles para los usuarios que tienen los privilegios o personas que tienen trabajadores a su cargo para asegurar que otros empleados no puedan acceder a información confidencial de los demás. No es un red social en este sentido, es una herramienta analítica que permite a las personas que realmente necesitan acceso a este tipo de información, tener y acceder a información actualizada y

recibir la información instantáneamente a través de su ordenador o móvil. (Sánchez Ballesteros, 2015)

Antes de Workday toda la información y datos personales sobre los trabajadores estaban en papel o en Excel. Había folios que contienen información como su contrato, puesto y responsabilidades, currículum vitae, evaluaciones y datos personales que los departamentos de RR.HH guardaban en archivos dentro de las oficinas en todas las tiendas. (Sánchez Ballesteros, 2015)

En primer lugar, este tipo de procedimiento era susceptible de fallos humanos, los administradores podían perder información o datos sobre los empleados o ponía la información de trabajadores dentro de un archivo equivocado. Además, la cantidad de papel que los departamentos de RR.HH utilizaban para imprimir o escanear datos, especialmente cuando había trabajadores que se movían entre las diferentes tiendas, era muy elevada y creó complicaciones para los departamentos de RR.HH en las tiendas y la oficina central que gestionaba y planificaba los movimientos de personas. Según Raquel Sánchez-Ballesteros, cada vez que había personas que se movían entre departamentos o tiendas, la oficina central necesitaba recibir su información actualizada (nuevo puesto o tienda) y escaneada desde el departamento de RR.HH original y después necesitaba enviar esta información a la nueva tienda o departamento para asegurarse que tenían los archivos actualizados para todos sus trabajadores y conforme con los leyes de cada estado. (Sánchez Ballesteros, 2015)

Actualmente el sistema de Workday pone la responsabilidad de actualizar los datos personales, formación, conocimientos y habilidades en las manos de los usuarios principales, los trabajadores. Las únicas responsabilidades que los equipos de RR.HH tienen, son la actualización de puestos por si hubiera errores (se hace de manera automatizada con el sistema de MyJob) y los tipos de análisis que se realizan anualmente. Primark estima que los procesos de actualizar la información de todos los empleados dura mil días en tiempo laboral acumulativa entre todos los departamentos de recursos humanos.

Toda la información relacionada con los usuarios esta instantáneamente actualizada, cuando alguien que está autorizado, cambia información en uno de los sistemas que vinculan con Workday. Obviamente esta automatización de actualización de información elimina la necesidad de doble entrada y garantiza que la información que pertenece a cualquier usuario esta siempre actualizado.

Además esta base de datos tiene ventajas a nivel operacional y estratégico. A nivel operacional, los perfiles de los trabajadores y el sistema de Workday crean transparencia dentro de la organización de arriba abajo. Los directivos pueden analizar los procedimientos que la empresa utiliza actualmente a través de las plantillas que existen dentro de la aplicación, por ejemplo, los procesos de evaluación o la solicitud de vacaciones. Los directivos pueden comparar los perfiles de los empleados con respecto a sus conocimientos y niveles de retribución para analizar su rendimiento sobre el capital humano que existe en la organización. Los administradores y managers podrían analizar y comparar los trabajadores a su cargo, sus conocimientos y habilidades, experiencia en el sector o con Primark, y las evaluaciones de los miembros de su equipo. No solo sirve para evaluar sus fortalezas y debilidades, sino las del manager también. Su éxito y desempeño depende del éxito de su equipo y viceversa. Los trabajadores pueden consultar sus vacaciones, calendario laboral, y analizar su desempeño a través de las evaluaciones que les realizan cada año. Pueden comparar su evolución profesional a lo largo de su experiencia profesional en Primark. (Sánchez Ballesteros, 2015)

Workday crea una jerarquía de la organización muy visible, en que los usuarios solo se pueden ver información de otras personas que están a su cargo. (Ver Fig. 5)



Fig. 5 Fuente: Workday, 2015

En primer lugar, la ventaja principal de esta característica del sistema es que los administradores solo pueden analizar información que afecta su equipo y los datos que les son pertinentes. Ellos no tienen que buscar los perfiles de los miembros de sus equipos,

tienen accesibilidad a todos los perfiles desde el module de “Mi Equipo” en la aplicación. Es un sistema sencillo que solo les da información importante para hacer su trabajo. Además esta característica de Workday protege la información de otros empleados que en primer lugar, no necesitan la información y en segundo lugar, no debería tener acceso a información personal de sus compañeros, especialmente si hay información sensible.

4.2.4 Cumplimiento legal

Otra ventaja que Workday ofrece a nivel organizativo, es el cumplimiento legal con respecto a información de los empleados existentes y la protección de datos de los trabajadores que dejan sus puestos previos dentro de la organización. Cada estado y país tiene sus propias leyes entre el tipo de información que la empresa necesita tener sobre sus empleados y cuánto tiempo se necesita guardar cualquier tipo de información porque no es el mismo tiempo para cada tipo de datos.

Por ejemplo, en el caso de Irlanda, las leyes y normas sobre la información de trabajadores y personas que aplican para puestos dentro de cualquier organización están establecido en el *Data Protection Act, 1988*. El acto establece siete principios fundamentales sobre la recopilación, tratamiento, mantenimiento, uso y divulgación de los datos personales y todas las empresas registradas en Irlanda necesitan cumplir con estas leyes y las de la UE también. El sistema de Workday ayuda al cumplimiento de estas leyes y asegura que las organizaciones que implementan Workday como su sistema de ERP no violan las principales normas establecidas por cualquier país anfitrión.

Según el *Data Protection Act (1988) ley 2.1*, los datos personales tienen que ser correctos y, cuando sea necesario, estar actualizados. Con el sistema de Workday Primark puede asegurar que todos los datos personales de todos los trabajadores están actualizados a través de sus perfiles e integración con los otros sistemas de Primark, donde se podrían cambiar datos personales como su puesto o dirección. Obviamente este proceso de actualizar los datos personales e información de los trabajadores era más difícil antes de la implementación de Workday porque toda la información era en papel. Por eso, los trabajadores no podían cambiar y actualizar sus datos directamente y si había cambios sobre sus datos personales, el proceso de actualización era más complejo y lento en comparación con el proceso actual.

El acto dice que las organizaciones no pueden utilizar los datos o compartir información de manera que viole la primera disposición del acto que dice que las organizaciones solo pueden guardar información y datos de terceros para fines jurídicos. (*Data Protection Act, 1988*)

Workday asegura que todos los datos personales e información que pertenezcan a cualquier usuario solo serán accesibles a las personas que la aplicación, organización y usuario permitan ver y analizar esos datos. Obviamente los administradores guardaban todos los datos personales en las oficinas y garantizaban que nadie pudiera acceder a la información antes de la implementación de Workday. Pero el sistema actual, garantiza la seguridad a través de sus propios cortafuegos que cumple con las leyes de la UE también. (Workday, 2014)

En la última parte de la sección 2.1 del acto, la ley dice que los datos personales e información sobre cualquier persona no se pueden guardar por una duración más larga de la que sea necesaria. La duración que la ley aplica es diferente para cada tipo de información. En el caso de nóminas e información financiera relacionada con los salarios de los empleados, las compañías necesitan guardar esta información durante siete años, la información que pertenece a la pensión de cualquier empleado se deben guardar durante una plazo indefinido y con respecto a datos personales de exempleados, las organizaciones deberán prescindir de forma inmediata de esta información una vez que la persona deje la compañía. (Data Protection Commissioner, 2003)

Con respecto a los datos personales de los empleados de Primark que están disponibles a través de sus perfiles de Workday, el sistema asegura que esta información no será accesible cuando cualquier trabajador deje la empresa. Según Raquel Sánchez-Ballesteros (2015). Cuando el empleado deje su puesto con Primark, Workday bloqueara su perfil y garantizara que sus datos personales y cualquier información que pertenezca al empleado dejarán de ser accesible a través del sistema.

4.3 Ventajas estratégicas de Workday

A parte de las ventajas operacionales que Workday ayuda a mejorar, hay algunas ventajas estratégicas que proporciona Workday. Los objetivos estratégicos de los departamentos de recursos humanos que Workday facilitan según su página web son la identificación de talento y planificación de sucesión, el desempeño de capacidades de los líderes dentro de organizaciones y datos globales que permiten a la organización tomar decisiones sobre su plantilla o fuerza laboral. Estos objetivos son fundamentales para empresas en la fase de expansión. Workday (2015)

4.3.1 La identificación de talento

La primera ventaja estratégica de Workday, y probablemente lo más importante a nivel estratégico, es la identificación del talento dentro de la organización. Como este trabajo mencionó anteriormente, el 60% de las organizaciones dicen que hay una escasez de liderazgo y 72% de organizaciones tienen dificultades en la identificación de empleados con alta potencial. La importancia de tener talento en posiciones claves y diversificación en los equipos de alto rendimiento es vital. A pesar de ser un factor bastante difícil de cuantificar, los equipos precisan de personas con talento y habilidades diversas. Según el informe de McKinsey & Company (2007) sobre los efectos de liderazgo y la calidad del talento, hay un gran correlación entre el crecimiento de organizaciones y la calidad de talento de sus líderes. Además el informe dice que no solo la calidad de los líderes afecta al desempeño de las organizaciones, sino sus estilos de liderazgo también.

Antes se ha comentado que Workday funciona como un sistema jerárquico, en el sentido de que el puesto dentro de la organización determina que información puede ver y analizar, para ayudarle a tomar las decisiones correctas. Cuando una persona ocupa una posición más alta, esta persona tiene más información disponible. La aplicación de Workday permite que los managers y directivos de la empresa puedan comparar los perfiles de cada usuario del sistema y crear grupos de talento dentro de la aplicación. (Ver Fig.6)

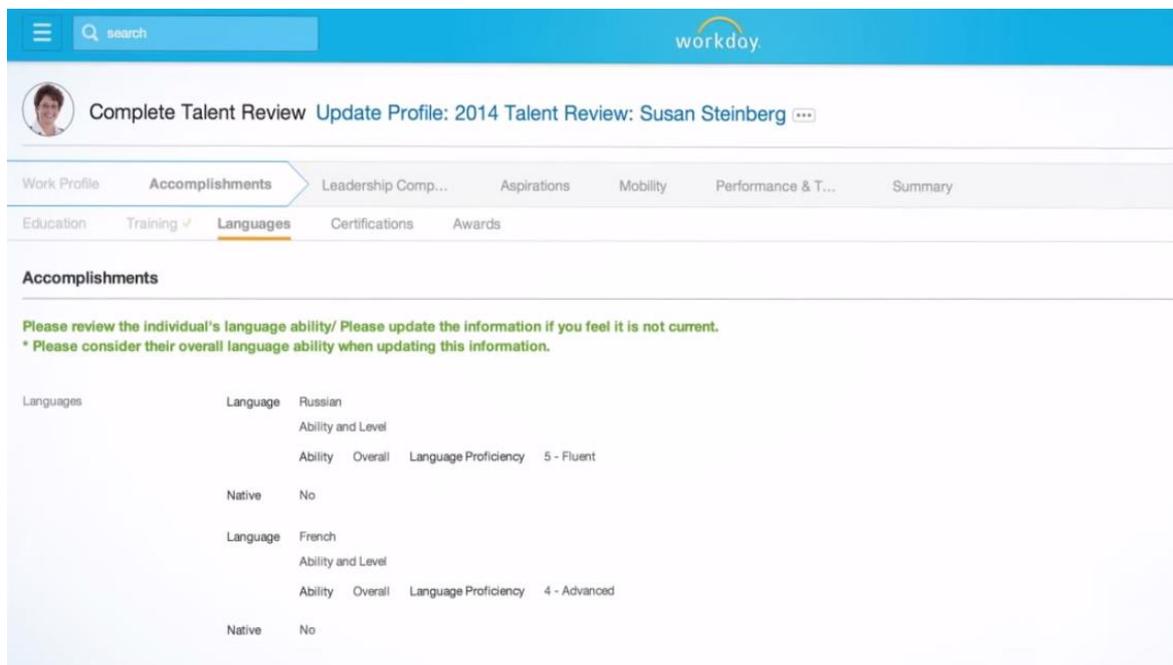


Fig. 6 Fuente: Workday (2014), Preview of Talent Management

El razonamiento de esta función es que los directivos puedan organizar y poner trabajadores a su cargo en grupos que creen para analizar sus niveles de desarrollo. Esta característica de Workday permite que los gerentes y profesionales de recursos humanos puedan crear, controlar y tomar una decisión sobre un grupo de empleados y trabajadores eventuales sin tener en cuenta los límites organizativos. Los directivos y managers pueden definir los criterios que pertenecen a cualquier grupo y organizar los grupos por las capacidades de los trabajadores, por ejemplo, sus conocimientos de idiomas, su potencial así como los niveles de desempeño de los empleados. (Workday, 2010)

Según Raquel Sánchez Ballesteros (2015) cualquier manager de recursos humanos puede acceder a los perfiles de empleados a su cargo o dentro de su área de competencia y analizar sus capacidades y habilidades profesionales a través de Workday para identificar personas que demuestren potencial. Debido a la gran base de datos que existe en Workday de todos de sus trabajadores, los managers pueden identificar empleados que tengan un mayor rendimiento y así como las personas que necesitan más dirección o formación. Los managers pueden crear planes de formación para los que lo necesitan, como una ayuda en el desempeño de sus responsabilidades a través de la aplicación. (Workday, 2014)

En el caso de Primark, los managers y profesionales de recursos humanos pueden buscar personas en su plantilla de la misma manera que buscan información por el internet; a través de su nombre, características, rol o puesto dentro de la organización y por sus capacidades profesionales. Si quieren revisar un perfil, solo necesitan añadir el perfil del empleado a uno de sus grupos de talento para facilitar su búsqueda la próxima vez. Las personas de recursos humanos pueden ver todas las evaluaciones de los trabajadores, esto no solo sirve para analizar sus niveles de desempeño, sino también para identificar sus motivaciones y ambiciones.

Este factor es de vital importancia cuando hay nuevos puestos que requieren personas con capacidades específicas y cuando los departamentos de recursos humanos están en la fase de selección de candidatos. Si los managers de recursos humanos pueden analizar las motivaciones y deseos de los empleados, les permite establecer si una persona podría tener interés en una posición nueva dentro de la organización. Cuando los managers y directivos realizan los evaluaciones con sus compañeros, se debe decir donde querrían estar en un futuro dentro de la organización; si quedarse en el mismo puesto, trasladarse hacia arriba; o bien horizontalmente a otro departamento. (Sánchez Ballesteros, 2015)

4.3.2 Diversidad

Debido a la función de gestión de talento en la aplicación de Workday, organizaciones como Primark no solo pueden identificar las capacidades que existen entre sus plantillas sino detectar las habilidades que podrían faltar dentro de la compañía. La diversidad de capacidades y de factores socio-económicos tiene grandes efectos sobre la rentabilidad y desempeño de organizaciones, especialmente cuando hay diversidad en los equipos de managers y directivos de la organización (las personas que toman la mayoría de las decisiones dentro de las empresas). De la misma manera que los managers de recursos humanos pueden identificar las capacidades que ya existen en la organización, Workday permite que se pueda analizar las habilidades que no existen, a través de análisis global sobre los empleados y equipos dentro de la compañía. Según el Stanford Graduate School of Business (1999), la diversidad entre los empleados puede mejorar el nivel de rendimiento cuando los equipos necesitan superar problemas complejos, además el artículo dice que los managers deberían incrementar la diversidad para aprovechar los beneficios de innovación y nuevas ideas que vienen de trabajadores diversos

Estas características de Workday son muy valiosas para Primark, especialmente con respecto a su objetivo global de expandirse a nuevos mercados como Estados Unidos. Primark espera abrir tiendas alrededor de la costa este en 2015. La compañía necesitará una mezcla de empleados con conocimientos de su modelo de negocio y con conocimientos del mercado geográfico también, Workday podría ayudar a los planificadores de la expansión con la identificación de personas con ambos conocimientos que realmente sean capaces de liderar equipos e implementar los procedimientos de la compañía en un nuevo lugar. (Jopson & Barrett, 2014)

4.3.3 Disponibilidad de información analítica

Otra ventaja desde la perspectiva de la estrategia de la empresa que Workday facilita, es la disponibilidad de información analítica directamente a los usuarios del sistema en cualquier sitio y en cualquier momento. Los directivos y managers dentro de la organización, tienen acceso a información que anteriormente necesitaban calcular a través de un análisis manual para extraer información útil. Workday como una fuente de toda su información con respecto a capital humano, garantiza que los directivos y managers de la compañía puedan evaluar y analizar el estado de su plantilla a través de su *dashboard*. El *dashboard*, habilita que los usuarios puedan acceder a los *KPIs* (Key Performance Indicators) personalizados a su equipo o ver los de toda la plantilla. Workday permite que los managers puedan extraer

diagramas sobre el rendimiento de su equipo, número de empleados, información sobre contratos (tipos de contratos y su cantidad dentro de la empresa) y cualquier otro tipo de información que les ayudan crear planes de sucesiones o tomar decisiones sobre la gestión de capital humano. (Ver Fig. 7)



Fig. 7 Fuente: Bersin. (2010). *Workday 10: Talent Management and HRMS Converge*

La tecnología en la nube asegura que todos los datos y diagramas que los directivos pueden extraer son accesibles instantáneamente y que la información es lo más actual cuando les sacan datos del sistema.

Para concluir, la aplicación de Workday en Primark tiene una gran variedad de ventajas para la organización con respecto a sus operaciones diarias en las tiendas, así como sus oficinas centrales. Aunque no podemos medir exactamente los efectos que Workday tiene sobre la eficacia de la compañía, podemos ver a través de los cambios en sus procedimientos y la disponibilidad de información sobre sus trabajadores que Workday tiene un efecto muy positivo a ese nivel de la organización. Además podemos analizar sus efectos a nivel estratégica y su valor con respecto a las decisiones claves que la organización necesita tomar. La tecnología en la nube asegura que toda la información dentro del sistema es accesible en cualquier sitio y en cada lugar alrededor del mundo. La información se actualiza instantáneamente e integra la información de los otros sistemas que la empresa utiliza para mostrar una valoración global sobre el capital humano de la organización también.

4.4 Resumen de Ventajas de Workday en Primark.

Ventajas Operacionales	Ventajas estratégicas
Una mejora de las ineficiencias de RR.HH.	Identificación de talento para puestos que exigen responsabilidad y liderazgo.
Integración con otros sistemas: "Time&Attendance" y "MyJob".	Diversidad en el equipo de managers
Homogeneización de procesos: Vacaciones y evaluaciones de desempeño a través de plantillas.	Transparencia de datos globales que pertenecen a la gestión del capital humano.
Procesos automatizados	
Perfiles y acceso a su base de datos que se encuentran actualizados.	
Protección legal de datos.	
Acceso inmediato a la información dentro del sistema.	

Fig.8 Resumen de Ventajas de Workday en Primark

4.5 Limitaciones y riesgos potenciales

En avances tecnológicos, los beneficios de los productos y servicios son evidentes especialmente cuando sus creadores sacan a la luz las ventajas potenciales, pero no hay nada que sea perfecto. A pesar de las ventajas de la integración de Workday con los otros sistemas y su utilización de la tecnología en la nube, hay desventajas y riesgos para las organizaciones que adoptan esta tecnología. El objetivo principal de esta parte del trabajo es investigar y analizar los riesgos y debilidades de la tecnología que podrían contrarrestar los efectos beneficiosos del sistema de Workday.

4.5.1 Seguridad de la información.

Workday y su utilización de tecnología crea muchas ventajas para sus clientes, especialmente sobre la disponibilidad de información a personas que la aplicación permite, la reducción en

costes en comparación con la instalación en servidores internos y la eficacia en procesos, pero en los años recientes había preguntas importantes sobre la seguridad de información que las organizaciones guardan en servidores de terceros a través de la tecnología en la nube. En los últimos cinco años, ha habido muchos incidentes de pirateo de información de clientes a través de acceso a servidores de la tecnología en la nube.

En 2011, PlayStation Network, el segmento de juegos de Sony, fue pirateado por un grupo de piratas informáticos que accedieron los datos personales como nombres, direcciones, fechas de nacimiento, nombres de usuarios, contraseñas, sus preguntas de seguridad y posiblemente los datos de tarjetas de créditos de más de 77 millones de usuarios. Sony denunció que el grupo de piratas informáticos había logrado acceder a la información sobre las tarjetas de créditos de sus usuarios, pero el mismo día, según el artículo un representante de Sony dijo que:

“Como precaución, le informamos que el número de su tarjeta de crédito (excluyendo el código de seguridad), así como la fecha de caducidad pueden haber sido obtenidos” (*The Guardian*, 2011).

Después del incidente, Sony contrató a un equipo de expertos para recrear su sistema de seguridad para asegurar que nadie podría violar o abrir una brecha de su sistema de seguridad en el futuro. Desafortunadamente, esta violación de su sistema de seguridad no fue la última, la compañía fue pirateada de nuevo en 2014, logrando violar su sistema de seguridad y acceder a datos de sus clientes otra vez. (*The Guardian*, 2011)

Sony no es la única empresa multinacional que ha sido pirateada en los últimos años, uno de los ejemplos más famosos es el caso de Apple y su sistema de tecnología en la nube, *iCloud*. En 2014, piratas informáticas descargaron mensajes e imágenes de famosos de los EE.UU a través de su sistema en la nube. Las mensajes y las imágenes de estos famosos los distribuyeron a los usuarios de Twitter (302 millones de usuarios activos) y Reddit (169 millones de usuarios cada mes), dos redes sociales muy potentes. El proceso de cambiar las contraseñas y notificar las personas afectadas duró dos semanas. Según Tim Cook, el presidente de Apple, los piratas informáticos podían acceder las cuentas personales a través de las preguntas de seguridad que Apple utilizaba irónicamente para proteger sus clientes del *iCloud*. (*Financial Times*, 2014)

Teniendo en cuenta las razones de estos incidentes con respecto a sistemas de tecnología en la nube, la seguridad de Workday podría dejar ser un riesgo muy peligroso para Primark si Workday tiene las mismas salvaguardas que existían en Sony y Apple.

Según la página web de Workday (2015), la empresa está certificada por ISO 27001, uno de los estándares más reconocido en el mundo sobre la seguridad de información y datos. Para obtener esta cualificación Workday necesita superar auditorías externas sobre sus riesgos de seguridad, aplicar controles de seguridad comprehensivos, ya que la seguridad de sus clientes es clave primordial para la compañía. Además Workday establece procedimientos y salvaguardas para asegurar que nadie puede acceder información de sus clientes a través de sus centros de datos que están en los EE.UU y la UE. Según Workday sus centros de datos cumplen con sus propios controles como seguridad veinticuatro horas en cada sitio, para entrar necesita superar sus pruebas de identificación y las áreas importantes requieren pruebas biométricas para asegurar su seguridad también.

4.5.2 Formación y comprensión de la tecnología.

La formación y comprensión de la tecnología es de vital importancia cuando una organización cambia de sus procesos manuales a un sistema como Workday. La aceptación de la tecnología entre los usuarios depende de su utilidad percibida y la facilidad de uso, por eso, si hay empleados o cualquier persona dentro de la compañía que no podría utilizar la tecnología o comprender como debería utilizarla para aprovechar los beneficios, estos factores podrían poner en entredicho las ventajas de la tecnología. Aunque Primark dice que su plantilla es bastante joven y no va a tener ningún problema con la tecnología, los empleados que no tienen conocimientos técnicos podrían tener dificultades con la interfaz del sistema. La penetración de *smartphones* a nivel global es alrededor de 50% en países desarrollados (los países donde Primark opera) y 25% en el resto del mundo. (eMarketer, 2014)

A pesar de que no conocemos exactamente los datos demográficos de la plantilla de Primark, suponemos que hay personas dentro de la organización que no tienen un *Smartphone* para aprovechar las ventajas de Workday y que posiblemente no comprenden cómo funciona su tecnología. Obviamente como un sistema jerárquico, la mayoría de los empleados no utilizan Workday como una herramienta de análisis, pero si los managers tienen problemas sobre la utilización de esta tecnología, podría ser un riesgo para Primark. Las personas de recursos

humanos, aseguran que cualquier dificultad que se pueda presentar a los trabajadores, puede ser resuelta por ellos, y mediante la correspondiente formación personal.

Primark invirtió en la formación de todos sus empleados a través de los videos que existe sobre las utilidades del sistema y la enseñanza que les dieron durante la implementación del software. Además Primark garantiza que todos sus empleados tienen acceso al sistema de Workday a través de los ordenadores en cada tienda se han asignado para el uso de Workday y *MyJob*.

La característica demográfica de la mayoría de sus empleados podría ser bastante jóvenes pero es dudoso que sus directivos y consejeros lo sean también. La edad media de consejeros en el Reino Unido es 52,9 años según el Financial Times (2010) y dice que esta tendencia va a seguir también. Como una empresa inglesa (Primark forma parte de Associated British Foods PLC) las estadísticas indican que sus directivos y consejeros pueden tener más de 50 años. Como consejeros y directivos, ellos deberían utilizar la información de Workday para tomar decisiones sobre la estrategia de la empresa, por eso, ellos necesitan conocimientos avanzados para extraer información importante del sistema, este factor podría crear dificultades para las personas de recursos humanos en términos de formación o si no utilizan la herramienta, podría crear el problema de que las personas más influyentes dentro de Primark no utilizan la información disponible que viene de Workday.

4.5.3 Propiedad de la información

La tecnología en la nube de Workday tiene las ventajas de accesibilidad de información actualizada, pero el sistema necesita centros de datos que guardan la información para funcionar así. La única alternativa es la instalación de servidores en cada sitio que normalmente es más costoso y menos eficaz cuando una compañía como Primark necesita un cierto nivel de integración entre todos de sus sistemas.

Actualmente Workday tiene centros de datos alrededor de la UE y en Estados Unidos también. Un riesgo potencial que podría afectar Primark cuando la empresa abre sus nuevas tiendas en el EE.UU y hay un traslado de empleados, es la propiedad de información si la información se guarda en centros de datos en Estados Unidos. La legislación sobre la propiedad de información es diferente en EE.UU en comparación con las leyes en Europa. Para evitar problemas legales sobre la propiedad de información entre empresas de Estados Unidos y las que son de Europa, La UE y el EE.UU crearon legislación para proteger los intereses de los ciudadanos y organizaciones de la UE y de EE.UU sobre la privacidad de su

información personal que se llama “US-EU Safe Harbour”. La legislación permite la transferencia de datos personales a un tercero de la UE si las organizaciones cumplen con el US-EU Safe Harbour, Además la legislación garantiza que la organización se adhiere a normas y leyes de La UE y al mismo tiempo del EE.UU.

Workday se registró como una compañía que cumple con el US-EU Safe Harbour, y garantiza que la propiedad de los datos personales de sus usuarios no viola la legislación de US-EU Safe Harbour en ningún caso de transferencia de información entre sus centros de datos. (Workday, 2015)

El riesgo potencial que la transferencia de información podría provocar es que cualquier información que cruza la frontera del EE.UU podría ser guardado en programas como PRISM, el programa de la Agencia De Seguridad Nacional (NSA). En 2013 PRISM pudo acceder a datos personales, videos, imágenes, correos electrónicos y documentos de cualquier ciudadano de cualquier país a través de los centros de datos de las nueve compañías tecnologías más grandes en el mundo: Microsoft, Yahoo, Google, Facebook, PalTalk, AOL, Skype, YouTube y Apple. (The Washington Post, 2013)

El riesgo para Primark con respecto a la propiedad de datos, es que si agencias de inteligencia acceden a la información a través de los centros de datos, el NSA podría guardar y analizar los datos de todos sus empleados sin cumplir con las leyes internacionales sobre la propiedad de información.

Para concluir, todas de estas limitaciones o riesgos potenciales podrían causar problemas graves para Primark, si Workday no asegura la seguridad de la información de sus clientes y sigue desarrollando sus sistemas con el objetivo de garantizar que todo el mundo sea capaz de utilizar sus sistemas. Es importante que tengamos en cuenta, que Workday cumple con todas las leyes y legislaciones con respecto a la seguridad de sus sistemas y la propiedad de información de sus usuarios. Los riesgos que menciono en este parte, son problemas hipotéticos. Workday nunca tuvo ningún problema con respecto a estos problemas potenciales en el pasado.

4.6 Resumen de las limitaciones de Workday en Primark.

Limitaciones de Workday en Primark
La seguridad de la información que se encuentre dentro del sistema (datos personales y sensibles); por amenazas de los piratas informáticos.
Comprensión y utilización de tecnología “Smart”.
Propiedad de la información por transferencia entre EE.UU y la U.E. (<i>US-EU Safe Harbour</i>)

Fig.9 Resumen de las limitaciones de Workday en Primark

5 Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

En primer lugar, Workday como un sistema de ERP enfocado en la gestión de capital humano hace exactamente lo que la definición de sistemas de ERP establece. Se integra con los otros sistemas dentro de Primark para crear un sistema y fuente de datos único. Los usuarios del sistema pueden analizar y crear datos sobre su equipo y sobre si mismos para profundizar en el desempeño de los trabajadores dentro de la organización. Workday consiste en módulos específicos como *Dashboard*, *Mi Equipo* y *Evaluaciones de Talento* para garantizar que los managers de Primark y las personas en sus departamentos de recursos humanos puedan acceder a la información actualizada sobre sus trabajadores instantáneamente y desde cualquier sitio. En este sentido podemos concluir que el producto de Workday es un sistema de ERP de gestión de capital humano.

Cuando una empresa tan grande como Primark implementa un cambio de esta escala en sus procesos internos, siempre existe el riesgo de que una inversión en la tecnología no funcione o no se esté utilizando dentro de la organización por problemas en la comunicación de sus beneficios entre los empleados y la resistencia al cambio por parte de los usuarios. Primark, tuvo la ventaja de que el cambio que realizó era un cambio proactivo, su implementación no fue una transformación para asegurar la supervivencia de la compañía, la empresa eligió Workday para conseguir que sus procedimientos sean homogéneos y para evitar las ineficiencias de sus procesos antiguos. Por eso, la organización podía planificar e implementar el cambio ordenadamente. Primark aprovechó este tiempo y lo utilizó para aprobar el sistema en las tiendas piloto, establecer las mejoras en los procesos, formar las personas en cada sitio y comunicar las ventajas posibles para todos a través de videos, manuales sobre el cambio y su comunicación constante con los trabajadores durante la fase

de inscripción. Estos factores aseguraron que los usuarios primarios y secundarios aceptaran y utilizan el sistema.

Desde la implementación de Workday, Primark ha convertido sus procesos internos en procedimientos más eficaces y automatizados. El cambio en la manera de trabajar de los managers de recursos humanos tiene las ventajas de una gran reducción en el registro de información en Excel y la transferencia de datos personales de manera manual que reduce potenciales fallos humanos.

Otra gran ventaja del sistema de Workday es que establece procesos homogéneos dentro de cada sitio de la organización. Anteriormente, los managers y personas de recursos humanos trabajaban de maneras diferentes lo que creaba problemas cuando había movimiento de personas entre sitios diferentes, la interpretación de información que venía de forma diferente y en la evaluación de las personas. Las ventajas que supone la homogenización de sus procesos actuales son: menos problemas cuando hay muchas personas que son trasladadas entre tiendas o departamentos; facilidad de interpretar información y transparencia entre todos los departamentos y segmentos de la organización.

A nivel estratégico, Workday permite que los managers tengan acceso constante e instantáneo a información sobre el desempeño de la organización y de sus empleados. La información está actualizada y ayuda a la evaluación del éxito de la organización a nivel global y operacional. Además Workday, ayuda a los managers de recursos humanos en la identificación de talento, uno de los objetivos más importantes para cualquiera empresa hoy en día. Los managers pueden buscar personas, características y conocimientos para identificar talento dentro de la compañía o personas que necesitan más formación de la misma manera que se utiliza en internet; pudiendo realizar búsquedas basándose en cualquier característica o criterio.

Aunque el sistema mejora muchos factores y procesos de Primark, hay desventajas también. Su sistema de tecnología en la nube permite acceso a información y datos de forma instantánea, pero se puede cuestionar la seguridad de la información bajo esta tecnología. En los años recientes había muchos piratas informáticos que han violado sistemas de tecnología en la nube de empresas como Sony, Apple y Amazon. Además la legislación de *US-EU Safe Harbour*, que debería proteger la propiedad de información de los ciudadanos de la UE, ha sido violada por parte de la NSA (*National Security Agency*) en EE.UU. Workday nunca ha tenido problemas con respecto a la protección de información, cumple con legislación global

y está certificado por ISO 27001 (estándar global sobre la protección de datos), es inevitable que se cuestione sobre la seguridad de esta tecnología en general.

Para concluir, Workday es una herramienta muy valiosa para Primark y podría ser valiosa para cualquiera organización con respecto a la gestión de capital humano. Sus ventajas realmente tienen efectos revolucionarios en términos de los procesos que ayuda a cambiar y el acceso de datos analíticos que permite. Aunque la tecnología podría tener riesgos, podemos considerar el producto de HCM de Workday es una herramienta muy valiosa para Primark.

5.2 Recomendaciones

En primer lugar, teniendo en cuenta las ventajas de Workday, Primark debería seguir con la implementación de este sistema cuando la empresa abra sus nuevas tiendas en Estados Unidos a finales de este año. Workday ha demostrado sus beneficios y ventajas potenciales dentro de la organización en términos de eficiencia y homogenización de sus procesos. Es un sistema de vital importancia para la organización en lo concerniente a la identificación de talento y transparencia de información analítica que juegan roles claves a nivel estratégico.

Debido al éxito de Workday dentro de Primark, la organización debería investigar si los otros sistemas de Workday son tan útiles como su producto de HCM. Primark podría implementar otros sistemas más contemporáneos y útiles en otros aspectos del negocio que le permitiera utilizar el mismo sistema en todas las partes de la organización. Primark podría aprovecharse de las utilidades de estos sistemas, para utilizar sistemas que funcionen de la misma manera y crear un sistema más holístico con datos sobre su capital humano, finanzas y gestión de talento.

Mientras que Workday tiene muchas ventajas para la compañía, Primark debería analizar e investigar otros sistemas de los competidores de Workday de manera constante. La tecnología siempre sigue avanzando y hay más beneficios potenciales cada vez que la tecnología cambia. Los competidores de Workday como Oracle, SAP y Ceridian también tienen sistemas de ERP y HRIS (Human Resources Information System) que podrían ser mejor en comparación con Workday o por lo menos, beneficiosos para Primark en esta parte de su negocio.

Con respecto a los riesgos de la tecnología en la nube y la seguridad de información sensible, Primark debería ser consciente de las políticas y estándares de Workday sobre la seguridad y accesibilidad de sus datos. Primark necesita asegurar que la empresa no pueda estar expuesta a violaciones sobre la propiedad seguridad de sus datos sensibles que podrían afectar la

reputación de la compañía y tener efectos negativos sobre la utilización de este sistema. Además Primark debería tener en cuenta cambios potenciales sobre la legislación en la UE y en Estados Unidos sobre la privacidad de información. Si la NSA sigue violando la legislación de *US-EU Safe Harbour*. La UE podría cambiar sus leyes sobre la transferencia e información y datos fuera de la unión, a países que no cumplen con los estándares establecidos dentro de Europa.

Como último punto de este trabajo, recomendaría que Primark realizase un análisis acerca del grado de satisfacción de los empleados con respecto al uso del sistema de Workday. Como hemos visto a través de este trabajo, las actitudes de los usuarios principales pueden determinar la aceptación y utilidad de un sistema tecnológico como Workday. Si Primark, quiere asegurar la eficacia de sus nuevos procedimientos y mejorarlos constantemente en el futuro, debería consultar a sus empleados para analizar como ellos encuentran el sistema de Workday. La involucración de los empleados es de vital importancia cuando todos necesitan el sistema para trabajar de una manera eficaz.

5.3 Limitaciones y Futuras líneas de investigación

Una gran limitación de este trabajo es que no podemos medir exactamente en cuanto han mejorado los procesos de Primark debido a la implementación global de Workday. Como Sánchez Ballesteros dijo en la segunda entrevista, si esperamos hasta junio, podremos medir sus efectos en términos cuantitativos.

Otra limitación del trabajo es que todos los módulos y características (las nóminas y evaluaciones de todos a través del sistema) no han sido realizados este año, por eso sus efectos potenciales son difíciles de cuantificar o analizar dentro de este trabajo. Necesitaríamos más tiempo para investigar todos sus efectos.

Además el trabajo no investiga los efectos de la implementación en la satisfacción de los empleados, está enfocado en las utilidades y desventajas para los departamentos de RR.HH. No sabemos si podremos hacer un estudio a los empleados de Primark pero podría ser una línea de investigación en el futuro.

La falta de artículos y estudios académicos sobre Workday fue un inconveniente a la hora de hacer el trabajo, había artículos sobre Workday y sus ventajas pero sin datos concretos sobre las mejoras que sus sistemas provocaban.

Otras futuras líneas de investigación, son una investigación global sobre Workday y su aplicación en el sector minorista para contrastar los resultados con este estudio y seguir estudiando clientes de Workday dentro de la misma industria. Además en otra línea de investigación podría tratarse los efectos del uso de esta nueva tecnología en los empleados.

6 Bibliografía

- Bassey, M (1999). Case Study Research In Educational Settings. Buckingham: Open University Press. p65-73.
- Bersin. (2010). Workday 10: Talent Management and HRMS Converge. Disponible en: <http://www.bersin.com/Blog/post/Workday-10-Talent-Management-And-HRMS-Converge.aspx>. Último acceso: 30/05/2015.
- Bryman, Alan (2012). Social Research Methods. 4th ed. London: Oxford University Press. p66-80.
- Davis, Fred. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use and User Acceptance of Information Technology. Disponible en: http://www.researchgate.net/profile/Fred_Davis2/publication/200085965_Perceived_Usefulness_Perceived_Ease_of_Use_and_User_Acceptance_of_Information_Technology/links/54934b350cf286fe31268d8d.pdf. Último acceso:13/05/2015.
- Data Protection Commissioner. (2003). Data protection in the workplace. Disponible en: http://www.dataprotection.ie/docs/Data_Protection_in_the_Workplace/1239.htm#5 Último acceso: 30/05/2015.
- ElegirERP. (2015). Definición de ERP. Disponible en: <https://www.elegirerp.com/definicion-erp> Último acceso: 13/05/2015.
- eMarketer. (2014). Worldwide Smartphone Usage to Grow 25% in 2014. Available: <http://www.emarketer.com/Article/Worldwide-Smartphone-Usage-Grow-25-2014/1010920>. Último acceso: 30/05/2015.
- Ernst & Young. (2014). *Growing beyond Paradigm shift Building a new talent management model to boost growth*. Disponible en: <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Driving-growth/Growing-Beyond---Paradigm-Shift---Overview#.VW4x9c-qqko>. Último acceso: 30/05/2015.
- export.gov. (2013). U.S.-EU Safe Harbor Overview. Disponible en: http://www.export.gov/safeharbor/eu/eg_main_018476.asp. Último acceso: 30/05/2015.
- Financial Times. (2014). Apple to warn users of iCloud hack attempts. Available: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/91f2f2afe-34a3-11e4-b81c-00144feabdc0.html#axzz3bf3Gyv00>. Último acceso: 30/05/2015.
- Financial Times. (2010). How old is too old? Disponible en: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/5b0ce702-e5bf-11df-b023-00144feabdc0.html#axzz3bf3Gyv00> Último acceso: 30/05/2015.

- Hendrickson, A. (2003). Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources. *Journal Of Labor Research*. 14 (3), p381-394.
- Hota, J & Mishra S. (2012). Implementation of ERP SaaS Option for HRIS Reporting Practices. *International Conference on Technology and Business Management*. March 26-28 (7), p413-417.
- Jopson, Barney & Barrett, Clare. (2014). Primark lays out US expansion ambitions. Disponible en: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/1621d92e-3721-11e4-8472-00144feabdc0.html#axzz3bf3Gyv00>. Último acceso: 30/05/2015.
- Kovach, K & Cathcart, C Jr. . (1999). Human Resource Information Systems (HRIS): Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage. *Public Personnel Management*. 28 (2), p275-282.
- McKinsey & Company. (2007). Return on Leadership – Competencies that Generate Growth. Disponible en: http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/Return%20on%20Leadership.pdf. Último acceso: 30/05/2015.
- Office of the Attorney General. (1988). Data Protection Act, 1988. Disponible en: <http://www.irishstatutebook.ie/1988/en/act/pub/0025/sec0002.html#sec2>. Último acceso: 30/05/2015.
- Oracle. (2015). ERP Software - Modern ERP Solutions. Disponible en: <https://www.oracle.com/applications/enterprise-resource-planning/index.html>. Último acceso: 13/05/2015.
- Our Mobile Planet. (2013). *Penetración de Smartphones*. Disponible en: http://think.withgoogle.com/mobileplanet/es/graph/?country=sa&category=DETAILS&topic=Q00&stat=Q00_1&wave=2013&age=all&gender=all Último acceso: 13/05/2015.
- Primark. (2015). About Us. Disponible en: <http://www.primark.com/en/about-us/about-primark>. Último acceso:13/05/2015.
- Sanchez Ballesteros, Raquel (2015). Entrevistado por Sam Spence en Primark SLU. Marid, España en 13/02/2015 & 18/05/2015.
- Shang, S & Seddon, P. (2000). A Comprehensive Framework for Classifying the Benefits of ERP Systems. *AMCIS 2000 Proceedings*. 39 (-), 1005-1016.
- Stanford Graduate School of Business. (1999). Diversity and Work Group Performance. Disponible en: <https://www.gsb.stanford.edu/insights/diversity-work-group-performance>. Último acceso: 30/05/2015.
- The Guardian. (2011). PlayStation Network hackers access data of 77 million users. Disponible en: <http://www.theguardian.com/technology/2011/apr/26/playstation-network-hackers-data>. Último acceso: 30/05/2015.
- The Washington Post. (2013). U.S., British intelligence mining data from nine U.S. Internet companies in broad secret program. Disponible en: <http://www.washingtonpost.com/investigations/us-intelligence-mining-data-from-nine->

us-internet-companies-in-broad-secret-program/2013/06/06/3a0c0da8-cebf-11e2-8845-d970ccb04497_story.html. Último acceso: 30/05/2015.

Workday. (2014). Getting to a Single View of the Truth with Cloud-based HCM Technology. Disponible en: https://forms.workday.com/us/landing_page/whitepaper_idg_truth_with_cloud_based_hcm_technology_lp.php. Último acceso: 29/05/15.

Workday. (2015). HRMS and HCM Software. Disponible en: http://www.workday.com/applications/human_capital_management.php. Último acceso: 13/05/2015.

Workday. (2014). Safety from the start. Disponible en: http://www.workday.com/why_workday/reliable_and_secure.php. Último acceso: 30/05/2015.

Workday.(2012).Workday Security. Disponible en: <https://forms.workday.com/Documents/pdf/datasheets/datasheet-workday-security.pdf>. Último acceso: 30/05/2015.

Workday. (2014). Preview of Talent Management. Disponible en: https://forms.workday.com/us/landing_page/product_preview_talent_management_dl.php?camp=7018000000p0FV&campid=usws_hc_tm1_cta. Último acceso: 30/05/2015.

Workday. (2011). Workday Advances the Mobile Enterprise With Delivery of Workday for iPad. Available: http://www.workday.com/company/news_events/press_releases/detail.php?id=1481163#.VVX53_mqqko. Último acceso: 13/05/2015.

Workday. (2010). Workday Delivers Workday Initiatives. Disponible en: http://www.workday.com/company/news_events/press_releases/detail.php?id=1365223#.VWoWRs-qqko. Último acceso: 30/05/2015.

7 Anexos

7.1 Anexo 1 – Correspondencia con Primark

Cristina Escribano <cescribano@primark.es>
to me

11 Feb

Spanish > English Translate message Turn off for: Spanish

Hola Sam,

He hablado con Raquel Sánchez Ballesteros (del equipo de Recursos Humanos de Central). Ella ha sido la que ha liderado el proyecto de My workday y la implantación en Iberia así que es la persona perfecta con la que reunirte.

Me dice que puede recibirte el viernes 13 de febrero a las 16.00 de la tarde en nuestras oficinas:

Avenida de Manoteras 46, 2ºC
Edificio Delta Norte II
28050 Madrid

Dime por favor si puedes venir

Te esperamos

Saludos

Cristina Escribano
P&C Assistant Iberia

7.2 Anexo 2 – Correspondencia con Primark

Spanish > English Translate message

Buenas Sam,

Si quieres podemos quedar el próximo lunes 18 de Mayo a las 16.00 en la oficinas de Manoteras.
Dime si te viene bien.
Gracias

Raquel Sánchez-Ballesteros

L&D Manager Iberia

E: raquelsb@primark.es

7.3 Anexo 3 – Entrevistas con Primark

Primera Entrevista

13/02/15

Raquel Sánchez Ballesteros

Sam Spence

SS: Preguntas

SS: ¿Cómo se ha implementado el sistema?

Ra: Todo con ordenadores en todas las tiendas de España y de Portugal. Se dotó de tener un ordenador no uno específico para workday porque luego también ha estado ligado a Myjob (donde las personas pueden entrar a ver la candidatura y aplicar a nuevas posiciones). Un ordenador se dotó a las tiendas para lo que es el proyecto.

SS: ¿Este programa funciona junto con Workday?

Ra: No son sistemas separados. Se dotó a las tiendas para que todos los empleados pudiesen entrar en el sistema independientemente de facilitarles el acceso a lo que era el ordenador de la cantina, también las personas pueden a través de workday pueden entrar a través de su propio teléfono (bajarte la aplicación de móvil).

SS: ¿Fue un proceso difícil la formación de los empleados a este nuevo sistema?

Ra: No fue un proceso difícil en cuanto a lo que la formación, sí que yo creo que fue una gestión del cambio fue una manera de abordar las cosas de diferente a como lo hacíamos anteriormente. Porque realmente workday es un sistema muy intuitivo y desde el punto de vista de lo que es el empleado, la persona tampoco tiene que entrar muchas veces a lo que es el sistema solo si quiere cambiar su dirección; teléfono; solicitar las vacaciones... A lo mejor ya desde el punto de vista del manager, el sistema se tiene que utilizar más.

SS: Vale perfecto. ¿Cuál ha sido la duración del proceso completo desde su invención?

Ra: El proceso se remonta, nosotros estuvimos trabajando desde marzo del 2013 porque había que crear workday, es una herramienta que tu luego tienes que adaptar el entorno de Primark. Todos los países y todos los departamentos tuvimos workshops para definir como tenía que funcionar la herramienta. Probablemente fue una de las veces en las que todos los países y todos los departamentos trabajaron en conjunto para tener una misma herramienta. La herramienta tiene una parte global y luego hay que adaptar determinadas cosas al país. La parte local siempre tiene que ir en línea con la parte global. Esto quiere decir, por ejemplo el tema de las vacaciones en España son 31 días naturales se crearon los procesos y se definieron del hecho de cómo va a tener que solicitar el empleado; que es lo que va a tener que hacer; que aprobación requiere; quién va a tener que aprobar esas vacaciones; como va a terminar el proceso...Pero luego localmente se definió pues para España son 31 días naturales; en Portugal son 23 días hábiles; en Inglaterra también trabajan con días hábiles. Esas cosas para que los contadores de la herramienta funcionen hay que implementarlos también a nivel local.

SS: Vale, el suyo podríamos decir entonces que se aplica específicamente en España y Portugal. ¿De qué producto es? ¿De Human Capital Management?

Ra: Es la pata digamos de Human Capital Management, esa es la gran pata. Pero luego workday está también ligado a otros sistemas que ya tenemos dentro de lo que es la casa. Tienes sistema de time&attendance (fichar); ese sistema también tiene que estar conectado a workday; esta el sistema de payroll. Porque Workday no hace ni los fichajes; no hace la nómina ni los Excel de los presupuestos. Es digamos Human Capital Management, tampoco es la gestión de los empleados haciendo las rotas, es una gran data base pero luego hay otros sistemas que tienen que hacer otras cosas. Es un sistema donde hay mucha interconexión donde hay mucha interconexión entre lo que es el empleado y la empresa de cara a solicitar cosas: cuántas personas tienes por tienda; cuantos tiempos completos/parciales tienes; cuantas transferencias a países has hecho de personas...porque al final estamos todos interconectados.

SS: ¿Cuál es el rendimiento del Workday y cómo ha cambiado el proceso de la tienda de Primark?

Ra: Ha cambiado un montón, pero está cambiando. Pero yo ahora mismo no puedo evaluar, si tú me das seis meses. Porque nosotros lanzamos en junio España y en julio Portugal. Como sabes, nosotros trabajamos con el año financiero de Primark que va de septiembre a septiembre. Entonces realmente no vamos a sacar informes generales hasta dentro de un año.

SS: La única valoración que necesito hacer es, el cambio de proceso si había antes un proceso de payroll antes y como es el proceso ahora (dashboard).

Ra: Cada usuario tiene su número de usuario, en mi página principal yo puedo ponerme lo que yo quiera (informes personalizados; posiciones vacantes). Hay que tener una cosa muy clara, dentro de Workday cada uno tiene una posición dependiendo donde estés dentro de lo que es la jerarquía tú ves una determinada información. Por ejemplo, el director de la tienda ve a todos sus empleados; el assistant manager ve a las personas que tiene a su cargo pero nunca va a ver información del store manager; el retail assistant solo va a ver lo suyo porque no necesita ninguna otra información para trabajar. En mi caso como trabajo en oficina central tengo una mayor visión sobre toda la organización.

Lo que me hablabas antes de los dashboards, yo me puedo poner lo que yo quiera como datos analíticos, luego tengo lo que es mi perfil y dentro de él tenemos (mi posición; mis datos de

contacto; hemos reducido mucho el papel porque cuando una persona cambia su dirección, el empleado entra y eso se conecta con payroll; datos personales: parte de compensación y beneficios; remuneración, evaluación del desempeño (estamos trabajando en ello para olvidarnos de hacer las evaluaciones anuales de los managers en papel y hacerlo directamente en el sistema). Además, cuando hay movida de personas, recibimos la información de esa persona en papel o escaneado y enviamos documentos actualizados entre los departamentos de HH.RR y las tiendas también. Ahora lo que hemos lanzado es la parte de talento, dónde todos los managers han podido hacer “talent review”, es un sistema y proceso en el que el store manager se sienta con la persona y le evalúa determinadas competencias y él (el manager previamente ha debido hacer una autoevaluación). Entonces vas a tener una talent card, como se ve el empleado como lo ve su jefe y luego va a haber un acuerdo entre los dos. Es un sistema que te va a permitir que la persona se autoevalúe; de realizar lo que es la evaluación y contrastar los niveles contra el perfil que se requiere para el puesto.

SS: ¿Hay alguna otra característica de workday o servicio que nos proporcione?

Ra: Luego tienes la parte de las vacaciones que yo como empleado solicito a través de aquí mis vacaciones, que anteriormente fue un proceso manual; hablar con RR.HH que habla con los managers, envían los documentos a la oficina y después la aceptación de las vacaciones. Hay la otra parte de ausencias también; pero como ya mencionado anteriormente esto está ligado a otros sistemas (time & attendance); a través de la integración de los sistemas, las ausencias por ejemplo no entran en workday sino en otro sistema pero finalmente se vuelcan a workday. La idea es tratar de que no haya “doble entry” y tratar de que todo esté en el mismo sitio. Workday digamos es como “el main system” pero se tiene que alimentar de otros. El sistema de Time & Attendance, que todos utiliza por hacer su fichaje, vincula con Workday sobre los datos de ausencia (se estima que el proceso de calcular la ausencia duraban 2000 días laborales) y también para asegura que hay transparencia cuando alguien solicita vacaciones, no cuenta como una ausencia también.

SS: ¿El reclutamiento se realiza también a través de Workday?

Ra: El reclutamiento interno, las personas se aplican a través de my job la cuestión es que hay cosas que están ligadas con otros sistemas pero todo sale de la misma fuente. Pero desde el momento en que la persona va a formar parte de Primark ya entra en workday. Si luego tú quieres promocionar a una persona vas a registrar a esa persona en workday porque pasará de

ser un training manager a ser un department manager. También la parte de remuneración (salarios), por ejemplo un incremento salarial estará registrado en workday. En este caso el store manager, es el que hace ese cambio de compensación y este tiene que pasar a aprobación del área manager.

SS: ¿Antes como se hacía el cambio salarial?

Ra: Antes lo hacíamos directamente a través de una carta que se le entregaba al empleado/a. Simplemente ahora tenemos un sitio global, que permite por ejemplo a la directora de RRHH del Primark de Dublín consultar el salario de cualquier persona, lo puede hacer sin tener que ponerse en contacto con nosotros. Es transparencia; control y homogeneización de procesos. Para que todos hagamos los mismos procesos, “Workshops” se intenta que un incremento salarial se realice de la misma manera en Alemania y en Francia.

SS: ¿La gestión de datos es lo mismo?

Ra: No porque no tiene tema económico, tienes los salarios o wages pero no los gastos. Mi salario bruto anual sí que esta, pueden hacer una estimación de los gasto de salarios pero no de otros. Solo estas metiendo información salarial.

SS: ¿En workday se puede analizar Presupuesto de la organización y la gestión del presupuesto salarial?

Ra: Eso sí, el beneficio que te da es que todos los datos que te da se pueden analizar y sacar por reportes y se pueden expresar en gráficos. Pero solo te va a dar temas de salarios, te puedo decir el coste salarial de Majadahonda pero no te puedo decir si está por encima o por debajo del presupuesto porque esos datos no están metidos.

SS: ¿La función de evaluación dentro del workday, tenéis pensado incorporarla también para los empleados? ¿Y el feedback?

Ra: La parte de la evaluación ahora mismo lo que te he contado esta solo para lo que son los managers, en un futuro a medida que vallamos avanzando lo ideal es tener la evaluación metida en el workday del staff. Los feedback, que es una de las funcionalidades de workday muy útil, Primark todavía no la tiene incorporada. Sirve para tener una comunicación y de reconocimiento al empleado. Esta funcionalidad fue aprobada en uno de los workshops globales.

SS: ¿Sabes cuándo se incorporará a Primark?

Ra: No lo sé, luego hay otra funcionalidad que es tener el payslip (nóminas) y eso lo estamos mirando pero como hay que interconectar con los payroll system de todos los países, hay que hacer una implementación diferente. En todo caso eso está previsto para el futuro de manera que el empleado pueda conectarse a my workday y de ahí sacar el payslip.

SS: ¿Cómo se hace ahora? ¿Las ventajas fundamentales de Workday?

Ra: Ahora el empleado va a RRHH y recoge el payslip en papel.

Entre las ventajas fundamentales de Workday, nos ha ayudado a homogeneizar a todas las tiendas, da igual donde este Primark a homogenizar los procesos y es una herramienta más que ha reducido en gran cantidad el uso del papel. Antes de Workday podíamos tener maneras diferentes de recordar información, no todos los procesos y métodos fueron uniformes o estándares.

Además, le ha dado un papel muy importante a lo que son los managers porque antes los managers no gestionaban tan de cerca, lo gestionan en la sala de ventas, pero todo el papel y el proceso administrativo no lo llevaban. Por ello, se les ha dado más responsabilidad a los managers para gestionar a sus equipos de personas.

SS: Vale, ¿Por eso hay más interacción entre los equipos?

Ra: la interacción sigue siendo la misma, porque uno de nuestros objetivos prioritarios era que workday no sustituya las conversaciones. Independientemente, de que tengas un sistema donde registrar las cosas con las personas tienes que hablar.

SS: ¿Cuáles fueron las razones principales para utilizar Workday?

Ra: Es una compañía que está en pleno proceso de expansión, y tiene que homogeneizar todo para asegurar los procesos. Es el mayor foco, el que todos hagamos igual todo. También hay mucha movilidad dentro de lo que es nuestra organización, de tal manera que si viene un stock manager de Francia a España que se sienta solo diferente porque está en otro país pero no que tenga la percepción de que es otra empresa.

SS: ¿La situación se podría asemejar a la empresa Ryanair? En esta empresa todas las personas independientemente del país en el que se encuentren trabajan de la misma manera.

Ra: Pero porque a lo mejor nosotros nos enfocamos a que un cliente que entre en una tienda Primark sin importar el sitio donde sea, la reconozca. Y ahora estamos en el BackOffice y es que todos trabajemos igual.

SS: ¿Cómo utilizas workday diariamente?

Ra: Ahora tenemos un proceso de assesment de personas que han aplicado, pues yo para prepararme el assesment del candidato imprimo o veo lo que es la evaluación de esa persona que ha hecho el manager de esa persona. También veo sus datos personales, idiomas que tiene (...) en vez de involucrar a más personas porque no estoy con el teléfono pidiendo información a las diferentes personas.

SS: ¿Durante el fase de implementación, que acciones hizo para asegura que las personas no estaban resistentes de utilizar el sistema?

Ra: El sistema es muy sencillo y la mayoría de personas no necesitan utilizarlo tanto, pero utilizamos folletos que explicaba el sistema, lo que iba a hacer y las ventajas para todos, videos de los directivos en las tiendas. Además había personas de del RR.HH que les ayudan a inscribir dentro del sistema.

Segunda Entrevista

18/0515

SS: ¿Qué procesos ayudan a homogeneizar y cómo?

Ra: Ayuda a homogeneizar el tener los datos y reports todos de la misma manera: el nombre del empleado; cuando ha empezado la persona en la compañía; cuál es su último puesto... Todos esos datos básicos, te ayuda a poder tirar un report y tener toda esa información de todos los empleados de la compañía. De cara a lo que son los procesos, todos seguimos el mismo proceso cuando una persona promociona; el cambiarlo de una tienda a otra; cuando una persona incrementa su jornada de horas (todos los “job changes” se hacen corporativamente de la misma manera). Otro ejemplo sería, que las personas solicitan las vacaciones de la misma manera y los managers que es la parte del “performance appraisal” hacen el proceso de la misma manera. Entonces tú, dentro de lo que es la herramienta tienes las evaluaciones del desempeño de todas las personas hechas bajo los mismos parámetros. La evaluación del desempeño está ligada a las competencias que tiene que tener cada puesto. Por

tanto, es útil para globalizar lo que son los perfiles y para globalizar lo que son las evaluaciones de desempeño. También globalizas el hecho del talento a través de lo que se llama “talent review”. Nos permite analizar las evaluaciones de cada año también y ver su desarrollo. Este se lanza una vez al año para todos los managers de la compañía que tienen que rellenar determinados procesos dentro del sistema, como puede ser el hecho de la movilidad, es decir, hacia donde les gustaría crecer si hacia arriba; horizontalmente o en otro departamento. Los idiomas que hablan, porque es muy importante para nosotros saber lo que tenemos dentro para la futura expansión que vamos a tener. Entonces una vez al año, el line manager se sienta con los managers que tiene a su cargo y rellenan ese procedimiento.

Al final de lo que se trata es de tener la máxima información posible de los empleados en una sola herramienta a la que todo el mundo que tenga permiso pueda acceder.

SS: ¿Cómo te puedes asegurar de qué todas las oficinas centrales siguen los mismos procesos?

Ra: Porque tienes unos templates, en el que tienes que rellenar las cosas. Sirve para analizar las competencias. Por ejemplo, adaptabilidad y flexibilidad, viene una definición y a continuación el empleado deberá rellenar su parte y después le gerente la suya.

SS: Entiendo el funcionamiento técnico de Workday, pero me cuesta entender su uso en la tienda de Primark.

Ra: Tú piensa que antes todo se rellenaba en hojas de Excel (datos, vacaciones) o en papel por lo que el error era algo que perfectamente se podía puesto que lo realizaba una persona 30 horas he tenido directamente sin tener que estar yo punteando o sin estar pidiendo a todas las tiendas de España que me envíen o posibiliten esos datos de contrataciones. Es una forma rápida de obtener los informes (cuantos hombres y mujeres tengo en plantilla; cuantas de esas con contrato indefinido/temporal)

SS: ¿Cómo se vincula con los otros sistemas?

Ra: Porque hay interface, de cara a lo que es España y Portugal, Iberia está conectada con la herramienta “MyJob” que es cuando la persona aplica, en el momento en que la persona aplica y tú ya le ofreces un puesto a esa persona, están vinculados “Myjob” y “workday” y la

persona salta a workday. Una vez que ya has hecho la selección y contratas a esa persona, para contratarla y para que tenga contrato, salta a “Meta 4” que es nuestro payroll y la persona está ligada también a lo que es el sistema de control de presencia. Por ejemplo, las vacaciones que el empleado solicita y que posteriormente han sido aprobadas, estas saltan directamente al sistema de control de presencia para cuando tu planificas la semanas en el sistema no cuentes con esa persona.

SS: ¿Qué rol juega con respecto a las decisiones estratégicas?

Ra: Piensa que ayuda mucho todo lo que es la estadística y todos saber qué es lo que ha pasado, también a la hora de planificar lo que es por ejemplo, la campaña de navidad del año que viene, yo voy a saber cuántas personas han trabajado en la campaña anterior. Dependiendo en qué medida quiera yo incrementar las ventas, voy a tener que incrementar el número de personas o a lo mejor analizar el tipo de contrato que esas personas tienen que tener. Estratégico, también desde el punto de vista del talento. Yo ahora puedo saber atendiendo a la movilidad de las personas; al desempeño de las personas; a los idiomas yo puedo crear planes de sucesión.

SS: Gracias a este sistema, puedes aplicar cualquier cosa para mejorar el desarrollo de la empresa.

Ra. Porque yo conozco a la gente, yo sé lo que la gente quiere de cara a lo que son números y de cara a lo que es el futuro. Es muy importante también analizar qué es lo que tengo ahora mismo para ver qué es lo que puedo aplicar en un futuro. Pero insisto de cara a lo que es el talento, sí que es muy importante (puesto que sabes cómo está trabajando la gente y a raíz de eso puedes crear planes de sucesiones o de carrera para apoyar lo que es la expansión).

SS: ¿Existía algún prototipo antes del proceso de implantación del software?

Ra: No, lo que hicimos fue lanzar 5 tiendas piloto en España y después se lanzaron todas. Lo que se hizo fue, yo estuve durante un año y medio (todo lo que es la parte del proyecto), yo era el change agent, es decir, la persona que lideraba lo que es el cambio. Porque al final es un cambio de mentalidad y hay que trabajar de otra manera. Entonces yo durante año y medio me pasaba por las tiendas para decirles cómo iba a ser workday sin ver nada ellos, a través de demos etc. para enseñarles que es lo que iban a sacar de la herramienta. Unos meses antes de lo que es la implementación, sí que se trabajó con todos los store managers; área managers; HR managers; (...) en formaciones en aula y esas personas formaron a los

managers de dentro de la tienda. Luego se formó a lo que es el resto de empleados (era lo más fácil porque su tarea es la más sencilla dentro de workday).

SS: Hemos resaltado las ventajas de este sistema, y como este ha supuesto una ventaja para los managers especialmente. ¿Qué ventajas tienen los demás empleados utilizando este sistema? ¿Han tenido algún tipo de problema utilizando esta nueva tecnología?

Ra: Por ejemplo, para solicitar las vacaciones desde cualquier lugar y en cualquier momento. En vez de tener que rellenar el papel e ir a Recursos Humanos. Al final de lo que nos tenemos que dar cuenta es que es la técnica. Hoy en día, todo el mundo tiene un Smartphone y sobre todo influye que las personas que se encuentran dentro de nuestra organización es gente joven. Es por ello que nuestros empleados no han encontrado una barrera tecnológica.

SS: ¿Cómo se lleva a cabo la protección legal de datos?

Ra: Eso depende de cada país, dentro de lo que es Workday nosotros de cara a lo que es la agencia de protección de datos tenemos que registrar digamos esa base de datos. Cuando la persona deja de estar en la compañía, tú ya no puedes acceder a lo que es la persona (el perfil se bloquea automáticamente tanto para la persona como la tienda).