



Fernando Barraza, Comisario del
Servicio de Impuestos Internos de
Chile



Markku Heikura, Director General de
Tax Finland

Entrevista entre el Comisario Fernando Barraza y el Director General Markku Heikura

Uno de los principales desafíos de la pandemia de COVID-19 para las administraciones tributarias y otras administraciones ha sido el cierre de las oficinas y la transición parcial o, en algunos casos, completa al teletrabajo (también conocido como trabajo en remoto). Para algunas administraciones tributarias, como Tax Finland (Vero), el teletrabajo se emplea desde hace varios años y por eso no les ha sido excesivamente difícil adaptarse. Para otros, el trabajo en remoto ha presentado un gran número de desafíos, como por ejemplo la falta de hardware adecuado, problemas de seguridad, gestión del trabajo y problemas de bienestar del personal.

En este artículo del Forum on Tax Administration (Foro sobre la Administración Fiscal), el Comisario Fernando Barraza de la Administración Tributaria de Chile entrevista a Markku Heikura, Director General de Tax Finland.

Lea más →



Introducción del teletrabajo

Fernando Barraza (FB): *Es un gran placer para mí poder entrevistar al Señor Markku Heikura sobre la gran experiencia de Vero con el teletrabajo, algo que se ha convertido en la nueva realidad de muchas administraciones tributarias. Somos concededores, gracias a las recientes reuniones del FTA sobre el Covid-19, de que un importante número de administraciones se encuentran en una posición similar a la nuestra, en la cual debíamos conseguir funcionar en remoto empezando desde cero mientras que otros, como Vero, ya utilizaban el teletrabajo desde hace algunos años. Para contextualizar, es importante recalcar que en Chile, hasta que se modificó el Código Laboral el 26 de marzo de 2020, no existía el derecho legal de acordar con los empleados el trabajo de forma remota. Ahora bien, para los funcionarios públicos existe pronunciamiento de la Contraloría de la República que faculta labores fuera de sus oficinas asignadas. Y la contingencia del Covid -19 ha obligado a implementar el trabajo a distancia en el Estado y en la Administración Tributaria, lo que ha requerido aplicar en forma rápida un gran cambio en nuestra forma de trabajar.*

Markku, tal vez podría comenzar preguntándote sobre el origen del teletrabajo en Vero, que creo que comenzó en el 2012.

Markku Heikura (MH): *Muchas gracias Fernando por la invitación. Estamos encantados de compartir nuestras experiencias en materia de teletrabajo con otras administraciones. Voy a comenzar diciendo que el teletrabajo está en línea con nuestros valores: generar confianza, fomentar el trabajo en equipo, e incorporar las nuevas maneras de trabajar. Durante un largo periodo, como administración, teníamos como objetivo obtener una agilidad organizacional en nuestras operaciones. En el 2011, parte de nuestro personal participó en el "Día Nacional del Teletrabajo", lo que despertó un amplio interés por esta forma de trabajar. En el 2012, en Vero, los traductores comenzaron a probar el teletrabajo ocasionalmente con el permiso de sus supervisores.*

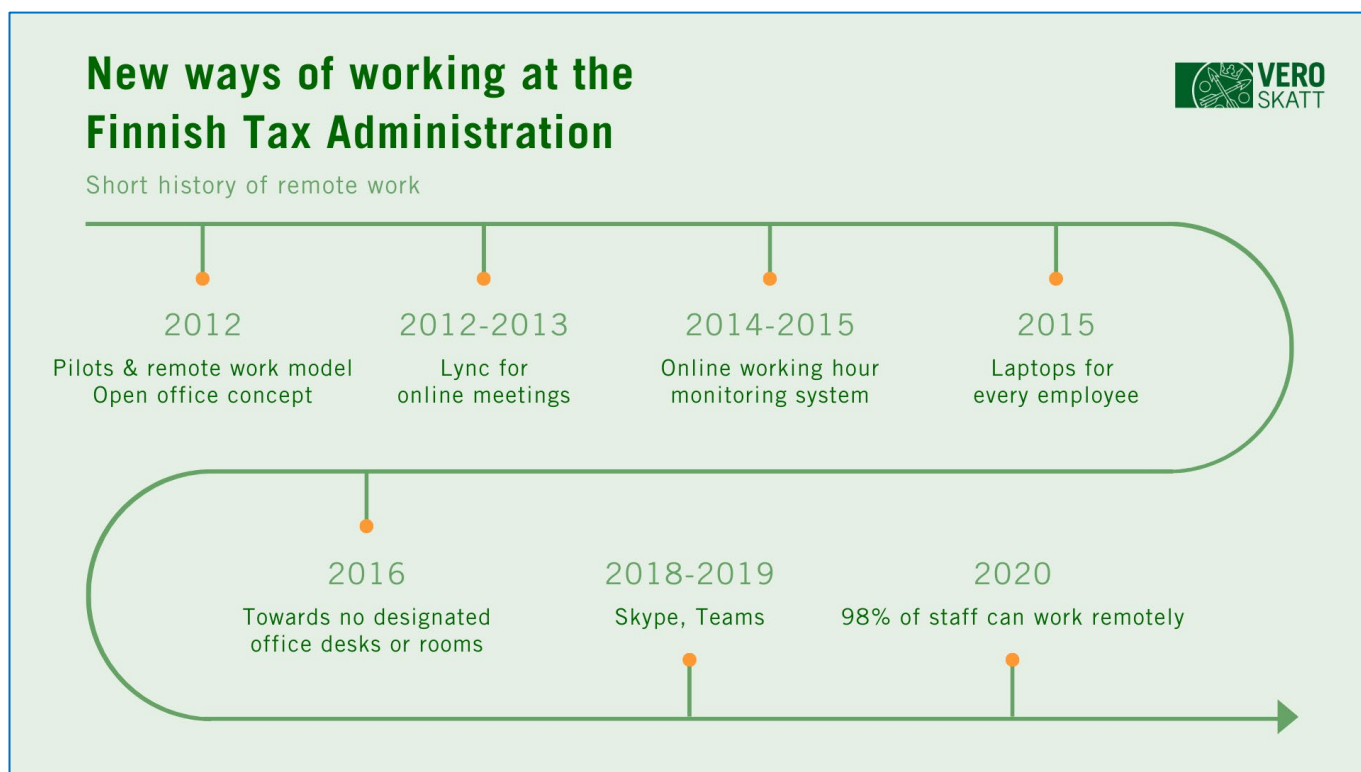
FB: Al desarrollar su modelo de teletrabajo, ¿teníais en mente algún objetivo o beneficio particular?

MH: *El teletrabajo era del interés del Gobierno de Finlandia, y ese fue nuestro punto de partida. Vimos beneficios significativos, tanto para Vero como organización, como para nuestros empleados. Nos dimos cuenta de que podíamos mejorar la eficiencia del trabajo de acuerdo con los objetivos estratégicos de Vero, desarrollar formas de trabajo que dependen menos del tiempo y el lugar y, por supuesto, mejorar el bienestar de nuestros empleados con más flexibilidad para equilibrar sus vidas privadas y laborales. También tomamos en cuenta el aspecto ambiental, ya que el teletrabajo tiende a reducir las emisiones de CO2 a través del menor tráfico de pasajeros.*

FB: ¿Introdujeron el teletrabajo de manera radical o más gradualmente?

MH: *El modelo fue desarrollado originalmente por nuestra unidad de Recursos Humanos en cooperación con otras unidades administrativas, como el servicio informático y de seguridad, y mediante una consulta continua con el personal y los sindicatos. El modelo de teletrabajo se introdujo gradualmente en 2012 en nuestra sede central. Luego, esto se extendió a todas nuestras oficinas por todo el país. Me gustaría hablar de nuevo de nuestros valores aquí, ya que creo que las decisiones que tomamos como organización dan vida a nuestros valores o pueden hacer que acumulen polvo en un cajón del escritorio.*

Al mismo tiempo, en 2012, introdujimos y pusimos a prueba un nuevo concepto de entorno laboral. Resumiendo: Incorporamos una oficina abierta con diferentes zonas para cada tipo de trabajo. Como los dos proyectos se estaban realizando al mismo tiempo, monitoreamos atentamente las ausencias del personal y las tendencias en el horario de trabajo. Descubrimos que la cantidad de licencias por enfermedad en realidad disminuyó y las horas de trabajo se mantuvieron al mismo nivel. Según nuestras reglas, el teletrabajo no es un derecho automático, y los empleados pueden ser llamados a la oficina cuando sea necesario para fines laborales o cuando el supervisor sienta que la persona no puede trabajar desde su casa de manera efectiva o no es conforme con las reglas establecidas.



FB: Es interesante que dices que no existe el derecho automático al teletrabajo. ¿Cómo se llega a acuerdos con los empleados por teletrabajar?

MH: El principio en la legislación laboral finlandesa es que el empleador es quien decide el lugar donde trabaja el empleado. El empleado sabe desde el principio que el teletrabajo depende de la situación y que puede variar de una semana a otra. Esta regla está bien entendida y no hemos tenido problemas con el personal. Nuestros empleados han usado el derecho al teletrabajo de uno a tres días por semana de varias maneras; algunos regularmente, algunos a intervalos. En el entorno actual de COVID-19, recomendamos firmemente que todos los empleados trabajen a distancia cinco días a la semana.

FB: Mencionaste que habéis trabajado estrechamente con los sindicatos. ¿Podrías describir los puntos principales que había que resolver?

MH: Hicimos todo gradualmente: pruebas, revisión y ajustes basados en resultados y hallazgos. Consultamos con los sindicatos durante todo el proceso. Acordamos las regulaciones y monitoreamos los datos sobre las horas de trabajo y los días de baja por enfermedad. Como los números no implicaban ningún motivo de preocupación para Vero o los sindicatos, seguimos ampliando la práctica. Los temas que discutimos fueron, entre otras cosas, pagos de horas extras, problemas de seguridad laboral, ordenadores portátiles, monitores, ergonomía en términos de escritorios y sillas, conexiones a Internet y, finalmente, sobre la mejor manera de monitorear las horas de trabajo en la práctica. No siempre estuvimos de acuerdo, pero encontramos una solución a través de discusiones abiertas. Crear un ambiente de confianza no significa renunciar a los arreglos técnicos necesarios para que Vero planifique los recursos o monitoree las horas de trabajo.

FB: ¿Hay un marco regulatorio del gobierno?

MH: Al principio, el marco regulatorio del teletrabajo se basaba en el acuerdo firmado por los mercados laborales europeos del 16 de julio de 2002 y, más tarde, en las normas del Ministerio de Economía adoptadas en 2015. El teletrabajo está actualmente incluido en la Ley de Horas de Trabajo de Finlandia (a partir del 1 de enero de 2020).

FB: ¿Hicieron nuevas modificaciones al modelo con el paso del tiempo?

MH: Hemos realizado varias pruebas diferentes para probar cómo podíamos mejorar el teletrabajo. Por ejemplo, en una prueba, un grupo de empleados ensayó un sistema de tres días de teletrabajo y dos días en la oficina, mientras que otro grupo probó un marco de tiempo más largo para el trabajo remoto, por ejemplo, de 6.00 a 19.00. Después de gratas experiencias con dichas pruebas, decidimos ampliar las opciones de teletrabajo disponibles. En 2016, en línea con nuestro concepto de oficina abierta, también introdujimos una política de escritorios no asignados y, asimismo, nuestras instalaciones ya no tienen espacio para que todos los empleados estén en la oficina al mismo tiempo, lo cual significa que parte de nuestros empleados deben estar fuera de las oficinas en cualquier momento dado, ya sea de vacaciones, viaje o teletrabajo.

FB: ¿Hay algunas funciones y tareas que no se puedan llevarse a cabo mediante el teletrabajo?

MH: Cualquier tarea que pueda realizarse solo con un ordenador con acceso a la estación de trabajo es adecuada para el teletrabajo. Por supuesto, tenemos una serie de tareas para las cuales el teletrabajo no es adecuado, como el servicio al cliente en las oficinas, la digitalización de los correos en papel, auditorías fiscales basadas en material en papel, algunas tareas relacionadas con el servicio informático, por ejemplo, actualizar bases de datos o mantenimiento de sistemas, y por supuesto discusiones entre un supervisor y un empleado, como evaluaciones de rendimiento. También debo señalar que, en situaciones normales, también hemos insistido que los supervisores deben venir a la oficina regularmente para que puedan conocer a su personal y otros directores. Es importante también destacar que las auditorías fiscales en papel se están volviendo bastante poco comunes, y los turnos de servicio al cliente telefónico y por medio de las aplicaciones de chat se pueden efectuar de forma remota.

FB: Estoy seguro de que te han hecho esta pregunta muchas veces, pero ¿obtuvieron un presupuesto adicional para implementar el teletrabajo?

MH: Sí, esta es una pregunta frecuente. La respuesta es directa. No ha habido necesidad de inversión adicional. Comenzamos a reemplazar los ordenadores de mesa con ordenadores portátiles hace más de diez años y, para el 2015, todos los trabajadores de nuestra administración estaban equipados con un ordenador portátil. El "teletrabajador" necesita tener un teléfono móvil. Para las reuniones en línea, usábamos Skype for Business, que ahora está siendo reemplazado por MS Teams. Estas son herramientas que hubiéramos necesitado de todos modos, incluso sin el teletrabajo. El empleado es responsable de conseguir una conexión a Internet en su hogar u otra instalación de teletrabajo y de pagar los costes relacionados. Además, las instalaciones de trabajo, como el espacio de trabajo en el hogar y los muebles utilizados para el teletrabajo, son responsabilidad del empleado. En lo que respecta al acceso remoto seguro, utilizamos el servicio proporcionado por el Centro de Gobierno del ITC. Pagamos en función del volumen del uso.



Consideraciones prácticas

FB: *Tal vez ahora podríamos pasar a algunos aspectos más prácticos. Podría comenzar con las obvias implicaciones de privacidad y seguridad en un ambiente de teletrabajo. ¿Los empleados de Vero firmaron un acuerdo de confidencialidad para teletrabajar?*

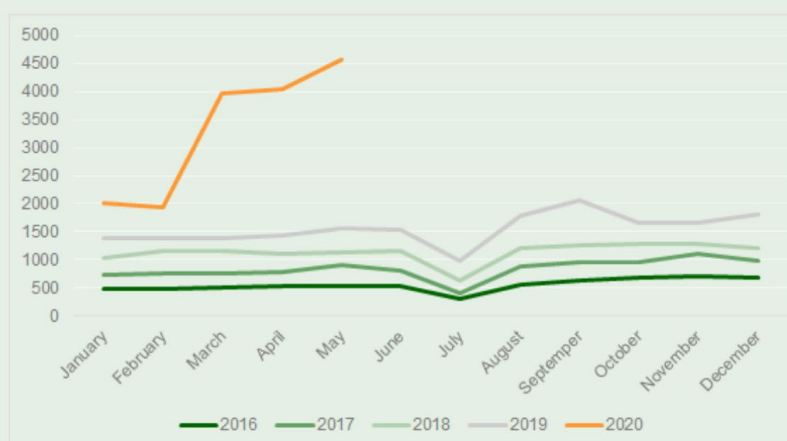
MH: *Todos los empleados de Vero firman un acuerdo de confidencialidad cuando son contratados. Solíamos tener un acuerdo por escrito para el teletrabajo regular entre el supervisor y el empleado. Nos dimos cuenta de que esto aumentaba la burocracia sin agregar ningún valor, por lo que ajustamos dicha práctica. Desde el 2020, el procedimiento se basa en un acuerdo oral entre el supervisor y el empleado. Ahora se considera una forma normal de trabajo y no una especie de trato especial. Debo añadir que a los empleados no se les permite traer a casa documentos confidenciales de la oficina. Además, todas las declaraciones de impuestos, incluidos los apéndices, están en formato digital, por lo que todas las auditorías de escritorio se pueden realizar de forma remota.*

FB: *¿Tienen algún sistema especial para detectar infracciones durante el teletrabajo?*

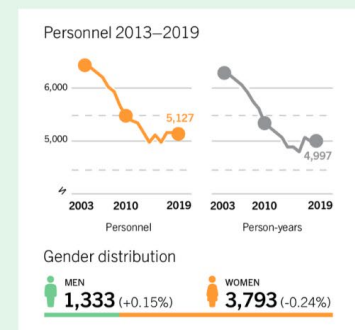
MH: *Nuestra unidad de Seguridad y gestión de riesgo, utiliza software, como MS Defender, para detectar inicios de sesión inusuales. Hemos descubierto que el teletrabajo no presenta más problemas que en el trabajo en la oficina y se utiliza el mismo procedimiento de seguridad en ambos casos. Si se detecta un problema, se pone en marcha un procedimiento de fallos de seguridad y los oficiales de protección de datos evaluarán lo que sucedió. Se toman medidas administrativas si es necesario. Como regla, uno no puede conectarse al entorno de IT de Vero con otro dispositivo que no sean los ordenadores portátiles y los teléfonos móviles de Vero. El uso de dispositivos personales, como por ejemplo, impresoras privadas o llaves USB, está técnicamente prohibido. Nuestro sistema de impuestos (Gentax) también registra cada movimiento y cada tecla pulsada por los empleados, por lo que si es necesario podemos rastrear y monitorear cada una de las acciones que ha realizado cada empleado.*

Number of remote workers per month 2016-2020

Short history of remote work



The Tax Administration personnel offers service throughout Finland



FB: ¿Cómo monitorean los supervisores qué los empleados realicen sus trabajo dado que quizás haya menos visibilidad que en la oficina?

MH: Creemos que la visibilidad como tal no garantiza la eficiencia o los resultados. Por lo tanto, monitoreamos los resultados del teletrabajo de la misma manera que lo hacemos para el trabajo realizado en la oficina.

FB: ¿Cómo supervisan cuántas horas trabajan los empleados o si están disponibles en algún momento en particular?

MH: En los primeros años del teletrabajo, trabajábamos con horarios fijos de 8:00 a 16:20 sin flexibilidad. A medida que ganamos más experiencia, ahora permitimos horarios de trabajo flexibles en los arreglos de teletrabajo. Todos los empleados usan un sistema de monitoreo de horas de trabajo y deben mantener el calendario de Microsoft Outlook actualizado cuidadosamente. Nuestras herramientas en línea nos permiten estar en contacto en todo momento.

FB: ¿Podrías decir un poco más sobre cómo funciona el sistema de monitoreo de horas de trabajo?

MH: Esta es una pregunta importante y trataré de dar una respuesta detallada. Todos los empleados de Vero usan un sistema de monitoreo de horas de trabajo llamado Kieku. Esto es un software comercial con el que es posible controlar procesos económicos y de recursos humanos. El sistema Kieku se basa en los productos de software de SAP y CGI como SAP Fiori, SAP CATS, CGI timeadmin. Como regla general, cuando las personas comienzan y terminan el día de trabajo o toman un descanso para almorzar u otro descanso privado, lo registran en tiempo real en sus propias estaciones de trabajo.

Cuando las horas se registran diariamente, se deben asignar, por ejemplo, a tareas o proyectos en el mismo sistema. Las horas se asignan para el cumplimiento de una o varias tareas o proyectos, por ejemplo 3 horas para el proyecto A, 2 horas para el proyecto B y así sucesivamente. La atribución debe realizarse una vez por semana y el supervisor del empleado verificará estas registraciones una vez al mes.

Solo se puede acceder al sistema Kieku a través del entorno seguro móvil de Vero, al que, a la vez, solo se puede acceder a través del servicio de acceso remoto seguro, Pulse Secure. Kieku no utiliza el rastreo de inicio de sesión ni la geolocalización.

FB: Al trabajar en remoto, supongo que es posible que los empleados trabajen más horas de lo que lo harían en la oficina, por ejemplo, porque no necesitan desplazarse. ¿Vero paga las horas extras o hay otras formas de compensación?

MH: Sí, pagamos las horas extra, pero solo cuando se acuerde previamente con el supervisor. De hecho, el uso de horas extras en nuestra administración ocurre muy raramente. En cambio, utilizamos principalmente horarios de trabajo flexibles. Nuestro horario de trabajo habitual es de 7 horas, 21 minutos al día, y 36 horas y 45 minutos a la semana. El personal puede comenzar entre las 6.30 y las 9.30 y finaliza entre las 14.30 y las 19.00. Hay un poco más de flexibilidad los lunes y los viernes, y aún más flexibilidad para las vacaciones de verano. Durante la crisis de COVID-19, hemos ampliado las horas de trabajo flexibles de 6.00 a 23.00 para que nuestro personal pueda mantener el equilibrio con el trabajo y la vida familiar, lo que ha sido una situación muy difícil. Como regla general, nuestros empleados son capaces de dirigir su trabajo de manera autónoma en los horarios mencionados.

FB: ¿Hay regímenes especiales de seguro para los empleados que trabajan en remoto en sus propios hogares?

MH: Los empleados de teletrabajo tienen derecho a los servicios sanitarios independientemente de donde trabajan. Los accidentes de trabajo que ocurren cuando un empleado está trabajando en remoto están cubiertos por el seguro legal de accidentes o el seguro de accidentes de la persona, según el tipo de accidente.



El personal

FB: *Por favor, ¿podría hacerte algunas preguntas sobre cómo manejaste los problemas de competencias y motivación del personal? Tal vez podría comenzar preguntando qué tipo de formación suministraron a los supervisores y empleados.*

MH: *Este no era un problema completamente nuevo para nosotros, ya que teníamos muchas oficinas en toda Finlandia y los supervisores frecuentemente trabajaban en lugares diferentes de algunos de sus empleados. Capacitamos continuamente a nuestros supervisores para que dirijan de forma remota, facilitando debates y desarrollando competencias por medio de Skype y MS. Integramos y capacitamos a todos nuestros nuevos empleados. Por ejemplo, esta primavera, todos los nuevos empleados han recibido sus computadoras portátiles y móviles en las oficinas, recibieron una breve formación y ahora están teletrabajando sin ningún problema.*

En 2020, sin embargo, nos enfrentamos a una nueva situación, ya que necesitábamos familiarizarnos y entrenar a distancia a todos aquellos que contratamos como ayuda temporal en el período estival, y luego conseguir que ellos también trabajen de forma remota. Recibieron sus ordenadores portátiles y teléfonos móviles en la oficina, y ahora están teletrabajando sin ningún problema.

El principio general es que un empleado que sabe trabajar en la oficina puede también trabajar en casa: hacemos todo en ordenadores y en las oficinas ya no utilizamos papeles. Las instrucciones básicas relacionadas con el teletrabajo se encuentran en nuestra Intranet. La única tarea adicional sería saber abrir la línea segura. El menú de soporte de la estación de trabajo contiene instrucciones para las operaciones clave, las cuales están disponibles sin hacer acceder de manera identificada.

FB: *Hay un protocolo por supervisar el teletrabajo?*

MH: *El teletrabajo se basa en la confianza recíproca entre el supervisor y el empleado. Monitoreamos y reportamos el teletrabajo de la misma manera que el trabajo realizado en las oficinas. Algunos de los empleados tienen un tipo de trabajo donde están regularmente en contacto con otros colegas, disfrutando de una variedad de contactos sociales, pero otros trabajos son más independientes. Por lo tanto, nuestros supervisores tienen contacto regular con todos para monitorear el desempeño de las personas en términos de bienestar y carga de trabajo.*

FB: *¿Cómo evalúan los niveles de satisfacción de los empleados en teletrabajo?*

MH: *Hemos realizado varias encuestas sobre los beneficios, riesgos y desventajas del teletrabajo al principio de su desarrollo. La percepción del teletrabajo ha sido siempre positiva. Nos hemos dado cuenta de que aumenta el bienestar en el trabajo y también reduce las bajas por enfermedad, y ayuda a equilibrar la vida laboral con la vida privada, por ejemplo, donde hay niños pequeños, padres ancianos, etc. El único riesgo mencionado es la posibilidad de alienarse con los compañeros durante los días de teletrabajo, por lo que nos aseguramos que los supervisores tengan regularmente en contacto con los empleados. Hoy en día no realizamos encuestas focalizada sólo sobre el teletrabajo, ya que para nosotros ha vuelto a ser una práctica normal.*



Cuestiones sobre la tecnología

FB: *¿Hubo algún problema relacionado con los ordenadores portátiles entregados a los empleados para trabajar en remoto, por ejemplo, asociado con las opciones de adquisición y los seguros?*

MH: *Comenzamos a reemplazar los ordenadores de mesa con ordenadores portátiles hace más de diez años y, para el 2015, todos los empleados estaban equipados con un ordenador portátil. No disponemos de un seguro especial además de la garantía normal. El modelo es el mismo para el trabajo en la oficina y en casa. Solo unos pocos casos no están cubiertos por la garantía normal y no es ventajoso obtener un seguro especial. Curiosamente, no ha habido un aumento en la pérdida o daño debido al teletrabajo.*

FB: *¿Qué tipo de acceso remoto utiliza para habilitar el teletrabajo?*

MH: *Utilizamos el servicio de acceso remoto seguro proporcionado por el Centro ITC del Gobierno. Pagamos en función del volumen del uso. El sistema es el mismo para todos los trabajadores del gobierno en Finlandia. Al usar el servicio de acceso remoto seguro, los empleados pueden acceder a su estación de trabajo de la misma manera que en la oficina.*



Conclusiones

FB: *Según sus experiencias, ¿cuáles considera que son los elementos clave para un teletrabajo fructífero?*

MH: *Destacaría tres cosas. Primero, el teletrabajo se basa en la confianza recíproca, con el objetivo de verlo como una modalidad normal de trabajo y no un arreglo especial. Segundo, la forma de supervisar, de reunirse y toda la metodología relacionada debe ser redefinida ya que las herramientas y las formas del teletrabajo son diferentes. Tercero, la capacidad de teletrabajo depende fuertemente del grado de digitalización de la administración tributaria. En Vero todo, desde las rutinas administrativas, se realiza por ordenador. Todas nuestras soluciones fiscales están totalmente digitalizadas y todas las declaraciones de impuestos están en formato digital. Como regla general, no se maneja papel en nuestras oficinas y los archivos están digitalizados.*

FB: *Muchas gracias por nos dedicar tan generosamente su tiempo. ¿Tiene algún consejo final para las administraciones tributarias que desean mejorar su capacidad de teletrabajo?*

MH: *Gracias por sus inteligentes preguntas, ha sido un gran placer. Creo que, si pudiera sintetizar en una frase, diría: primero, miren los potenciales beneficios para su organización y por el personal, incluso en la gestión de crisis; si es posible, comiencen con un piloto a pequeña escala y controlable. Estén abiertos a cualquier posibles resultados, y si están satisfechos con los mismos, expandan gradualmente. Por nuestra parte, no vemos una vuelta atrás hacia las antiguas maneras de trabajar.*



fta@oecd.org



[@OECDtax](https://twitter.com/OECDtax)



www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration