



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?*

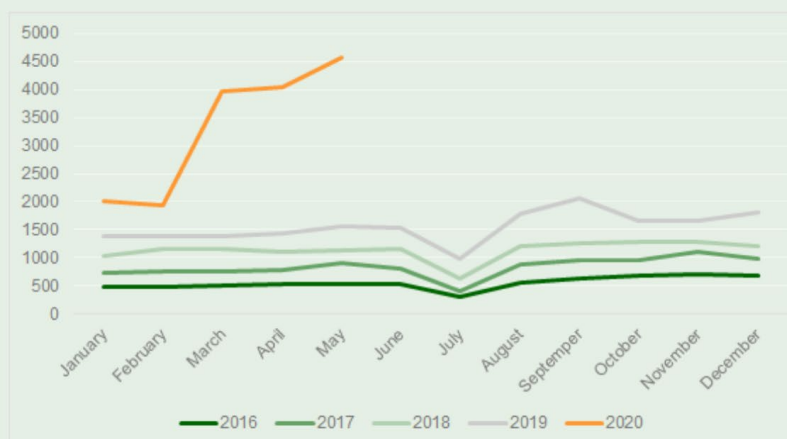
MH: *Todos los empleados de Vero firman un acuerdo de confidencialidad cuando son contratados. Solíamos tener un acuerdo por escrito para el teletrabajo regular entre el supervisor y el empleado. Nos dimos cuenta de que esto aumentaba la burocracia sin agregar ningún valor, por lo que ajustamos dicha 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?*

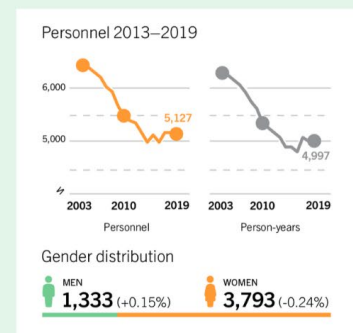
MH: *Nuestra unidad de Seguridad y gestión de riesgo, utiliza software, como MS Defender, para detectar inicios de sesión inusuales. Hemos descubierto que el teletrabajo no presenta más problemas que en el trabajo en la oficina y se utiliza el mismo procedimiento de seguridad en ambos casos. Si se detecta 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



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