

## Guía y herramientas operativas para las empresas

<b>1 Introducción .....</b>	<b>2</b>
1.1 – El papel de la empresa .....	2
1.2 – Objetivo de las prácticas .....	2
1.3 – El valor añadido para la empresa .....	3
1.4 – Plataforma multimedia .....	4
<b>2 Itinerario de las prácticas.....</b>	<b>6</b>
2.1 – Selección del becario.....	6
2.2 - Herramientas .....	6
2.3 – Cómo evaluar el CV .....	7
2.4 – El proceso de asignación .....	8
<b>3 Tutoría en la empresa.....</b>	<b>10</b>
3.1 – El desafío digital: Crear y dirigir las empresas del futuro. ....	10
3.2 – Bienvenida virtual al becario.....	11
3.3 – La formación digital permanente.....	12
3.4 – Planificación de la actividad online .....	13
<b>4 Informe de las prácticas.....</b>	<b>14</b>
4.1 – Análisis de la relación coste-beneficio .....	14
4.2 – Cómo identificar becarios con talento durante las prácticas virtuales.....	15
4.3 – Oportunidad de empleo.....	16
4.4 - Smart Working: Cooperación virtual .....	16



## 1 Introducción

### 1.1 – El papel de la empresa

En relación con el desarrollo de las prácticas virtuales y para el desarrollo de las habilidades profesionales, el papel de las empresas es fundamental. Las empresas están diferenciadas. Algunas son capaces de detectar las tendencias del mercado y las habilidades necesarias para ser líderes en el sector mientras que otras siguen la tendencia del mercado. En este contexto, ambos tipos de empresas aumentan las relaciones con las universidades, facultades y centros de investigación para crear una relación simbiótica que permita a las empresas y al territorio desarrollarse. Para esto es necesario que todas las empresas en conjunto con todos los miembros del territorio garanticen el desarrollo económico y la estabilidad tanto para las empresas como para la población residente (el ejemplo de Silicon Valley es sintomático). Es por lo tanto esencial que las empresas acojan a estudiantes cuando están buscando empleo así como durante su plan de estudios. Esto permite a las empresas interactuar con facultades, universidades y autoridades locales en la definición de planes de estudio con expectativas de mercado y permite a los estudiantes ser capaces de elegir conscientemente su dirección de futuro. Se han tomado numerosas iniciativas en estos últimos años para crear momentos de confrontación entre empresas, facultades, centros de investigación y estudiantes, y la realización de una práctica virtual permite a las propias empresas evaluar el potencial existente en territorios distintos al de referencia. Por otra parte, la posibilidad para los estudiantes de otros países de realizar prácticas virtuales con empresas extranjeras les permite expandir su cultura adquiriendo hábitos y habilidades diferentes a las de sus territorios. Esto les pone en una posición ventajosa ante los estudiantes que no tienen esta oportunidad. En conclusión, les ayuda a expandir su conocimiento tanto en términos de empleo potencial como en términos de oportunidades de provecho en el mercado empresarial. Es aconsejable que todo estudiante realice en el futuro una práctica virtual en una empresa extranjera para salir de su zona de confort y para medirse a sí mismos en diferentes realidades y diferentes puntos de vista.

### Herramientas operativas

#### **Conceptos sobre las responsabilidades de la empresa que acoge al aprendiz.**

<http://www.highpoint.edu/careerinternships/internships/responsibilities/>

Web oficial de la Universidad High Point.

#### **Información útil sobre como desarrollar el programa de prácticas en tu empresa.**

<http://www.stevenson.edu/career-success/choosing-your-direction/employers/documents/developing-an-internship-program.pdf>

Web oficial de la Universidad de Stevenson. La Universidad de Stevenson es la tercera universidad de Maryland más grande. Ésta ofrece a sus estudiantes una experiencia universitaria excepcional, una conexión con sus aspiraciones profesionales y una comunidad solidaria y unida centrada en su éxito.

### 1.2 – Objetivo de las prácticas

El objetivo de las prácticas consiste en adquirir destrezas (digitales) para el estudiante y evaluar y verificar el potencial de los becarios. Las empresas pueden, mediante la formación puesta en marcha, evaluarse a sí mismas para analizar sus habilidades para atraer talentos y para definir una progresión de la carrera interna profesional que también pueda satisfacer a los perfiles más interesantes. El objetivo de las prácticas debe por lo tanto tender a dar a la empresa una imagen positiva capaz de desarrollar las habilidades de los estudiantes. Debe estar presente en las diferentes fases de la actividad empresarial,



Project Number: 2016-1-IT01-KA202-005461

desde la actividad principal hasta las actividades auxiliares, desde la administración hasta la actividad comercial, desde la logística hasta la producción. Por otra parte, el periodo de prácticas debe ayudar al estudiante a descubrir sus capacidades mediante la evaluación con el apoyo de los tutores de la empresa, de sus actitudes hacia los diferentes puestos presentes en la empresa. Las prácticas deben ser capaces de enfatizar las dificultades potenciales que el estudiante pueda tener, tanto en términos de preparación técnica como, sobre todo, en relación con las cargas de trabajo y las relaciones interpersonales. Pensemos en lo importante que es para el becario asistir a una reunión de negocios donde se contrastan diferentes puntos de vista. La participación en la reunión ayuda al becario a entender cómo manejar las relaciones entre las diferentes personas del grupo, cómo dirigir una reunión y también a aumentar su autoestima. El propósito de la formación consiste en transferir nociones técnicas que permitan al estudiante crecer profesionalmente y enseñanzas no formales que le hagan consciente de las relaciones humanas que se crean en el lugar de trabajo. Este último aspecto debe ser minuciosamente evaluado. En muchos casos, las empresas no quieren revelar sus fortalezas a potenciales colaboradores. Éstos podrían irse después de solamente unos pocos meses. De esta manera, para proteger sus secretos industriales, las empresas no permiten la realización de prácticas en ciertas áreas del negocio. Este aspecto representa una limitación, pero puede ser superado mediante la firma de acuerdos entre la empresa y el estudiante. Estos acuerdos deben proteger a la empresa en cuanto al secreto industrial y permite que el estudiante tenga acceso a conocimientos que puedan mejorar su preparación.

## Recursos online

### Erasmus +

[https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/programme-guide/part-a/objectives-and-important-features/general-objective\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/programme-guide/part-a/objectives-and-important-features/general-objective_en)

Web del programa

## 1.3 – El valor añadido para la empresa

En los Estados Unidos, los becarios realizan sus prácticas en empresas tales como Amazon, Walmart, Dole, Blue Diamond Growers o Google y a veces reciben una compensación comparable a la de un top manager de muchas empresas italianas. ¿Por qué pasa esto?, ¿Por qué el becario no es solo un trabajador barato? Esto se debe a que en muchas de nuestras empresas el empresario ve al becario como a un empleado de bajo coste disponible por un breve periodo de tiempo.

Esto pasa porque las misiones y objetivos compartidos entre facultades, empresas y trabajadores permiten a los mejores graduados en el mercado converger en esas áreas, y pueden, con sus ideas innovadoras, ofrecer soluciones innovadoras a viejos problemas. Los extraordinarios salarios de los becarios en Silicon Valley no tienen nada que ver con el salario medio ofrecido a un becario en nuestros países y esto es uno de los problemas más importantes para países como Italia, que ha visto en los últimos años como sucedía en su país “la fuga de cerebros” y además, el sistema de negocios locales no ha sabido como acomodarse y mejorar. Esto representa una llamada de atención para el sistema empresarial que no es capaz de innovar y dar trabajo a los mejores potenciales salidos de nuestro sistema escolar.

Esto se debe a que generalmente, en Europa, los becarios son oportunidades de contratar mano de obra barata. Esta vieja mentalidad reduce el desarrollo tanto para la empresa que fracasa en explotar al máximo el talento de los chicos, como para los becarios, que no ven adecuadamente valoradas sus habilidades. En este contexto si se planifican y se acuerdan las prácticas virtuales entre empresas, pueden traerles mayores beneficios que la formación tradicional. En primer lugar, en el campo comercial, las prácticas virtuales permiten a las empresas acercarse a nuevos mercados para conocer valores y hábitos importantes para establecerse en mercados todavía no explorados. Además, los procesos de gestión interna pueden ser revisados con el fin de abordar desafíos previamente no considerados.

Analicemos el caso de una práctica virtual con un estudiante japonés, por ejemplo. El becario puede



mostrar a la empresa problemas relacionados con fases de procesamiento no considerados anteriormente o formas menos convencionales de distribuir el producto. Por lo tanto, el desarrollo de las prácticas virtuales permite poner en práctica un beneficioso intercambio entre el becario y la empresa.

## Herramientas operativas

### **ICEF Monitor**

<http://monitor.icef.com/2012/10/internships-an-increasingly-popular-gateway-to-career-and-immigration-opportunities/>

Información online sobre oportunidades de las prácticas

### **INC.com**

<https://www.inc.com/entrepreneurs-organization/4-benefits-of-a-student-internship-program.html>

4 beneficios de un programa de prácticas para estudiantes

## 1.4 – Plataforma multimedia

Hoy en día son numerosas las plataformas de formación en la web que ofrecen a los clientes oportunidades de aprendizaje completamente inexploradas. El uso de plataformas de formación es ya una herramienta consolidada para el aprendizaje de lenguas extranjeras y, las propias universidades telemáticas a pesar de un periodo inicial de escepticismo están adquiriendo cada vez más usuarios, hasta el punto de que las mismas universidades europeas clásicas tienen su propio canal de aprendizaje en red. Uno de los mayores problemas que surgen en la creación de una plataforma de intercambio virtual es la evaluación de las habilidades de aprendizaje, un proceso que debe ser estructurado siguiendo rigurosos procesos y estándares, basado en las principales clasificaciones y más acreditadas directrices compartidas por la comunidad científica.

Empezando por estas premisas, las plataformas TI más importantes ofrecen una amplia gama de herramientas de evaluación y materiales para la intervención didáctica, principalmente en lectura, escritura y cálculo. Hoy hay numerosas plataformas TI en el mercado, muchos usuarios de código abierto que les permiten acceder a una amplia gama de temas.

A primera vista puede parecer que la mayor ventaja proporcionada a las compañías por la entrada en el mercado de la formación y selección de personal mediante plataformas virtuales ha sido una significativa reducción en los costes de selección, formación e inclusión de personal sin experiencia, pero eso no es cierto. Por supuesto que la reducción de costes es ciertamente uno de los principales factores que empuja a las compañías a usar estas plataformas pero no es la más importante.

Las principales ventajas vienen dadas por elementos distintos a los costes y tienden a centrarse en la habilidad para identificar personal en línea con la misión de la compañía y en personalizar la formación del becario. De acuerdo con esta lógica, según los estudios llevados a cabo con las empresas que usan estas herramientas, las principales ventajas son:

- Personalización y al mismo tiempo estandarización de los procesos de selección y aprendizaje. Tener toda la información en el mismo espacio permite al tutor de la empresa usar su experiencia acumulada para mejorar los procesos y al mismo tiempo reducir el tiempo de aprendizaje eliminando los módulos o pasos que la experiencia considera como no productivos. Replicabilidad de las herramientas. El uso de algoritmos permite la estandarización del inicio del proceso.
- El uso de algoritmos reduce el tiempo de evaluación al reducir la posibilidad de prolongar las prácticas que resultan poco productivas en una primera fase.
- Tener sistemas de evaluación y monitorización flexibles y personalizados. Estandarizar el proceso de identificación del potencial del becario mediante la creación de una carrera profesional en línea con las actitudes y expectativas del estudiante. Esto permite a la empresa una asignación eficiente

Project Number: 2016-1-IT01-KA202-005461

de los recursos humanos evitando insertar a gente equivocada en el contexto equivocado.

El uso de estos sistemas hace posible la verificación del proceso interno para eliminar cualquier anomalía e ineficiencia.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

## 2 Itinerario de las prácticas

### 2.1 – Selección del becario

En los últimos años, las prácticas han sido para las empresas uno de los métodos para poder evaluar, entrenar y contratar a personal en la organización que pueda contribuir al desarrollo del negocio de la compañía. Este es el punto de vista para las empresas, pero para los chicos que conocen por primera vez el mundo del trabajo, ¿qué representa todo esto? Es necesario recordar que las prácticas son un periodo de formación, durante el cual el becario toma contacto por primera vez con el mundo del trabajo y el negocio. A través de las prácticas, el becario adquiere un profesionalismo y formación práctica que los estudios no ofrecen, y a su vez le permite verificar en el campo sus habilidades y definir si este trabajo específico es adecuado a sus características. En la formación tradicional, la empresa nombra a un tutor que pueda asistir al becario durante su estancia y ayudarlo a conocer los métodos de trabajo y regulaciones internas, pero para seleccionar las prácticas, ¿cuáles son los métodos más usados por las empresas? ¿Y para la selección del becario virtual usan las empresas el mismo método?

En la siguiente sección vamos a ver cuáles son las herramientas más usadas para la selección de los becarios, pero aquí nos centraremos en por qué las empresas prefieren comenzar las prácticas como una herramienta de selección de personal. Muchos de los estudios llevados a cabo en los últimos años muestran que la gente joven a menudo tiene una visión irrealista del mundo económico. Por lo tanto las prácticas son consideradas como una oportunidad para conocer el mundo empresarial con el propósito de saber si estás preparado para el desafío o no. Para compañías serias las prácticas son una herramienta para buscar buenos colaboradores con el objetivo de aumentar el capital humano. Enseñan a los becarios el vocabulario de la empresa, quizás empezando con fotocopias, para hacerles luego moverse gradualmente a puestos semi-operativos. Mediante las prácticas se puede conocer y observar a un nuevo recurso de manera que los 6/12 meses de prácticas se conviertan en un periodo de prueba mutuo: los managers conocen al becario y el becario puede al mismo tiempo saber si le gusta trabajar en la realidad o no. Así que el periodo de prácticas beneficia tanto a la empresa como al becario, ya que suaviza la transición a un contrato real. Por esta razón, el proceso de selección de un becario es particularmente significativo. Los costes de la empresa en cuanto a tiempo, recursos humanos, económicos y materiales usados en la fase de formación en el trabajo son realmente relevantes. En un periodo caracterizado por la desmaterialización de los procedimientos, el elemento humano adquiere vital importancia para las empresas. Por esta razón, las herramientas usadas en la fase de investigación están particularmente detalladas y elaboradas como veremos en el siguiente apartado.

### Recursos online

**Web oficial de la organización “Busy at work”**

<https://busyatwork.com.au/apprenticeships-traineeships/apprentices-trainees/your-pathway/>

Una guía paso a paso para las prácticas

### 2.2 - Herramientas

Generalmente las empresas utilizan pruebas de actitud de preselección. Hay pocas herramientas que aporten el mismo valor para la toma de decisiones, de hecho, las pruebas de actitud están desarrolladas y diseñadas para resaltar las características del carácter que están más en línea con la misión de la empresa y con la tarea a la que el becario debe ser destinado. (Una selección para un perfil comercial proporcionará diferentes pruebas a las proporcionadas para perfiles administrativos). Desde hace unos años, las pruebas de aptitud se realizan online para que tanto para la formación tradicional como para la formación virtual sean las mismas. El texto se enfoca en resaltar las siguientes características:



Project Number: 2016-1-IT01-KA202-005461

- Pensamiento matemático, cálculo;
- Habilidades verbales;
- Razonamiento deductivo, reconocimiento de estándares, eficiencia de aprendizaje;
- Habilidades multi-tarea;
- Memoria a corto plazo;
- Pensamiento espacial;
- Comprensión mecánica y técnica;
- Conocimiento de idiomas

Como norma, la última fase del proceso de selección consiste en una entrevista que es normalmente individual en el caso de las prácticas tradicionales, mientras que en el caso de prácticas virtuales es preferible crear una reunión virtual en la que participen varios candidatos y consultores de negocios. La reunión puede ser por video o vía chat. En este último caso es posible que los reclutadores propongan un caso de negocios y esperen a las mejores soluciones propuestas por los diferentes candidatos para verificar sus habilidades para trabajar en equipo, sin embargo también es posible que la reunión sea dirigida por uno o más seleccionadores que entrevisten a múltiples candidatos. El objetivo de esta última técnica consiste en comparar los perfiles así como sacar a relucir ciertas características personales (como habilidades de liderazgo).

Otras herramientas que las empresas pueden utilizar para seleccionar a futuros becarios son:

- Reclutamiento social: Las empresas tienden a evaluar el trabajo y aspectos del carácter a través de las páginas sociales de los candidatos potenciales. Facebook, Instagram y LinkedIn son las redes sociales más buscadas por los reclutadores para encontrar información sobre los candidatos. Las empresas de contratación de personal, durante los últimos meses, se han centrado en Instagram tanto por la rápida expansión que está principalmente ocurriendo entre los jóvenes como por la característica social que tiende a resaltar las habilidades narrativas del sujeto.
- Entrevista por video
- Entrevista por vídeo pregrabado.

### Herramientas operativas

**Workable** <https://www.workable.com/>  
<https://resources.workable.com/tutorial/pre-employment-tests>

Una selección de pruebas de pre empleo.

### Recursos online

Página oficial de iED. El Instituto de Desarrollo Empresarial (iED) es una organización griega comprometida con la innovación y el aumento del espíritu empresarial.

<https://ied.eu/5-phases-trainee-recruitment/>

Fases y actividades relacionadas con el reclutamiento del becario.

### 2.3 – Cómo evaluar el CV

Las empresas que comienzan un proceso de selección con el objetivo de identificar becarios para ser formados y para ser contratados en su organización en el futuro deben valorar varios aspectos. Si la búsqueda es pública, la empresa pronto recibirá numerosos currículums. En este caso es necesario hacer una comparación continuada con el perfil profesional buscado y es preferible dividirlos en clases. En la primera clase estarán incluidos los currículums verdaderamente interesantes ya que corresponden totalmente con el perfil profesional requerido; en la segunda clase se pueden incluir las candidaturas interesantes pero demasiado largas; una tercera clase contendrá aquellas que no se utilizarán si no hay



necesidad; la cuarta clase contendrá las que no cumplan los requisitos y finalmente, la quinta puede recoger los currículums que puedan afectar a otra selección de personal. En el proceso de selección y en la evaluación del currículum la emoción que el documento crea en los primeros 30 segundos de lectura es lo que determina la posibilidad de que el aspirante a becario sea o no llamado para participar en la siguiente fase de selección. Este aspecto ha sido generalmente considerado en numerosas publicaciones que aconsejan a los alumnos cómo preparar un currículum. Teniendo en cuenta esta situación en el aspecto empresarial, es importante preguntarse si este método de operar es correcto. La experiencia nos dice que sí. En muchas ocasiones las evaluaciones llevadas a cabo por los seleccionadores han sido correctas, pero éste no es siempre el caso. ¿Hay técnicas que nos permitan elegir un CV sobre otro? Generalmente se suele dar más valor a los CVs que tengan las siguientes características:

1. Meticulosidad, tanto en la edición como en la información.
2. Personalización de los contenidos teniendo en cuenta las características de la empresa.
3. Sobriedad en el léxico utilizado, poco rebuscado y artificial.
4. Precisión y relevancia de la información incluida, que debe ser inherente a la actividad laboral.
5. Atención a los detalles, incluyendo la elección de la foto.

Las empresas centran su atención en algunos temas tales como:

- Referencias de empresas o profesores.
- El tiempo de estudios.
- El tiempo pasado en cada puesto.
- Evolución lógica de la carrera profesional.
- Coherencia del plan de estudios con el trabajo llevado a cabo.
- Búsqueda de inconsistencias en la cronología.

## Herramientas operativas

### **ESCALATE Education Subject Centre**

<http://escalate.ac.uk/resources/careerskills/69>

Redacción de un CV

### **El Europass es una iniciativa de la Dirección General de Educación y Cultura de la Unión Europea**

<http://europass.cedefop.europa.eu/documents/curriculum-vitae>

Cómo elaborar un CV

## 2.4 – El proceso de asignación

Una vez seleccionados los becarios virtuales que van a ser incluidos en la organización empresarial es necesario definir su itinerario. Primero, es necesario definir con la empresa las herramientas comunicativas que el becario virtual deberá usar y solo después definir otros aspectos que caractericen su camino como:

- Tutor o empleado de referencia
- Función empresarial
- Tareas a realizar
- Tareas adquiridas al final del curso
- Patrón de crecimiento y nivel de responsabilidad
- Verificaciones de aprendizaje
- Métodos de control de rendimiento
- Informe analítico

Frecuentemente, los becarios virtuales se comunican online con su tutor mediante varias vías incluyendo email, Skype, WhatsApp, mensajería instantánea, seminarios web, etc. A menudo esta situación lleva a un



exceso de tiempo de trabajo con la consecuencia de que uno está conectado a su puesto de trabajo 24 horas al día, con fuertes repercusiones en la vida personal de los sujetos.

*Las prácticas virtuales más comunes se dan en las siguientes áreas: Tecnologías de la Información; Desarrollo de Software; Marketing; Medios de comunicación; Investigación; Escritura; Periodismo; Media; Organización de eventos; Creación y Edición de vídeo; Recursos Humanos; Diseño Gráfico; Optimización de motores de búsqueda y Marketing; prácticas gubernamentales sin ánimo de lucro; prácticas en política; prácticas en ingeniería y prácticas en Relaciones Públicas (fuente: Wikipedia)*

En la última, las prácticas virtuales están aumentando su popularidad debido al avance tecnológico y al crecimiento de las redes sociales. En particular se ha informado de un aumento de nuevas y pequeñas empresas activas en marketing por redes sociales. El exportador ha criticado que las prácticas virtuales no dan la supervisión y guía que las prácticas deberían ofrecer. Para hacer frente a esta situación es necesario usar una herramienta de gestión de proyectos como Basecamp o Google Docs. Aprender a usar esta herramienta es también algo bueno a incluir como parte de la estrategia de prácticas. Las prácticas deben ser valiosas para las dos partes involucradas en el proyecto, así que es necesario crear metas en línea con las expectativas de la compañía, las expectativas del manager y las del becario. Es necesario mejorar la comunicación para evitar el síndrome del abandono que puntualmente afecta a todo trabajador a distancia. Es necesario especificar políticas de feedback para crear reuniones que permitan la evaluación del progreso de las prácticas y también es necesario crear una relación con el tutor ya que es un componente esencial de las prácticas tradicionales.

Para alcanzar mejor los objetivos de las prácticas es importante incluir al becario en un grupo de trabajo con diferentes tareas y relaciones. Esto tiende a reducir el aislamiento del becario y le hace sentir parte del grupo en vez de un extraño que completa determinadas actividades cada semana.



## 3 Tutoría en la empresa

### 3.1 – El desafío digital: Crear y dirigir las empresas del futuro.

“Invertimos en empresarios que tienen ideas revolucionarias, no hacemos inversiones basadas en tesis preexistentes sobre categorías específicas”. Andreessen Horowitz, una de las compañías de capital de riesgo más famosas de Silicon Valley, presentó las decisiones que las empresas financieras tomarán en los próximos años. Viendo cómo las finanzas eligen sus estrategias de inversión podemos entender cuál será la tendencia de desarrollo de los negocios en el futuro. Cómo se tendrán que preparar y cómo tendrán que ser gestionados.

En los próximos años se espera que las decisiones de inversión de las compañías financieras vayan a estar dirigidas a los siguientes sectores:

- Realidad virtual
- Sensores que se pueden aplicar a cualquier cosa: ropa, coches, mochilas electromédicas, hogar así como a humanos
- Aprendizaje automático e inteligencia artificial que permita a las máquinas aprender mediante la experiencia
- Seguridad cibernética
- Energía verde
- Gestión de residuos

Especialmente en el sector agroalimentario la revolución digital condujo a un cambio en los métodos de trabajo.

Por ejemplo ya se han usado sensores en viñedos para monitorizar las plantas durante unos años con el fin de preparar tratamientos y definir el tiempo exacto de recolección. Actualmente el tratamiento se hace con drones; la innovación en el sector de embalajes ha llevado a un aumento en la vida útil del producto; la trazabilidad de los productos y la evidencia en la etiqueta del lugar de origen del producto protege a las compañías agroalimentarias de los falsos productos en el mercado y al mismo tiempo ofrecen más garantías al consumidor final. Al final la creación de un circuito cerrado de transformación mediante el uso de robots elimina completamente los riesgos relacionados con la seguridad alimentaria.

En este contexto, todas las funciones corporativas, especialmente en las empresas con viejas economías, tendrán que adaptarse a los cambios que la innovación digital ha traído. El proceso de formación, la integración de los trabajadores en la empresa, los puestos de trabajo e incluso el lugar donde se llevan a cabo las actividades estarán sujetos a cambios radicales. En primer lugar es necesario que cada recurso se vuelva flexible, no en cuanto a costes sino más bien en la capacidad de reaccionar rápidamente ante diferentes situaciones laborales identificando, gracias a la tecnología disponible, la solución más eficiente.

Para adaptarse rápidamente a este cambio a veces es necesario reajustar lo que se ha hecho hasta entonces para evitar no estar preparados para lo que el mercado demanda. Una revolución espera a las empresas. Nuevas destrezas, nuevas formas de organización, nuevos mercados, estrategias innovadoras, nuevos competidores y nuevas herramientas esperan a las empresas. Solo mediante la formación será posible para las empresas tradicionales competir con las empresas ya digitalizadas.

### Herramientas operativas

**wGU Universidad Online de Indiana.**

<https://indiana.wgu.edu/wqufiles/pdf-virtual-internship-employer-playbook>

Folleto de prácticas virtuales para empresas. Formato pdf.



### Recursos online

#### **INTERSHIPS.COM**

<http://www.internships.com/employer/resources/setup/7-reasons-to-consider-the-virtual-internship>

7 razones para considerar las prácticas virtuales.

### 3.2 – Bienvenida virtual al becario

Generalmente el primer paso es mostrarle al estudiante las diferentes áreas de trabajo que hay en la empresa y explicarle las actividades y el papel que cada una de ellas desempeña en la organización. Tener a un becario a través de la pantalla puede resultar difícil si no estás bien preparado para ello. La empresa debe elegir al becario adecuado, que significa que él/ella se pueda gestionar su propio proceso de aprendizaje; además la empresa debe tomar tiempo extra para hacerle sentir como parte del grupo, por ejemplo hablando sobre temas no relacionados con el trabajo.

De lo previamente dicho, resulta que a veces la mayor dificultad que se da en las prácticas virtuales es la falta de preparación del personal interno o el empleador para usar esta herramienta. Especialmente en pequeños negocios es necesario confiar en herramientas como las plataformas virtuales para gestionar el periodo de prácticas de la mejor manera posible.

Como en la formación tradicional, la empresa debe organizarse y prepararse de antemano, definiendo procesos y procedimientos que sean claros y fáciles de entender. Es necesario evitar durante los primeros días comunicarse de manera confusa. Es necesario presentar la organización, las líneas de responsabilidad y como circula la información en la empresa con extrema precisión. Solo cuando el becario entienda perfectamente estos mecanismos será posible introducirlo en los asuntos más complejos. Durante los primeros días el becario debe tener un tutor que será su referencia como ángel guardián.

De hecho, hay que tener en cuenta que el becario es un sujeto de aprendizaje que a menudo entra al mundo laboral por primera vez. Para él, es una etapa desconocida de la cual, en muchos de los casos, solo tienen una vaga idea.

La falta de experiencia puede hacer que el becario se sienta inseguro y hacerle reaccionar, o con un exceso de exuberancia o demasiada confidencialidad (lo que puede resultar en una falta de autonomía). Ambos comportamientos deben ser entendidos, ya que reflejan el estado de incertidumbre de una persona que se está preparando para vivir algo inexplorado, pero que percibe como algo importante para su futuro.

### Recursos online

#### **Cómo hacer de las prácticas virtuales un éxito**

<https://www.eaie.org/blog/virtual-international-internships/>

El EAIE es el centro europeo de experiencia, networking y recursos en la internacionalización de la educación superior. Es una organización sin ánimo de lucro y dirigida por sus miembros que ofrece servicios a individuos activamente involucrados en la internacionalización de sus instituciones.

#### **TECHLI**

<https://techli.com/2013/05/how-to-start-your-virtual-internship-program/>

Información práctica sobre un programa de prácticas virtuales



### 3.3 – La formación digital permanente

Las palabras clave que han distinguido a los que han entrado en el mundo del trabajo en los últimos 20 años han sido “aprendizaje permanente”. Mediante una formación continua el trabajador modifica un conocimiento que ya no es apropiado con respecto a las nuevas necesidades de trabajo dictadas por las nuevas tecnologías. Una formación que no termine en el ciclo de estudios sino que continúe prácticamente de por vida. En los últimos años se ha utilizado este método para que los trabajadores adquieran habilidades transversales – las digitales, por ejemplo- que les faciliten el desarrollo de diferentes tareas y una posible reubicación en el mercado laboral. Un economista escribió que *“Si la formación no puede mantenerse al día con la tecnología, el resultado es la desigualdad”*. Esto es todavía más cierto en empresas en las que la falta de formación continua inevitablemente lleva al cierre de la empresa. De hecho, un personal más cualificado optimiza el tiempo y tiene un acceso más fácil a nuevas herramientas tecnológicas, lo que proporciona una ventaja para la empresa y para el sistema. Sin embargo, si esto es evidente para la gestión de las grandes empresas, todavía más difícil es de entender esta necesidad en pequeñas empresas donde la disponibilidad de tiempo y recursos es limitada.

La introducción de la digitalización en los procesos permite ahora a las empresas formar a sus trabajadores mediante plataformas virtuales. Además de proporcionar ventajas en la personalización de la formación y en la evaluación de las mismas, permite a las pequeñas empresas formar al personal sin quitar mucho tiempo a la producción y sin tener que destinar habitaciones para la formación en espacios destinados a la realización de sus tareas. Mediante las plataformas de aprendizaje virtual el trabajador y el empleador pueden acceder a sus contenidos desde cualquier parte y en cualquier momento. Esto dificulta la separación de la vida personal y la profesional, pero permite al personal usar su tiempo libre para aumentar sus competencias. Para la empresa esto representa una ventaja y al mismo tiempo un riesgo ya que es probable que un trabajador joven formado prefiera desarrollar su carrera profesional en multinacionales que ofrezcan incentivos profesionales y económicos a los cuales las pequeñas empresas no pueden acceder.

#### Recursos online

**Foresight, Oficina del Gobierno para la Ciencia. Reino Unido.**

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/627690/Skills\\_and\\_lifelong\\_learning\\_-\\_learning\\_in\\_the\\_digital\\_age\\_-\\_CLEAN.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/627690/Skills_and_lifelong_learning_-_learning_in_the_digital_age_-_CLEAN.pdf)

**Documento sobre las competencias requeridas por la Era Digital**

<https://www.diygenius.com/rethinking-education-lifelong-learning-in-the-digital-age/>

#### Herramientas operativas

**Web del programa “Life-long learning”. Comisión Europea.**

[http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme\\_en](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme_en)



### 3.4 – Planificación de la actividad online

La planificación es posiblemente la parte más dura de una práctica online ya que el becario no tiene un horario específico. Concertar una cita puede ser un poco complicado, y aún más si está estudiando o trabajando al mismo tiempo, por lo que es crucial organizar un horario que sea adecuado tanto para la empresa como para el becario. En la programación de las actividades que deberán ser llevadas a cabo en unas prácticas virtuales la empresa debe partir de sus necesidades, de la disponibilidad del tutor, de la posibilidad de que sea él mismo el que controle las actividades que el becario tendrá que realizar y de que al mismo tiempo garantice al becario la posibilidad de seguir con sus estudios o las actividades en las que participe.

La planificación y la programación en la realización de una formación online son esenciales para obtener unos buenos resultados. Entre los objetivos de las prácticas está también la verificación de la habilidad del estudiante para organizarse y por lo tanto uno de los criterios de evaluación que las empresas usan para comprobar si un becario está preparado o si es adecuado para un trabajo en su empresa es su habilidad para organizar su trabajo. Por otra parte, la empresa en la fase de preparación de las rutas de inserción tendrá que basarse en su propia experiencia para definir los tiempos de realización de las actividades que tendrá que llevar a cabo el becario. En este contexto, herramientas como las plataformas virtuales son extremadamente útiles en la definición de los tiempos y métodos con los que llevar a cabo las prácticas. Solamente en un contexto planificado el becario triunfará en la muestra de su talento y actitudes, mientras que en una situación confusa se encerrará en sí mismo.

### Recursos online

**Proyecto de Leonardo da Vinci.**

[http://internship2industry.eu/tools/M1\\_1.5\\_F2\\_Internship\\_Activity\\_Plan.doc](http://internship2industry.eu/tools/M1_1.5_F2_Internship_Activity_Plan.doc)

Una descripción previa de las actividades aclara su programación



## 4 Informe de las prácticas

El informe de las prácticas es un documento sobre las actividades realizadas y documentadas durante el periodo de prácticas.

### 4.1 – Análisis de la relación coste-beneficio

El análisis de la relación coste-beneficio en las empresas es diferente del de los sistemas de certificación usados en las oficinas y agencias de empleo. En las últimas, el sistema de certificación en uso es lo que determina la evaluación de las prácticas. En Italia, cada región ha implantado un sistema de certificación de las habilidades adquiridas (tanto formal como informal). En Europa, los países que tienen sistemas de reconocimiento y validación de las actitudes adquiridas son Holanda, Noruega, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Irlanda, Luxemburgo, Malta y Reino Unido. Generalmente, al final de las prácticas la agencia de formación implicada da a las empresas y a los becarios un cuestionario de evaluación. En el cuestionario entregado a las empresas se preguntan cuáles han sido los beneficios de la empresa y los costes incurridos. Un análisis realizado por Forschungsstelle für Bildungsökonomie de la Universidad de Berna demuestra que la realización de prácticas de larga duración permite a las empresas reducir los costes de contratación. Además de esta ventaja, las empresas tienen la posibilidad de formar al trabajador de acuerdo a sus necesidades y de tener trabajadores de menor coste que puedan reducir la incidencia del trabajo en el producto terminado. Por otro lado, durante los primeros meses de formación las empresas tienen costes relacionados principalmente con dos factores:

- El coste del becario, que durante los primeros meses de actividad, se dedica a aprender las normas del trabajo y no resulta productivo para la empresa. El coste de las herramientas usadas por el becario que durante el primer periodo no son utilizadas para la producción sino para fines de formación.
- El coste de los tutores de la empresa, que se dedican durante sus horas de trabajo a formar al becario.

La inversión inicial que las empresas tienen que pagar es generalmente amortizada durante un periodo de duración igual a las prácticas, por lo que en una perspectiva a medio plazo los costes se recuperan en gran medida debido al aumento en la productividad que el nuevo empleado garantiza a la compañía.

Las prácticas virtuales proporcionan grandes ventajas para el empleador como:

1. Mayor pool de candidatos. Contratar a becarios virtuales te permite tener una selección casi interminable de candidatos.
2. Trabajadores sólo cuando sean necesarios.
3. Ahorro en espacios y material. Debido a que los becarios virtuales no trabajan en la oficina, no necesitas destinarles espacio adicional.
4. Las prácticas virtuales pueden prácticamente eliminar el número de horas improductivas pagadas en el trabajo. El crecimiento del trabajo inteligente (“smart working”) tiene como resultado que la empresa pague muchas menos horas por el mismo trabajo que a un trabajador tradicional.
5. Reducción del tiempo improductivo del tutor. Si tienes un personal reducido, contratar becarios a distancia significa que no tendrás que agobiar a ningún empleado con la tarea de formar o supervisar a un becario 40 horas a la semana.



## Herramientas operativas

### Universidad Isikun

[https://www.isikun.edu.tr/i/images/fen-edebiyat-fakultesi/it/Internship\\_Report.pdf](https://www.isikun.edu.tr/i/images/fen-edebiyat-fakultesi/it/Internship_Report.pdf)

Cómo presentar las actividades desarrolladas durante unas prácticas. Formato pdf.

## 4.2 – Cómo identificar becarios con talento durante las prácticas virtuales

Como ya se mencionó en el párrafo anterior, las ventajas de las prácticas virtuales en comparación con las prácticas tradicionales pueden ser considerables. Sin embargo, una de las grandes limitaciones está en la evaluación del becario. En las prácticas tradicionales la oportunidad de estar en contacto con el becario nos permite evaluar muchos aspectos no solo profesionales como la resolución de problemas, las relaciones humanas, la empatía, disponibilidad, flexibilidad, etc.

También hay que tener en cuenta que los jóvenes aprenden y socializan mediante un ordenador o un aparato digital, por lo que bloguear, tuitear y usar Facebook desde su sofá o desde su cafetería favorita les hace sentir cómodos. Por lo tanto, adaptarse a la vida corporativa de una oficina tradicional puede parecer incompatible con su modo de vida. Esto no significa que aprender a cómo funcionar cara a cara con los compañeros no sea importante: el trabajador del mañana será hábil en ambas formas de trabajar. Pero un estudiante que ya está ensillado con responsabilidades estará agradecido de tener la oportunidad de ganar experiencia en un escenario virtual. Como los empleadores ya saben, los trabajadores felices son los que más duro trabajan.

Esta situación en la que tienes a diferentes sujetos con diferentes hábitos y estilos de vida no es fácil de manejar. Generalmente, el tutor de la empresa es un trabajador a la antigua usanza acostumbrado al contacto personal y a evaluar a sus colaboradores basándose en una evaluación técnica y una evaluación emocional. El becario virtual es normalmente un nativo digital que vive a diario a través de las redes sociales y relaciones a distancia. Este aspecto también hace difícil identificar no al mejor perfil posible sino al perfil más apropiado para la empresa.

Como en todos los procesos de evaluación, es necesario evaluar el trabajo del becario virtual a través varios aspectos y mediante diferentes herramientas como cuestionarios y simulaciones de casos de negocios. Para una correcta evaluación del becario es necesario que interactúe con diferentes trabajadores de la empresa, a ser posible pertenecientes a diferentes sectores. El propósito de esto es analizar la habilidad para trabajar en equipo y la capacidad de controlar su trabajo dentro de un grupo.

## Herramientas operativas

### Proyecto de Leonardo da Vinci.

<http://internship2industry.eu/supervisors/eng/3-after-the-internship/3.2/>

Evaluación del procedimiento de las prácticas



### 4.3 – Oportunidad de empleo

Las prácticas virtuales ofrecen numerosas oportunidades tanto para los futuros empleados de las empresas como para las propias empresas. Considerando el interés de los empleadores, el uso de la formación virtual permite tener acceso a muchos candidatos sin distinción y sin limitaciones geográficas. Esto permite reducir los costes de selección y proporcionar oportunidades a candidatos que lo merecen pero que se encuentran distantes geográficamente. También permite a las empresas con reducido espacio acoger a un becario aunque no haya espacio para su formación o cuando no es posible darle un puesto físico de trabajo en la oficina. Podemos decir que actualmente muchas empresas pertenecientes a diferentes sectores económicos utilizan la formación virtual para reclutar a los mejores becarios.

Por ejemplo, el Fútbol Club Barcelona está interesado en el reclutamiento de becarios mediante las prácticas virtuales para las siguientes tareas:

- Apoyo en la investigación y elaboración de nuevos estudios dedicados al fútbol
- Crear contenido para el blog de la Institución y la sección de noticias dedicada al mundo del fútbol
- Analizar los escenarios futuros para los inversores en fútbol
- Colaborar con ejecutivos de la industria del fútbol de diferentes clubs y federaciones
- Ayudar al equipo de creación de contenido en redes sociales
- Analizar el escenario de los negocios deportivos

Sin embargo, el desarrollo de las prácticas virtuales como herramienta para reclutar a personal se centra específicamente en el sector del marketing y la comunicación. Mediante esta herramienta se buscan a expertos en marketing de las redes sociales, desarrolladores de software, creadores de contenido para blogs corporativos, webmasters, diseñadores, etc. Durante los últimos años, la búsqueda de personal a través de las prácticas virtuales se ha llevado a cabo también en el sector financiero y para la gestión de la tesorería de la empresa. Investigadores, analistas financieros, economistas... están siendo cada vez más incorporados en las empresas a través de prácticas virtuales. Estamos asistiendo a una fase en el desarrollo de las empresas que, a través de la tecnología, les permite ser capaces de comunicarse a distancia con sus colaboradores. Incluso áreas como la administración, control de gestión, planificación de la producción y gestión del almacén pueden ser gestionados por trabajadores que solo tengan la necesidad de visitar la empresa físicamente de vez en cuando. Por lo tanto, en estas áreas, la búsqueda de personal se llevará a cabo mediante las prácticas virtuales.

### Recursos online

#### Internwise

<http://www.internwise.co.uk/>

Internwise es una web que tiene como objetivo conectar a empleadores con estudiantes. La web ofrece prácticas virtuales.

### 4.4 - Smart Working: Cooperación virtual

El balance entre las necesidades familiares y laborales, la innovación en las formas de trabajar y aumentar la competitividad de los negocios mediante la reducción de las horas de trabajo improductivas. Estos son los tres objetivos del smart working, que es considerado como un método innovador en la organización empresarial, en el cual las necesidades individuales del trabajador están combinadas, de una manera complementaria, con las de la empresa. El concepto de smart working incluye múltiples aspectos. Pasamos de la flexibilidad del tiempo y lugar de trabajo a formas de bienestar corporativo que ayuden a los padres trabajadores. Un estudio llevado a cabo por Eurofound y la Organización Mundial del Trabajo en 2017, demuestra que esta nueva metodología de trabajo está teniendo lugar en Europa con una tasa de incidencia laboral media de 17%. Italia es el país que menos utiliza esta oportunidad con un porcentaje



Project Number: 2016-1-IT01-KA202-005461

de un 2% de las horas trabajadas mientras que en otros países como Dinamarca, Suecia, Holanda, Reino Unido, Luxemburgo y Francia, este valor está por encima del 25%. El estudio también muestra que la mayor limitación atribuida a esta metodología se encuentra en el aumento de las horas trabajadas, incluso más allá de las horas normales de trabajo. La investigación indica que en EEUU el 78% de las horas extra trabajadas entre 2008 y 2014 se deben al trabajo hecho desde casa y entre aquellos que trabajan más de 60 horas a la semana hay un gran porcentaje de smart workers. Para el empleador el smartworking es una ventaja, solo hay que evitar el exceso de carga de trabajo que, generalmente, también es trabajo no remunerado.

En conclusión, el smartworking es un método que promueve la autonomía de los trabajadores que en un contexto tradicional a menudo están limitados por sus managers, los cuales tienen miedo a perder control sobre la gestión de la empresa.

En el smartworking es esencial la cooperación virtual y el continuo intercambio de información entre el equipo virtual que comparte un proyecto. La organización empresarial convencional asume que la proximidad física entre los sujetos conlleva automáticamente al intercambio de información entre los miembros del grupo mientras que entre los sujetos situados en espacios y contextos separados este intercambio no está siempre garantizado. El principal riesgo viene dado por la posibilidad de que un comportamiento oportunista por parte de los miembros del grupo obstaculice el éxito del proyecto (todos cumplen con sus tareas pero no pueden alcanzar el objetivo). Es por lo tanto necesario desarrollar nuevos estilos de gestión y nuevos procesos de gestión del rendimiento. Para reducir los riesgos, es necesario:

1. Planificar cuidadosamente la fase de selección del personal (las prácticas virtuales son el método más efectivo);
2. Invertir en formación con el objetivo de transmitir al trabajador una mentalidad emprendedora y de control de su trabajo;
3. Formar a los managers no sólo en aspectos técnicos sino también en habilidades para ayudar, gestionar y motivar al grupo;
4. Organizar la estructura de los proyectos dando objetivos precisos y cuantificables a los grupos de trabajo;
5. Adaptar el equipamiento tecnológico de la empresa garantizando métodos de conexión rápidos y personalizables
6. Implantar metodologías de control y seguimiento con indicadores precisos para evaluar los resultados conseguidos, no las horas trabajadas.

### Recursos online

**El EAIE es el reconocido centro europeo de experiencia, networking y recursos en la internacionalización de la educación superior.**

<https://www.eaie.org/blog/virtual-international-internships/>

Cómo hacer de las prácticas virtuales un éxito

