

GRUPO N°4: INTEGRANTES:
OTTO, LUIS FERNANDO
OZUNA, FEDERICO CESAR
MATTJE, JONATAN MANUEL
OJEDA, NICOLÁS ALEJANDRO

UNIDAD DEL TEMA: UNIDAD 8 Adiestramiento del personal de mantenimiento.

SELECCIÓN DE PERSONAL PARA MANTENIMIENTO INDUSTRIAL

La selección y contratación de personal debe seguir un proceso que asegure que la incorporación vaya a ser exitosa. Así, selección y contratación deben seguir una metodología que se resume en los siguientes pasos: captación y reclutamiento de candidatos; preselección de *curriculum vitae*; entrevista personal y técnica y elaboración de informes; selección candidato; contratación; plan de acogida, periodo de prueba y seguimiento.

El paso final que completa el proceso de selección es el seguimiento de la integración y desempeño de los nuevos empleados. Se debe facilitar la integración de las nuevas personas en su nuevo entorno de la manera más rápida y eficaz para que desempeñen su puesto con el nivel de exigencia debida y a través de su seguimiento y evaluación retener y motivar al talento de la empresa.

Captación y reclutamiento

El primer paso para incorporar personal al departamento de mantenimiento es captar y reclutar candidatos. Suele decirse que una mala selección puede hacerse con un buen reclutamiento, pero que si los candidatos reclutados no son buenos, es imposible que la selección sea exitosa.

Por ello, hemos de lograr en primer lugar captar el máximo de individuos para el puesto en cuestión. Los medios para la captación de candidatos son diversos: oficinas de empleo, base de datos de la empresa, candidaturas espontáneas recibidas con anterioridad, currícula a través de los empleados, anuncios en prensa, revistas, universidades, escuelas profesionales, ferias gremiales, foros y anuncios en Internet, sin olvidar el reclutamiento interno.

De todos ellos, la forma más novedosa es la captación de candidatos a través de Internet. Determinadas empresas (de las denominadas puntocom) ofrecen gratuitamente la posibilidad de colocar ofertas de empleo en sus páginas, sin más requisito que aportar una serie de datos. Estas empresas ofrecen también algunos servicios de pago, como destacar anuncios, insertar publicidad, etc.



Preselección de currícula

En esta fase es necesario hacer una preselección de candidatos, eligiendo de entre los empleados internos en potencia y de los que hayan contestado a nuestros anuncios, a aquellos que en principio puedan reunir las condiciones exigidas y ajustarse más al perfil. De esta manera, de entre los candidatos debemos desechar los siguientes:

- Aquellos cuyos expectativas económicas superen lo que la empresa está dispuesta a pagar
- Aquellos que no reúnan los requisitos académicos mínimos que se exijan.
- Aquellos que no tengan la experiencia deseada
- Aquellos que residan a una distancia que pueda suponer un problema para el desempeño de su trabajo.

Es importante preseleccionar, al menos, 3 candidatos que reúnan los requisitos exigidos antes de continuar el proceso de selección.

La selección: pruebas

Las pruebas que deben realizar los candidatos para poder saber si el personal reclutado reúne los requisitos que requiere el puesto son diferentes, dependiendo del puesto que se quiera cubrir.

No obstante, hay una serie de aspectos que son comunes que debemos conocer independientemente del puesto a cubrir:

1. Disponibilidad horaria. Hay puestos que requieren trabajo a turnos rotativos, o trabajos en fines de semana, horarios muy amplios (dedicación exclusiva), o posibilidad de prolongar la jornada sin previo aviso para atender problemas urgentes. Es conveniente cerciorarse de que la disponibilidad horaria que ofrece el candidato coincide con la que necesitamos

2. Disponibilidad para viajar o cambiar la residencia. Hay puestos que suponen viajar de una forma más o menos constante o bien cambiar la residencia si se quiere acceder a ese puesto. La necesidad del cambio de residencia puede venir dado o bien porque el centro de trabajo está lejos de donde se reside o bien porque venga asociado a la promoción interna. Es importante conocer ambas disponibilidades a la hora de valorar el grado de ajuste de los candidatos al perfil buscado.

3. Disponibilidad para incorporarse. Hay puestos de trabajo que requieren una incorporación inmediata, es importante conocer el tiempo en el que la persona podría incorporarse a nuestra empresa dado que cabe la posibilidad de que tengan firmadas ciertas cláusulas de permanencia en su empresa que retrasen su incorporación de una forma importante. Así, la disponibilidad inmediata puede llegar a ser un punto determinante a la hora de decidir qué candidato se incorporará en nuestra empresa, pero no por ello descartar a candidatos que se ajusten más al perfil buscado.

4. Conocimientos técnicos sobre el puesto a cubrir. Tendremos que diseñar una serie de pruebas, test, exámenes, o preguntas que deban contestar los candidatos, antes de iniciar el proceso. Estas pruebas nos permitirán saber cuáles son los conocimientos técnicos que el candidato posee en relación a su puesto. Una manera sencilla de evaluar estos cuatro aspectos antes de pasar a la entrevista personal, es hacer una entrevista telefónica previa.

5. Aspectos de su personalidad. Comprobar que el candidato tiene los conocimientos necesarios no es suficiente para asegurar que la incorporación será exitosa. Es necesario establecer si su personalidad está acorde con lo que el puesto requiere. Para ello, debemos conocer:

- Competencias: polivalencia, iniciativa, resistencia al estrés...
- Conductas
- Aptitud: capacidad de aprendizaje, inteligencia, visión espacial, abstracción
- Habilidades

Existen test psicológicos y psicotécnicos que nos permiten establecer con cierto rigor estos puntos. Es conveniente seleccionar las baterías de test aplicables en cada caso, asegurándose por personal especializado.

Otros rasgos de su personalidad que será conveniente estimar serán:

- Compatibilidad de caracteres con el resto de los integrantes del departamento
- Compatibilidad con su jefe directo
- Ambiciones
- Fidelidad a la empresa

A diferencia de los rasgos anteriores, no hay test específicos pensados para determinar cada uno de estos aspectos, se pueden realizar preguntas que pongan al candidato en situaciones reales de trabajo para ver como reaccionaría. Estas preguntas junto con la intuición del seleccionador son lo que mejor puede establecer estos términos. Es importante que se tenga en cuenta que es necesario determinar y valorar cada uno de estos puntos

6. Conocimiento de idiomas. Cada día, el conocimiento de uno o varios idiomas es más necesario para desempeñar un puesto de trabajo relacionado con mantenimiento. Los equipos no siempre se fabrican en el país en el que se instalan, siendo necesario a veces recurrir a los servicios técnicos del fabricante para poder solucionar averías o problemas complejos, o incluso, para poder explicar a un técnico especializado que está ocurriendo. Por todo ello, es conveniente asegurarse de que parte de la plantilla posee conocimientos en idiomas, e incluso es recomendable que en el conjunto de la plantilla haya varios técnicos que hablen inglés, al menos uno que hable francés y otro que hable alemán, como idiomas más comunes en el mundo del mantenimiento.

7. La remuneración deseada. Es importante conocer las expectativas económicas del candidato. El hecho de que acepte la remuneración que ofrece la empresa no garantiza que el candidato, una vez incorporado, vaya a permanecer en el puesto el tiempo que la empresa necesite o haya pactado con él.

Es muy importante que en el proceso de selección participen, además de personal especializado en gestión de personal, sus mandos directos. Si lo que buscamos es asegurar que el proceso de incorporación sea exitoso, es imprescindible implicar a mando inmediatamente superior y otros que puedan verse afectados, en el proceso de selección, asegurando que estos dan su visto bueno al candidato. Solo así lograremos la implicación del mando en el proceso de adaptación y lograremos la aceptación del seleccionado.

Selección: la entrevista final

A este punto solo llegará un candidato por puesto vacante. Es el momento de definir las condiciones. Para ello, es conveniente fijar una entrevista final con el candidato seleccionado, en el que se le explicarán todos los detalles de la incorporación:

- Sus funciones
- Su posición en el organigrama del departamento
- Todo lo que se espera de él, indicando, si es posible, la forma en que valoraremos el desempeño de su puesto
- El tipo de contrato
- La fecha de incorporación
- La duración del periodo de prueba
- Sus retribuciones por todos los conceptos
- La evolución de su contrato en el tiempo, si es que se ha establecido

Es muy conveniente, en este punto, que no se prometa nada al trabajador que no se esté en condiciones de asegurar que se cumplirá. Si esto sucede, realizar una promesa sobre el futuro de su puesto que después no llega a materializarse, el hecho será causa de insatisfacción y de desmotivación en el trabajador

Si las dos partes, empresa y trabajador, están perfectamente de acuerdo en todos los extremos, debe procederse a formalizar el contrato de trabajo, de acuerdo a las normativas vigentes.

Tipos de contratos

Las normativas que regulan la contratación de personal varían con frecuencia, por lo que determinados tipos de contratos vigentes en un momento dado pueden no estarlo en otros, y haberse creado a la vez nuevas formas de contratación.

No obstante, las formas más usuales de contratación son las siguientes:

- **Contrato en prácticas.** Se realiza con un trabajador que ha finalizado recientemente una formación oficial. Tiene ciertas ventajas fiscales y de cotización para la empresa contratante.
- **Contrato a tiempo parcial.** Este tipo de contrato no cubre todas las horas anuales establecidas por convenio colectivo del sector. La reducción puede ser en la jornada (por ejemplo, trabajando solo 4 horas diarias), reducción horaria a lo largo del mes o en el cómputo total de horas trabajadas. Estos contratos, a su vez, pueden ser de duración determinada o de duración indefinida
- **Contrato de duración determinada.** Son contratos en que la duración está establecida de antemano, aunque se establece la posibilidad de prórrogas. Según la actual legislación española, los contratos de duración determinada (también denominados contratos temporales) están restringidos a una duración muy corta, lo que dificulta cubrir los puestos habituales de mantenimiento con este tipo de contratos
- **Contrato por obra o servicio determinado.** Cuando se ha de realizar un trabajo concreto del que no se conoce con exactitud la duración, puede establecerse un contrato de trabajo referido a esa tarea, en vez de referir a su duración. Son contratos muy útiles en caso de montajes y de proyectos muy concretos que puedan definirse con facilidad.
- **Contrato indefinido.** Es el contrato natural en el departamento de mantenimiento. El personal de mantenimiento debe estar en continua formación, aprende con la experiencia, y debe, por consiguiente, ser un personal estable.

Plan de acogida, periodo de adaptación y seguimiento

Una vez superadas todas las pruebas de selección y aceptadas por ambas partes las condiciones de incorporación, se formaliza el contrato de trabajo y el personal seleccionado comienza su actividad.

Con un buen proceso de selección aún no hemos garantizado que la incorporación será exitosa. Al incorporar un nuevo miembro a la organización debería establecerse como va a realizarse el proceso de 'aterizaje' y establecer un plan de acogida. Al nuevo contratado habrá que explicarle al menos:

- El proceso productivo
- Las instalaciones
- Las normas de seguridad
- Todos los procedimientos de trabajo que puedan afectarle
- Todas las normas no escritas (lo que se denomina habitualmente 'cultura de empresa')
- Las tareas que deba realizar y que no conoce

Es muy habitual (demasiado) que este proceso de incorporación o aterrizaje no esté institucionalizado, no exista un procedimiento que deba seguirse en la incorporación de nuevo personal. Lo habitual es situar a los nuevos técnicos u operarios al lado de uno que lleve bastante tiempo y que ese individuo se encargue de la formación. Periódicamente, preguntarán a la persona a la que hemos encargado la tarea de la formación del nuevo personal que tal va, qué opinión le merece, y basándose en esa información, se decidirá sobre su continuidad tras el periodo de prueba.

Pero este sistema no es el óptimo. Las desventajas son las siguientes:

- Se perpetúan los malos vicios y las costumbres equivocadas
- El personal encargado de llevar a cabo la misión de incorporar al nuevo miembro de la organización no es experto ni ha recibido nunca formación sobre cómo debe llevarlo a cabo
- ¿Qué ocurre si esta persona está desmotivada o desencantada con la empresa? Indudablemente, que transmitirá su desmotivación

No podemos dejar una parte tan importante en la contratación de un nuevo miembro como el proceso de incorporación en manos de cualquiera, si lo que queremos es garantizar el éxito del proceso. La empresa debería tener establecidos una serie de mecanismos estándar para las nuevas incorporaciones. Estos mecanismos deberían contemplar:

- Formación genérica sobre la planta y el proceso:

Puede redactarse un documento que sirva de guía para esta formación. Este documento puede contener datos históricos sobre la planta (cuando se construyó, capacidad inicial, nº de operarios iniciales y actuales), sobre el proceso productivo (que se produce, cómo se produce, donde se produce y cuánto se produce), sobre la organización (organigrama funcional), etc.

Este documento será común a cualquier nueva incorporación, no importa a qué departamento se refiera.

Puede optarse por entregar el documento al nuevo personal, y organizar una sesión en la que, además de entregarle el documento, se le explique en detalle. Esta segunda opción garantiza su lectura.

- Formación sobre el departamento de mantenimiento.

Al nuevo incorporado habrá que explicarle cuales son las bases del mantenimiento en la planta; cuales son los equipos críticos, y los principales problemas que suelen tener; como se solicitan herramientas y útiles; que debe hacer para que se le faciliten repuestos y materiales que pueda necesitar; como se le comunicará y organizará su trabajo; como debe documentar su actividad; como debe proceder si desea presentar propuestas de mejora, etc.

- Formación en seguridad.

Ningún operario debería trabajar en una planta industrial sin haber recibido una formación mínima sobre los riesgos de su trabajo.

- Formación sobre cada una de las tareas a realizar.

Lo ideal sería listar todas las tareas que tiene que llevar a cabo y realizar una formación específica en cada una de ellas. En esto, son de gran ayuda los Procedimientos, y es una de las razones más por las que el departamento de mantenimiento debe redactar procedimientos para la realización de cada una de las tareas más habituales.

Al menos, los problemas más habituales de su trabajo sí deberían recibir un tratamiento especial, y ser objeto de una o varias sesiones concretas.

Es muy importante llevar un seguimiento de la adaptación del nuevo empleado a su puesto y establecer sistemas de evaluación objetiva que nos digan si la persona supera o no el periodo de prueba.

Adiestramiento del personal de mantenimiento.

Es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo.

Objetivos Del Adiestramiento De Personal

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puesto de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión del adiestramiento.
- Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renunciaciones, destituciones y otros.
- Reducir el costo del aprendizaje.
- Promover el mejoramiento de las relaciones públicas de la institución, y de los sistemas de comunicación internos.
- Contribuir a reducir las quejas del empleado y a proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- Facilitar la supervisión de personal.
- Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- Reducir el costo de operación.

Tipos De Necesidades de Adiestramiento:

1. **Manifiestas:** Reciben el nombre de manifiestas, dado que son bastante evidentes. como ejemplos podemos mencionar: el personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como el establecimiento de nuevos estándares de actuación, representan necesidades manifiestas.
2. **Encubiertas:** las necesidades encubiertas se presentan en casos en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño. En esta situación, el personal continuará indefinidamente en su puesto y las acciones de capacitación que presenten se denominará correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente

1. **Organizacionales:** En este caso está implicada una parte importante de la empresa. El cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas, son ejemplos de este tipo de necesidades
2. **Ocupacionales:** Las necesidades ocupacionales son las que se refieren a un puesto en particular: jefe de mantenimiento, mecánico, supervisor de producción.
3. **Individuales:** Obviamente, las de tipo personal son las que se ubican respecto de cada trabajador.

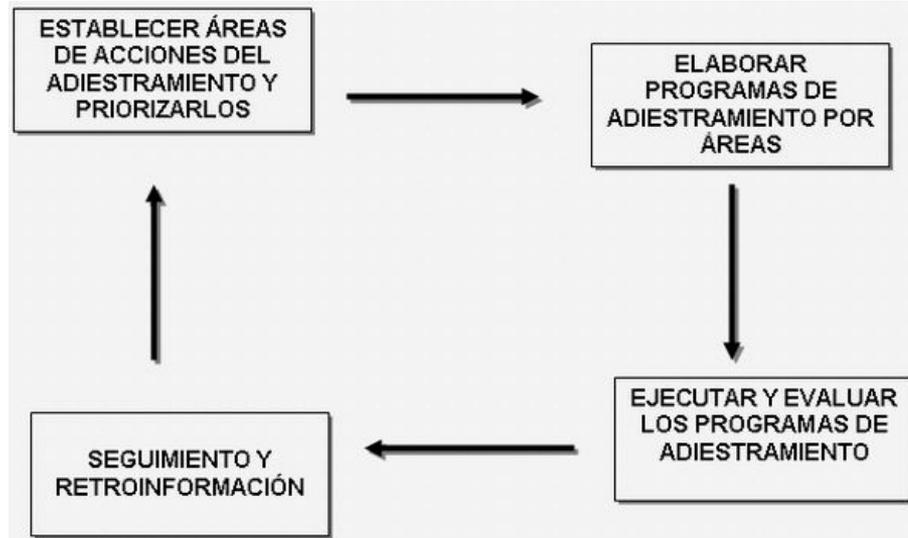
El Plan de Adiestramiento de Personal

Propósito: Consolidar y racionalizar las acciones de adiestramiento del personal anualmente.

Objetivos:

- Satisfacer las necesidades de adiestramiento y desarrollo del personal.
- Visualizar el tiempo y espacio, las acciones de adiestramiento a nivel organizacional.
- Proporcionar insumos que permitan elaborar el presupuesto correspondiente.
- Establecer prioridades para desarrollar acciones de adiestramiento.
- Ejercer el control y evaluación de los resultados sobre las acciones de adiestramiento.
- Establecer bases reales para seleccionar los recursos docentes internos y externos.

Plan de adiestramiento:



Conducción del adiestramiento

El patrón tiene la obligación de ofrecer capacitación o adiestramiento constante a sus trabajadores con la finalidad de aumentar su nivel de vida, competencia laboral y productividad. (153-A de la Ley Federal de Trabajo)

El adiestramiento se enfoca en actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del equipo. Adicionalmente, también incluye la instrucción que se le da a los trabajadores cuando se implementan nuevas tecnologías para mejorar procesos o aumentar la productividad.

Conducción: Esta función comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor debe empezar por las buenas relaciones humanas.

Supervisión del personal



Toda organización necesita de una supervisión de personal, es un elemento humano fundamental y es una persona con conocimientos, experiencia en **liderazgo** y responsabilidad para planificar, organizar, dirigir y ejecutar las actividades que realice el personal y así cumplir con los objetivos proyectados por la organización.

Objetivos de la supervisión

1. Mejorar la productividad de los empleados.
2. Desarrollar un uso óptimo de los recursos.
3. Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada.
4. Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral.
5. Monitorear las actitudes de los subordinados.
6. Contribuir a mejorar las condiciones laborales.

Características de una buena supervisión personal

Conocer el área de trabajo que supervisa; Conocer las responsabilidades que les corresponden, leyes, normas, nivel de autoridad en la empresa; Capacidad para adiestrar al personal; Capacidad para saber utilizar el recurso humano y material para desarrollar los procesos laborales; Capacidad de ser líder de un personal a su cargo brindándole **confianza** y seguridad.



Funciones de la supervisión de personal :

Planificar: planear e idear el trabajo diario es fundamental para la supervisión de personal y hacer un balance entre el tiempo, el recurso material y el recurso humano para llevar a cabo lo planificado a corto, mediano y largo plazo.

Organizar: es el procedimiento de ordenar o resolver la estructura que tiene una empresa y organizar las normas gerenciales y la utilización de los recursos para lograr los objetivos.

Dirigir: se trata de tener autoridad frente al equipo de trabajo que supervise esto acarrea que el supervisor debe tener buena relación con los trabajadores y sus instrucciones sean específicas, breves y con buen tono de voz.

Desarrollar: es capacitar al personal de trabajo en enriquecer sus conocimientos, habilidades o destrezas para obtener resultados efectivos tanto para el personal como para la empresa.

Controlar: esta función indica concienciar al personal para que cada uno sean controladores del trabajo que tienen a su cargo y el supervisor sea el mediador para los objetivos establecidos.

Ejecutar: es realizar las labores de supervisión de personal para finalmente cumplir con los objetivos planificados a corto, mediano y largo plazo.

Supervisión del adiestramientos

El supervisor es un elemento clave dentro de cualquier organización; De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores.

Es necesario que los supervisores asuman con interés la función de fijar el momento oportuno para determinar cuáles son las áreas del sistema de organización en las cuales se necesitan con mayor prontitud el diseño y la implantación de un programa de adiestramiento.

Características

Conocimiento del trabajo: Esto implica que debe conocer la tecnología de la función que supervisa, las características de los materiales, la calidad deseada, los costos esperados, los procesos necesarios, etc.

Conocimiento de sus responsabilidades: Esta característica es de gran importancia, ya que ella implica que el supervisor debe conocer las políticas, reglamentos y normas de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de higiene y seguridad industrial, producción, calidad, etc.

Habilidad para adiestrar: El supervisor necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.

Habilidad para mejorar métodos: El supervisor debe aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite, siendo crítico en toda su gestión para que de esta manera se realice de la mejor forma posible, es decir, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo.

Habilidad para dirigir: El supervisor debe liderizar a su personal, dirigiéndose con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajadores.

Instrucción Programada

Las instrucciones programadas son procesos en el cual se acoplan y organizan los trabajos administrados en forma de secuencia para ser ejecutadas en el tiempo.

Para poder realizar un programa confiable se debe de tomar en cuenta una clasificación de prioridades que reflejen las urgencias y el grado crítico del trabajo.

Se debe de tomar en cuenta:

Si todos los materiales necesarios para la orden de trabajo están en la planta.

El programa maestro de producción y estrecha coordinación con la función de operaciones.

Estimaciones realistas y lo que probablemente sucederá y no lo que el programador desea.

Flexibilidad en el programa (el programador debe entender que se necesita la flexibilidad, especialmente en el mantenimiento; el programa se revisa y actualiza con frecuencia).

Valorización del programa

La valorización del programa de mantenimiento se evalúa en tres niveles, dependiendo de la importancia que se le debe de dar a cada elemento dispuesto en el programa de mantenimiento

- **Programa a largo plazo o Maestro, que cubre un periodo de 3 meses a 1 año.**

Se basa en las órdenes de trabajo de mantenimiento existentes, incluyendo las órdenes de trabajo en blanco, los trabajos pendientes, el mantenimiento preventivo y el mantenimiento de emergencia anticipado. Con base en este se pueden identificar los requerimientos y solicitarse por adelantado. Generalmente está sujeto a revisión y actualización para reflejar cambios en los planes y el trabajo de mantenimiento realizado.

- **Programa Semanal que cubre 1 semana**

Se genera a partir del programa a largo plazo y toma en cuenta los programas actuales de operaciones y consideraciones económicas; este deberá permitir que se cuente con 10% a 15% de la fuerza laboral para trabajos de emergencia.

- **Programa Diario que cubre el trabajo que debe completarse cada día.**

Se elabora a partir del programa semanal y generalmente se prepara el día anterior; con frecuencia es interrumpido para efectuar mantenimiento de emergencia.

**MUCHAS
GRACIAS!!**