

85



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

APLICACION DE LA SELECCION POR OBJETIVOS AL PUESTO DE OPERADOR DE TRACTOCAMION

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
PRESENTAN:
CLAUDIA MANUELA HERRERA ACOSTA
POMPEYO SANCHEZ RICHARDS SANCHEZ

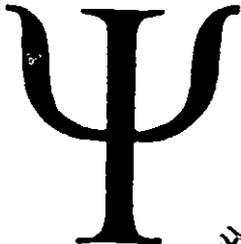
ASESOR DE TESIS: LIC. MARIA DE LOURDES REYES PONCE
AUTONOMA DE MEXICO.

CIUDAD UNIVERSITARIA,

2000



EXAMENES PROFESIONALES
FAC. PSICOLOGIA.



281654



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Agradecimientos

### **A Dios:**

Por que con su amor he tenido la Fe y fuerza necesaria para seguir adelante en la vida  
Gracias siempre.

### **A mi Madre:**

Por ayudarme a sostener mi carrera, por que ha sido ejemplo de valentía y tenacidad para conseguir lo que se quiere, Gracias.

### **A la Universidad:**

Y en especial a la facultad de Psicología, por formarme como una profesionista, estoy orgullosa de ser universitaria.....

### **A los Profesores y Sinodales:**

Quienes con su conocimiento y profesionalismo participaron en la realización de esta tesis.

### **Al profesor Alvaro:**

Por su paciencia, consejos y sobre todo por que gracias a su materia y conocimientos nos inspiro para crear esta tesis.

### **Cosí:**

Por esos momentos buenos y malos al realizar la tesis, por tu paciencia, comprensión, por las palabras a tiempo, por tu apoyo y amor, por que en todo momento tuviste mucha ética y profesionalismo, por todo..... ¿que crees? Lo logramos!

Sigue adelante y estoy segura que realizaras lo que tanto anhelas **T.A.M.**

### **A Yolanda:**

Por el gran apoyo que tuviste al ayudarnos a imprimir y capturar todos los trabajos Gracias.

### **Arnaíz:**

Sin su gran intervención esto no hubiera sido lo mismo ¡QUÉ BUENA REDACCION!

### **A Diana:**

Por tu ayuda incondicional en todo momento..... Gracias

**Agradecimientos**

**A Mis amigos:**

Por su cariño y el apoyo que siempre necesito.....Gracias

**A Mis compañeritos inseparables**

¿V y O? .....Gracias

**A todos aquellos que olvide incluir estén o ya no estén presentes.....Gracias.**

**Gracias especiales a todos aquellos que no creyeron, por que de alguna manera estuvieron presentes en la realización.**

## Agradecimientos

Mi eterna gratitud para:

ÉL, por haberme puesto en este camino, por llevarme de regreso cuando me desvío y por darme fuerzas para seguir adelante.

Dr. Pompeyo Sánchez Richards H.(q.e.p.d.), cuyo deseo por tener descendencia dio origen a una jornada inolvidable, siendo sus ejemplos un indicador del camino correcto a seguir.

Dr. José Luis Márquez Sánchez, por haber dado lo mejor de sí, aún sin haber tenido el placer de conocerlo.

Mi madre, Rosa Emma Sánchez Medina, quien en todo momento se ha preocupado por hacer de mí un hombre de bien.

Sr. Luis Sánchez Medina, por su apoyo incondicional.

Lic. Jesús Sánchez Medina, por fomentar el desarrollo de cordura y sabiduría en mi persona.

Dra. Elsa Trabado Castrejón, por mantener en mi rostro una sonrisa permanente, así como una amistad sincera.

Sra. Yolanda Sánchez Velázquez y Luis Armando Soto Sánchez, por darme cabida en su mundo y haberme brindado momentos de paz cuando mi existencia se tornaba tormentosa.

Prof. Miguel Infante A., quien me enseñó el significado de una segunda oportunidad.

Lic. Carlos Delfin Domínguez, por brindar su hombro en momentos muy duros así como observaciones cargadas de objetividad, las cuales me estimularon para poder cerrar un ciclo en mi vida.

Lic. Claudia M. Herrera Acosta(Mocito), quien se convirtió en mi brazo izquierdo desde 1994 a la fecha, y si ella lo desea, será por tiempo indefinido.

Lic. Juan Antonio Calderón Ayala, por ser amigo sincero en tiempos de caos y desorientación.

A mis maestros académicos, en todos los niveles, por su esfuerzo y dedicación.

## Agradecimientos

Para llevar a buen término el presente trabajo se contó con la colaboración de:

Lic. Alvaro Jiménez Osornio.

Lic. Cesar Zúñiga Montes.

Lic. Laura Robles (q.e.p.d.)

Personal de Medicina Preventiva de SCT.

Personal operario y administrativo de Multiservicio de Paquetería y Mensajería S.A. de C.V.

Personal de CONOCER.

Lic. Lucio Cárdenas

Lic. Humberto Patiño P.

Lic. Ramón Silva S.

Lic. Juan Varela

Lic. María de Lourdes Reyes Ponce

Sra. Yolanda Ojeda Acosta.

Lic. Darío Arnaíz

# A TODOS, GRACIAS

## INDICE

	<b>INTRODUCCION</b>	<b>I</b>
<b>Capítulo 1</b>	<b>SELECCION TRADICIONAL</b>	
1.1	Antecedentes de la Selección Tradicional	1
1.2	Procedimiento de la Selección Tradicional	3
1.3	Validez y confiabilidad de los tests psicológicos	6
1.4	Limitaciones de la Selección Tradicional	8
<b>Capítulo 2</b>	<b>METODOS INNOVADORES UTILIZADOS EN EL AREA DE SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	
2.1	<b>ASSESMET CENTER</b>	<b>9</b>
2.1.1	Antecedentes del Assesment Center	9
2.1.2	Definiciones del Assesment Center	11
2.1.3	Procedimiento del Assesment Center	13
2.1.4	Validez y Confiabilidad del Assesment Center	17
2.1.5	Limitaciones del Assesment Center	19
2.2	<b>SISTEMA DE PERFIL PERSONAL COMPUTARIZADO (SPPC)</b>	
2.2.1	Antecedentes del Sistema de Perfil Personal Computarizado	20
2.2.2	Procedimiento del SPPC	22
2.2.3	Validez del SPPC	25
2.2.4	Limitaciones	28
2.3	<b>SISTEMA DE PERFIL PERSONAL CLEAVER</b>	
2.3.1	Antecedentes del Sistema de Perfil Personal Cleaver	29
2.3.2	Procedimiento del Sistema de Perfil Personal Cleaver	32
2.3.3	Validez del Sistema de Perfil Personal Cleaver	33
2.3.4	Limitaciones	36
2.4	<b>DOMINANCA CEREBRAL</b>	
2.4.1	Antecedentes del Sistema Dominancia Cerebral	36
2.4.2	Procedimiento del Sistema Dominancia Cerebral	37
2.4.3	Validez del Sistema Dominancia Cerebral	38
2.4.4	Limitaciones	39

## Indice

2.5	<b>FACTOR HUMANO</b>	
2.5.1	Antecedentes del sistema Factor Humano	40
2.5.2	Factores que componen el instrumento	41
2.5.3	Limitaciones	45
2.6	<b>SITEMA DE EVALUACION DE EFECTIVIDAD GERENCIAL (MAP)</b>	
2.6.1	Antecedentes del MAP	46
2.6.2	Principales características del instrumento	47
2.6.3	Limitaciones	48
2.6.4	Validez	49
Capítulo 3	<b>PROCESO DE SELECCIÓN POR OBJETIVOS</b>	
3.1	Antecedentes	50
3.2	Procedimiento e instrumentos de la Selección por Objetivos	51
3.3	Limitaciones	59
3.4	Validez	60
Capítulo 4	<b>LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL TRANSPORTE</b>	
4.1	Antecedentes	61
4.2	Procedimiento para tramitar la licencia federal tipo B	63
4.3	Sistema de selección para operadores de tractocamiión en Multiservicio de Paquetería, Mensajería y Carga S.A. de C.V.	65
4.4	Resumen	69
Capítulo 5	<b>LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU RELACION CON LA SELECCIÓN POR OBJETIVOS</b>	
5.1	Antecedentes	71
5.2	Sistema Normalizado de Competencias Laborales	73
5.3	Sistema de Certificación de Competencias Laborales	73
5.4	Relación entre las Competencias Laborales y Selección por Objetivos	74
Capitulo 6	<b>METODO</b>	
6.1	Objetivo	75
6.2	Sujetos	75
6.3	Materiales	77
6.4	Escenario laboral	77
6.5	Variables	78
6.6	Diseño funcional ABC, fase de Pre investigación	78
6.7	Diseño funcional ABC	84

## Indice

Capitulo 7	CONCLUSIONES	
7.1	Sugerencias	97
7.2	Conclusiones	98
	ANEXOS	
ANEXO 1	ANALISIS DE PUESTO	101
ANEXO 2	FICHA DE PUESTO	147
ANEXO 3	SOLICITUD PONDERADA	152
ANEXO 4	TABLAS DE CALIFICACION	154
ANEXO 5	REGISTROS OBSERVACIONALES	156
ANEXO 6	PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS	167
ANEXO 7	HOJAS DE RESPUESTA	191
ANEXO 8	EXAMEN DE CONOCIMIENTOS DE MULTISERVICIO DE PAQUETERIA, MENSAJERIA Y CARGA.	200
ANEXO 9	GRAFICAS (ANTES DE LA RETROALIMENTACION) GRAFICAS (DESPUES DE LA RETROALIMENTACION)	207
	BIBLIOGRAFIA	251

## INTRODUCCION

En la actualidad, la vigencia de una empresa en el ámbito laboral depende del óptimo manejo de los recursos que la conforman, ya sean de tipo material, técnico, financiero y humano siendo este último el recurso clave ya que en sus manos queda aprovechar al máximo todos los anteriores. Por lo mismo, es importante seleccionar al personal más adecuado para realizar determinadas funciones.

El presente trabajo está inspirado en la obra de Alvaro Jiménez Osornio, quien plantea un método eficaz para realizar la Selección de los Recursos Humanos. Dicho método recibe el nombre de selección por objetivos, mismo que presenta una serie de ventajas, siendo la principal, efectuar la elección del candidato con base en los resultados que este obtiene de su ejecución en el trabajo

Por otra parte, la autorización para aplicar el método lo otorgó una empresa dedicada al transporte de carga a escala nacional, aún cuando no existían vacantes que cubrir. No obstante después de sostener una breve plática con el gerente, supimos que el puesto con mayor índice de rotación es el de operador de tractocamión, situación que generó la contratación de personal aproximadamente quince días antes de nuestra visita.

De tal suerte, consideramos que el objetivo de nuestra investigación sería evaluar los conocimientos y habilidades de los operadores de reciente ingreso, previamente seleccionados con el método tradicional; aplicando el método de selección por objetivos y así determinar la objetividad de su contratación. Cabe resaltar que nos vimos motivados al saber que no existen indicios de otras investigaciones similares.

Para cumplir con nuestro objetivo se consideró viable emplear el método de Selección por Objetivos debido a que plantea realizar la selección de personal basada en la observación sistemática de la conducta operante requerida en la ejecución de un puesto o empleo. Para ello se utilizaron técnicas tales como el Análisis de Puestos (herramienta que nos permitirá conocer cuales son las responsabilidades, objetivos y resultados prescritos en un puesto); la

## Introducción

Ficha del Puesto (que es una condensación de la información más importante recabada en el análisis); la Solicitud Ponderada, (en la que se dan un valor numérico a las respuestas del candidato); las Pruebas de Conocimientos (que ayudan a estimar los pre-requisitos de repertorio de entrada de los candidatos a ocupar el puesto), y finalmente los Registros observacionales que (empleados de manera correcta y operacionalizando las conductas), pueden arrojar información objetiva de las características de los comportamientos requeridos para lograr el éxito en la ejecución de un puesto.

Habiendo aplicado las herramientas se da paso al diseño funcional ABC que consta de tres fases:

1. Fase A: el candidato es observado por personal calificado en la medición de conducta durante un periodo de catorce días, obteniendo así información de la situación del sujeto en esta etapa.
2. Fase B: se comenta con el candidato su ejecución en el puesto y,
3. Fase C, se continúa un registro de trece días más precisando los cambios en la conducta y los resultados.

Sobre esta base se tomará la decisión sobre contratar definitivamente, capacitar ó dar de baja al trabajador.

Lo descrito anteriormente se aplicó en una muestra no probabilística compuesta por veintidós sujetos masculinos, todos operadores de tractocamión. Dicha aplicación se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa.

En esta tesis se encontrará información sobre el método de selección tradicional (Cap. 1) con lo cual se pretende aportar una perspectiva general de sus orígenes, desarrollo y aplicación en la industria. Mas adelante se toca detalladamente el procedimiento que lo caracteriza así como las limitantes que lo afectan en su esencia.

Permanecer actualizado es tarea de todo profesional comprometido, por esto se pensó en incluir aquellos métodos que actualmente se les considera como innovadores dentro del

## Introducción

campo de la selección de personal, tal es caso del Assessment Center, el sistema de perfil personal Cleaver y el sistema de evaluación de efectividad gerencial MAP entre otros.

Al observar los aciertos y errores de cada uno podrán valorar los alcances y límites de esta forma de seleccionar (Cap. 2).

La información referente al método de selección por objetivos se amplía en el siguiente capítulo (Cap. 3), lo cual permitirá que futuros psicólogos conozcan y a quienes ya ejercen la profesión reconozcan las características que lo convierten en un método único.

Se muestran un par de casos relacionados con la selección de personal en el área del transporte, y en ambos se aprecia la influencia del método de selección tradicional. El primero se desarrolla en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, en la cual se aplica el método para expedir la licencia de manejo a los solicitantes considerados como aptos.

En el segundo se muestra el procedimiento con el cual se selecciona personal en la citada empresa de transporte de carga (Cap. 4).

Desde 1995 dependencias gubernamentales en coordinación con los sectores productivos se han dado a la tarea de crear un proyecto capaz de proveer una fuerza laboral calificada que mejore la productividad y competitividad de las empresas y de la economía nacional en su conjunto y que aumente las posibilidades de incorporación y permanencia de los trabajadores en el empleo. El resultado es la creación del CONOCER encargado de coordinar las acciones para el desarrollo de los sistemas normalizado y de certificación de competencia laboral. Se dedica un capítulo para saber más acerca del tema y establecer una relación entre las competencias laborales y el método de Selección por Objetivos (Cap. 5).

Los detalles de la aplicación del método los encontrarán en el siguiente capítulo (Cap. 6) y finalmente nuestras conclusiones de la investigación, junto con sugerencias y limitantes experimentadas durante el desarrollo del presente trabajo (Cap. 7).

Las herramientas, gráficas y demás material generado durante la investigación se encontrarán en los anexos.

# Capítulo 1

## Selección Tradicional

## 1.1 ANTECEDENTES DE LA SELECCIÓN TRADICIONAL

La finalidad del proceso de selección ha sido y seguirá siendo el distinguir aquellas personas que cuentan con tal o cual característica para desempeñar N actividades. Sin embargo, los criterios para lograr tal empresa han cambiado con el paso del tiempo, he aquí unos cuantos ejemplos:

Uno de los registros más antiguos con los que se cuenta son los del filósofo griego Platón quien en su obra “la República” planteaba el problema de la variabilidad de las dotaciones individuales, además de proponer una especie de prueba de aptitudes para seleccionar personas que estaban especialmente bien dotadas para desarrollarse en carreras militares.

Tiempo después, a principios del siglo XX, la vieja filosofía de los sistemas de educación establecida en la mayoría de los países de Europa constituyó otra forma de selección debido a que solamente aquellos individuos que demostraron poseer especiales “dotes intelectuales” eran considerados para continuar una educación media y en ocasiones hasta superior. Es en esta época que destacan los trabajos de A. Binett y Teófilo Simón, quienes desarrollaron y publicaron la escala real de inteligencia antecesora de todas las pruebas actuales.

En el mismo periodo, el primer enfrentamiento bélico multinacional generó el desarrollo de instrumentos (Army Alfa, Army Beta) capaces de discriminar aquellos elementos “mentalmente ineficientes” para ingresar a las filas del ejército y así tener cierta ventaja sobre el enemigo.

Tales acontecimientos marcaron un parte aguas en la historia de las técnicas y criterios en la selección de personal dejando atrás aquellos empleados por la Grafología, Fisionomía, la Frenología, la Astrología y ciencias similares, dando paso a la búsqueda de habilidades, capacidades mentales, conocimientos etc. mediante el uso de herramientas mas apropiadas denominados tests.

Durante la primera guerra mundial se fundan empresas con el objeto de desarrollar y distribuir pruebas psicológicas y también para proporcionar servicios de consulta dirigidos a organizaciones industriales (Psychological Corporation).

Para esta época ya no sólo se buscaban individuos con determinadas habilidades, sino la relación que existía entre ellos y sus entornos social-ambiental.

Con el advenimiento de la Segunda Guerra Mundial se dio mas auge a los estudios previamente iniciados generando a la postre una diversificación en el campo de trabajo del psicólogo, siendo una de estas la industrial, la cual, en sus inicios permaneció restringida al estudio de la conducta de los empleados. Esto se ha modificado, y hoy día comprende estudios del comportamiento de gerentes, consumidores y todo lo relacionado con la estructura de las organizaciones.

Quedan registrados en la historia cientos de ejemplos sumamente valiosos, pero consideramos que lo citado anteriormente ayuda a señalar que los criterios constituyen la base fundamental para desarrollar N métodos que permitirán elegir al sujeto idóneo para ligar o desempeñar una actividad determinada.

Ahora continuamos con el procedimiento de este método comúnmente empleado por la mayoría de las empresas.

## 1.2 PROCEDIMIENTOS DE LA SELECCIÓN TRADICIONAL

Los procedimientos empleados varían de una empresa a otra, en función de los requerimientos en el puesto específico del número de solicitantes y los recursos técnicos.

A pesar de ello, la variedad de procedimientos que para la selección emplean la mayoría de las organizaciones, siguen de manera parcial o total los pasos del modelo que se presenta a continuación:

1. - Para que exista la selección es necesario que haya una vacante que cubrir ya sea que se trate de un puesto de nueva creación, una promoción o una baja.
2. - Una vez que existe la vacante, es necesario elaborar una requisición, es decir, una notificación de la vacante existente mencionándose las características a poseer por el candidato.
3. - Cuando la requisición llega al departamento de personal o al encargado de proveer los recursos humanos, el psicólogo transformara la información técnica en términos psicológicos y de ésta forma elaborará el perfil deseado.
- 4-. Pre solicitud. Es la forma reducida de solicitud que nos permite enterarnos si el sujeto posee las características mínimas indispensables para cubrir el puesto.
- 5-.Solicitud. Es un cuestionario debidamente estructurado que deberá investigar los siguientes puntos:  
Datos personales, datos escolares, experiencia ocupacional, datos familiares y generales.
- 6-. Entrevista inicial. Es el primer contacto visual con el candidato. En este punto se recogen los documentos en caso de haber sido solicitados; se le proporciona información acerca del puesto y se le informa sobre el curso de su solicitud y proceso de selección.

7-. Evaluación técnica. Consiste en evaluar los conocimientos que debe poseer el sujeto para desempeñar correctamente el puesto solicitado.

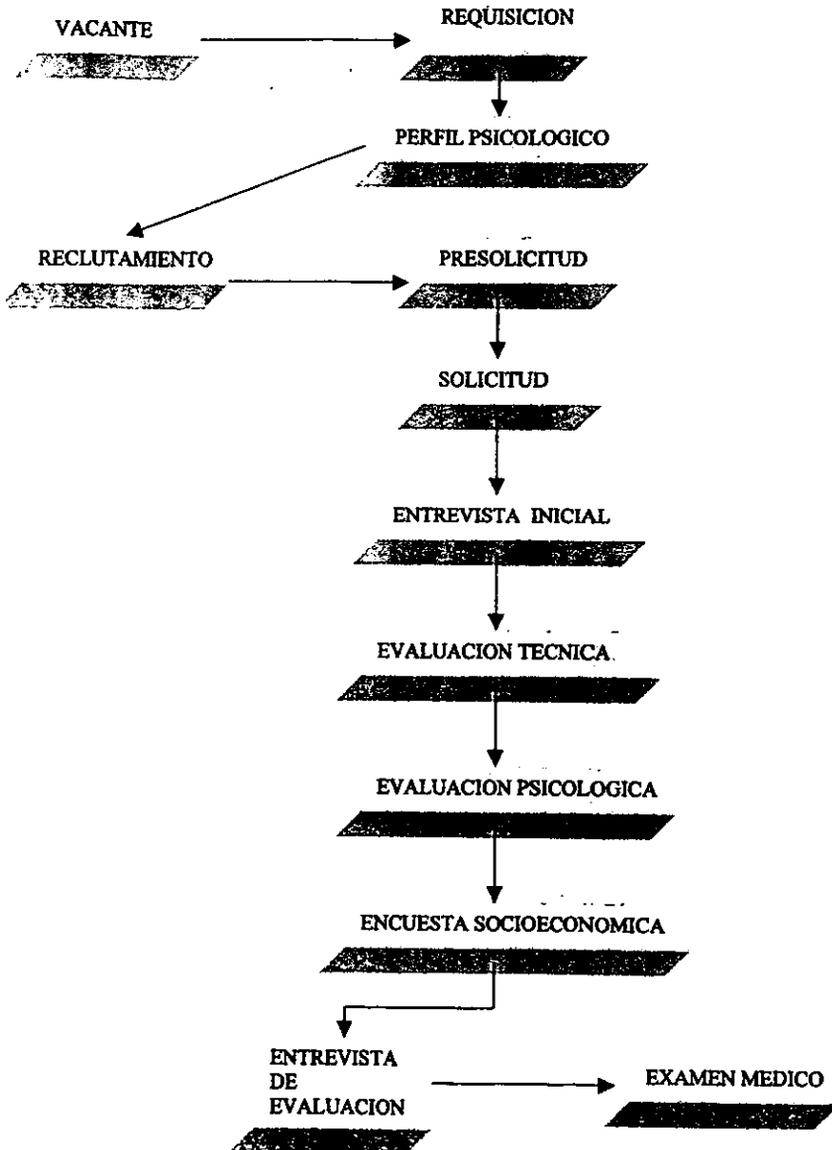
8-. Evaluación psicológica. En esta parte se reúnen los datos acerca de la capacidad intelectual y emocional de la persona así como sus habilidades y aptitudes en función del puesto. Las pruebas elegidas deberán ser de acuerdo al nivel o jerarquía del puesto vacante, además de considerar costos, tiempos de aplicación, etc.

9-. Encuesta socioeconómica. Tiene como finalidad corroborar los datos proporcionados por el solicitante, de manera directa y objetiva. Se deben investigar las condiciones en que habita el sujeto, empleos anteriores, antecedentes no penales, etc.

10- Entrevista de evaluación. Tiene como objeto evaluar toda la información en general, pero de manera especial aquellos puntos que no hayan quedado claros en los pasos anteriores. Esta es practicada regularmente por el responsable de selección y el jefe inmediato.

11-. Examen médico. Su objetivo es evaluar el grado de salud física de la persona, vigilando que se encuentre en condiciones óptimas para desarrollar su trabajo. Si el sujeto cubre satisfactoriamente estos puntos se considerará como elemento contratable.

El siguiente diagrama puede representar los pasos generales en lo que se ha dado en llamar sistema integral de selección.



JIMENEZ, O.A. 1993.

Veamos las ventajas y limitaciones de lo que se hace en cada uno de estos pasos:

### 1.3 EN CUANTO A LA CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS TESTS PSICOLÓGICOS:

La provisión de test o pruebas psicológicas que se utilicen en la selección de personal, implica que deben ser válidas, confiables y debidamente estandarizadas; que hayan pasado por un método de investigación psicológico teniendo en cuenta ciertas condiciones como las siguientes:

1. Instrumentos con adaptación previa a nuestra idiosincrasia.
2. Preparación profesional de quien realiza la investigación.
3. Reconocer las cualidades y limitaciones de cada instrumento.

Un problema esencial es que los exámenes tengan validez, que realmente midan las cualidades que pretenden medir, y también confiabilidad en el sentido de que la medición sea persistentemente uniforme cuando se aplique en distintas ocasiones.

Si una prueba psicológica no se ha correlacionado estadísticamente para determinar su validez y confiabilidad, será imposible comprobar la eficiencia de la prueba y poder asegurar que realmente cumpla su función.

Los procedimientos estadísticos de actualización y validación de las pruebas deben probarse continuamente de acuerdo a las tareas cambiantes de una misma área, ya que de lo contrario no se estarían midiendo los requerimientos del puesto. De hecho, estas técnicas de investigación implican cierto tiempo y no se realizan constantemente. En otras palabras, implica que las pruebas realmente midan lo que pretenden.

Hay que tomar en cuenta que algunas pruebas que tienen éxito en la selección de personal, en ciertas tareas no resultan necesariamente adecuadas para la investigación que se pretende realizar en la elaboración y estandarización de las baterías de pruebas que en muchos casos se llevan meses y aún años. Debe reconocerse plenamente que los tests de selección general pueden tener gran validez para algunos empleos y poca o ninguna para otros, de hecho, algunos manuales tienden a crear la impresión errónea de que el test de selección general puede usarse para predecir el éxito en casi todos los tipos de trabajo industrial.

La tarea de otorgar calificaciones se presenta igualmente llena de complejidades técnicas. El método de fijar un porcentaje mínimo para aprobar es absurdo si no se basa en una normalización de las pruebas que elimine con exactitud razonable a los verdaderamente incapaces.

La calificación mínima es útil cuando se determina después de calibrarse la validez, confiabilidad y estandarización, como un medio de limitar la competencia a los candidatos realmente elegibles. Cómo resulta difícil correlacionar el éxito en la prueba con la eficiencia en el trabajo, la demarcación de la línea de absoluta incapacidad será siempre un grave problema.

Por último, es necesario contar con un equipo de personal bien entrenado o especialistas que se dediquen a perfeccionar las pruebas adaptándolas no sólo a los requisitos específicos de los respectivos cargos sino también a las características autóctonas de personalidad y cultura, lo cual resulta cómo se había mencionado ya anteriormente de un precio excesivamente alto (Rivera, S. Ricardo. 1992).

## 1.4 LIMITACIONES DE LA SELECCIÓN TRADICIONAL

Si hacemos un análisis de la investigación evaluativa que se ha practicado sobre éste proceso, podemos ver que posee muchas limitaciones, de las cuales las más importantes son las siguientes:

- Para comenzar, muchas de las solicitudes que se emplean en la empresa recaban información poco precisa y no profundizan en el área en las que deberían.
- Las entrevistas realizadas arrojan resultados basados en juicios subjetivos o la experiencia y teoría del entrevistador, de tal manera que las decisiones sobre quien prosigue en el proceso, resultan poco objetivas.
- Si analizamos las pruebas técnicas observaremos que muchas de ellas poseen objetivos confusos o no se hayan directamente relacionados con el puesto que se pretende cubrir. Existen parámetros establecidos para otorgar las puntuaciones en estas evaluaciones.
- Las pruebas psicológicas poseen confiabilidad pero poca validez predictiva, por lo que resultan dudosas las aseveraciones que se hacen del candidato.
- Un error muy frecuente en estas pruebas es la escasa adaptación y estandarización que se ha hecho de ellas en nuestra población
- Las encuestas socioeconómicas presentan la deficiencia de las entrevistas en juicios muy subjetivos y a las confrontaciones de los empleos anteriores que son las que podrían arrojar mayor información, se les concede poca importancia (Jiménez, O. A. 1993).

Como se puede apreciar, el Método de Selección Tradicional posee limitantes que pueden reducir las expectativas en términos de rendimiento de cualquier empresa, y no obstante, en la práctica se observa a las partes involucradas en el proceso de selección pueden negociar toda situación adversa.

Por otra parte, se han concebido otros criterios que han generado diversos métodos mismos que se muestran en el siguiente capítulo.

## Capítulo 2

Métodos Innovadores utilizados en  
el área de selección de personal

## 2.1 EL ASSESMENT CENTER.

### 2.1.1 Antecedentes

Estos centros de evaluación surgieron en Alemania antes de la segunda guerra mundial, para fines específicos de reclutamiento de soldados alemanes capaces de dirigir un batallón. El escenario que utilizaban para realizar los simulacros era una maqueta que representaba un campo de batalla en donde las personas seleccionadas tenían que mover a sus soldados de acuerdo a las instrucciones que se les daban.

Gómez(1981), cita a Cohen Moses y Byham, (1974) quienes definen tres periodos en el desarrollo del centro:

Periodo inicial, Periodo primario industrial y de Aplicación general.

Actitudes anteriores a 1956, periodo inicial, a mediados de los años cincuenta, el primario industrial, y a fines de los sesenta el periodo de aplicación general.

**Periodo Inicial:** Los métodos de evaluación fueron empleados para una variedad de propósitos incluyendo validación de técnicas, investigación de la personalidad y selección, pero en general no fueron bien recibidos a causa de su falta de validez empírica. De hecho, antes de la segunda guerra mundial ningún estudio de validez fue reportado a pesar de la esporádica actividad de evaluación, primero conducida por psicólogos militares alemanes en 1911 para seleccionar oficiales militares y posteriormente por Henry Murray (1938) en investigación de la personalidad.

Los programas del centro de evaluación captaron la atención de los psicólogos durante la segunda guerra mundial para la selección de militares de alto rango y apoyo al área de personal.

La British War Office Selection Board (WOSB) (Harris, 1959, Morris, 1949); la U.S. Office of Estrategic Services (OSS) (OSS Assesment Staff, 1948 y la Btitish Civil Service Selection Board), (CSSB, Vernon, 1950), condujeron en forma independiente tales

programas para oficiales de la milicia, el servicio secreto y servicios civiles respectivamente.

**Periodo Industrial Primario:** La primera aplicación extensa del método del centro de evaluación encabezado por la AT&T tuvo lugar en la industria. Un programa longitudinal de investigación, el Management Progress Study. (Estudio de Progreso Gerencial) fue iniciado por los psicólogos de AT&T en 1956.

**Periodo de Aplicación General:** Se inicia a fines de los sesenta. En este periodo se realiza una aplicación ya extensa y externa de la AT&T hacia muchas industrias e inclusive a agencias gubernamentales. Los programas desarrollados fueron usados a todos los niveles gerenciales.

Según Cascio y Awad (1981), cita a Uribe (1996) Laboral, en la segunda parte de la escuela de negocios y ciencias organizacionales de la Universidad de Florida, más de cuarenta mil personas al año son evaluadas en Estados Unidos para diferentes puestos gerenciales, dónde los Assesment Centers son muy utilizados por empresas como IBM, JC Penny, Sears, General Electric y muchas otras firmas y agencias gubernamentales de todos los niveles.

Según More y Unsinger (1987), Uribe (1996) cita, **Laboral, segunda parte:** El rápido crecimiento de los A.C. en los últimos años dio como resultado una proliferación de aplicaciones en una variedad de organizaciones a nivel mundial teniendo una utilización en la industria, en la educación, en la milicia, en el gobierno y en otras organizaciones, incremento que en México se ha hecho patente desde los ochenta hasta nuestros días.

### 2.1.2 Definiciones de Assesment Center.

Montes, 1978, cita a:

Castaño, A. y Sánchez, B.

Un centro de evaluación gerencial es un área de asesoría de administración y desarrollo de recursos humanos que integra conjuntos de técnicas y procedimientos para diagnosticar las habilidades y el potencial, así como las características de personalidad y comportamiento de los actuales y futuros servidores ejecutivos y en general personas con puestos de mando.

Cohen, Moses y el propio Byaham (1974).

El centro de evaluación es un programa comprensible y estandarizado en el cual los participantes son evaluados con propósitos de selección, entrenamiento ó planeación de carrera.

Ibarra, 1986:

El centro de evaluación es un método empleado para la identificación de talento gerencial, utilizando una serie de simulaciones tanto grupales cómo individuales, actividades que son evaluadas por un grupo de asesoría para predecir el desempeño que tendrá el candidato en un futuro puesto, registrando y analizando las conductas, reacciones y habilidades relevantes para el éxito en el desempeño de puestos directivos.

Uribe, 1996:

Un Assesment Center consiste en una evaluación estandarizada de la conducta en múltiples situaciones, utilizando varias técnicas y observadores entrenados. Se realizan juicios sobre la conducta observada por una parte de las evaluaciones de simulaciones desarrolladas, y por otra de los juicios que son proporcionados por los evaluadores, quienes discuten los datos obtenidos hasta llegar a un acuerdo de la dimensión ó conducta evaluada. Ninguna opinión externa a la evaluación debe tomarse en cuenta.

Uribe, 1996:

Es un método objetivo para la medición de conductas llamadas dimensiones que deben tener confiabilidad y validez, así como el control de variables en forma estandarizada. Debe utilizarse más de una técnica de medición y más de un evaluador para otorgar calificaciones, mismas que se obtendrán después de un proceso de consenso. Las técnicas de medición pueden variar en la fidelidad de su ejecución. Los evaluadores serán supervisados por un administrador y su aplicación debe llevarse a cabo en términos éticos.

### 2.1.3 Procedimiento:

Villagomez, (1975): Cita a Byham, 1971.

Por parte del centro de evaluación, los participantes son evaluados para la selección y adiestramiento. Cuando carecen de planeación, múltiples técnicas de observación son utilizadas y cada participante es evaluado a lo largo de un número previamente determinado de situaciones para medir su ejecución en estas, un grupo de asesores observa y evalúa a cada participante en el desarrollo haciendo un juicio total del potencial de cada participante por adelantado.

Uribe, 1996:

Da una descripción general de los elementos humanos que intervienen en un centro de evaluación mencionando que las características de cada elemento se pueden definir de acuerdo al objetivo del programa.

Participantes.

Es la persona o grupo a evaluar que reúne un conjunto de características mínimas que les permite ser evaluados en dimensiones que estén de acuerdo a ellos.

Observadores ó asesores.

Son la parte que realiza la evaluación, su capacitación técnica y sentido común deben estar soportados por un alto grado de conocimiento teórico en lo relacionado al puesto. Deben contener una capacitación previa con relación al proceso.

Administrador:

Es el responsable de la planeación, ejecución y control del proceso de evaluación. Sus funciones son obtener todos los estándares de calidad durante todas las etapas del proceso (Psicológico, Psiquiatra, Pedagogo). Uribe 1996.

Fases de un centro de evaluación:

Margarita Torres 1997:

1. Identificación y definición de las dimensiones
2. Construcción de los ejercicios
3. Observaciones y clasificación de los ejercicios
4. Reporte de la información de los ejercicios y la derivación de clasificación de las dimensiones por Staff de discusión
5. Consenso de la clasificación de dimensiones para el reporte final de evaluación.

Recursos Materiales:

- Un salón grande para discusiones de grupo.
- Cubículos para entrevistas y trabajos individuales.
- Una cámara de vídeo.

Un centro de evaluación puede variar en complejidad y duración de acuerdo con la complejidad del puesto a evaluar.

La técnica está compuesta por simulaciones de problemas y situaciones estrechamente relacionadas con el trabajo actual. Los participantes deben manejar tales situaciones bajo la vigilancia de los observadores entrenados.

Durante los ejercicios que realizan los candidatos se observan patrones de conducta que posteriormente son clasificados en dimensiones establecidas con anterioridad, entendiendo como dimensión un área de habilidad o encabezado descriptivo bajo el cual pueden ser racionalmente agrupados y clasificados de manera confiable ejemplos específicos de conducta.

Las dimensiones se determinan mediante investigación en la empresa, hasta entonces realizadas en forma muy libre. Esto se logra preguntando a los gerentes cuáles son, en su

concepto, las características que debe reunir alguien para triunfar en determinada posición similar a la de ellos.

La calificación 0 (Cero) es para denotar que el ejercicio no fue adecuado para que los participantes exhibieran las dimensiones que se pretendía medir.

Existe una clasificación de 18 dimensiones ya definidas, pero de hecho cada empresa debe hacer las suyas de acuerdo a sus necesidades.

Los ejercicios o situaciones vivenciales ya existentes pueden utilizarse, si es que se adaptan a las necesidades de nuestra empresa, o bien pueden diseñarse en forma específica..

Uno de los ejercicios de mayor importancia es la entrevista de antecedentes que realiza el observador con el participante y que podemos clasificar como ejercicio persona a persona. En este se investiga la conducta pasada tal como si fuera generado por un ejercicio de evaluación.

Otro de los ejercicios puede ser charola de entrada en el que a cada participante le son entregadas cargas de trabajo a las que debe dar solución en un determinado tiempo.

El proceso debe cerrarse con la retroalimentación, que incluye:

1. Retroalimentación del administrador a los participantes en la que les informa acerca de sus limitaciones y de los alcances que fueron observados
2. Retroalimentación para el centro, que incluye:
  - Efectividad de los ejercicios que fueron realizados.
  - Eficiencia de los observadores.
  - Cumplimiento de tiempos en el programa.

Pasos para llevar a cabo un centro de evaluación:

- Dar la bienvenida a cada participante.
- Cada observador registra la conducta de uno o dos participantes.
- Los participantes llenan formas de auto evaluación y evaluación de sus compañeros.
- Los observadores hacen clasificaciones primarias sobre todos los participantes.
- Cada asesor elige y clasifica los resultados.
- Cada observador hace un resumen del ejercicio para proceder al reporte de observaciones por dimensiones.
- Cada observador lee el reporte de conducta de cada participante que observó.
- Se toma nota en forma especial sobre cada informe leído.
- Se evalúa cada dimensión.
- Las decisiones de los observadores se mantienen hasta que se obtiene un consenso por parte del grupo.
- El administrador escribe un reporte narrativo de las decisiones de los observadores y sugerencias.
- El administrador o un observador da retroalimentación al participante. (Grados, E.J. 1988).

#### 2.1.4 Validez

La validez predictiva de los centros de evaluación se ha convertido en un punto esencial al hablar de esta técnica. Sin embargo, para sustentar adecuadamente la validez en general de los centros de evaluación, se hable tanto de validez predictiva y de contenido, así como de la confiabilidad de la misma. Los modelos de pronóstico (como es el caso de los centros de evaluación) implican dos aspectos básicos como los propone Moutet, 1990 (Citado en Lizada y Salasar, 1993).

1. Que las medidas utilizadas para pronosticar algún desempeño sean en verdad proporcionales a esas funciones y a la inversa.
2. Que las medidas del desempeño mismo, sean igualmente proporcionales a los pronosticadores.

Estos dos enunciados deben ser verdaderos para validar cualquier medida de pronóstico. A este respecto, la pertinencia de los ejercicios de simulación como pronosticadores serios ha sido bien documentada. Así mismo, la consistencia de los resultados en los centros de evaluación parece ser suficientemente justificada para que las organizaciones presenten una seria consideración en la utilización de ésta técnica (*Sobre todo en E.E.U.U.*) no obstante, el concepto de validez de contenido ha surgido como un parámetro más realista contra el cual evaluar dichos resultados.

La validez de contenido se refiere al grado en que las anotaciones de un test representan el desempeño dentro del área de contenido específicamente definido, lo que la prueba ó el test se propone medir. Kerlinger F.N.1988 (Cita en Lizada, C Salasar, P, 1993).

Para evidenciar la validez de los centros de evaluación, específicamente con respecto al contenido de validez de los "elementos constructivos" (habilidades). Cabe mencionar el hecho de que el gobierno de E.E.U.U. a través de las normas E.E.O.C. (Equal Opportunity Comisión) determina el concepto como un medio viable para determinar la validez de centros de evaluación (Equal Employment Opportunity Comission, 1970).

Por otro lado, existe el acuerdo de que la base para aprobar la validez de contenido de la técnica es la exactitud con que se conduzcan los análisis de puestos que en un momento dado, pretenden ser ocupados por los candidatos evaluados en el centro de evaluación.

Esto se basa en el hecho de que los análisis de puestos proporcionan el fundamento para el diseño de los ejercicios de simulación y que el contenido de estos ejercicios, relativo al contenido del puesto, proporciona la base de la validez del contenido.

La confiabilidad reportada en los centros de evaluación es generalmente muy alta. Algunos estudios indican que la confiabilidad de los evaluadores varia de .60 a .98 con la mayoría sobre .75. Schimitt, 1977 (Citado en Lizada, Salasar, 1993).

Por otro lado si la confiabilidad reportada de los centros de evaluación es alta no es para sorprenderse, ya que el proceso del centro de evaluación lo hace posible para asegurarla.

Los evaluadores son enfrentados en forma similar en cuanto y a como observar la conducta usando los mismos estándares de desempeño para evaluarla. A este respecto “un estudio reportó confiabilidades inter-evaluadores muy bajas” para evaluadores no entrenados y confiabilidades muy altas para los evaluadores entrenados. 1979 (Citado en Lizada y Salasar,1993).

### 2.1.5 Limitaciones

Unas de las limitaciones más serias que tiene esta técnica es el carácter mercantilista que se ha estado aplicando hasta la fecha.

Aunque no se menciona en forma categórica, originalmente el centro era manejado por psicólogos; pero posteriormente fue integrado en forma de paquete y modificado, para que los mismos ejecutivos de la empresa asesoraran o evaluaran al personal, pero una vez que se hubiera pagado dicho paquete.

Esto ha traído en forma indirecta otras limitaciones serias:

- La pérdida de objetividad o de un criterio más científico en su manejo;
- Poca información bibliográfica con respecto al tema;
- el factor costo, que es muy elevado, y por último
- El factor tiempo.

Tal vez para algunas empresas el factor económico no represente un problema pero quizá si lo sea el tiempo que se requiere para la implementación y marcha de un centro de evaluación desde el entrenamiento de los evaluadores que, como se expuso anteriormente deben ocupar un nivel gerencial. Dicho entrenamiento dura por lo menos tres semanas previas a la realización del centro (Grados, 1988).

## 2.2 - SISTEMA DE PERFIL PERSONAL COMPUTARIZADO.

### 2.2.1 Antecedentes:

El sistema de perfil personal computarizado (SPPC) surge en Estados Unidos de Norte América en la década de 1950 como una herramienta que ayuda a describir y comprender los diferentes patrones de conducta en el trabajo. El sistema está basado en el modelo de comportamiento cuyas cuatro tendencias son:

- **Dominio (D),**
- **Influencia (I),**
- **Estabilidad (S),**
- **Conciencizado (C);**

Tal y como fue desarrollado por William Moviton, Marston y John Geier.

Este modelo identifica cuatro tipos distintos de comportamiento que las personas tienden a emplear. En el sistema de SPPC no existe un patrón óptimo de comportamiento, sino que va muy relacionado con el perfil del puesto; las investigaciones apoyan la conclusión de que las personas más eficaces son las que se conocen mejor así mismas, saben cuales son las exigencias de la situación y desarrollan estrategias para satisfacer tales necesidades.

Su primera aplicación fue en forma manual en el año 1963, por Carlson Learning Company, sus bases teóricas se derivan de que a pesar de que todos somos diferentes, podemos encontrar patrones para describir y comprender los diferentes estilos de conducta.

En México surge el modelo SPPC versión computarizada en el año de 1990, representado por la compañía Estrategias y Sistemas de México, basado en los estudios realizados en E.E.U.U.. Esta empresa se dio a la tarea de encontrar la traducción que más se asemejara al vocabulario utilizado en nuestro país, solicitando esta tarea a cinco expertos.

Con ayuda de la embajada de los E.E.U.U. en México, se seleccionó la mejor traducción, posteriormente se solicitó la revisión de expertos en el comportamiento humano, para que finalmente el director de Carlson Learning ratificara la confiabilidad de la traducción.

Su aplicación se realizó en el mes de Febrero de 1991, invitando a la presentación del instrumento a las principales empresas del sector industrial y financiero quienes a partir de esta fecha aplican esta herramienta principalmente en el área de selección de personal en las ciudades de Guadalajara y Monterrey así como en Europa, Australia, África y recientemente en Japón.

### 2.2.2 Procedimientos

El sistema de perfil personal computarizado es una excelente herramienta para completar nuestra batería psicológica. El tiempo para su aplicación y calificación se reduce entre diez y quince minutos, y gracias a que posee una extensa interpretación de resultados y gráficas nos indica el estilo de conducta del candidato, mostrando de esta manera la viabilidad de su contratación.

Se recomienda para las empresas que sin importar el costo a corto ó largo plazo reduzca su tiempo de respuesta en la interpretación, es importante considerar que una vez contratado el sistema, el despacho realiza anual o semestralmente talleres para los usuarios (sin costo alguno) para intercambiar impresiones en la utilización del instrumento.

#### FACTORES QUE COMPONEN EL INSTRUMENTO

El SPCC se compone básicamente de factores que a continuación se detallan:

- **Informe básico personalizado:** Ofrece una semblanza general del comportamiento “normal” en el ambiente designado. Este tiene el propósito de proporcionar una amplia visión del comportamiento natural de cada persona, en el que se desenvuelve con mas comodidad. Sin embargo, en la práctica, la conducta puede modificarse un poco por el índole y las exigencias de la situación, las expectativas de los demás y los valores personales que cada individuo ha adquirido, haciendo énfasis en que este instrumento proporciona las cualidades naturales y posibles limitaciones del participante. Será posible dirigirlo e interactuar con la persona en forma más eficaz

El informe básico personalizado incluye factores motivadores y desmotivadores, que influyen positiva o negativamente en las tendencias conductuales. En esta sección se describen los factores que según se ha observado, suelen ser más eficaces para motivar o desmotivar a una persona que posea determinada tendencia de comportamiento.

### **El entorno que prefiere cada persona.**

En esta sección se ofrece información sobre el ambiente que cada persona podría considerar más deseable, tomando como base sus tendencias conductuales.

### **Lo que tiende a evitar.**

Sabemos que todas las personas tienden a evitar distintas situaciones o actividades, basándose en su desagrado o temor ante lo que esta tarea o forma de interacción implica. Esto se debe a que el conocimiento de nuestras más probables conductas de evasión nos permiten elegir estrategias apropiadas para hacerles frente y para aminorar sus posibles resultados negativos. En esta sección se menciona las actividades o situaciones que cada persona es más propensa a eludir y juzgar por sus tendencias conductuales.

### **Estrategias para mejorar su efectividad.**

En esta sección se describen algunas medidas que cada individuo podría adoptar para modificar ciertas tendencias conductuales que se presenten “normalmente” en él. A fin de acrecentar su propia eficiencia es posible que cada persona no haya puesto en práctica algunas de estas estrategias, pero otras pueden representar espacios apropiados para el desarrollo de sus habilidades potenciales.

- El análisis de los factores del puesto.

Este tipo de análisis está diseñado para recopilar observaciones sobre las expectativas del comportamiento con relación a la manera de desempeñarse en un puesto para alcanzar la máxima eficiencia.

Las descripciones del puesto tienden a describir las tareas, deberes y responsabilidades del empleado en determinada posición dentro de la empresa. Puede suceder que varias personas en el mismo puesto puedan estar de acuerdo sobre él y sin embargo, es posible que no concuerden en cuanto a como se debe desempeñar la función, lo que se podría considerar como una de las fuentes ocultas de conflicto.

El análisis de los factores de puesto llena el vacío entre el “que” y “como” del puesto, empleando el modelo de comportamiento “disc” para describir las expectativas del comportamiento respecto a un puesto ó función dentro del ambiente.

### 2.2.3 Validez del Instrumento

Los comentarios que se presentaran a continuación, fueron extraídos de Kaplan y Bárbara (E.W. Kaplan).

El propósito del estudio que realizó Kaplan y asociados fue el de considerar si el SPPC, que es propiedad de la compañía Performax Systems International, Inc. (PSII), puede ser considerado como un instrumento válido para medir características de personalidad humana.

John G. Geier, creador del SPPC, reportó que con el uso de éste instrumento como un método de selección, los individuos son capaces “de reportar a ellos mismos y a otros” (y presumiblemente categorizar y describir sus características de comportamiento respectivamente), con un alto grado de predicción.

El SPPC ha sido empleado desde 1972 en los E.E.U.U. y el mercado para este producto esta creciendo diariamente. Henece en 1982 fue contratado con Kaplan y asociados por la compañía PSII para la conducción de un estudio que permitiera comparar el SPPC con otros instrumentos de evaluación, como instrumentos con alto grado de investigación y validez psicológica comprobada.

Para precisar mas, la misión dada a Kaplan y asociados fue la de enseñar un experimento para validar el SPPC. ¿Qué esperaban encontrar? Resultados positivos que sirvieran para traer el interés de profesionales que lo utilizaran en la clínica, consultores, psicólogos, educacionales é industriales, para utilizar este instrumento como una herramienta psicométrica.

Para tal efecto se generaron los cinco exámenes de evaluación utilizados en este estudio, los cuales fueron comparados con el SPPC, por ser instrumentos de medición psicológica cuya validez ya está comprobada. Las características particulares para seleccionar dichas pruebas se determinaron mediante siguiente estudio comparativo:

### **1. The Weschler Adult Intelligence Scale, WAIS.**

A este examen se le ha agregado una nueva dimensión que involucra dos sub-test recientes. Es decir, a partir de este momento, cuando el Wais sea utilizado, además de utilizar los diez sub-test originales también se hará uso de la estimación del tiempo, (T.E.) y del sub-test color Naming (C.N.). Ambas medidas de inteligencia del Wais predicen como personas de varios niveles de inteligencia ejecutan una variedad de tareas requiriendo poder mental.

### **2. The Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)**

Combina ciertas preferencias de personalidad dentro de sus perfiles, los cuales reflejan características de personalidad y estilos de comportamiento. Este instrumento también es empleado en el campo gerencial por ser sencillo, fácil de utilizar y no muy caro (en términos de tiempo y dinero).

### **3. The Catell 16 Personality Factor Questionnaire (16 PF)**

Hace distinciones sobre las escalas de personalidad normal y anormal, las cuales han sido separadas a través de métodos estadísticos, para identificar características de personalidad y es utilizado por consultores industriales

### **4. The Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI)**

Hace distinciones entre las características de personalidad normales, neuróticas, y psicóticas. Este examen también es utilizado por consultores de empresas como predicador de intereses especializados.

### **5.The Strong-Campbell Interest Inventory (SCII)**

Identifica intereses de la persona y deseos para obtener triunfos y gratificaciones en varios campos ocupacionales.

Todos estos exámenes han demostrado tener validez de predicción y construcción. La validez de predicción se establece cuando los datos del instrumento predicen el comportamiento futuro, demuestran una alta probabilidad de éxito y que ciertos ítems en el examen correlacionan con características teóricamente concebidas de la personalidad.

El estudio está destinado en el entendido que puede demostrar la extensión de las cuatro dimensiones de personalidad en el SPPC.

- Dominancia
- Influencia
- Estabilidad
- Apego

El estudio a proporcionado datos suficientes para indicar que el SPPC correlaciona altamente con muchas de las variables de los sub-test de los cinco exámenes con los cuales fue comparado. El propósito de este estudio a sido el lograr que el SPPC encuentre una correlación significativa con instrumentos de evaluación de la personalidad con los cuales ha sido comparado. Los resultados demuestran que el SPPC es un instrumento de evaluación de la personalidad de la cual se encontró evidencia que tiene validez de construcción.

#### 2.2.4 Limitaciones

- El factor mercantilista juega un papel importante en nuestros días: este sistema se vende por un número de unidades, en cada estudio se gasta un número determinado de clips (Unidades) lo cual depende de la profundidad del estudio. Existen estudios básicos y completos. Una vez terminados los clips se pueden solicitar nuevos al despacho Sistemas y estrategias de México, lo cual lógicamente tiene un costo adicional
- Es uno de los instrumentos más costosos en su implantación.
- Subjetividad.

Aún cuando algunas de las técnicas anteriormente mencionadas parecen ser muy aproximadas a las condiciones reales de trabajo, no existen estudios de estandarización alguna en México (ó al menos no tiene difusión alguna), esto último es para todos los instrumentos mencionados en este estudio(Canalizo, 1994).

## 2.3 - SISTEMA DE PERFIL PERSONAL CLEAVER.

### 2.3.1 Antecedentes:

El sistema Cleaver surgió en los Estados Unidos de Norteamérica en 1959, en la ciudad de Nueva Jersey. Surge de la necesidad de evaluar factores no cuantitativos que todo empleado debe desarrollar en un trabajo dado. Los principales factores que se pretendían evaluar son los que llamaron Factores Directivos (Comportamiento, Motivación Interna y Actitud)

La compañía Cleaver encontró que se le daba mayor importancia a las investigaciones de factores cuantitativos (Educación, Experiencia de Trabajo, Situación familiar, etc.) ya que son fáciles de medir.

Los factores directivos tienen un peso importante, dado por los ejecutivos en las evaluaciones personales de los individuos, por ello son importantes las investigaciones realizadas, ya que ayudan a la predicción de la ejecución de los individuos.

Una de las barreras encontradas en el estudio, fue la dificultad del psicólogo cuando obtiene reportes del individuo que difieren en contexto del lenguaje común ya que el ejecutivo tiene que traducirlo, interpretarlo y unificarlo antes de tomar una decisión.

Este trabajo está diseñado para desarrollar un lenguaje común para discutir entre los individuos y el trabajo. También ayudará al ingeniero industrial a hacer el trabajo más tolerable para la gente y al psicólogo industrial para aplicar su conocimiento de la gente a una situación de trabajo específica. Al hacer esto, se evaluará al trabajo y a la gente en los mismos términos.

Para medir la compatibilidad en el trabajo, se designaron dos técnicas de evaluación, basadas en el mismo común denominador:

**Dominio(D)**

**Influencia(I),**

**Constancia(S) y**

**Estabilidad(C)**

En este estudio se elimina la barrera del entendimiento del hombre en el trabajo y se hace una comparación significativa:

- Para medir el individuo: Descripción Personal (Self Disc). La vasta experiencia de J.P. Cleaver en ingeniería industrial, evaluaciones de trabajo y estudios de organización la ha permitido observar muchas técnicas para medir el trabajo.
- La descripción del factor humano en el trabajo a sido diseñada para proporcionar un significado práctico del establecimiento de criterios de trabajo.

Son descritas veinticuatro frases, describiendo elementos que existen en mayor o menor proporción en el trabajo.

El individuo analizado es cuestionado para determinar la importancia relativa de cada uno de estos factores en la ejecución exitosa del trabajo.

La completa descripción del factor humano en el trabajo nos da una escala individual cuyos puntajes producen una gráfica y un resumen sobresaliente del comportamiento requerido en el trabajo. Así esta gráfica sirve como un estándar para criterios de selección ó promoción de empleados en el trabajo.

La descripción del factor humano en el trabajo se contesta rápidamente y se puede aplicar individualmente ó en grupos. En esta forma, se convierte en una herramienta de trabajo para la organización.

La evaluación del comportamiento de los individuos en el trabajo.

La medición del comportamiento requerido en el trabajo es una necesidad básica en psicología. Existen controversias de las herramientas utilizadas para la evaluación de personal derivado de las entrevistas en los exámenes de lápiz y papel, las cuales son las principales herramientas que utilizan los especialistas de selección en las empresas.

La mayor objeción que se encuentra a las entrevistas es la falta de tiempo para realizarlas ó bien, la necesidad de contar con entrevistadores bien entrenados.

Los exámenes no están encaminados a medir el comportamiento del individuo en el trabajo, ya que fueron diseñados para la especialidad de clínica, para aplicar a individuos con alteraciones mentales.

En la experiencia que ha tenido J.P. Cleaver en la industria, a observado muchos enfoques para medir a los individuos. La medida de la capacidad de los individuos requiere una medida de su comportamiento para determinar como utilizará sus variadas habilidades.

### 2.3.2 Procedimiento

La elaboración de la descripción del individuo se basa en un estudio de descripción de palabras divididas en grupos de cuatro, construidas de una lista checable, realizada por Lawrence T. Weschler y Norbert E. Donelly (Construction of a Self – rating check.) J.P. Cleaver Company, Princeton New Jersey)

Los resultados de la descripción del individuo son presentados gráficamente para la interpretación del comportamiento de los individuos y son comparados con la gráfica de descripción del trabajo para su evaluación y compatibilidad del trabajo.

Este instrumento, y al igual que la descripción del factor humano en el trabajo es de fácil aplicación en grupos ó individualmente.

El Cleaver es una herramienta que se puede utilizar sobre todo en las empresas de servicio. En unos minutos se puede tener una idea de las características personales del individuo comparadas con el perfil del puesto. Para la obtención de mejores resultados se le recomienda a las empresas que utilizan esta herramienta se les recomienda una estandarización, comenzando con las plantillas y las hojas de respuesta. Hay que tener cuidado con las versiones computarizadas, con relación a su estandarización y el tiempo de respuesta en la captura é interpretación de los resultados, ya que su uso podría resultar contraproducente en la aplicación de éste instrumento.

### 2.3.3 Validez del Instrumento

La población sujeta del estudio se determinó perfectamente. El grupo normativo estaba compuesto por el ochenta y cuatro por ciento de gente que trabajaba en el mundo de los negocios. El grupo estandarizado completó el estudio bajo condiciones de negocios, mientras se atendían cursos gerenciales patrocinados por la compañía.

Noventa y nueve cursos gerenciales de Cleaver han sido presentados para ejecutivos, gerentes y supervisores en los Estados Unidos.

Estos cursos han sido practicados, integrados por un máximo de diez personas en cada uno. Para ser más exactos los cursos se dieron en el Atlántico, Nueva Inglaterra, medio oeste, las montañas rocosas y las regiones del Pacífico.

El tipo de negocios involucrado en estos cursos incluye manufactura pesada, electrónica, seguros y bancos.

Estos cursos se han impartido en un ambiente único de negocios. El grupo de negocios ha sido usado para establecer normas para la elaboración del instrumento de la descripción personal. Así el comportamiento de cualquier individuo evaluado por la descripción personal revela una comparación con la gente de negocios.

Las normas de la descripción personal basadas en la penetración de los gerentes americanos pueden ser el desarrollo más fuerte para la evaluación del potencial gerencial de un individuo.

### **Antecedentes para la Interpretación de las técnicas de evaluación.**

William M. Marston, pionero de la detección de necesidades del trabajo, describe el comportamiento en términos de patrones consistentes de reacción al medio ambiente. Esta reacción puede dividirse en dos grandes categorías: Favorable o Desfavorable.

Como muchos psicólogos, Marston no estaba primordialmente concentrado en los negocios, así que tenía que transferir al lenguaje del trabajo los factores antes mencionados, de tal manera que para facilitar la comunicación gerencial encontró cuatro definiciones de trabajo para cuatro factores Psicológicos:

Factor : Definición de negocios.

*Dominancia*; Logro de resultados a pesar de la oposición o en situaciones antagónicas.

*Persuasivo*; La influencia de la gente para actuar positiva y favorablemente.

*Sumisión*; Constancia en la ejecución del trabajo Para producir consistentemente en una manera predecible.

*Obediencia*; Obediencia con estándares de exactitud para evitar errores, problemas o daño.

J.P. Cleaver, utilizando el método de Marston emplea estas cuatro dimensiones para describir los factores humanos que se refieren a la actuación en el trabajo y las características del comportamiento del individuo, explica que cuando una persona empieza su desarrollo ve el mundo desde los extremos (favorable y desfavorable) a los cuales puede responder en forma activa y pasiva, estas respuestas refieren diferentes tipos de comportamiento.

El propósito de este instrumento fue el de establecer una descripción acerca del tipo de comportamiento que se hubiera pensado como necesario para satisfacer un trabajo dado y el tipo de comportamiento del interesado.

Ligado a lo anterior, se encuentra la teoría de Maslow, que dice que existe una jerarquía de necesidades en cada hombre y que cuando está satisfecha una de estas, surge en forma piramidal otra necesidad más secundaria que la anterior. Por lo tanto, lo importante para entender el comportamiento en el trabajo es la integración que una persona hace entre sus necesidades, sus valores y el medio ambiente que lo rodea.

En México surgió el Cleaver en 1975 con derechos reservados para el grupo Visa, pero a la fecha existen innumerables despachos que ofrecen los cursos para aplicar esta técnica, en primera instancia sin capacitación alguna por parte de especialistas, sin conocer a fondo el instrumento, con traducciones que ellos mismos realizan y modificaciones en el manual sin previa validación, inclusive ya existen las versiones computarizadas.

### 2.3.4 Limitaciones

La dependencia que presenta este instrumento es nula, sólo se requiere capacitarse por medio de un curso. Sin embargo, existe tal independencia que cualquier persona o asociación se acredita como experta en la materia, con un material de pésima calidad sin contar con la plantilla de calificación original o al menos pre-elaborada.

**En cuanto a su costo** el Cleaver sólo requiere de la realización de un pago a un costo no muy alto.

**Subjetividad:** Aun cuando algunas de las técnicas anteriormente mencionadas parecen ser muy aproximadas a las condiciones reales de trabajo, no existen estudios de estandarización alguna en México (o al menos no tiene difusión alguna).

## 2.4 - DOMINANCIA CEREBRAL.

### 2.4.1 Antecedentes:

El Herrman Group fue creado por el doctor Ned Herrman, después de retirarse como director de management education de la empresa General Electric. En sus últimos doce años en GE, elaboró sus principios de Dominancia cerebral y con base en ellos creó su modelo cerebral de cuatro cuadrantes y desarrolló y validó su instrumento, el Herrman Brain Dominance Instrument (CHBDI).

El HBDI permite evaluar el comportamiento individual y el estilo preferente de pensamiento y actuación de una persona, mismo que se sintetiza posteriormente en un perfil individual de cuatro cuadrantes, el cual determina la preferencia de la persona para actuar en campos lógicos, organizativos, sensitivos ó imaginativos. De ahí se desprende el comportamiento de las mismas tanto en su vida cotidiana como en el plano laboral.

## 2.4.2 Procedimiento

### Factores que componen el instrumento

El HBDI es una herramienta que permite la identificación de la preferencia mental de un individuo para una determinada tarea, lo que brinda al especialista en selección grandes posibilidades para la ubicación y posteriormente desarrollo de carrera.

El HBDI se basa en la fisiología del cerebro en la que se distinguen dos hemisferios principales, el izquierdo (el ser cuidadoso) y el derecho (el ser experimental).

**El izquierdo superior especializado en lo lógico:** Cuantitativo, analítico, crítico, basado en los hechos (A).

**El izquierdo inferior organizado:** secuencial, controlado, conservador, estructurado, detallado(B).

**El inferior derecho: interpersonal,** emotivo, humanista, musical, expresivo (C).

**El superior derecho:** imaginativo, conceptual, sintetizador, integrador (D).

Como resultado de la explicación del instrumento HBDI parece que existen actividades que asumen un determinado perfil, es decir, que la actividad presupone que las preferencias cerebrales del individuo que las cubre, en general, tiene determinadas características.

El instrumento consta de un cuestionario el cuál contiene una serie de aproximadamente veinticinco preguntas para ser contestadas en su totalidad, sin haber límite para las respuestas. Una vez contestada se envía a Ned Herrman Group de México para que procesen los resultados en un término de aproximadamente cinco días hábiles. El perfil es enviado indicando los cuadrantes de Dominancia en orden progresivo.

Para la interpretación del perfil se requiere una capacitación que ofrece el despacho ó bien, se puede solicitar la interpretación en forma de reporte. Las áreas de aplicación que se sugieren en el instrumento son: selección de personal y planeación de carrera, principalmente.

### 2.4.3 Validez del Instrumento

Las publicaciones de Applied Creative Services, Ltd. han hecho un excepcional trabajo para el establecimiento de estándares altos para el desarrollo de las pruebas, validación y uso apropiado. Este libro es la presentación más detallada de los datos de los conceptos, métodos y usos en los cuales las mediciones de Dominancia cerebral están basadas.

La información ha sido sustentada e investigada a través de la historia y desarrollo del HBDI. Regularmente los trabajos han dado una lista desde 1981 para mantener estos estándares altos.

Los usuarios saben que el HBDI no es un examen, es un perfil de preferencias derivado de la evidencia acerca de variaciones del proceso mental evidentes en el cerebro humano, y reafirmando en las bases de la aplicación práctica e investigación empírica continúa sobre un periodo de once años.

La única área en la que no se puede asegurar la validez de los resultados es el área clínica. Utilizada como prueba de diagnóstico, no fue validada para usarla como prueba única de admisión para programas de entrenamiento ó educacionales, y por lo mismo no fue validada para usarse en pruebas de selección de personal para admisión en el empleo.

Mientras los estudios de validez no han sido realizados para estos usos debido a la situación de flexibilidad del instrumento demostrada, en los libros antes mencionados, se pueden realizar algunos.

Un ejemplo, es un estudio en el cuál usaron el HBDI para seleccionar gente para trabajar en el cual se indicó que la gente seleccionada utilizando este instrumento estaría más satisfecha en el trabajo. Sin embargo, la validez del HBDI depende de la honestidad y las respuestas dadas libremente por los individuos. También juega un papel importante el clima de confianza y las instrucciones precisas de la persona que aplique el instrumento.

#### 2.4.4 Limitaciones

Este instrumento está plenamente enmarcado en la total dependencia por parte de los asesores, ya que sólo enseñaban a los usuarios a interpretar los resultados, pero la calificación del examen depende del despacho, por lo que para solicitar el estudio se tiene que enviar el cuestionario a Ned Herrman Group.

En cuanto al costo, su inversión inicial es menor, pero a largo plazo el gasto puede ser igual ó mayor.

Subjetividad.- Aún cuando algunas de las técnicas anteriormente mencionadas parecen ser muy aproximadas a las condiciones reales de trabajo, no existen estudios de estandarización alguna en México.

La Dominancia Cerebral parece un instrumento útil sobre todo para empresas que les gusta desarrollar a su personal para ocupar puestos claves en la institución. En el área de selección de personal se podría ocupar únicamente como novedad para ser aplicado a los funcionarios que no les agrada someterse a las evaluaciones de personal, constituye también un buen instrumento para formar equipos de trabajo.

## 2.5-. FACTOR HUMANO

### 2.5.1 Antecedentes

Factor humano es una metodología de diagnóstico que se aplica en forma automatizada mediante el uso de computadoras personales, basado en los criterios y conceptos de W. Marston, E. Spranger y R. Sperry en materia de estilo, valores y preferencias de pensamiento del hombre en el trabajo y permite la evaluación sistematizada de cada empleado visto como un todo, comparando el resultado con los requerimientos globales y del puesto.

Factor humano es una herramienta para el desarrollo humano basada en procesos comparativos que permitan determinar el grado de adecuación entre su ocupante actual o futuro y los requerimientos de cada puesto en la organización.

La premisa fundamental del sistema es que para comprender mejor a la gente en su trabajo primero tenemos que entender que le está requiriendo el puesto, por lo que inicialmente se definen los requerimientos críticos del puesto y utilizando las mismas dimensiones o parámetros, se hace una apreciación de las características predominantes del ocupante o candidato con el propósito de identificar las principales adecuaciones así como las principales brechas ó inadecuaciones.

Basándose en estas últimas el supervisor puede determinar las áreas de oportunidad de su colaborador, establecer acciones específicas de desarrollo, determinar el estilo de dirección más adecuado para guiar, supervisar y motivar al ejecutivo.

### 2.5.2 Factores que componen el instrumento:

Técnicas de diagnóstico organizacional para la especificación de puestos y funciones.

Técnicas de diagnóstico de comportamiento humano, para la definición de estilo, valores y preferencias de pensamiento.

Procesos comparativos sistematizados, para determinar la adecuación ó inadecuación de los requerimientos de un puesto y las características predominantes de su ocupante ó candidato.

El comparar los requerimientos totales del puesto con las características integrales de la persona en situaciones de trabajo, le permite ubicar al personal adecuado en cada puesto, maximizando la eficiencia en el desempeño de la gente.

El grado de adecuación hombre-puesto se pueden ver integrados é interrelacionados entre sí desde tres puntos de vista:

1. Estilo; Esta fase muestra las características de desempeño de la persona ante el medio y la califica principalmente en tres aspectos:
  - Su capacidad para alcanzar objetivos a pesar de los obstáculos que se presenten.
  - Su capacidad para relacionarse adecuadamente con la gente.
  - Su capacidad para manejar múltiples funciones.
  - Su libertad para actuar y la flexibilidad en la toma de decisiones.

Además describe las características del evaluado en materia de liderazgo, comunicación, toma de decisiones, delegación, control de tiempo y desarrollo de sus colaboradores.

#### 2. Valores personales;

Muestra los intereses que mueven a actuar a todas las personas, es decir las motivaciones muchas veces ocultas para ellas mismas, pero determinantes en su actuación, esto es:

- Teórico-investigativo
  - Económico-riqueza
  - Artístico-estético
  - Social-la gente
  - Político-estatus
  - Regulatorio-cumplimiento
3. Preferencias de pensamiento; Muestra el desarrollo y uso preferido del cerebro de la persona y determina con relación a ello la forma en que ésta se comunica, selecciona y resuelve problemas de cualquier tipo, así como su potencial de desarrollo, las áreas de identificación son:
- Analítica-numérica, cuantitativa, objetiva, secuencial, inductiva.
  - Lógica-implementadora, integradora, administradora.
  - Intuitiva-relacionista, afectiva, artística, humana.
  - Visionaria-holística, planeadora, creativa, imaginativa, globalizadora.

Interpretación de los resultados.

Cada proceso de evaluación diagnóstica estará integrado por:

- Características sobresalientes de la personalidad
- Adecuaciones e inadecuaciones de la persona al puesto.

Estos conceptos nos brindan la esencia del sistema con una interpretación de las características generales del evaluado y sus adecuaciones e inadecuaciones al puesto, lo que le permitirá a la institución conocer si cuenta o no con la gente adecuada en cada puesto, así como tomar conciencia clara de las brechas entre las características de cada ocupante y los requerimientos de su puesto en materia de estilo, valores y proceso pensante.

- Diferencias en la percepción del puesto según el jefe y el ocupante:

Este concepto nos permite conocer si existe o no-congruencia y un mismo sentido de éxito en el puesto.

- Iniciativa directiva

Este concepto nos permite conocer como espera ser manejada la gente, así como las oportunidades que desea para manifestarse en toda su capacidad.

- Guías para la supervisión.

Este concepto le brinda al jefe un conocimiento muy concreto en que de acuerdo a las características de cada individuo, éste debe ser dirigido permitiéndole ejercer un liderazgo afectivo así como optimizar el aprovechamiento del talento humano a su cargo.

- Posibles limitaciones en su desempeño.

Este concepto permite al jefe conocer de acuerdo a las características de cada individuo que aspectos de trabajo deben cuidarse más, vistos como limitaciones en la gente o como problemas de su desempeño.

- Adecuación integral de carrera.

Este concepto nos interpreta y define la adecuación integral de carrera, en donde incorpora un comparativo ponderado de los requerimientos totales del puesto en materia de conocimientos, habilidades y experiencia, así como de estilo, valores y proceso pensante en las características integrales de la persona de donde emanan acciones concretas de capacitación y desarrollo de programas individualizados al respecto.

- Retroalimentación al evaluado y al jefe en una jaula privada.

Este concepto es una cesión de retroalimentación con el evaluado y su jefe que permite:

- ◆ Logrando consenso en cuanto a la misión, funciones, prioridades, retos y obstáculos al puesto.
  
- ◆ Creando un vínculo de comunicación, de entendimiento y de confianza entre el evaluado y el jefe.
  
- ◆ Crear conciencia en el evaluado de sus áreas de fuerza, así como de sus áreas de oportunidad para crecer como ser humano y como funcionario dentro de la institución y estructurar de manera sólida su programa individual de capacitación y desarrollo, logrando al final un real compromiso de la gente con el proceso integral de desarrollo humano.

Además se entrega un resumen por área de las fuerzas y debilidades del individuo, Tendencias y rasgos comunes, cuadros de reemplazo, plan individual de capacitación y desarrollo concentrado de recursos.

### 2.5.3 Limitaciones

Existe una total dependencia por parte de los asesores en la utilización de este instrumento, ya que todos los datos son procesados por ellos mismos.

Costo. Su inversión inicial es menor pero a largo plazo el gasto puede ser igual ó mayor.

Subjetividad. Aún cuando algunas de las técnicas anteriormente mencionadas parecen ser muy apropiadas a las condiciones reales de trabajo, no existen estudios de estandarización alguna en México (o al menos no tiene difusión alguna).

Human Side: Resume las características de los instrumentos de conducta y Dominancia cerebral, completando sus datos con lo que se conoce como entrevistas acertadas o dimensionales, en las que se designan perfectamente los factores del puesto que serán sujetos de evaluación, esta herramienta la pueden utilizar empresas que no cuenten con área de selección de personal y que tengan solvencia económica para estos gastos (Canalizo.1994).

## 2.6. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD GERENCIAL MAP.

### 2.6.1 Antecedentes

El instrumento de evaluación MAP. (Managerial Assesment Proficiency). Ha sido diseñado para identificar el potencial actual de las personas, para encausar la capacitación y desarrollo de los ejecutivos de la empresa, estableciendo el plan de carrera individual y sucesión gerencial.

El MAP. Se basa en los principios de los centros de evaluación (Assesment Center).

Las características principales del MAP que lo diferencian de los centros de evaluación, es el someter al individuo a una serie de 12 episodios en los cuales se le presentan una serie de videos con duración de ocho horas en los cuales tendrá que evaluar doce factores gerenciales y de supervisión, las respuestas obtenidas por el evaluado son calificadas a través de computadoras, el reporte final es proporcionado en una gráfica de barras en la cual se obtiene información estadística de una base de datos situada en los E.E.U.U.

Lo que permite hacer diferentes tipos de comparaciones en el ámbito mundial sobre las características y estadísticas de cada uno de los factores, donde se aplica el instrumento.

#### MAP. Evaluación:

Los ejecutivos revisan una serie de episodios presentados en vídeo donde interactúan un gerente, sus supervisores y empleados.

#### MAP. Interpretación:

Los ejecutivos reciben sus perfiles y aprenden como interpretar las calificaciones de sus competencias, estilos y valores.

#### MAP. Planeación:

Los participantes preparan un plan individual de desarrollo de MAP. Conjunta con sus jefes para ser implementado.

MAP. Evaluación del entrenamiento: Los ejecutivos evalúan el impacto y la ganancia del entrenamiento, y establecen planes futuros de desarrollo. . (Training House 18/11/1997).

### 2.6.2 Principales características del instrumento:

- Provee a supervisores y gerentes información válida y confiable sobre las fuerzas y debilidades.
- No se necesita un entrenamiento previo por parte de los consultores.
- No se requiere el papel del administrador y los observadores del centro.
- Minimiza los gastos de aplicación al requerir una persona para su administración y calificación no necesariamente como consultor.
- Optimiza el tiempo en la elaboración del reporte.
- Se establece un sistema permanente en la organización sin un equipo de consultores internos que lo soporte y lo administre
- Permite, como se mencionó el acceso en el ámbito mundial a datos estadísticos del instrumento.

A diferencia de los centros de evaluación las dimensiones evaluadas por el programa están determinadas, no se definen operacionalmente con base en la descripción y perfil del puesto, las dimensiones que mide el sistema son:

- Grupo de factores para la administración del trabajo
- Grupo de factores para la relación con los demás
- Grupo de factores para la formación de equipos
- Grupo de factores para un pensamiento objetivo.
- Evalúa dos escalas de liderazgo según la teoría "X Y".
- Evalúa ocho dimensiones de estilos de comunicación.

Recursos necesarios para su implementación en la empresa:

La empresa que desee comprar el instrumento de medición MAP. Deberá contar con un equipo de computadora personal del tipo IBM, ATXT o compatible con una capacidad de memoria mínima de 512 K. dos drives para diskette, un drive y disco duro, así como una impresora de 11 por 14 -3/4 pulgadas.

2.6.3 Limitantes:

El carácter mercantilista de este instrumento se puede apreciar en su venta, una vez comprada la herramienta se obtiene los derechos para comparar los resultados de cada individuo con una población determinada.

Costo:

Es uno de los métodos ó instrumentos más costosos en su implantación.

Tiempo:

Este es el factor que más peso tiene ya que requiere de sustraer, en el primer caso gerentes ó especialistas en selección de personal para ser desarrollados en la técnica durante un tiempo considerable. Además, en su aplicación se requiere de un número determinado de observadores, el administrador y el ejercicio grupal, los gerentes de línea que traducido en tiempo-dinero, se requiere el tiempo que tiene que invertir el funcionario en la evaluación.

En el MAP los ejercicios son similares para todos los candidatos, debe cuidarse la fatiga del evaluado al someterse a la observación de los episodios en cuestión.

#### 2.6.4 Validez:

Subjetividad. Aún cuando algunas de las técnicas anteriormente mencionadas parecen ser muy aproximadas a las condiciones reales de trabajo, no existen estudios de estandarización alguna en México.

**(Canalizo, 1994).**

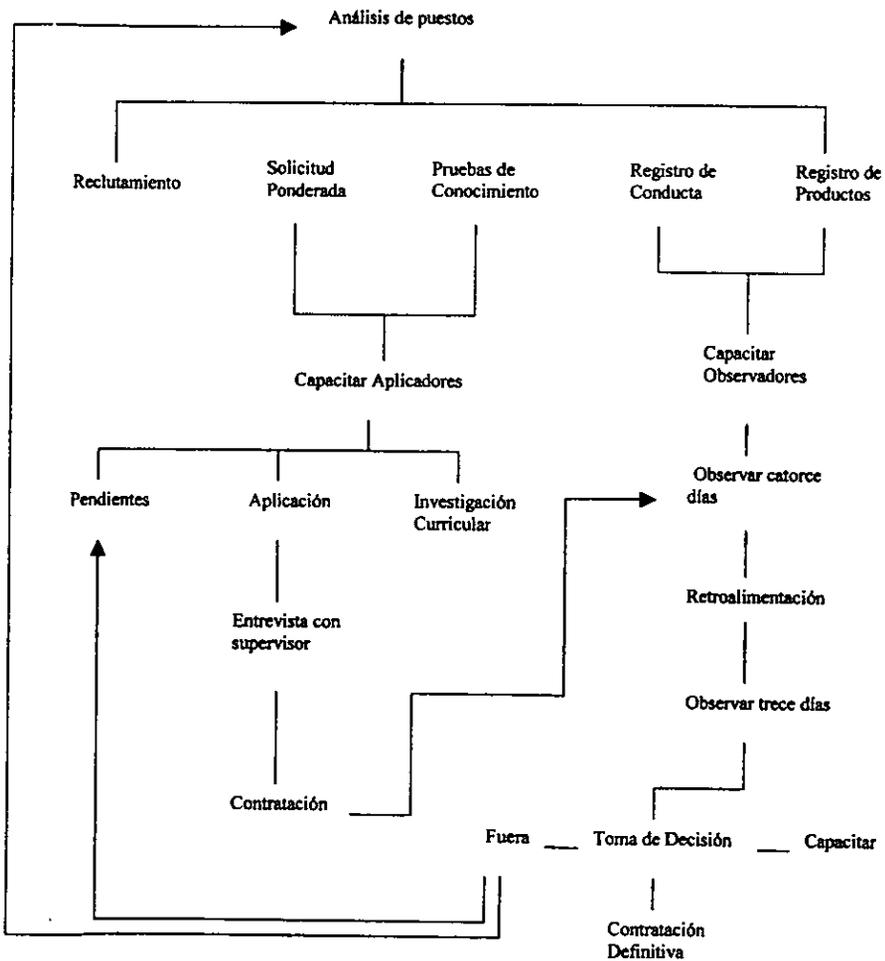
Al revisar los datos recabados, se podrán dar cuenta que por lo menos tres de los seis métodos citados son vigentes en las empresas mexicanas, por desgracia en ellos persisten los problemas que afectan a los tests al no ser adaptados a la población que se le aplica.

A continuación, revisaremos información correspondiente al método que dio origen al presente trabajo, nos referimos al método de selección por objetivos.

**Capítulo 3**  
**Selección por Objetivos**

### 3.1 ANTECEDENTES DE LA SELECCIÓN POR OBJETIVOS:

Durante el primer congreso de administración pública y privada realizado en 1971, el Lic. Alvaro Jiménez O. presentó por primer vez ante un grupo de dieciocho empresas de diferente giro, el modelo de selección por objetivos basado en los principios y técnicas del análisis experimental de la conducta. Este nuevo modelo se aplica siempre que exista una requisición de personal persiguiendo los mismos objetivos que la selección tradicional sólo que para hacerlo se basa en técnicas muy diferentes que se describen a continuación:



**MODELO DE SELECCIÓN POR OBJETIVOS**

### 3.2 PROCEDIMIENTO E INSTRUMENTOS DE LA SELECCIÓN POR OBJETIVOS

#### ANÁLISIS DE PUESTOS:

La primera etapa de este proceso es conseguir una descripción detallada de las responsabilidades y deberes del puesto en cuestión, lo que llamaremos análisis de puesto. Dicho análisis nos permite obtener información del puesto sobre el cual estamos trabajando, y su utilidad se ve acrecentada al proponer la especificación de las actividades del puesto haciéndole preguntas directas sobre la ejecución de sus actividades durante la jornada de trabajo.

Es así como el análisis experimental de la conducta se operacionaliza en el análisis de puesto en función de las descripciones de las tareas como “conductas” definiendo tareas y/o actividades que dan inicio a estas conductas como “antecedentes” y los resultados esperados de dichas conductas como “consecuentes”

El análisis de puesto para efectos de aprendizaje requiere un tipo específico de observación, parte de la cual sería la preparación de una lista, por orden, de los deberes específicos y obligaciones concretas que impone dicho trabajo y la descripción de la manera de cumplir con dichas obligaciones.

Con base en dicho análisis, se puede simplificar la organización y ambiente de trabajo, al eliminar los movimientos que no sean necesarios y hacer más sencillo y más fácil de realizar las actividades en el puesto. (Rodríguez, M. Flores. Torres Kelly. Vázquez Medina. 1995).

#### Elementos del análisis de puesto:

Aunque en el campo de trabajo algunos formatos muestran variaciones, en general el análisis de puesto consta de seis áreas, las cuales son:

- Datos generales de la organización.
- Identificación del puesto

- Descripción genérica
- Descripción específica
- Especificación del puesto
- Condiciones de trabajo.

6- Datos generales de la organización: Se incluye la información relativa a la empresa, como es:

- Nombre de la institución: Nombre, razón o denominación social con que se conoce la empresa.
- Rama o giro: Es el conjunto de empresas dedicadas a actividades similares. Servicio, comercial, industria.
- Actividad: La especificación de la rama o giro.
- Domicilio: Es el domicilio donde se lleva a cabo la actividad propia del puesto.

## 2.-Identificación del puesto.

- Nombre del puesto: Designación genérica del puesto, el propósito principal es distinguir el puesto de los demás dentro de la organización. Es recomendable que sea breve y descriptivo.
- Clave, número, letra o combinación de ambos para control.
- Nivel jerárquico o escalafonario: El nivel que se encuentra enclavado el puesto en la organización.
- Ubicación del puesto: Determina a partir de los siguientes datos: Organigrama, Nivel Jerárquico, Líneas de anterioridad.
- Sueldo mensual: Retribución económica asignada al puesto. Sueldo base.
- Compensaciones: Retribuciones adicionales al sueldo base, pueden ser económicas y/o en especie o en prestaciones y de existir alguna condición para el logro de éstas deberá especificarse.
- Otros posibles nombres que recibe el puesto: Su objetivo es el tratar de unificar criterios dentro de la empresa.
- Especificación acerca de si el puesto es de confianza, sindicalizado o de otra índole.

- Tipo de puesto: Proporciona las condiciones donde se encuentra el puesto, proporciona ayuda para la diferenciación (oficinista, operativo, ejecutivo, semi-ejecutivo, secretario, especializado, de supervisión) en la asignación de sueldos.
- Número de empleados en el puesto: El número de ocupantes del sexo masculino y femenino, se deben incluir todos los integrantes de la organización en el mismo puesto.
- Posibles funciones diferentes: Identifica puestos afines, posición igualdad o identidad de otros puestos.
- Localización física. Lugar donde se realizan más de 60% de las actividades.
- Jornada de trabajo: Horario en termino de días a la semana y horas al día, laborales.
- Horas extras: En caso de no tener periodicidad anótese “variable”, se anota la cantidad de horas fijadas por las políticas de la empresa, sin considerar las indicadas por la ley federal del trabajo.
- Puesto inmediatos: Puestos subordinados.
- Jefe inmediato superior: Localización orgánica del puesto, identificación de la dirección de los reportes de trabajo

3-. Descripción genérica: Es una breve explicación de las actividades que se realizan en el puesto de trabajo, presentadas en resumen, tienen como objeto el identificar el puesto sin entrar en detalles.

- Objetivo general del puesto. Es la misión y las metas inmediatas, es el objeto del trabajador.

4-. Descripción específica: Son las distintas actividades que se realizan dentro del puesto.

- Actividades rutinarias: Son las tareas que se realizan diariamente y deben numerarse Por secuencia y orden de importancia específica del tiempo de ejecución.
- Actividades periódicas: Son las actividades que se realizan con alguna frecuencia.
- Actividades ocasionales. Son las tareas que rara vez se realizan.

**5.- Especificación del puesto:** Es la forma escrita y metódica en que se describen los requisitos que demanda el puesto para su ocupación y eficiente ejercicio.

- **Conocimiento y formación:** Conocimientos académicos y/o técnicos que demanda el puesto.
  - a) **Experiencia:** El mínimo de tiempo que se considera haber laborado en actividades similares o inherentes al puesto.
  - b) **Tipo de experiencia requerida:** La especificación de sí la experiencia es similar o identifica en las actividades del puesto.
  
- **Responsabilidad:** Es la obligación de cumplir con los deberes asignados al puesto.
  - a) **Responsabilidad en dinero:** Cantidad monetaria que el trabajador maneja por las actividades que realiza.
  - b) **Responsabilidad en equipos:** Se calcula la pérdida en dinero o en desgaste normal de las herramientas usadas en el trabajo.
  - c) **Responsabilidad en supervisión:** Grado, amplitud, o magnitud y porcentaje de está, ejercido sobre el o los demás.
  - d) **Responsabilidad de datos confidenciales:** La discreción al posible acceso que tenga el empleado a información prioritaria para la empresa y cuya divulgación pudiera afectar los planes y programas de la organización.
  - e) **Responsabilidad de trato con el público.** Es la obligación de ofrecer un trato amable a las personas que laboran dentro o fuera de la organización.
  - f) **Responsabilidad de métodos de trabajo:** Es la responsabilidad en trámites y procesos, la eficacia de que el ocupante del puesto debe tener para efectuar trámites administrativos ó trabajos técnicos a fin de evitar demora o cancelación de los mismos, la pérdida pudiera calcularse en dinero o en la magnitud del error.
  - g) **Responsabilidad por el trabajo de otros:** Grado de vigilancia ejercida sobre los demás puestos.

Factores subjetivos:

- a) **Criterio:** Es la capacidad que se requiere del ocupante de un puesto para resolver satisfactoriamente los problemas que afectan sus labores o las de otros.
  - b) **Iniciativa:** Es la capacidad para generar cambios tendientes a manejar la organización y métodos de trabajo, y en su caso el de otras personas.
  - c) **Juicio:** Coordinar y llevar a cabo en forma ordenada las actividades del puesto.
- **Volumen y tipo de trabajo:** Describese la resistencia a la fatiga y a la monotonía.
  - **Esfuerzo:** La fatiga producida en el desempeño de las actividades:
    - a) **Mental:** Es la intensidad y continuidad de la atención y concentración que se requiere para desempeñar satisfactoriamente un puesto, así como la tensión nerviosa que produce la realización eficiente de las labores.
    - b) **Físico:** Es la fatiga física producida por las labores y responsabilidades inherentes al puesto.

6-. Condiciones de trabajo: Es el ambiente bajo el cual se realizan las labores y en el que el trabajador puede resultar afectado, se analiza las condiciones físicas que soporta el ocupante del puesto.

- **Posición para el trabajo:** La postura física que debe soportar el trabajador en el ejercicio de sus tareas.
- **Riesgos de trabajo:** El riesgo posible ó permanente a que está sujeto el ocupante del puesto.
- **Enfermedades:** La posibilidad de adquirirlas debido a los materiales que se manejan y/o en las mismas condiciones de trabajo.

Se incluyen al final las firmas del analista, ocupante, jefe inmediato superior, la gerencia y el sindicato firman el documento de conformidad con los datos obtenidos, evitando

problemas posteriores con la empresa. Por último la fecha de realización del estudio con el objeto de actualizar y controlar la información proporcionada al estudio.

(Acevedo E. Mondragón, 1995)

#### Ficha del Puesto.

Es una condensación de la información más importante recabada en el análisis. De esta manera se tiene conocimiento de cuáles son las características y actividades definidas operacionalmente como indispensables y por lo tanto, los resultados esperados de una ejecución adecuada del puesto.

(Jiménez, 1994).

Sobre la base del análisis de puesto se elabora la ficha de puesto determinando las conductas mínimas indispensables para el puesto, así mismo, los conocimientos necesarios para la ejecución del puesto y los resultados que se esperan de dicha ejecución. También de la ficha de puesto se obtienen las políticas de la empresa y tipo de maquinaria ó aparatos que el empleado debe conocer para realizar bien su trabajo. Por lo tanto, en la ficha de puesto queda implícito el objetivo general del puesto, y el cuál debe ser cubierto por el trabajador.

De esta objetividad se deriva la Solicitud Ponderada y la elaboración de la Prueba de conocimientos.

#### Solicitud Ponderada:

Realizada la ficha del puesto, se procede a elaborar la solicitud ponderada que no es más que un cuestionario con una serie de reactivos que investigan si el sujeto posee los datos concentrados en la ficha del puesto, pero de manera ponderada. "Ponderar una solicitud es darle peso a cada uno de los datos en relación con los pre-requisitos establecidos".

Para que la solicitud resulte útil, será necesario diseñar un formulario de acuerdo con procedimientos de investigación estándar, esto quiere decir, que se debe determinar el grado (si es que lo hay) de relación entre las respuestas a las preguntas del formulario y

algún criterio del éxito del trabajo, evaluándolos de tal modo que reflejen el grado de dicha relación.

Evidentemente los factores a ponderar serán distintos para cada puesto, sin embargo podemos mencionar algunos que guardan algún grado de relación con cualquier puesto, por ejemplo:

- La experiencia previa: es de esperarse que un sujeto que ya ha estado sometido a situaciones ambientales similares contará con un repertorio de respuestas más amplio y exitoso dependiendo de la calidad del medio ambiente.
- Escolaridad,
- Estado civil,
- Domicilio cercano o alejado de la empresa, etc.

Jerarquizando todos estos factores de acuerdo a las necesidades de cada puesto. (Siegel. Psicología Industrial 1976)

Para calificar esta solicitud se tienen dos sistemas: uno de cancelación y otro numérico progresivo. En el primero, se verifica si existe alguna característica del sujeto que esté en total desacuerdo con lo especificado en la Ficha de Puestos, y si esto sucede, el candidato queda inmediatamente descalificado del proceso. El otro sistema se basa en asignarle una calificación a cada reactivo en función del grado de acuerdo al dato que presenta el candidato, con los requisitos que establece para el puesto, y la puntuación se establece sobre la base de las siguientes especificaciones:

- Conceda 10 cuando el dato presentado por el sujeto es exactamente igual a la característica requerida por el puesto.
- 9 no es el dato ideal, pero es muy semejante
- 8 difiere del ideal en mayor medida que el anterior
- 0 es indiferente
- C. Cancela. Es completamente opuesto a lo que desea.

(Jiménez, 1994).

### Prueba de conocimientos:

Se elaboran las pruebas de conocimientos para estimar los pre-requisitos o repertorio de entrada de los candidatos a ocupar el puesto. Las pruebas de conocimientos investigarán aquellas actividades que hayan sido especificadas como de mayor importancia en el Análisis de Puesto. Las fuentes a las que podemos recurrir para elaborar una prueba de conocimientos son las fichas de puesto, los registros observacionales entrevistas con técnicos, manual de operaciones, bibliografía, etc.

### Registros observacionales:

Finalmente se procede a diseñar los formatos para registrar aquellas conductas que han sido definidas como indispensables, obteniéndose a través de un análisis cuantitativo y cualitativo de las actividades y características propias del puesto. Una vez detectadas deberán ser definidas operacionalmente ajustándose al listado de conductas definidas operacionalmente por Alvaro Jiménez O.

Se entiende por registro observacional, aquél realizado por dos o más personas quienes en forma sistemática especifican y determinan la conducta o actividad a registrar dentro de un lapso especificado con anterioridad. Ya elaboradas las pruebas de conocimientos y la solicitud ponderada, se procederá a aplicarlas a los candidatos. Aquellos que obtengan mayor puntuación son presentados al supervisor para que éste elija a la persona que considere más adecuada para el puesto. Los demás candidatos permanecerán en pendientes para futuras oportunidades.

### Fase A.B.C.

El candidato elegido se presentará a trabajar en la fecha indicada. Por un periodo de 14 días será observado por personas debidamente entrenadas en medir la conducta, mediante los registros de conductas y de resultados que mejor se ajusten a las características del puesto.

Los registros de conductas y resultados darán información de la actuación del sujeto en esta etapa. Durante el quinceavo día se comentará con el candidato su ejecución en el puesto, para continuar un registro de trece días más precisando los cambios en la conducta y los resultados. Sobre estas bases decidiremos si se contrata definitivamente, si se capacita o se da de baja al candidato, buscando en nuestras solicitudes pendientes un candidato.

### 3.3 LIMITANTES:

Legales:

Una de las objeciones es de tipo legal, argumentando que la ley no permite contrataciones a prueba, sin embargo, la ley provee un periodo de 30 días para demostrar si hubo falta de probidad por parte del candidato con respecto a sus habilidades y conocimientos. Queda también como recurso contratar por obra determinada (Jiménez, 1991).

De introducción (socialización):

Se creó que es un error el invertir tiempo para llevar a cabo cada uno de los pasos del método de selección por objetivos, dado que actualmente se lleva a cabo una selección al vapor, dejando de lado la confiabilidad y la validez; únicamente interesa obtener al candidato lo más rápido posible y no al mejor. Por esto se traduce en una ardua labor de convencimiento con los empresarios cuyo nivel cultural implica un obstáculo en la implementación de dicho método.

Operativo:

Otra limitante es de carácter operativo, es decir, que hay poca disposición del personal para colaborar en la ejecución del método, debido a que se requiere del apoyo de los jefes en la supervisión de labores, actividad para la cual no se encuentran debidamente capacitados o ampliamente interesados.

Por todo esto hay quien considera que el método no es recomendable para medianas o grandes empresas y, por otra parte, la propia estructura y herramientas de éste podrían fomentar el desempleo de los psicólogos.

### 3.4 VALIDEZ:

Rodríguez, Torres y Vázquez, 1995.

De acuerdo a los resultados obtenidos de esta tesis cuyo objetivo fue el probar la validez de la selección por objetivos para el puesto de enfermería en una clínica privada obteniéndose resultados exitosos, esto es, que de cada 7 candidatos aceptados por la selección tradicional 2 resultan deficientes para el puesto detectados a través del modelo de selección por objetivos.

Juan Manuel Juárez Herrera, 1978.

En su tesis "Una nueva técnica en la selección de personal" cuyo objetivo fue probar la validez de la selección por objetivos para el puesto de entrevistador en una agencia de empleos, concluyó que dicho modelo es válido y eficiente al haberse demostrado que el candidato cumplió más del 90% de los resultados esperados en el puesto. Además el sistema aportó información para la capacitación futura de las conductas débilmente deficientes y sirvió de base para la promoción del sujeto.

Este modelo podrá parecer engorroso e interminable y no obstante, resulta ajustarse mas a la realidad de una empresa que los modelos revisados anteriormente.

Por ahora, presentamos la información correspondiente al segundo objeto de estudio que generó esta tesis.

# Capítulo 4

## La Selección de Personal en el Transporte

## **La Selección de personal en el transporte.**

### **4.1 ANTECEDENTES**

Los antecedentes de la selección de personal en el transporte terrestre se remontan a 1975, año en el que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes a través de la Dirección General de Medicina en el Transporte implementó la práctica de exámenes de aptitud Psicofísica para la expedición de licencias médicas a los operadores del autotransporte de Servicio Público Federal.

En ese año, meses después de haberse iniciado el proyecto, surgieron numerosos planteamientos de carácter administrativo que generaron controversias, dando como resultado una división de labores y por lo tanto la creación de dos áreas nuevas: la Dirección General de Medicina Preventiva en el Transporte; encargada de realizar los exámenes Psicofísico correspondientes y por otra parte, el área de expedición de licencias, la cual para cumplir su cometido creó un instrumento, el examen de Conocimientos Generales, que sirvió como medio para avalar y otorgar la licencia al operador solicitante.

La mecánica para obtener una licencia era simple, primero el operador debía someterse al examen Psicofísico y obtener un certificado de aptitud; segundo, presentarse en el área de expedición de licencias, entregar el certificado y otros requisitos administrativos; tercero, sustentar el examen de conocimientos generales y cuarto, recibir su licencia. Cabe señalar que dichas licencias eran entregadas dependiendo el tipo de vehículos a operar (en la actualidad se le conocen como categorías). Los tipos de licencias eran las tipo B,C y D.

La mecánica antes descrita fue empleada durante los diez años hasta que en 1986 se definió la clasificación en el transporte y se anexo una categoría nueva a las ya existentes (la licencia tipo A) hecho que motivó a la Dirección General de Medicina en el Transporte a realizar modificaciones en los exámenes Psicofísicos arrojando como resultado diversos exámenes para cada categoría de licencia. No obstante el departamento de expedición de licencias no efectuó cambios en su examen general.

Para 1992, el examen de Conocimientos Generales fue inhabilitado y en su lugar fue implantada una serie de exámenes, cuya finalidad era la de evidenciar los conocimientos y habilidades que el operador poseyera acerca de su medio de trabajo.

Al siguiente año, 1993, se anexó una última categoría de licencia a las anteriores, la tipo E, como resultado del auge de empresas cuyas materias primas, productos ó residuos requirieron un tratamiento especializado.

De esta manera, las categorías de licencias quedaron de la siguiente manera (categorías vigentes al día de hoy):

- Categoría A; exclusiva para operadores de autobús.
- Categoría B, para operadores que muevan carga general.
- Categoría C; operadores que manejan thorton y rabón.
- Categoría D, apta para guía de turistas no mayor de 13 personas y
- Categoría E, únicamente para operadores que sepan el manejo de materiales y residuos peligrosos

Hoy, como hace 24 años, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes mantiene y mejora su labor selectiva con el objeto de regular el transporte a través de un control estadístico de la flota vehicular y de los operadores en activo pero sobre todo, continúa promoviendo la prevención y disminución de accidentes en carreteras federales.

## 4.2 PROCESO PARA TRAMITAR LA LICENCIA FEDERAL TIPO B (CARGA FEDERAL).

Para obtener la licencia será necesario satisfacer los siguientes requisitos:

1-. Edad: Haber cumplido 18 años de edad (modalidad nacional), ó 21 años cumplidos (modalidad internacional).

2-. Administrativo: Satisfacer los demás requisitos que señale la propia Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

3-. Económica: Cubrir los derechos de la expedición de licencia.

4-. Salud del operador: Se lleva a cabo en un par de días:

Día 1: El operador se somete a un exhaustivo examen psicofísico el cual, está subdividido en tres etapas: examen médico, aplicación de la batería psicométrica y entrevista con el psiquiatra.

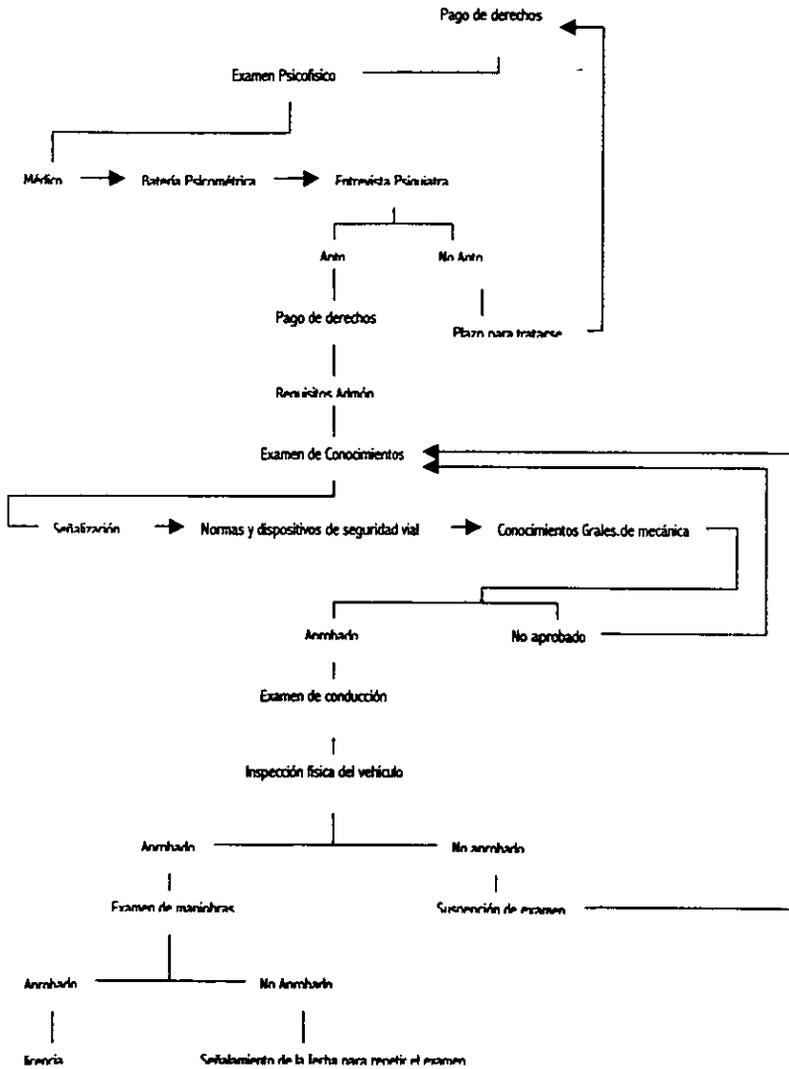
Día 2: El operador recoge un certificado que lo acredita como apto o no apto para desempeñar con eficiencia y seguridad sus labores. En este último caso, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes concede un plazo razonable para que el candidato solucione el problema detectado.

5-. Conocimientos y habilidades: El operador deberá demostrar a satisfacción de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes que posee la experiencia y la capacidad suficientes para conducir un vehículo de Servicio Público Federal.

Deberá aprobar los exámenes de:

- Conocimientos básicos (señalización, normas y dispositivos de seguridad vial).
- Conducción de vehículos (inspección física del vehículo, maniobras y conducción en carretera), y de mecánica automotriz.
- Conocimientos e interpretación de los preceptos de la ley de vías generales de comunicaciones y disposiciones reglamentarias de la misma.

**PROCESO EN LA OBTENCIÓN DE LICENCIA FEDERAL.**



### 4.3 SISTEMA DE SELECCIÓN PARA OPERADORES DE TRACTOCAMIÓN EN MULTISERVICIO:

El sistema de selección para operadores de tractocamión en multiservicio esta compuesto de la siguiente manera:

**Una requisición:** en esta fase la empresa pide a recursos humanos que los requisitos necesarios para el puesto sean:

- Que el sujeto tenga una edad de entre 25 y 50 años de edad,
- Que presenten cartas de recomendación,
- Que no hayan sufrido accidentes dentro de su desempeño laboral y
- Que no tengan antecedentes penales.

**Primera entrevista (exploración de la solicitud):** Se presentan los candidatos a recursos humanos donde se entrega la solicitud, se revisa que sea mayor de 25 años, que tenga licencia tipo B y que todos los datos de la solicitud se hayan llenado rectificando con el operador cada dato anotado, poniendo principal interés en la Experiencia rectificando con el operador el domicilio de la empresa, teléfonos así como el tiempo que permaneció en ella, razón por la que salió, cuanto ganaba y una breve descripción de lo que hacia el operador en su puesto.

Posteriormente se verifica la escolaridad que tiene, que sepa leer y escribir por lo menos. Si se encuentra alguna observación importante se hace mención después.

Terminada la exploración de la solicitud, se da una breve explicación de la forma de pago y las condiciones en que son operadas las unidades, si se está de acuerdo se menciona que se realizarán dos exámenes (conocimientos y manejo).

**Aplicación del examen de conocimientos:** se entregan sus solicitudes a cada operador junto con el examen de conocimientos para que al final ambos sean entregados.

Para la aplicación del examen se les entrega un cuestionario de 48 preguntas abiertas dándoles una hora como mínimo de tiempo para resolverlo. Al término del examen se recogen solicitudes y examen, se les da el teléfono de la empresa para que se comuniquen un día después y obtengan tanto su resultado como la fecha en la que tendrán que presentarse al examen de manejo los operadores que hayan aprobado el examen anterior. Por último se le pregunta al jefe de operaciones la fecha del examen de manejo entregando, además la hoja de calificación.

**Calificación del examen de conocimientos:** Una vez que recursos humanos entregan el examen de conocimientos al departamento de mantenimiento, este lo procede a calificar de la siguiente manera: por medio de palomear da dos puntos por respuesta correcta haciendo un total de 96 puntos más 4 puntos restantes de la última pregunta hacen un total de 100 puntos y la calificación mínima indispensable para aprobar el examen es de 80%.

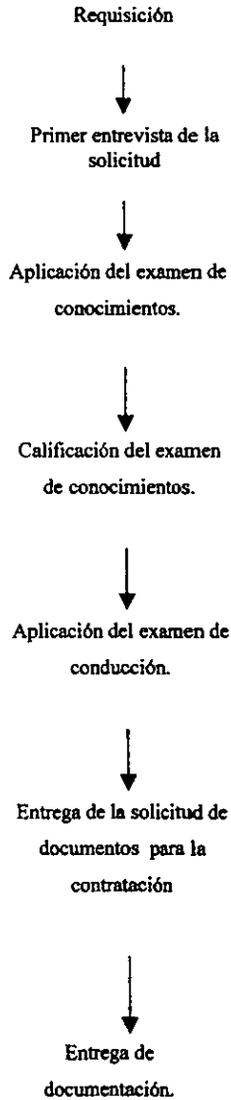
**Aplicación de examen de manejo:** Al presentarse los candidatos estos son enviados a operaciones donde son presentados con el jefe de esta área el cual dará la orden para la aplicación del examen el consiste en dirigirse al taller mecánico donde se les hará una serie de preguntas que el jefe de esa área considere necesario, posteriormente un operador capacitado aplicara el examen practico el cual dará calificación de acuerdo a los parámetros establecidos en la hoja de calificación y de acuerdo a su consideración, se obtendrá la calificación del sujeto donde de igual manera la calificación mínima indispensable es de 80%.

Al término del examen les es entregada la hoja de calificación al jefe de operaciones en donde se le indica quien aprobó o no el examen y para que sea entregada a recursos humanos

**Entrega de la solicitud de documentos para contratación:** Se presentan los candidatos a recursos humanos y a quienes son aprobados se les entrega la solicitud de documentación indicándoles que se deberán presentar hasta que obtengan todos sus documentos requeridos y a las personas que no fueron aprobadas únicamente se les menciona su calificación y se les da las gracias.

**Entrega de documentación:** Entregando los candidatos la documentación a recursos humanos, se revisa que este completa y por último los candidatos son presentados con el jefe de operaciones donde se les explicará más afondo su forma de pago, así como anotar su nombre en la lista de asistencia y programación.

**SISTEMA DE SELECCIÓN PARA OPERADORES DE TRACTOCAMIÓN EN  
MULTISERVICIO DE PAQUETERIA, MENSAJERIA Y CARGA S.A DE C.V.**



#### 4.4 EN RESUMEN:

El encontrar al hombre indicado para realizar una labor determinada ha traído como consecuencia una proliferación en los métodos para alcanzar tal propósito. En la presente investigación describimos ocho que sobresalen por diversas razones:

- el uso de técnicas que impliquen la resolución de problemas específicos en una empresa(caso concreto del Assesment Center y Map);
- el empleo de herramientas tecnológicamente avanzadas(comprende al Sistema de Perfil de Personalidad Computarizado, Dominancia Cerebral y Factor Humano);
- Por ser accesibles en términos monetarios(el Sistema de Perfil de personalidad Cleaver y la Selección Tradicional); y por último,
- Por su inherente eficacia y flexibilidad (Selección por Objetivos).

De igual manera, hemos dejado en claro cómo limitantes los siguientes:

- de carácter mercantilista,
- teórico-bibliográfico,
- monetario,
- de tiempo,
- Pero sobre todo de falta de tratamiento estadístico han dejado al margen de cumplir con su cometido a siete de los métodos, a excepción de la Selección por Objetivos.

Continuando con la investigación; enfocamos nuestra atención en un segundo objeto de estudio implicado en este proyecto, con lo cual nos referimos a la selección de los operadores del sistema de transporte terrestre del Servicio Público Federal.

Encontramos que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes promovió la creación de un método que fuera capaz de discriminar a los solicitantes aptos de los no aptos; el cual, fue puesto en practica a partir de 1973 y desde entonces; ha sido modificado y mejorado hasta alcanzar las características que posee hoy en día.

Cabe mencionar que este método retoma algunas etapas propias del método de Selección Tradicional, como son el examen médico, las evaluaciones psicológicas, las entrevistas de evaluación y finalmente las evaluaciones técnicas. Desgraciadamente dicho método conlleva consigo las mismas limitantes que presenta el método que sirvió como modelo, además, no es un secreto que el descuido de algunos evaluadores provocó la comercialización del material didáctico y que miembros del personal administrativo se han visto involucrados en la expedición de licencias falsas, quedando reducida la confiabilidad y validez de este método.

Por lo anteriormente expuesto se consideró viable emplear un método cuya ventaja principal es la de elegir a los candidatos con base en los resultados que éste obtiene de su ejecución en el trabajo (Selección por Objetivos); para ser aplicado y comparado versus el método tradicional ya implementado en una empresa dedicada al transporte de paquetería y mensajería por vía terrestre en el ámbito nacional, como una alternativa eficaz para elegir a los aspirantes al puesto de operador de tractocamión.

En ambos casos de selección en el transporte descrito anteriormente, se pueden apreciar similitudes característicos del MST. Por lo tanto es predecible suponer que los problemas que afectan a este, afectan igualmente a nuestros ejemplos y a cualquier sistema que lo tomen como base.

A continuación citamos un proyecto, cuya relevancia toma mayor fuerza día a día, además posee un nivel nacional e incluso internacional, y lo más importante para esta tesis, comparte ciertos criterios con SPO.

# Capítulo 5

Las Competencias Laborales y su  
relación con Selección por Objetivos

## 5.1 ANTECEDENTES

La creciente globalización de los mercados y la acelerada innovación tecnológica que se viven actualmente, plantean nuevos y grandes retos a todos los mexicanos. Uno de los principales es la necesidad de elevar a niveles internacionales la competitividad y productividad del sector productivo (empresas y trabajadores) que representan los recursos más importantes del país. Sin embargo la carencia de mecanismos que avalen o certifiquen los conocimientos y experiencia adquirido por los trabajadores, que sean aceptados y reconocidos por las empresas, ha impedido a los individuos mejorar sus condiciones de trabajo.

Ante esta situación, resulta prioritario contar con programas que coordinen una serie de estrategias, organismos y acciones que vinculen real y eficientemente la oferta de planes y programas existentes en el sub-sistema de educación técnica y tecnológica, con los requerimientos y programas de capacitación de las empresas, y reconozcan y certifiquen la experiencia y conocimientos de los trabajadores.

En pocas palabras, es necesario instrumentar sistemas que, por un lado, definan la competencia laboral requerida por las empresas para el desarrollo de funciones productivas y que, por el otro, permitan evaluar y certificar la posesión de dicha competencia por parte de los individuos.

En ese contexto, las secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social desarrollan e implementan, con la participación de los sectores productivos, el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC), el cual responde a la necesidad de contar con una fuerza laboral calificada que mejore la productividad y competitividad de las empresas y de la economía nacional en su conjunto y que aumente las posibilidades de incorporación y permanencia de los trabajadores en el empleo.

El proyecto(PMETYC) se desarrolla a través de cinco componentes:

- Sistema Normalizado de Competencia Laboral
- Sistema de Certificación de Competencia Laboral
- Transformación de la Oferta de Formación y Capacitación
- Estímulos a la demanda de Capacitación y Certificación de Competencia Laboral
- Información, Evaluación y Estudios.

Corresponde al Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER); el desarrollo de los dos primeros componentes; a las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social los siguientes dos, respectivamente, y el último, corresponde a los tres en su conjunto.

El CONOCER fue instalado el 2 de agosto de 1995, como organización tripartita, no lucrativa, de carácter nacional e integrado por seis representantes del sector empresarial, seis del sector social (cinco del obrero y uno del agropecuario) y los titulares de seis secretarías de estado.

En general, el CONOCER planea, opera, fomenta y actualiza los sistemas mediante el desarrollo y establecimiento de metodologías y procedimientos para la elaboración de normas técnicas de competencia laboral (Sistema Normalizado de Competencia Laboral), así como define los criterios para el establecimiento y operación de organismos certificadores e instalaciones de evaluación (Sistema de Certificación de Competencia Laboral).

## 5.2 SISTEMA NORMALIZADO DE COMPETENCIA LABORAL

Es el conjunto de instancias y acciones orientadas al desarrollo, establecimiento y uso de Normas Técnicas de Competencia Laboral por parte de los sectores productivo y educativo. Su carácter es nacional por rama de actividad productiva o área de competencia, como base para el desarrollo del Sistema de Certificación de Competencia Laboral y la Transformación de la Oferta Educativa.

Una Norma Técnica de Competencia Laboral es un instrumento que define la competencia laboral, en términos del conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades que se requieren para el desempeño de una función productiva, a partir de las expectativas de calidad esperadas por el sector productivo. De tal forma, la Norma describe lo que una persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puede evaluarse si lo que hizo está bien hecho, las condiciones en que la persona debe mostrar su aptitud, así como los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de lo que está haciendo lo realiza de manera eficiente con base en un conocimiento construido y no como producto de la casualidad.

Las Normas son desarrolladas por los comités de normalización los cuales se componen básicamente, por una junta directiva integrada por trabajadores y empresarios, apoyados por uno o dos representantes de instituciones educativas y por un secretario técnico.

Adicionalmente, cuentan con uno o varios grupos técnicos integrados por trabajadores expertos en la función a normalizar, quienes serán responsables de la elaboración de las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

## 5.3 SISTEMA DE CERTIFICACION DE COMPETENCIA LABORAL

Tiene como principal propósito otorgar un reconocimiento formal a la competencia laboral adquirida por los interesados a lo largo de su carrera productiva.

La competencia laboral es la aptitud de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo y con base en los resultados de calidad esperados.

Una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente, de acuerdo con los resultados esperados y puede proporcionar evidencia, es decir, mostrar la posesión individual de un conjunto de conocimientos y habilidades que le permiten un desempeño eficaz.

#### 5.4 RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SELECCIÓN POR OBJETIVOS

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, procedemos a señalar aquellos aspectos que guardan relación con el método de Selección por Objetivos:

CONOCER - SPO
Ambos definen las características que debe presentar un candidato para realizar una actividad productiva determinada, la forma de efectuar dicha actividad y de evaluar el desempeño de quien la lleve a cabo.
Las fuentes para desarrollar las Normas así como los instrumentos del SPO, recaen en los empresarios, empleados destacados, académicos y cuerpo técnico experto
El principio de contar con lo mejor de la mano de obra en la industria.

Una vez mencionados y descritos los capítulos anteriormente expuestos donde se pudieron observar los procedimientos, ventajas y limitaciones damos inicio al desarrollo de nuestra investigación, así como el método y los objetivos de la investigación, características de los sujetos, materiales, escenario laboral y variables que a continuación se mencionarán.

# Capítulo 6

## Método

## **Método:**

### **6.1 OBJETIVO:**

Evaluar los conocimientos y habilidades de los operadores de reciente ingreso, seleccionados con el método tradicional, aplicando el método de selección por objetivos y así determinar la objetividad de su contratación.

### **6.2 SUJETOS:**

#### **Muestra no Probabilística:**

Dos operadores de tractocamión del sistema de transporte federal que al ser evaluados demostraron tener el mejor desempeño dentro de su área de trabajo. Esta muestra no Probabilística se obtuvo con base al juicio del jefe inmediato superior, quien forma parte de la muestra presentándose las siguientes características en los sujetos:

#### **Sujeto 1:**

**Edad:** 40 años

**Sexo:** Masculino

**Escolaridad:** primaria terminada

**Experiencia:** En la empresa tres años once meses, experiencia previa en puesto similar dieciocho años.

**Puesto:** Operador de Planta de tractocamión.

#### **Sujeto 2:**

**Edad:** 38 años

**Sexo:** Masculino

**Escolaridad:** Secundaria terminada

**Experiencia:** En la empresa cuatro años, Experiencia previa en puesto similar diez años

**Puesto:** Operador de Planta de tractocamión

Jefe inmediato superior al puesto de operadores de tractocamión.

**Sujeto 3:**

**Edad:** 40 años

**Sexo:** Masculino

**Escolaridad:** Media.

**Experiencia:** 10 años en la empresa.

**Puesto:** Jefe de tráfico

**Muestra Probabilística:**

Candidatos que fueron contratados en un periodo de 30 días:

- 1-. Entre 43 y 50 años de edad
- 2-. Entre 34 y 42 años de edad
- 3-. Entre 34 y 42 años de edad
- 4-. Entre 34 y 42 años de edad
- 5-. Entre 34 y 42 años de edad
- 6-. Entre 25 y 33 años de edad
- 7-. Entre 34 y 42 años de edad
- 8-. Entre 43 y 50 años de edad
- 9-. Entre 43 y 50 años de edad
- 10-. Menos de 25 años de edad
- 11-. Entre 25 y 33 años de edad
- 12-. Entre 25 y 33 años de edad
- 13-. Entre 25 y 33 años de edad
- 14-. Entre 34 y 42 años de edad
- 15-. Entre 34 y 42 años de edad
- 16-. Entre 25 y 33 años de edad
- 17-. Entre 25 y 33 años de edad
- 18-. Menos de 25 años de edad
- 19-. Entre 34 y 42 años de edad

## Capítulo 6 Método

20-. Entre 34 y 42 años de edad

21-. Entre 43 y 50 años de edad

22-. Entre 43 y 50 años de edad

### 6.3 MATERIALES:

- Formato: Análisis de Puesto.
- Ficha de Puesto.
- Solicitud Ponderada.
- Pruebas de conocimientos.
- Plantilla de Calificación de la Solicitud
- Claves de Respuesta.
- Parámetros de Puntuación.
- Tabla de Calificación.
- Formato de Registros Observacionales.
- Lápices del N° 2.
- Papel.

### 6.4 ESCENARIO DE TRABAJO:

Las entrevistas y las aplicaciones del Análisis de Puestos para los sujetos 1 y 2, se llevaron a cabo en el Cubículos destinado a la capacitación de personal. Dicha área mide 5 x 3 metros cuadrados y cuenta con tres mesas, seis sillas y un pizarrón.

La entrevista y aplicación del análisis de puestos para el jefe directo, se llevó a cabo en su oficina, dicha área mide aproximadamente 2 x 4 metros cuadrados, contando con un escritorio, tres sillas, dos pizarrones, un archivero.

La aplicación de la solicitud ponderada así como de los exámenes de conocimientos se llevó a cabo en la sala de juntas ubicado en la planta alta del inmueble destinado a las oficinas. Esta mide 8 metros de largo por 5 metros de ancho. Dicha sala cuenta con dos mesas: la principal cuya longitud es de 4 metros y su anchura de 2 metros; y otra mesa

auxiliar de 2 metros de largo por 1 de ancho. Cuenta a su vez con 15 sillas, un pizarrón, una televisión a color de 29 pulgadas con control remoto, una videocasetera VHS, y un retroproyector de acetatos.

La observación de los candidatos se efectuó en el área de operaciones ubicado en la planta baja del inmueble destinado a las oficinas cuyas dimensiones se encuentran entre los 7 metros de largo por 9 metros de ancho, ubicándose en ese lugar la oficina del jefe directo antes descrita, 10 cubículos individuales de .60 metros de largo por 1 metro de ancho, con sus respectivas sillas, así como 1 archivero, 4 computadoras y una impresora de matriz.

Las retoalimentaciones se efectuaron fuera del área de oficinas en la zona de patios.

#### 6.5 VARIABLES:

**Selección por objetivos:** Cada ocasión que para seleccionar un puesto de trabajo se sigan los pasos marcados por Alvaro Jiménez Osornio.

**Solicitud Ponderada:** Aquellos candidatos cuyos puntajes se acerque más a 30 puntos.

**Pruebas de Trabajo:** Aquellos candidatos con mas alto puntaje en las pruebas de rendimiento.

**Decisión:** De acuerdo a los registros observacionales de 28 días el jefe inmediato determine contratar, capacitar o dar de baja al candidato.

#### 6.6 DISEÑO FUNCIONAL ABC.

##### Fase de preinvestigación:

El primer paso de la selección por objetivos consiste en realizar el análisis de puestos. Para el levantamiento de este se asignaron a dos operadores de tractocamión, los mejores para desempeñar el puesto según el juicio del jefe inmediato como una muestra no Probabilística.

A los dos sujetos por separado se les hicieron preguntas directas acerca de cómo realizaban paso a paso sus actividades en el puesto, basándose en el formato de Análisis de Puestos propuesto por A. Jiménez 1991.

Dichas sesiones se realizaban después de su jornada de trabajo (al regreso del viaje) teniendo una duración promedio de dos horas treinta minutos, una vez por semana. Una vez terminados los análisis y habiendo discrepancias entre las actividades descritas, se recurrió a observar las conductas que eran discrepantes para dar un estándar en cuanto a tiempo y ejecución de las actividades realizadas en el puesto de operador de tractocamión.

Se realizó también un análisis de puestos al jefe inmediato superior al puesto de operador quien corroboró que las actividades descritas por los operadores (sujetos) se realizarán correctamente de acuerdo a los parámetros establecidos por la empresa. (Ver anexo 1).

Para continuar nuestro proyecto se elaboro la ficha de puesto con la información más importante recabada del Análisis de puesto, identificando las características y actividades definidas como indispensables para el puesto de operador de tractocamión. (Ver anexo 2)

Posteriormente se diseñó una solicitud ponderada abarcando experiencia, conocimientos y políticas indispensables para la empresa, dándole valor a cada una de las respuestas con relación a los requisitos establecidos, ponderando así la solicitud, estableciendo el sistema de calificación (Ver anexo 3).

Se retomaron las conductas definidas como indispensables para el puesto, las cuáles se ajustaron al listado de conductas operacionalizadas por A. Jiménez en 1991. De esta forma se eligió el "registro observacional" más adecuado para cada conducta adquiriendo así validez dichos registros. (Ver anexo 5).

De acuerdo a nuestras conductas se eligió un tipo de registro de observación; llamado registro de producto permanente, este se utiliza cuando como resultado de la ejecución de una conducta, se obtiene un producto final que permanece por un tiempo razonable y por ello puede ser medido como un resultado de un conjunto de operaciones.

## **CAPACITACIÓN DE OBSERVADORES Y APLICADORES.**

En esta etapa no se capacitó personal alguno para realizar las aplicaciones de los instrumentos ya que nosotros conocemos y desarrollamos todo el método.

### **Prueba de conocimientos:**

Fueron elaboradas tres pruebas de conocimientos mismas que se describen a continuación:

#### **Cuadernillo 1. - Conocimientos básicos en mecánica.**

Esta prueba se clasifica por el objetivo que persigue como de ejecución máxima.

Por el tipo de respuesta que exige es clasificada como prueba objetiva.

Por su forma de administración se clasifica como test de aplicación colectiva (aunque puede quedar encasillada en las tres categorías que existan es decir, aplicación individual y autoaplicada).

En función de la libertad de ejecución la prueba se clasifica como de poder.

Por la forma de dar las instrucciones es de tipo escrita (aunque las instrucciones se pueden administrar en forma oral).

Por su material se clasifica como de lápiz-papel.

El test esta diseñado para adultos.

### **Características de los ítems:**

La prueba consta de 59 ítems de elección múltiple.

Las respuestas son dadas en un protocolo previamente elaborado.

La calificación se efectúa en forma manual auxiliándose con matrices de calificación.

#### **Cuadernillo 2. - Reglamento de tránsito en carreteras federales.**

Posee las mismas características de construcción que presenta el cuadernillo anterior.

La prueba esta formada por 30 ítems de elección múltiple, un ítem de tipo apareado y uno más de respuesta alterna, sumando en total 32 ítems.

La calificación se efectúa en forma manual con la ayuda de una matriz de calificación.

**Cuadernillo 3.** - Examen complemento del cuadernillo 1 y cuadernillo 2.

**sub-test 1 Conocimientos básicos en mecánica.** Esta formado por 2 diagramas de motor cuyos ítems de tipo apareado suman un total de 46.

Un diagrama de control electrónico de combustible (CEC) con un total de 5 ítems de tipo apareado y un diagrama tipo en sayo, sumando 4 ítems. En total suman 55 ítems.

**Sub-test 2. - Reglamento de tránsito en carreteras federales.**

Conformado por 10 dibujos y 7 posibles respuestas.

Estos ítems también son de tipo apareado.

Cabe mencionar que debido a que son instrumentos de medición nuevos (inéditos) a cada ítem se le asignó el valor de un punto.

(Ver anexo 6)

**Confiabilidad:**

Se asignó a cada reactivo el valor de un punto no obstante el grado de dificultad que presentaron.

**Validez:**

La validez de las pruebas de conocimientos se obtuvo comparando los puntajes obtenidos del examen y los registros observacionales de 28 días.

La prueba tendrá validez predictiva si existe una relación entre las puntuaciones de la prueba de conocimientos y los registros observacionales.

Se aplicó la solicitud ponderada sin obstruir las labores del personal.

La muestra se obtuvo en un periodo de 15 días siendo 22 los candidatos, obteniendo de la solicitud ponderada el siguiente porcentaje:

<b>Nº DE CANDIDATO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	93
2	C
3	96
4	96
5	96
6	100
7	96
8	93
9	93
10	C
11	C
12	C
13	C
14	96
15	96
16	100
17	C
18	C
19	96
20	C
21	C
22	C

Posterior a la aplicación y calificación de la solicitud ponderada se llevo a cabo la aplicación de las pruebas de conocimiento iniciando con el Cuadernillo 1, siguiendo el Cuadernillo 2 y por último el Cuadernillo 3. Cabe resaltar que dichas aplicaciones se efectuaron siempre y cuando los operadores se encontrarán disponibles.

<b>Candidato</b>	<b>Cuadernillo 1 %</b>	<b>Cuadernillo 2 %</b>
1	91	100
2	70	69
3	86	66
4	81	80
5	56	83
6	70	97
7	29	44
8	57	69
9	62	66
10	37	63
11	65	66
12	68	50
13	53	72
14	39	69
15	50	66
16	100	88
17	41	75
18	81	100
19	29	38
20	60	66
21	44	69
22	48	41

### 6.7 DISEÑO FUNCIONAL ABC:

Continuando con la fase A se determino el numero de horas para observar el desempeño del candidato quedando de la siguiente manera:

Ambos observadores cubrieron 5 horas en promedio por día debiendo observar únicamente cuando el candidato finalizara su viaje.

Una vez terminada la fase de preinvestigación, la solicitud ponderada y las pruebas de conocimientos se estableció una línea base por un periodo de 14 días observando las conductas identificadas como indispensables para el puesto de operador de tractocamión, previamente definidas operacionalmente y que fueron emitidas por los candidatos durante la jornada de trabajo.

(Ver anexo 9)

### **FASE B**

Se efectuó la retroalimentación al decimoquinto día de trabajo en forma personalizada con los candidatos en el área de patios informándoles sobre las actividades que no cubrieron con los parámetros establecidos y su desempeño en general.

#### **Candidato 1:**

En términos generales, su desempeño pero debe observarse que los datos en las salidas y llegadas estén completos así como reportar demoras en la bitácora y por último debe participarse en los reportes de fallas mecánicas.

**Candidato 2:**

Su desempeño en general fue bueno sin embargo deben justificarse aquellas situaciones que implican demoras cerciorándose que los datos en las salidas y llegadas están completos y no dejar de participar en los reportes de fallas mecánicas.

**Candidato 3:**

Su desempeño es casi excelente únicamente procure participar en los reportes de fallas mecánicas.

**Candidato 4:**

Su desempeño en general es bueno pero debe cerciorarse que los datos de salidas y llegadas estén completos, además de que coincidan con las fechas del viaje. Recuerde reportar en la bitácora aquellas situaciones que lo obliguen a perder tiempo y procure participar en la elaboración de reporte de fallas mecánicas

**Candidato 5:**

Su desempeño en general es bueno pero debe cerciorarse que los datos de salidas y llegadas estén completos y sean correctos y recuerde que toda situación que represente demoras las reporte al reverso de la bitácora procure participar en los reportes de fallas mecánicas.

**Candidato 6:**

Su desempeño es bueno pero debe cerciorarse que la bitácora tenga la firma del encargado de la bodega al llegar y salir de los cedís recuerde que los reportes hechos en la bitácora deben incluir su nombre y fecha. Continúe participando en los reportes de fallas mecánicas.

**Candidato 7:**

Su desempeño es bueno pero debe cerciorarse que los datos de las salidas y las llegadas estén completos y sean correctos y recuerde que toda situación que represente demoras las reporte al reverso de la bitácora incluyendo su nombre o firma y la fecha de elaboración. Procure participar en los reportes de fallas mecánicas.

**Candidato 8:**

Su desempeño es casi excelente, recuerde que todas las situaciones que impliquen demoras deben ser reportadas al reverso de la bitácora y que incluyan su firma o nombre y la fecha de elaboración. Procure participar en la elaboración de reporte de fallas mecánicas.

**Candidato 9:**

Debe mejorar su desempeño principalmente verifique que los datos en la bitácora estén completos, legibles y que coincidan con las fechas de su viaje. Procure elaborar reportes toda vez que sea interrumpido su viaje anexando la fecha, su nombre o firma recuerde que debe participar en la elaboración de reporte de fallas mecánicas.

**Candidato 10:**

Su desempeño en general es bueno pero debe participar en la elaboración de reportes de fallas mecánicas. No olvide que las situaciones que obliguen a detenerse el vehículo deben ser reportadas al reverso de la bitácora incluyendo su nombre y fecha de elaboración. Cerciórese que los datos de las salidas y llegadas estén correctos y completos.

**Candidato 11:**

Su desempeño fue bueno pero debe elaborar reportes toda vez que sea demorado en el trayecto, incluyendo su nombre y fecha de elaboración. Revise que los datos de las salidas y llegadas estén correctos y completos, procure participar en la elaboración de reportes de fallas mecánicas.

**Candidato 12:**

Su desempeño en general fue bueno pero debe cerciorarse que los datos de las salidas y llegadas estén completas, correctas y legibles. No olvide elaborar reportes toda vez que sea interrumpido su viaje anexando la fecha de elaboración y su nombre. Continúe participando en la elaboración del reporte de fallas mecánicas.

**Candidato 13:**

Debe mejorar su desempeño notablemente ya que se comprobó su responsabilidad en un percance carretero. No olvide verificar los datos en bitácora de salidas y llegadas que estén completos, correctos, y legibles, recuerde elaborar reportes siempre que el vehículo sea detenido, anexando la fecha y su nombre, procure participar en la elaboración de reporte de fallas mecánicas.

**Candidato 14:**

Debe mejorar su desempeño notablemente, ya que la realización de las actividades no cubrió los requisitos, debe mostrar iniciativa y participar en la bitácora.

**Candidato 15:**

Su desempeño en general fue bueno pero debe corroborar que los datos de las salidas y llegadas estén completos, sean correctos y legibles. Elabore reportes en la bitácora toda vez que sea interrumpido su viaje incluyendo fecha y firma, participe en la elaboración de reporte de fallas mecánicas.

**Candidato 16:**

Su desempeño fue bueno pero debe elaborar reportes en bitácora toda vez que situaciones externas interrumpan el viaje. Anexando la fecha y firma, verifique que los datos de salidas y llegadas de la bitácora estén correctos y legibles, participe en el reporte de fallas mecánicas.

**Candidato 17:**

Debes mejorar tu desempeño notablemente ya que la realización de las actividades no cubrió los requisitos, debe mostrar iniciativa y participar en la bitácora.

**Candidato 18:**

Su desempeño fue bueno pero debe verificar que los datos en las salidas y llegadas estén completos, correctos y legibles, elabore reportes en bitácora toda vez que situaciones externas interfieran con el viaje. Continúe participando en reporte de fallas mecánicas.

**Candidato 19:**

Su desempeño fue bueno pero debe verificar que los datos en las salidas y llegadas estén completos, correctos y legibles, elabore reportes en bitácora toda vez que situaciones externas interfieran con el viaje. Siga adelante.

**Candidato 20:**

Su desempeño en general fue bueno pero debe elaborar reportes en bitácora toda vez que situaciones externas interfieran en sus labores, participe mas en el llenado de la bitácora así como en la elaboración de reportes de fallas mecánicas.

**Candidato 21:**

Debe mejorar notablemente su desempeño ya que se comprobó su participación en los daños ocasionados a un remolque, además debe elaborar reportes toda vez que situaciones externas interfieran con sus labores. Verifique que los datos de salidas y llegadas estén completos, correctos y legibles.

**Candidato 22:**

Su desempeño en general fue bueno pero debe elaborar reportes toda vez que situaciones externas interfieran en sus labores, verifique que los datos de salidas y llegadas estén completos, correctos y legibles, participe en la elaboración de reporte de fallas mecánicas.

**Fase C**

Se continuó observando a los candidatos durante 13 días más. De esta manera apreciamos si la línea base de las actividades realizadas por los candidatos mejoraba después de la retroalimentación, o bien, si disminuyen o se mantienen estables. Con esta base tomaremos la decisión sobre contratar definitivamente al trabajador o despedirlo.

La etapa que culmina con el proceso de selección por objetivos es la toma de decisiones ya que con base en los resultados obtenidos con la observación sistemática a través de los

registros observacionales se decidirá que candidato será contratado, cual se enviará a pendientes y cual será rechazado. (Ver anexo 9)

## **TOMA DE DECISIONES**

Con este paso se culmina el proceso de la selección por objetivos con base en la ejecución de las actividades observadas. En la fase A y C se determina la contratación, despido o que la solicitud del candidato se mantenga en pendientes.

### **Gráfica 1**

El candidato manifestó estar de acuerdo con las condiciones de trabajo, demostró poseer el conocimiento teórico básico para operar las unidades y durante la primera etapa de observación, el 64% de las actividades fueron realizadas dentro de los parámetros establecidos mientras que el 36% restante no cumplió con dichos parámetros. Después de la retroalimentación mantuvo el 64% de las actividades dentro de los parámetros, un 7% de las actividades registró incremento y el 29% restante registró decremento por lo tanto, concluimos que el candidato debe ser despedido y reiniciar el proceso de selección.

### **Gráfica 2**

El candidato manifestó no estar de acuerdo con las condiciones de trabajo, no demostró poseer el conocimiento teórico básico para operar las unidades. Durante la primera etapa de observación el 64% de las actividades fueron realizadas dentro de los parámetros establecidos mientras que el 36% restante no cumplió con dichos parámetros. Después de la retroalimentación mantuvo el 64% de las actividades dentro de los parámetros, mientras que el 36% restante registró un desplome, por lo tanto, concluimos que el candidato no debe ser considerado para el puesto.

### **Gráfica 3**

El candidato manifestó estar de acuerdo con las condiciones de trabajo, demostró poseer el conocimiento teórico básico para operar las unidades y durante la primera etapa de observación el 64% de las actividades fueron realizadas dentro de los parámetros establecidos mientras que el 36% restante no cumplió con dichos parámetros. Después de la retroalimentación mantuvo el 64% de las actividades dentro de los parámetros, un 7% de las actividades registró incremento y el 29% restante registró decremento por lo tanto, concluimos que el candidato no debe ser considerado para ocupar el puesto debiendo reiniciar el proceso de selección.

### **Gráfica 4**

El candidato manifestó estar de acuerdo con las condiciones de trabajo, pero no demostró poseer el conocimiento teórico básico para operar las unidades. Durante la primera etapa de observación el 64% de las actividades fueron realizadas dentro de los parámetros establecidos mientras que el 36% restante no cumplió con dichos parámetros. Después de la retroalimentación mostró 0% en todas las actividades ya que no se le dio la oportunidad de seguir laborando sin ser aclarados los motivos que llevaron a tomar tal determinación. Por lo que se concluye que el candidato no hubiera ocupado el puesto a través del nuestro proceso de selección.

### **Gráfica 5**

El candidato manifestó estar de acuerdo con las condiciones de trabajo, pero no demostró poseer el conocimiento teórico básico para operar las unidades. Durante la primera etapa de observación el 64% de las actividades fueron realizadas dentro de los parámetros establecidos mientras que el 36% restante no cumplió con dichos parámetros. Después de la retroalimentación el 71% de las actividades se desarrollaron dentro de los parámetros y el 29% restante quedó por debajo de los parámetros, sin embargo, se registró un aumento significativo. Por lo tanto, concluimos que la retroalimentación tuvo un efecto positivo en el candidato y puede ser considerado para cubrir el puesto no sin antes recibir un curso de operación técnica y adiestramiento en el manejo de documentos necesarios para llevar el control de los viajes.

### **Gráfica 6**

El candidato manifestó estar de acuerdo con las condiciones de trabajo, pero no demostró poseer el conocimiento teórico básico para operar las unidades. Durante la primera etapa de observación el 64% de las actividades fueron realizadas dentro de los parámetros establecidos mientras que el 36% restante no cumplió con dichos parámetros. Después de la retroalimentación mantuvo el 64% de las actividades dentro de los parámetros, un 21% de las actividades registró incremento notable y el 15% restante no registró mejoría. De acuerdo con lo anterior consideramos que la retroalimentación tuvo un impacto positivo en el candidato siendo su contratación viable después de recibir adiestramiento en el manejo de documentos necesarios para llevar el control de los viajes así como un curso de operación técnica.

### **Gráfica 7**

El candidato manifestó estar de acuerdo con las condiciones de trabajo, pero demostró no poseer el conocimiento teórico básico para operar las unidades. Durante la primera etapa de observación el 64% de las actividades fueron realizadas dentro de los parámetros establecidos mientras que el 36% restante no cumplió con dichos parámetros. Después de la retroalimentación el 71% de las actividades se desarrolló dentro de los parámetros, un 14% de las actividades registró un incremento notable y el 15% restante no registró mejoría. De acuerdo con lo anterior consideramos que la retroalimentación tuvo un impacto positivo en el candidato siendo su contratación viable después de recibir adiestramiento en el manejo de documentos necesarios para llevar el control de los viajes así como un curso de operación técnica.

### **Gráfica 8**

El candidato manifestó estar de acuerdo con las condiciones de trabajo, pero demostró no poseer el conocimiento teórico básico para operar las unidades. Durante la primera etapa de observación el 79% de las actividades fueron realizadas dentro de los parámetros establecidos mientras que el 21% restante no cumplió con dichos parámetros. Después de la retroalimentación mantuvo el 71% de las actividades dentro de los parámetros, el 21% de las actividades registró un incremento notable y un 8% restante no registró movimiento. De acuerdo a lo anterior consideramos que la contratación del candidato es viable siempre y cuando reciba la capacitación técnica y el adiestramiento en el manejo de documentos necesarios para el control de los viajes así como aquellos para el mantenimiento de las unidades.

### **Gráfica 9**

El candidato manifestó estar de acuerdo con las condiciones de trabajo, pero demostró no poseer el conocimiento teórico básico para operar las unidades. Durante la primera etapa de observación el 64% de las actividades fueron realizadas dentro de los parámetros establecidos mientras que el 36% restante no cumplió con dichos parámetros. Después de la retroalimentación mantuvo el 50% de las actividades dentro de los parámetros, el 28% de las actividades registró un incremento no significativo y el 22% restante registró desplome. De acuerdo con lo anterior, concluimos que el candidato no debe ser considerado para ocupar el puesto y sugerimos reiniciar el proceso de selección.

### **Gráfica 10**

Durante la primera etapa de observación el 64% de las actividades fueron realizadas dentro de los parámetros establecidos mientras que el 36% restante no cumplió con dichos parámetros. Después de la retroalimentación el 86% de las actividades se desarrollaron dentro de los parámetros, mientras que el 14% restante registró un incremento notable. De acuerdo con lo anterior, consideramos que la retroalimentación surtió un efecto positivo en el candidato manifestándose su buena disposición para desempeñar el puesto, sin embargo no es recomendable su contratación ya que debe ser actualizado en la operación técnica de las unidades además mostró su inconformidad con las condiciones de trabajo.

### **Gráfica 11**

Durante la primera etapa de observación el 64% de las actividades fueron realizadas dentro de los parámetros establecidos mientras que el 36% restante no cumplió con dichos parámetros. Después de la retroalimentación el 93% de las actividades se desarrollaron dentro de los parámetros, mientras que el 7% restante no registró movimiento. De acuerdo con lo anterior, consideramos que la retroalimentación surtió un efecto positivo en el candidato manifestándose su buena disposición para desempeñar el puesto, sin embargo no es recomendable su contratación ya que debe ser actualizado en la operación técnica de las unidades además mostró su inconformidad con las condiciones de trabajo.

### **Gráfica 12**

Durante la primera etapa de observación el 64% de las actividades fueron realizadas dentro de los parámetros establecidos mientras que el 36% restante no cumplió con dichos parámetros. Después de la retroalimentación no se registró movimiento alguno debido a que el candidato no se presentó a laborar, quedando de manifiesto su inconstancia y falta de interés, dato corroborado con los resultados que arrojó la solicitud ponderada. De acuerdo con lo anterior, consideramos que el candidato no habría sido contratado con nuestro método de selección.

### **Gráfica 13**

El candidato manifestó no estar de acuerdo con las condiciones de trabajo y demostró no poseer el conocimiento teórico básico para operar las unidades. Durante la primera etapa de observación el 50% de las actividades fueron realizadas dentro de los parámetros establecidos mientras que el 50% restante no cumplió con dichos parámetros. Después de la retroalimentación el 57% de las actividades se desarrollaron dentro de los parámetros, un 14% registró ligera mejoría y el 29% restante registró cero. De acuerdo con lo anterior, concluimos que el candidato no debe ser considerado para ocupar el puesto y sugerimos reiniciar el proceso de selección.

#### **Gráfica 14**

El candidato manifestó estar de acuerdo con las condiciones de trabajo, pero demostró no poseer el conocimiento teórico básico para operar las unidades. Durante la primera etapa de observación el 57% de las actividades fueron realizadas dentro de los parámetros establecidos mientras que el 43% restante no cumplió con dichos parámetros. Después de la retroalimentación el 79% de las actividades se desarrolló dentro de los parámetros, el 14% de las actividades registró un incremento notable y el 7% restante no registró movimiento. De acuerdo con lo anterior, consideramos que la retroalimentación surtió un efecto positivo en el candidato, sin embargo no es viable su contratación por lo señalado al principio del párrafo y sugerimos reiniciar el proceso de selección.

#### **Gráfica 15**

Durante la primera etapa de observación el 64% de las actividades fueron realizadas dentro de los parámetros establecidos mientras que el 36% restante no cumplió con dichos parámetros. Después de la retroalimentación el 71% de las actividades se desarrollaron dentro de los parámetros, un 14% de las actividades registró un incremento notable y el 15% restante registró cero. De acuerdo con lo anterior, consideramos que la contratación del candidato no es viable ya que demostró no poseer el conocimiento técnico básico para operar las unidades además de manejar deficientemente la documentación para llevar el control del viaje. Por último sugerimos reiniciar el proceso de selección.

#### **Gráfica 16**

El candidato manifestó estar de acuerdo con las condiciones de trabajo y demostró poseer el conocimiento teórico básico para operar las unidades. Durante la primera etapa de observación el 64% de las actividades fueron realizadas dentro de los parámetros establecidos mientras que el 36% restante no cumplió con dichos parámetros. Después de la retroalimentación se registró 0% en todas las actividades debido a un asalto ocurrido en carretera, lo cual originó la comparecencia del candidato con las autoridades. De acuerdo con lo anterior, consideramos que la contratación del candidato debe ser pospuesta hasta conocer su relación con los hechos ocurridos en carretera.

### **Gráfica 17**

El candidato manifestó no estar de acuerdo con las condiciones de trabajo y demostró no poseer el conocimiento teórico básico para operar las unidades. Durante la primera etapa de observación el 57% de las actividades fueron realizadas dentro de los parámetros establecidos mientras que el 43% restante registró cero. Después de la retroalimentación el 64% de las actividades se desarrolló dentro de los parámetros, el 14% de las actividades registró un incremento notable y el 22% restante registró cero. De acuerdo con lo anterior, consideramos que la retroalimentación surtió efecto positivo en el candidato no obstante su contratación debe ser pospuesta por las razones expuestas en un principio y sugerimos reiniciar el proceso de selección.

### **Gráfica 18**

Durante la primera etapa de observación el 64% de las actividades fueron realizadas dentro de los parámetros establecidos mientras que el 36% restante no cumplió con dichos parámetros. Después de la retroalimentación el 64% de las actividades se desarrolló dentro de los parámetros, el 14% de las actividades registró un incremento notable y el 22% restante registró cero. De acuerdo con lo anterior, consideramos que la retroalimentación surtió efecto positivo en el candidato no obstante su contratación debe ser pospuesta por las razones expuestas en un principio y sugerimos reiniciar el proceso de selección.

### **Gráfica 19**

El candidato manifestó estar de acuerdo con las condiciones de trabajo, pero demostró no poseer el conocimiento teórico básico para operar las unidades. Durante la primera etapa de observación el 64% de las actividades fueron realizadas dentro de los parámetros establecidos mientras que el 36% restante no cumplió con dichos parámetros. Después de la retroalimentación mantuvo el 64% de las actividades dentro de los parámetros, el 21% de las actividades registró un incremento no significativo y el 15% restante registró cero. De acuerdo con lo anterior, consideramos que la retroalimentación surtió efecto positivo en el candidato no obstante su contratación debe ser pospuesta por las razones expuestas en un principio y durante el segundo periodo de observación el candidato golpeó el vehículo donde viajaba. Por esto sugerimos reiniciar el proceso de selección.

### **Gráfica 20**

El candidato manifestó no estar de acuerdo con las condiciones de trabajo y demostró no poseer el conocimiento teórico básico para operar las unidades. Durante la primera etapa de observación el 64% de las actividades fueron realizadas dentro de los parámetros establecidos mientras que el 36% restante no cumplió con dichos parámetros. Después de la retroalimentación mantuvo el 64% de las actividades dentro de los parámetros, el 29% de las actividades registró un incremento notable y el 7% restante registró movimiento no significativo. De acuerdo con lo anterior, consideramos que la retroalimentación surtió efecto positivo en el candidato no obstante su contratación debe ser pospuesta por las razones expuestas en un principio y sugerimos reiniciar el proceso de selección.

### **Gráfica 21**

El candidato manifestó no estar de acuerdo con las condiciones de trabajo y demostró no poseer el conocimiento teórico básico para operar las unidades. Durante la primera etapa de observación el 64% de las actividades fueron realizadas dentro de los parámetros establecidos mientras que el 36% restante no cumplió con dichos parámetros. Después de la retroalimentación mantuvo el 64% de las actividades dentro de los parámetros, el 36% de las actividades registró un leve incremento. De acuerdo con lo anterior, consideramos que la retroalimentación no surtió efecto alguno en el candidato. Por otra parte su contratación no es recomendable por las razones mencionadas al principio del párrafo y sugerimos reiniciar el proceso de selección.

### **Gráfica 22**

El candidato manifestó no estar de acuerdo con las condiciones de trabajo y demostró no poseer el conocimiento teórico básico para operar las unidades. Durante la primera etapa de observación el 64% de las actividades fueron realizadas dentro de los parámetros establecidos mientras que el 36% restante no cumplió con dichos parámetros. Después de la retroalimentación no se obtuvo registro alguno porque al candidato le fue asignado un circuito regional por espacio de un mes, quedando fuera del periodo de observación. De acuerdo con lo anterior, consideramos que el candidato no habría sido contratado con nuestro proceso de selección.

## Capítulo 7

### Conclusiones

---

## 7.1 SUGERENCIAS:

Este modelo de selección es altamente recomendable tanto para el psicólogo como para los empresarios ya que permite identificar las actividades existentes en un puesto y por lo tanto discernir entre la ejecución de una actividad errónea y una apegada a los criterios de la empresa.

El modelo de selección por objetivos elige al candidato por medio de una solicitud ponderada, pruebas de conocimiento y de observaciones sistemáticas de la ejecución de las actividades en el puesto por lo que tal elección resulta ser objetiva.

Es favorable que exista un mínimo tres observadores para garantizar la objetividad de las observaciones y que de preferencia sea personal autorizado para subir y viajar en vehículos destinados al servicio público federal.

Los registros observacionales de producto permanente son recomendables ya que de esta manera no se interfiere directamente en el desarrollo de las actividades de los candidatos. (Siempre y cuando los observadores no puedan acompañar a los candidatos).

Gracias al modelo se puede simplificar el procedimiento de las actividades en el trabajo eliminando pasos innecesarios, así como trabajar con los instrumentos de conocimientos creados en esta tesis para determinar la idoneidad del diseño.

## 7.2 CONCLUSIONES

Durante el desarrollo del método de selección por objetivos se pudo observar:

- Que el análisis de puestos permitió conocer las 32 actividades desempeñadas por un operador de tractocamión, obteniendo al mismo tiempo un panorama de las responsabilidades, objetivos y resultados de dicho puesto. Además al ser aplicado tanto a jefes directos como a los mejores operadores, se obtuvo información unificada que dejó en claro para ambas partes lo que se espera de un candidato al ocupar el puesto.
- La herramienta derivada del Análisis de puesto (la ficha del puesto), si auxilió a determinar aquellas actividades mínimas indispensables para desempeñar el puesto, toda vez que al ser cuestionado el jefe directo sobre las 32 actividades, señaló 8 como las más importantes, las cuales fueron descritas en términos observables y medibles.
- La solicitud ponderada mostró ser un instrumento efectivo al señalar a 10 de los 22 operadores inconformes con las condiciones de trabajo vigentes en la empresa y a la vez inadecuados para cubrir el puesto.
- Las pruebas de conocimiento si estimaron el repertorio de entrada de los operadores al señalar sólo a 2 de ellos como poseedores del conocimiento técnico teórico suficiente para continuar con el proceso de selección, quedando el resto fuera.
- Los registros observacionales si detectaron aquellas conductas definidas como indispensables toda vez que señalaron incompleta la documentación solicitada como requisito de 11 operadores, además de permitir discriminar entre una actividad adecuadamente hecha de la que no.
- El diseño funcional ABC. Si permitió obtener información sobre las actuaciones de los operadores en los tiempos señalados por el modelo. Dicha información se representó en gráficas, mismas que señalan a 20 operadores inadecuados para cubrir el puesto

Tomando en consideración los puntos anteriores observamos que la selección por objetivos, demostró ser un método con alto poder discriminativo cuando señaló a 20 de los 22 operadores contratados por la empresa inadecuados para cubrir el puesto. Los 2 restantes demostraron poseer la habilidad para desempeñar las actividades inherentes del puesto, aun cuando no cumplieron con los requisitos marcados por la empresa como solicitud ponderada y examen de conocimiento.

Tal situación sugiere hacer un replanteamiento de los requisitos solicitados para cubrir el puesto, con el objeto de eliminar aquellos requisitos que resulten ser innecesarios para la contratación de un candidato cuyo desempeño es el idóneo para la empresa

- Señalamos las limitantes que afectan a la selección por objetivos como vigentes, debido a que fuimos afectados por estas durante la aplicación del método y no obstante se pudo llevar a buen término gracias a su flexibilidad, mucha paciencia por parte nuestra así como capacidad de negociación. Lo anterior se ve reflejado cuando se determinó que el 90.9 % de los operadores fueron contratados por la empresa careciendo de toda objetividad.

- Consideramos más factible encarar las limitantes de la Selección por Objetivos que con aquellas de carácter económico, estadístico o subjetivo, presentes en otros métodos puesto que las primeras pueden ser negociadas mientras que las segundas no.

- Dentro de las propuestas modernas relacionadas con el desempeño de los trabajadores a nivel técnico, encontramos la que ofrece Conocer, relacionada con la evaluación y certificación de competencias laborales las cuales consideramos que otorga vigencia a la selección por objetivos toda vez que ambos comparten criterios metodológicos.

- En cuanto a los métodos de selección de personal señalados como innovadores pese al auge que le dan las empresas mexicanas, siguen sin estar adaptadas a nuestra población y su eficacia es un tanto subjetiva.

- Es oportuno señalar a los compañeros psicólogos interesados en el área industrial que deben conocer la selección por objetivos así como la relación existente en las competencias laborales ya que uno de los beneficios que conceden estas es la de facilitar el proceso de selección de personal. En caso de pretender aplicar la selección por objetivos en el campo laboral recomendamos que procuren contar con las condiciones más cercanas a lo ideal para que así no se vean limitados como lo ocurrido en este trabajo.
  
- Resulta importante observar que todavía existen áreas de la industria donde nuestra profesión no figura, tal es el caso del autotransporte en todas sus modalidades. Es ahí donde nosotros creemos que la Psicología tiene la oportunidad de incursionar y dar a conocer las ventajas que se obtienen al ser aplicada, obteniendo así un mayor reconocimiento al nivel de las demás profesiones.
  
- La tesis, como instrumento para obtener el título resulta válida, vigente y efectiva ya que ofrece una experiencia enriquecedora al permitir aplicar la teoría y observar la interacción y retroalimentación que ofrece el campo en donde se aplicó.

**ANEXOS**

---

## **DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN**

**Nombre de la empresa:** Multiservicio de Paquetería, Mensajería y Carga S.A. de C.V.

**Domicilio:** Calzada Coltongo # 150 Col. Trabajadores del Hierro.

**Rama o giro de la empresa:** Servicio Público Federal.

**Actividad que desempeña:** Carga General.

### **IDENTIFICACION DEL PUESTO**

Nombre completo del puesto, incluyendo clave y nivel escalafonario (elabore el organigrama al reverso).

Operador de Tractocamión.

CVE: S/C.

Nivel Escalafonario:

1. Operador de Planta.
2. Operador Segundo.
3. Operador Posturero.

**Departamento al que pertenece:** Operaciones

**Sueldo Mensual:** El señalado por el IMSS para operador de camión foráneo.

#### **Compensaciones:**

Incentivo Por viaje: .15 centavos x Km. recorrido en remolque sencillo.

.25 centavos x Km. recorrido en remolque doble.

Incentivo mensual: \$ 1,500.00.

**Condiciones bajo las cuales lo recibe:**

Incentivo por viaje:

1. Cumplir con el factor de rendimiento.
2. Cumplir con itinerarios establecidos.
3. Llegar a los destinos con precintos cerrados.
4. Cumplir con los horarios establecidos.

Incentivo Mensual:

5. Haber recorrido 18'000 kilómetros como mínimo.
6. No perder el rol durante un mes.

**5-. Tipo de contrato.**

Otro: tres eventuales y posteriormente la planta o base.

- a) Tipo de Puesto: Operativo
- b) # De empleados en el puesto: 40 en tractocamión.

6-. Jornada normal de trabajo: Sin jornada normal.

Estando en Mx: de 10:00 a 18:00.

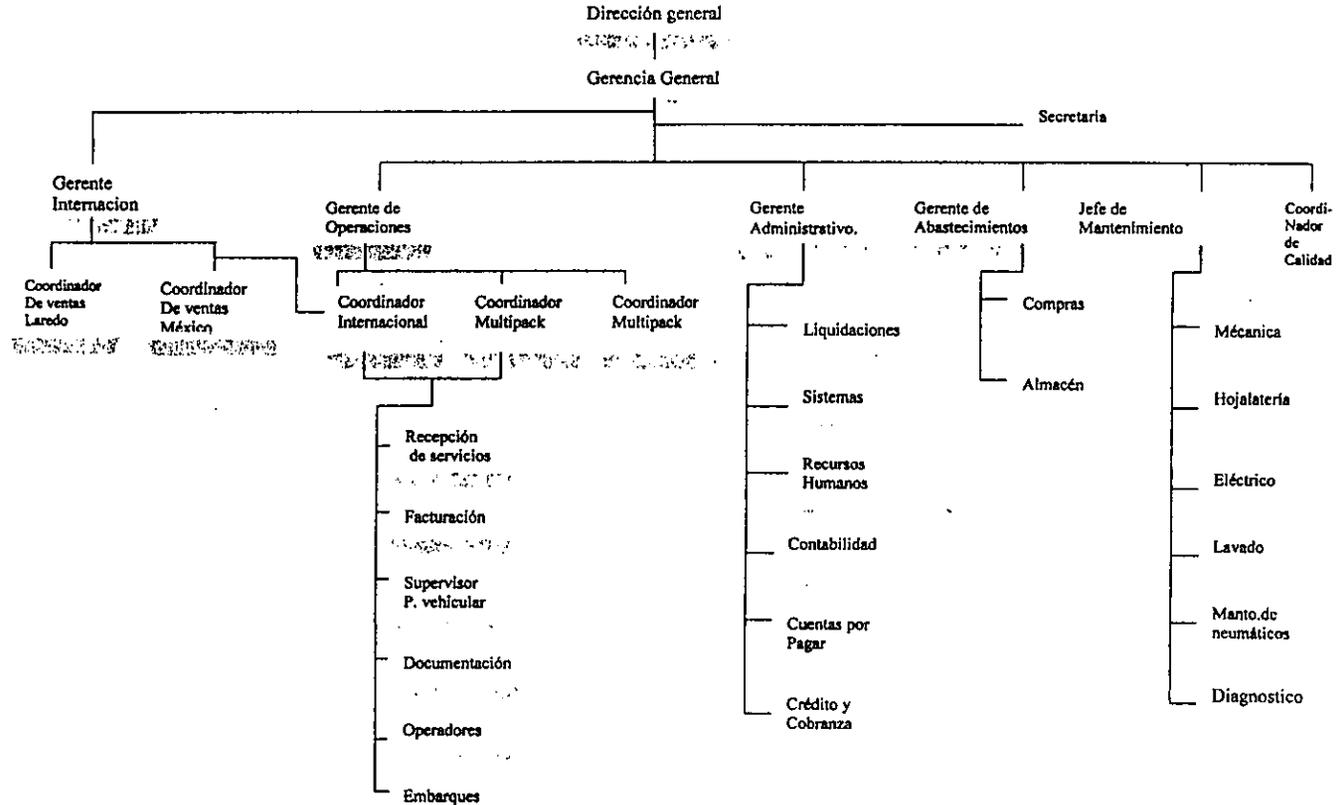
Mixto/ no definido.

**DESCRIPCION GENERICA**

**7.- Objetivo General del puesto.**

Que el empleado realice todas las actividades inherentes al puesto de operador de tractocamión, de acuerdo con los procedimientos de la organización y en los tiempos marcados en la descripción específica.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



**ACTIVIDADES DIARIAS:**

<b>TAREA:</b> 1	<b>NOMBRE:</b> Manejo a la defensiva.	<b>T.A.</b> 8 horas.
<b>ANTECEDENTE:</b> Haber tomado el curso de manejo a la defensiva.		
<b>CONDUCTA:</b> El operador mantiene la unidad dentro de un carril, incrementa la velocidad y la mantiene respetando los señalamientos ó tomando en consideración, las Condiciones del transito, guarda la distancia entre su unidad y el vehículo de Adelante contando 1101, 1102, 1103, 1104; observa las lecturas de los instrumentos un par de veces cada 10 seg. Así como a los espejos retrovisores. Una vez en carretera mantiene la velocidad de crucero. Circula por el carril derecho, al observar vehículos de emergencia u oficiales cede el paso		
<b>CONSECUENTE:</b> Tener un viaje sin contratiempos.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> Cada vez que el seleccionador marque en un registro con palomeando si el candidato adecuó su manejo a las condiciones geográficas, climatológicas y de tránsito durante la aplicación del examen.		

<b>TAREA:</b> 2	<b>NOMBRE:</b> Cambios progresivos de velocidad.	<b>T.A.</b> 25 seg.
<b>ANTECEDENTE:</b> Condiciones atmosféricas y geográficas favorables.		
<b>CONDUCTA:</b> Pisa el acelerador, observa que la aguja del tacómetro indique 1600 RPM. Realiza un cambio inmediato superior, manipulando la transmisión, pedal del clutch y pedal del acelerador en forma sincronizada, Repite la operación cada vez que observe en el tacómetro 1600RPM.		
<b>CONSECUENTE:</b> Aumentos de velocidad progresivos.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> Cuando en opinión del seleccionador el candidato realice los cambios con un mínimo de esfuerzo sin que sé perciban ruidos en la transmisión y sin que el tractor se mueva bruscarment:.		

<b>TAREA: 3</b> <b>NOMBRE:</b> Disminución de velocidad <b>T.A.</b> 45 seg.
<b>ANTECEDENTE:</b> Observar señalamientos ó vehículos que reduzcan la velocidad. Razones de seguridad.
<b>CONDUCTA:</b> Activa el switch del freno de motor, desacelera, pisa el pedal del freno suavemente, desactiva el switch del freno de motor.
<b>CONSECUENTE:</b> Evitar algún percance.
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> El operador avisará a otros conductores sus intenciones de disminuir la velocidad empleando el sistema de luces.

<b>TAREA: 4</b> <b>NOMBRE:</b> Técnica de frenado. <b>T.A.</b> 5 seg.
<b>ANTECEDENTE:</b> Condiciones del tráfico y/o camino
<b>CONDUCTA:</b> Pisa el pedal suavemente, observa el reloj de aplicación que indique 20 ó 30 Lbs., suelta el pedal y repite la operación tantas veces sea necesario hasta detener el vehículo.
<b>CONSECUENTE:</b> Evitar frenado brusco.
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> El operador usará el pedal del freno en la forma indicada, evitando el ingreso de la unidad al servicio de frenos, antes de 70'000 Kms. Recorridos.

<b>TAREA: 5</b>	<b>NOMBRE:</b> Uso del freno estacionario	<b>T.A.</b> 5 seg.
<b>ANTECEDENTE:</b> Que el vehículo este en alto total		
<b>CONDUCTA:</b> Jala la perilla en la que se lee la palabra tractor.		
<b>CONSECUENTE:</b> Inmovilización permanente del vehículo.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> El operador asegurará la unidad aplicando el freno estacionario toda vez que se retire de ésta.		

<b>TAREA: 6</b>	<b>NOMBRE:</b> Técnica de rebase.	<b>T.A.:</b> 3 min.
<b>ANTECEDENTE:</b> Identificar a un vehículo que circule a menor velocidad.		
<b>CONDUCTA:</b> Observa por el espejo retrovisor, activa la direccional izquierda, pasa la unidad al carril izquierdo, aumenta la velocidad, observa el espejo retrovisor derecho, activa la direccional derecha, cambia la unidad al carril derecho, desactiva la direccional.		
<b>CONSECUENTE:</b> Mantener un promedio de velocidad.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> Cuando se observe al operador realizar la maniobra en zona de clara visibilidad haciendo uso del equipamiento luminoso y sonoro de la unidad.		

<b>TAREA: 7</b>	<b>NOMBRE:</b> Estacionarse	<b>T.A.:</b> 8 min.
<b>ANTECEDENTE:</b> Que el operador se retire temporal ó permanentemente de la unidad.		
<b>CONDUCTA:</b> Zona urbana: Activa intermitentes, disminuye la velocidad, guía la unidad a la extrema derecha, la alinea y detiene orientado al sentido de la circulación; la deja separada de la banqueta de 20 a 30 cm. , desactiva intermitentes, frena con válvulas. Zona rural: Guía la unidad fuera de la superficie de rodamiento lentamente, la detiene a una distancia no menor de 2 mts. de ésta, activa el freno estacionario.		
<b>CONSECUENTE:</b> Permanecer en un lugar en forma segura.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> El operador estacionará la unidad únicamente en los lugares y tiempos determinados por la empresa.		

<b>TAREA:</b> 8	<b>NOMBRE:</b> Enganchar el remolque.	<b>T.A.:</b> 5 min.
<b>ANTECEDENTE:</b> Haber identificado el remolque asignado.		
<b>CONDUCTA:</b> Alinea el tractor frente al remolque, observa por los espejos laterales alternadamente mientras ejecuta la maniobra en reversa, percibe un estímulo auditivo y frena, activa el freno estacionario, coloca el bastón de cambios en posición neutral, baja de la unidad, abre el compartimento de herramientas, sustrae manivela y guantes, se los coloca Y camina hasta los patines, posiciona el manivela en el sistema mecánico, la gira hasta observar los patines arriba, retira la manivela, regresa al tractor y la guarda, sube al área de trabajo, conecta mangueras y cable de 7 vías, baja por el lado del copiloto, se inclina al frente y observa que el seguro de la quinta rueda esté metido, regresa al compartimento de herramientas, se quita los guantes y los coloca en el interior, cierra el compartimento.		
<b>CONSECUENTE:</b> Habilitar el remolque.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> Cada ocasión que el observador reporte que al realizar la maniobra el tractor y el remolque se encuentren en línea recta		

<b>TAREA:</b> 9	<b>NOMBRE:</b> Desenganchar el remolque	<b>T.A.:</b> 5 min.
<b>ANTECEDENTE:</b> Que se efectúe en un terreno nivelado y firme.		
<b>CONDUCTA:</b> Alinea la unidad, activa freno estacionario, coloca el bastón de cambios en posición neutral, baja de la cabina, abre el compartimento de herramientas, sustrae manivela y guantes, se los coloca y camina hasta los patines, posiciona la manivela en el sistema mecánico, la gira hasta que bajen los patines, retira la manivela, regresa al compartimento de herramientas, guarda la manivela, sube al área de trabajo, desconecta mangueras y cable de 7 vías, baja por la derecha del tractor, se coloca frente a la quinta rueda, se inclina y coge el seguro, lo jala hasta que se traba, regresa a la cabina, desactiva el freno estacionario, guía el tractor hacia delante.		
<b>CONSECUENTE:</b> Evitar daños en el equipo por desenganches defectuosos.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> El operador desenganchará su remolque únicamente en los lugares autorizados por la empresa.		

<b>TAREA: 10</b>	<b>NOMBRE: Uso de faros principales</b>	<b>T.A.: 2 seg.</b>
<b>ANTECEDENTE:</b> Disminución del campo visual.		
<b>CONDUCTA:</b> El operador usa luces bajas en zonas suficientemente iluminadas, cambia a luz alta en zonas que no están suficientemente iluminadas y observa que funcione simultáneamente la luz indicadora en el tablero. Sustituye la luz alta por luz baja toda vez que observa que se aproxima un vehículo en sentido opuesto, cuando sigue a un vehículo a corta distancia o después de ser adelantada.		
<b>CONSECUENTE:</b> Aumento del campo visual.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> el operador prevendrá la incidencia de accidentes en un 90% toda vez que use los faros en la forma indicada.		

<b>TAREA: 11</b>	<b>NOMBRE: Uso de direccionales.</b>	<b>T.A.: 3 seg.</b>
<b>ANTECEDENTE:</b> Intención de cambiar direccional, ejecutar paradas.		
<b>CONDUCTA:</b> El operador usa la luz direccional correspondiente antes de realizar un viaje. Al detenerse activa las de ambos lados.		
<b>CONSECUENTE:</b> Que los vehículos que viajan en el mismo sentido reduzcan la velocidad.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> El operador anunciará las intenciones de cambiar dirección o ejecutar paradas 500 mts. antes de iniciar la maniobra.		

<b>TAREA: 12</b>	<b>NOMBRE: Registrarse en la lista de asistencia.</b>	<b>T.A.: 3 min.</b>
<b>ANTECEDENTE:</b> Política sobre el control de asistencias.		
<b>CONDUCTA:</b> Ingresa al área de operaciones y se dirige a la barra de registro, toma una lista que esta sobre ésta, la hojea y busca su nombre, al encontrarlo anota su firma en el día que asiste.		
<b>CONSECUENTE:</b> Recibir sueldo base.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> El operador justificará los días que asista a laborar al registrarse en la lista de asistencia.		

<b>TAREA:</b> 13	<b>NOMBRE:</b> Reportarse con el jefe.	<b>T.A.:</b> 4 min.
<b>ANTECEDENTE:</b> Portar uniforme y gáfete en el área visible.		
<b>CONDUCTA:</b> Entra a la oficina del jefe, le saluda de mano y le dice buenas tardes, entrega en mano lista de asistencias, la recoge y observa que a un lado donde se lee su nombre esté la firma del jefe, sale de la oficina.		
<b>CONSECUENTE:</b> Dar continuidad al proceso de realización del viaje.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> El operador deberá reportarse entre 16:00 y 18:00 Hrs.		

<b>TAREA:</b> 14	<b>NOMBRE:</b> Presentar examen médico.	<b>T.A.:</b> 4 min.
<b>ANTECEDENTE:</b> Que el doctor esté desocupado.		
<b>CONDUCTA:</b> El operador entra al cubículo y saluda diciendo buenas tardes, le entrega al Dr. La licencia de conducir, anota su nombre en una lista, toma asiento, acata las instrucciones del Dr. Al terminar recibe una constancia, dice gracias y abandona el cubículo.		
<b>CONSECUENTE:</b> Saber si está apto o no para realizar el viaje.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> La empresa sustituirá a todo operador cuyo estado físico represente un riesgo en la realización del viaje.		

<b>TAREA:</b> 15	<b>NOMBRE:</b> Recoge la documentación	<b>T.A.:</b> 15 min.
<b>ANTECEDENTE:</b> Presentarse a la ventanilla del documentador.		
<b>CONDUCTA:</b> Separa los documentos y observa que esté la carta porte, vales de diesel, vales de viáticos, autorización de circulación por vías restringidas, tarjeta de pistas y folio de viaje.		
<b>CONSECUENTE:</b> Que se solicite el documento faltante.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> Cada vez que el jefe de tráfico reporte que el operador dispone de los seis documentos necesarios para realizar el viaje.		

<b>TAREA: 16</b>	<b>NOMBRE:</b> Canjea vale de gastos	<b>T.A.:</b> 10 min.
<b>ANTECEDENTE:</b> Necesidad de cubrir los gastos del viaje.		
<b>CONDUCTA:</b> Observa el importe del vale, se aproxima a la caja, lo entrega a la cajera, recibe el efectivo, lo cuenta.		
<b>CONSECUENTE:</b> Manifiestar diferencias en le importe.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> El operador contará con dinero suficiente para realizar el servicio.		

<b>TAREA: 17</b>	<b>NOMBRE:</b> Checa unidad	<b>T.A.:</b> 15 min.
<b>ANTECEDENTE:</b> Identificar el número de tractocamión asignado.		
<b>CONDUCTA:</b> Levanta el cofre zafando antes los seguros, colocando ambas manos en la hendidura frontal del cofre, apoyando un pie en la defensa y ejerciendo contrapeso hasta observar que éste permanezca inmóvil, se aproxima al motor por un costado, revisa el nivel del aceite, retirando la bayoneta de su funda, girando el seguro en sentido opuesto a las manecillas del reloj, observa su extremo, la regresa a su funda y asegura. Se sube a una llanta del eje delantero, afloja el tapón de radiador, introduce la punta de los dedos en el depósito, coloca el tapón en su lugar y lo aprieta. Baja de la rueda, se aproxima a las bandas y con la mano derecha ejerce presión sobre estas. Si observa niveles bajos ó bandas flojas lo reporta inmediatamente a la jefatura de taller.		
<b>CONSECUENTE:</b> Cerciorarse que la unidad pueda ser puesta en movimiento con seguridad.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> El operador reportará por escrito toda anomalía que presente la unidad antes, durante y después de efectuar cada viaje.		

<b>TAREA: 17 B</b>	<b>NOMBRE:</b> Checa la unidad.	<b>T.A.:</b> 15min.
<b>ANTECEDENTE:</b> Haber identificado el tractocamión y que esté limpio		
<b>CONDUCTA:</b> El operador observa que cada llanta este marcada con gis, si alguna no lo está da aviso al talachero inmediatamente. Retrocede unos metros, camina alrededor de la unidad y observa que las placas de circulación estén en su lugar debidamente fijadas, que no tenga golpes o rayones y si encuentra alguno lo reporta inmediatamente al jefe de tráfico. Si no encuentra golpes o rayones, el operador sube a la cabina, y sustrae de la papelera los documentos de la unidad, revisa cada uno verificando que este la tarjeta de circulación y póliza de seguro correspondiente.		
<b>CONSECUENTE:</b> Mover con seguridad la unidad y evitar sanción económica.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> El operador reportará por escrito toda anomalía que presente la unidad antes, durante y después de efectuar cada viaje.		

<b>TAREA:</b> 18	<b>NOMBRE:</b> Calentamiento de aceites.	<b>T.A.:</b> 20 min.
<b>ANTECEDENTE:</b> Haber revisado niveles de agua y aceites.		
<b>CONDUCTA:</b> Coloca el bastón de cambios en posición neutral, abre el switch girando la llave a la derecha, presiona el botón de encendido, observa que la aguja del aparato del aceite marque 40 libras, acelera y observa que la aguja del tacómetro marque 1600 RPM. Mantiene el motor acelerado hasta que la aguja del aparato del aire marque 120 libras, desacelera, desactiva freno estacionario y conduce la unidad en el primer cambio una distancia aproximada de 600 a 800 mtrs.		
<b>CONSECUENTE:</b> Evitar daños en componentes mecánicos por falta de lubricación y temperatura adecuados.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> El operador podrá trabajar normalmente la unidad después de haber calentado aceites.		

<b>TAREA:</b> 19	<b>NOMBRE:</b> Efectúa tramite de salida.	<b>T.A.:</b> 5 min.
<b>ANTECEDENTE:</b> Autorización previa.		
<b>CONDUCTA:</b> Aproxima la unidad al portón de salida, frena, aplica estacionarios, baja de la cabina y se dirige a la caseta de vigilancia solicita al vigilante la hoja de salidas, la recibe y anota el número de unidad, destino y su nombre, se dirige al departamento de operaciones y solicita a un miembro del personal que autorice la salida, entrega la hoja, espera la recibe y camina hasta la caseta de vigilancia, entrega la hoja al vigilante, y regresa a su unidad.		
<b>CONSECUENTE:</b> Que el operador y la unidad abandonen el encierro.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> La empresa revocará trámites de salida toda vez que se requiera realizar servicios no programados.		

<b>TAREA:</b> 20	<b>NOMBRE:</b> Se presenta en bodega origen.	<b>T.A.:</b> 27 min.
<b>ANTECEDENTE:</b> Que se efectuó entre las 19.30 y 20.00 hrs.		
<b>CONDUCTA:</b> El operador disminuye la velocidad, toca la bocina y orienta la unidad hacia el portón, deteniéndose al indicar el vigilante, le dice el número de unidad, origen y su nombre. Al indicarlo el vigilante, guía la unidad hasta los andenes lo estacione y baja, se dirige al área de carga, localiza al supervisor de embarques, le indica que está presente y que va a enganchar, regresa a su unidad, la guía hasta a donde está el remolque, lo engancha, apaga el motor, baja de la unidad.		
<b>CONSECUENTE:</b> Evitar perder el viaje por ausencias.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> La empresa enviará equipo emergente a cubrir todo servicio cuyo operador asignado sea reportado como ausente o su unidad descompuesta.		

<b>TAREA:</b> 21	<b>NOMBRE:</b> Recoge documentos de la carga	<b>T.A.:</b> 10 min.
<b>ANTECEDENTE:</b> Que el supervisor de embarque lo indique.		
<b>CONDUCTA:</b> Se dirige al modulo del supervisor de embarques, recibe los papeles y los separa verifica que esté la relación de la carga, copia fotostática de la tarjeta de circulación del remolque, bitácora de viaje checada. Se aproxima a la parte posterior del remolque sujeta el precinto y verifica que esté debidamente colocado y cerrado, observa el número de precinto anotado en la bitácora y lo compara con el número grabado en este. Si los números no coinciden, avisa al supervisor de embarques.		
<b>CONSECUENTE:</b> Que se confirmen itinerarios y se verifique el sellado del remolque.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> El operador evitará demoras o reclamaciones por falta de documentos o precintos violados.		

<b>TAREA:</b> 22	<b>NOMBRE:</b> Aproxima la unidad al portón de salida	<b>T.A.:</b> 5 min.
<b>ANTECEDENTE:</b> Que el jefe de escoltas de la orden.		
<b>CONDUCTA:</b> Da ignición al motor, desenfrena la unidad, la guía hacia el portón, frena y espera.		
<b>CONSECUENTE:</b> Salir resguardado por custodios.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> El operador conducirá fuera de la bodega origen únicamente cuando sea acompañado por custodios		

<b>TAREA:</b> 23	<b>NOMBRE:</b> Llega a la bodega destino	<b>T.A.:</b> 20 min.
<b>ANTECEDENTE:</b> Que se efectué en tiempos y rutas establecidas por la empresa		
<b>CONDUCTA:</b> Disminuye la velocidad, toca la bocina, frena y espera a ver que el vigilante se aproxime, le indica que va a meter la unidad, le dice el origen, nombre y número de unidad, luego observa el espacio libre dentro de la bodega y le dice a su compañero "hechame aguas". Mete de reversa la unidad haciendo movimientos cortos hacia delante y atrás, alinea la unidad y realiza un movimiento de reversa hasta que escucha silbar al compañero, aplica freno estacionario, apaga el motor, toma sus papeles, baja de la cabina y camina hasta el reloj checador, checa su bitácora, se aproxima con el jefe de bodega y entrega la relación de la carga, observa que el precinto sea roto y cuenta el número de paquetes que bajan.		
<b>CONSECUENTE:</b> Evitar desenlaces con circuitos regionales y entrega local.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> Toda vez que el operador al entregar su bitácora se observe impresa en está la fecha, hora de llegada y firma del responsable de la bodega en la columna correspondiente.		

<b>TAREA: 24</b>	<b>NOMBRE: Salida de bodega destino.</b>	<b>T.A.: 26 min.</b>
<b>ANTECEDENTE:</b> Tener en existencia paquetería por entregar en el próximo punto del itinerario. Que el supervisor de embarque lo indique.		
<b>CONDUCTA:</b> Revisa su bitácora, observando que el número anotado en la columna de paquetes suben coincida con el número de paquetes que observó embarcar. Se aproxima a la parte posterior del remolque, sujeta el precinto y verifica que esté debidamente colocado y cerrado, observa el número de precinto anotado en la bitácora y lo compara con el número grabado en éste. Si los números no coinciden, da aviso al jefe de bodega. Posteriormente solicita al jefe de bodega los documentos de la carga, camina hasta el reloj checador y checa su bitácora, camina en dirección al tractor, sube a la cabina, da ignición a la máquina, desactiva estacionarios, guía la unidad hacia la calle.		
<b>CONSECUENTE:</b> Que se continúe el recorrido de acuerdo al itinerario.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> Toda vez que el operador al entregar su bitácora se observe impresa en está la fecha, hora de salida y firma del responsable de la bodega en la columna correspondiente.		

<b>TAREA: 25</b>	<b>NOMBRE: Cargar combustible</b>	<b>T.A.: 30 min.</b>
<b>ANTECEDENTE:</b> Que el medidor de combustible marque $\frac{1}{4}$ y que se efectúe en los centros de abastecimientos autorizados por la empresa.		
<b>CONDUCTA:</b> Guía la unidad lentamente hacia la isla, la estaciona frente a esta, apaga la máquina, baja de la cabina, y le dice al despachador que llene los tanques. El operador verifica que la bomba marque ceros, le dice al despachador "hechale". Una vez llenados los tanques, el operador anota en el vale de combustible el número de litros despachados, el importe, la fecha y firma, entrega el original, guarda su copia, verifica que los tapones de los tanques estén debidamente cerrados, reapretando cada uno; sube a la cabina, da ignición a la máquina, desactiva estacionarios, guía la unidad fuera de la isla.		
<b>CONSECUENTE:</b> Evitar pérdidas y/o mal manejo del efectivo.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> El operador elaborará sus vales de combustible en forma legible sin exceder el número de litros autorizados por viaje-kilómetro.		

<b>TAREA:</b> 26	<b>NOMBRE:</b> Ingreso al encierro	<b>T.A.:</b> 25 min.
<b>ANTECEDENTE:</b> Que se efectúe en los tiempos establecidos por la empresa.		
<b>CONDUCTA:</b> Se aproxima al encierro, disminuye la velocidad, toca la bocina, al observar abierto el portón guía la unidad al interior y hace alto total al indicarlo el vigilante. Reanuda la marcha a petición de éste, guía hasta el área de remolques, acomoda el remolque en un cajón lo desengancha, guía el tractor hasta un cajón en el área para tractores, lo estaciona y apaga el motor, recopila carta porte, vales de diesel, comprobantes de casetas, anota en la bitácora en la columna de llegadas fecha y hora. Toma sus documentos, la llave del encendido, baja de la cabina y la cierra con llave, se dirige a la oficina del jefe de tráfico, entra, lo saluda y le indica que desea entregar el viaje.		
<b>CONSECUENTE:</b> Que la unidad sea contemplada en el rol de servicios.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> El operador figurará en el rol de servicios toda vez que entregue cuentas y documentación completa del viaje anterior.		

<b>TAREA:</b> 27	<b>NOMBRE:</b> Elabora reporte de fallas mecánicas.	<b>T.A.:</b> 5 min.
<b>ANTECEDENTE:</b> Haber detectado funcionamiento anormal en la unidad.		
<b>CONDUCTA:</b> Se dirige a la jefatura de taller, solicita a un miembro del personal una forma para el reporte de fallas, la toma y anota la fecha, número de unidad, kilometraje recorrido, fallas vistas durante el viaje, clave personal, nombre y firma. Regresa la forma a un miembro de la jefatura.		
<b>CONSECUENTE:</b> Que se tome en cuenta el reporte durante la inspección.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> Cuando en opinión del jefe de taller mecánico reporte que la falla del vehículo pudo ser evitada con un reporte oportuno.		

**ACTIVIDADES PERIODICAS.**

<b>TAREA:</b> 28	<b>NOMBRE:</b> Armar el full.	<b>T.A.:</b> 10 min.
<b>ANTECEDENTE:</b> Necesidad del cliente.		
<b>CONDUCTA:</b> Estaciona la unidad frente al semi-remolque en línea recta, baja de la cabina y se aproxima al dolly, lo sujeta por el frente y le indica al compañero que a la cuenta de tres lo levantan y jalan hasta aproximarlo al semi-remolque, lo apuntan colocando la muela de la quinta rueda, en dirección al perno del semi-remolque. Regresa a la cabina, desenfrena e inicia marcha en reversa y frena al indicarlo el compañero, aplica estacionarios, baja de la cabina y se dirige a la parte posterior del remolque, observa que el yugo esté colocado en el gancho y el seguro aplicado, regresa a la cabina y desenfrena la unidad.		
<b>CONSECUENTE:</b> Transportar un mayor número de paquetes / Aumento de dimensiones.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> El operador deberá armar el full toda vez que le sea asignado servicio con full obligatorio ó que se encuentren más de tres semi-remolques con dolly en un destino.		

<b>TAREA:</b> 29	<b>NOMBRE:</b> Desarma el Full	<b>T.A.:</b> 10 min.
<b>ANTECEDENTE:</b> Que se efectúe en un lugar amplio		
<b>CONDUCTA:</b> Saca guantes y maniobra del comportamiento de herramientas, se calza los guantes, toma la manivela y se dirige a los patines del semi-remilque, los baja colocando la manivela en la flecha del sistema mecánico, girando en sentido opuesto de las manecillas del reloj, retira la manivela, se aproxima al dolly desconecta mangueras y cable de siete vías enrollándolos en el dolly, corta suministro de aire cerrando las llaves de paso del tanque posterior regresa a la cabina, desenfrena e inicia marcha al frente, frena al escuchar la indicación del compañero, aplica estacionarios, baja de la cabina y camina hasta la parte posterior del remolque, zafa el seguro del gancho y le indica al compañero que le ayude a zafar el yugo y desplazar el dolly, al terminar regresa a la cabina, desactiva estacionarios, guía la unidad al área de remolques.		
<b>CONSECUENTE:</b> Facilitar el manejo de los remolques.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> El operador desarmará el full al encontrarse en espacios reducidos y/o en situación de descarga.		

<b>TAREA: 30</b>	<b>NOMBRE:</b> Llevar a descargar el semi-remolque.	<b>T.A.:</b> 30 min.
<b>ANTECEDENTE:</b> Haber desarmado el full.		
<b>CONDUCTA:</b> El operador engancha el semi-remolque. Guía la unidad hasta la entrada de la bodega, observa el espacio libre y le indica a su compañero que le "heche aguas". Mete la unidad de reversa, efectuando cortos movimientos hacia delante y atrás dejando alineado el tractor y el semi-remolque, ejecuta un movimiento en reversa hasta escuchar la indicación del compañero. Aplica estacionarios, toma los documentos de la carga, baja de la cabina y se aproxima con el jefe de bodega, le entrega los papeles, regresa al tractor, desengancha el remolque y conduce fuera de la bodega.		
<b>CONSECUENTE:</b> Iniciar descarga/ Enganchar el remolque.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> El operador continuará el recorrido tan pronto haya entregado el semi-remolque en bodega destino.		
<b>TAREA: 31</b>	<b>NOMBRE:</b> Entrega de devolución y/o carga normal	<b>T.A.:</b> 35 min.
<b>ANTECEDENTE:</b> Haber recibido paquetería en CEDIS durante el trayecto de regreso.		
<b>CONDUCTA:</b> Guía la unidad hasta los andenes de carga, la estaciona provisionalmente, toma los documentos de la carga y bitácora, baja de la cabina, checa su bitácora y entrega guías operacionales al encargado de patio, pregunta ¿dónde colocará el remolque?. Una vez indicado, pregunta ¿Hay remolque vacíos?. Regresa a la cabina del tractor, procede a desenganchar el remolque, baja de la cabina, verifica que sean abiertos los precintos. Si existe un remolque vacío lo engancha y conduce fuera de los andenes.		
<b>CONSECUENTE:</b> Finaliza compromiso con el cliente.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> El operador entregará la devolución a más tardar a las 08:00 Hrs.		
<b>TAREA: 32</b>	<b>NOMBRE:</b> Solicita formato de envíos con problemas	<b>T.A.:</b> 20 min.
<b>ANTECEDENTE:</b> Que existan problemas con los envíos.		
<b>CONDUCTA:</b> Solicita al jefe de bodega que emita el formato, presencia la elaboración y firma donde se lea la palabra el operador.		
<b>CONSECUENTE:</b> Conseguir elementos físicos para efectuar finiquitos.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b> La empresa determinará con exactitud las condiciones y diferencias numéricas en las que fueron entregados los paquetes.		

9- Información recibida en el puesto.

Documento	Persona o puesto que lo envía	Uso o tramite
1.-Bitacora de viaje.	1.-Departamento de tráfico	1.-Control de Itinerarios. Control de Kilómetros. Registro de equipo opcional. Registro de gastos. Registro de observaciones. Número de precintos, de envíos cargados,descargados,Horario.
2.-Carta porte.	2.-Departamento de tráfico	2.-Proporciona información a SCT y S.H.C.P.. Control administrativo, cobro a clientes.
3.-Guias operacionales	3.-Multipack	3.-Cuantifica e identificar la paquetería.
4.-Vales de combustible.	4.-Departamento de trafico.	4.-Definir itinerario y destino, Verificar entrega de carga, Define el abastecimiento de diesel.
5.-Tarjeta de circulación, Póliza de seguro, Pago de tenencia, Certificado de baja.	5.-Departamento de trafico.	5.-Amparar la unidad ante autoridades correspondiente.
6.-Emisión de con- taminantes.	6.-Departamento de manteni- miento.	6.-Ampara la unidad ante autoridades correspondiente.

10-.Informacion emitida en el puesto

Documento	Persona ó puesto al que lo envía.
Bitácora de viaje.	Departamento de tráfico.
Vales de combustible	Departamento de tráfico.

11-. Conocimientos y formación.

Tarea: Manejo a la defensiva.				
Aparato ó Máquina	Exactitud y Rapidez	Exactitud	Elemental	% de Tiempo Semanal.
• Pirómetro		X		100
• Tacómetro		X		100
• Termómetro de agua		X		100
• Termómetro de aceite.		X		100

<b>Tarea: Cambios progresivos de velocidad.</b>				
<b>Aparato o maquinaria</b>	<b>Exactitud rapidez</b>	<b>Exactitud</b>	<b>Elemental</b>	<b>% de tiempo semanal.</b>
• Palanca de velocidad.		X		100
• Selector.		X		100
• Clutch.		X		100

<b>Tarea: Disminución de velocidad.</b>				
<b>Aparato o maquinaria</b>	<b>Exactitud rapidez</b>	<b>Exactitud</b>	<b>Elemental</b>	<b>% de tiempo semanal.</b>
• Reloj tacómetro.		X		100
• Pedal del freno.		X		100
• Freno de motor		X		100

Anexo 1 Análisis de Puestos

<b>Tarea: Técnica de frenado.</b>				
<b>Aparato o maquinaria</b>	<b>Exactitud rapidez</b>	<b>Exactitud</b>	<b>Elemental</b>	<b>% de tiempo semanal.</b>
• Reloj de Aplicación de aire.		X		100
• Pedal del freno.		X		100
• Freno con motor.		X		100

<b>Tarea: Uso de frenado estacionario.</b>				
<b>Aparato o maquina</b>	<b>Exactitud rapidez</b>	<b>Exactitud</b>	<b>Elemental</b>	<b>% de tiempo semanal.</b>
• Válvulas de freno estacionario			X	100

Anexo 1 Análisis de Puestos

<b>Tarea: Técnica de rebase.</b>				
<b>Aparato o maquinaria</b>	<b>Exactitud rapidez</b>	<b>Exactitud</b>	<b>Elemental</b>	<b>% de tiempo semanal.</b>
• Espejos Laterales.		X		100
• Direccionales.		X		100
• Reloj tacómetro.		X		100
• Reloj velocímetro		X		100
• Transmisión		X		100
• Motor.		X		100

<b>Tarea: Estacionarse.</b>				
<b>Aparato o maquinaria</b>	<b>Exactitud y rapidez</b>	<b>Exactitud</b>	<b>Elemental</b>	<b>% de tiempo semanal.</b>
• Freno estacionario			X	100
• Espejo retrovisor			X	100

<b>Tarea: Enganchar el remolque</b>				
<b>Aparato o maquinaria</b>	<b>Exactitud rapidez</b>	<b>Exactitud</b>	<b>Elemental</b>	<b>% de tiempo semanal.</b>
• Quinta rueda		X		100

<b>Tarea: Desengancha el remolque.</b>				
<b>Aparato o maquinaria</b>	<b>Exactitud rapidez</b>	<b>Exactitud</b>	<b>Elemental</b>	<b>% de tiempo semanal.</b>
• Quinta rueda		X		100

<b>Tarea: Uso de faros principales.</b>				
<b>Aparato o maquinaria</b>	<b>Exactitud rapidez</b>	<b>Exactitud</b>	<b>Elemental</b>	<b>% de tiempo semanal.</b>
• Switch			X	100

Tarea: Uso de luces direccionales				
Aparato o maquinaria	Exactitud rapidez	Exactitud	Elemental	% de tiempo semanal.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Botón de luz</li> </ul>			X	100

Tarea: Calentamiento de aceites.				
Aparato o maquinaria	Exactitud rapidez	Exactitud	Elemental	% de tiempo semanal.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Termómetro de aceites.</li> </ul>		X		100
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pirómetro de aceite.</li> </ul>		X		100
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turbo.</li> </ul>		X		100
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Termómetro de agua y aceite</li> </ul>		X		100
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tacómetro</li> </ul>		X		100

<b>Tarea: Efectúa tramite de salida</b>				
<b>Aparato o maquinaria</b>	<b>Exactitud rapidez</b>	<b>Exactitud</b>	<b>Elemental</b>	<b>% de tiempo semanal.</b>
• Tracto camión	X			100

<b>Tarea: Presentarse en bodega origen.</b>				
<b>Aparato o maquinaria</b>	<b>Exactitud rapidez</b>	<b>Exactitud</b>	<b>Elemental</b>	<b>% de tiempo semanal.</b>
• Tracto camión	X			100

<b>Tarea: Aproxima la unidad al portón de salida.</b>				
<b>Aparato o maquinaria</b>	<b>Exactitud rapidez</b>	<b>Exactitud</b>	<b>Elemental</b>	<b>% de tiempo semanal.</b>
• Tracto Camión.	X			100
• Remolque	X			100

<b>Tarea: Llega a la bodega destino</b>				
<b>Aparato o maquinaria</b>	<b>Exactitud rapidez</b>	<b>Exactitud</b>	<b>Elemental</b>	<b>% de tiempo semanal.</b>
• Tracto camión	X			100
• Remolque	X			100

<b>Tarea: Salida de bodega destino.</b>				
<b>Aparato o maquinaria</b>	<b>Exactitud rapidez</b>	<b>Exactitud</b>	<b>Elemental</b>	<b>% de tiempo semanal.</b>
• Tracto camión	X			100
• Remolque	X			100

<b>Tarea: Carga combustible.</b>				
<b>Aparato o maquinaria</b>	<b>Exactitud rapidez</b>	<b>Exactitud</b>	<b>Elemental</b>	<b>% de tiempo semanal.</b>
• Tracto Camión	X			100
• Remolque	X			100

Anexo 1 Análisis de Puestos

<b>Tarea: Ingresar al encierro.</b>				
<b>Aparato o maquinaria</b>	<b>Exactitud rapidez</b>	<b>Exactitud</b>	<b>Elemental</b>	<b>% de tiempo semanal.</b>
• Tracto Camión.	X			100
• Remolque	X			100

<b>Tarea: Arma el Full.</b>				
<b>Aparato o maquinaria</b>	<b>Exactitud rapidez</b>	<b>Exactitud</b>	<b>Elemental</b>	<b>% de tiempo semanal.</b>
• Tracto Camión.	X			100
• Remolque.	X			100
• Semi-remolque	X			100
• Dolly	X			100

<b>Tarea: Desarma el Full.</b>				
<b>Aparato o maquinaria</b>	<b>Exactitud rapidez</b>	<b>Exactitud</b>	<b>Elemental</b>	<b>% de tiempo semanal.</b>
• Tracto Camión.	X			100
• Remolque.	X			100
• Semi-remolque	X			100
• Dolly	X			100

<b>Tarea: Llevar a descargar el Semi-remolque.</b>				
<b>Aparato o maquinaria</b>	<b>Exactitud rapidez</b>	<b>Exactitud</b>	<b>Elemental</b>	<b>% de tiempo semanal.</b>
• Tracto Camión.	X			100
• Semi-remolque	X			100

<b>Tarea: Entrega devolución y/o carga normal.</b>				
<b>Aparato o maquinaria</b>	<b>Exactitud rapidez</b>	<b>Exactitud</b>	<b>Elemental</b>	<b>% de tiempo semanal.</b>
• Tracto Camión.	X			100
• Remolque.	X			100
• Semi-remolque	X			100
• Dolly	X			100

12-. Conocimientos Necesarios Para la Realización del Trabajo.

<b>Tarea: Manejo a la defensiva</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
• Reglas de transito.	Cursos de capacitación.
• Manejo a la defensiva.	Consejo Interamericano de Seguridad.
• Señalización	En las empresas (cursos de capacitación)

<b>Tarea: Cambios progresivos de velocidad.</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadena cinemática.</li> <li>• En operación técnica</li> </ul>	<p>Grupo A.D.O</p> <p>Grupo A.D.O.</p>

<b>Tarea: Disminución de velocidad.</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frenado</li> <li>• Curso manejo a la defensiva.</li> </ul>	<p>Empíricamente</p> <p>Consejo Interamericano de Seguridad.</p>

<b>Tarea: Técnica de frenado</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operación Técnica</li> </ul>	<p>Grupo A.D.O.</p>

<b>Tarea: Uso del freno estacionario.</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Operación Técnica</li> </ul>	Grupo A.D.O.

<b>Tarea: Técnica de rebase.</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>14 pasos del rebase</li> </ul>	Curso manejo a la defensiva y Curso de operación técnica.

<b>Tarea: Estacionarse</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnica de aceleración.</li> <li>Regulamiento del Clutch</li> </ul>	<p>Operación técnica.</p> <p>Operación técnica</p>

<b>Tarea: Engancha el remolque.</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo del seguro de quinta rueda.</li> </ul>	Curso de operación técnica

<b>Tarea: Desenganchar el remolque</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operación técnica</li> <li>• Quitar manitas</li> </ul>	<p>Curso de operación técnica.</p> <p>Curso de operación técnica</p>

<b>Tarea: Uso de faros principales.</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas de uso y manejo a la defensiva</li> </ul>	<p>Empíricamente, reforzando con curso de capacitación.</p> <p>Reglamento de tránsito en carreteras federales.</p>

<b>Tarea: Uso de luces direccionales</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas de uso y Manejo a la defensiva</li> </ul>	Empíricamente, reforzando con curso de capacitación.  Reglamento de tránsito en carreteras federales.

<b>Tarea: Registrarse en la lista de asistencia.</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación de la lista</li> <li>• Leer y escribir.</li> </ul>	Personal del departamento de trafico.  Escuela primaria, español segundo grado.

<b>Tarea: Reportarse con el jefe.</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación de la oficina del jefe.</li> </ul>	Personal de vigilancia.  Personal del departamento de operaciones.

<b>Tarea: Recoge la documentación.</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de documentación que se manejan.</li> <li>• Leer y escribir.</li> </ul>	<p>Manual de procedimientos.</p> <p>Escuela primaria español segundo grado.</p>

<b>Tarea: Canjear vale de gastos</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leer.</li> <li>• Contar dinero.</li> </ul>	<p>Escuela primaria español, segundo grado.</p> <p>Escuela primaria matemáticas, tercer grado.</p>

<b>Tarea: Presenta examen médico</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localización del médico</li> </ul>	<p>Personal del departamento de tráfico</p>

<b>Tarea: Checa la unidad</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localización de bayoneta e interpretación de la escala.</li> <li>• Localización del tapón del radiador.</li> <li>• Revisión ocular de niveles.</li> <li>• Curso de operación técnica.</li> <li>• Revisión de fugas, llantas, carrocería.</li> </ul>	<p>Curso de operación técnica.</p>

<b>Tarea: Calentar aceites.</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parámetros de temperaturas de aceite Y agua.</li> <li>• Interpretación de escalas</li> </ul>	<p>Curso de operación técnica.</p> <p>Curso de operación técnica.</p>

<b>Tarea: Efectúa tramite de salida.</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de una hoja de salidas.</li> <li>• Solicita autorización</li> <li>• Leer y escribir</li> </ul>	<p>Modulo de vigilancia.</p> <p>Personal de tráfico.</p> <p>Escuela primaria español segundo grado.</p>

<b>Tarea: Presentarse en bodega origen.</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación de la bodega.</li> <li>• Hora de registrarse.</li> </ul>	<p>Personal de Tráfico.</p> <p>Directorio de CEDIS Multipack.</p> <p>Personal de Tráfico.</p>

<b>Tarea: Recoge los documentos de la carga.</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer formato.</li> <li>• Manejo de precintos.</li> <li>• Que hacer en caso de faltantes.</li> </ul>	<p>Supervisor de operaciones.</p> <p>Supervisor de operaciones.</p> <p>Supervisor de operaciones.</p>

<b>Tarea: Aproxima la unidad al portón de salida.</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas sobre la escolta de unidades con cajas cargadas.</li> </ul>	Departamento de Tráfico.

<b>Tarea: Llega a bodega destino</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de abandono de ruta, sobre demoras, registros de llegadas, y salidas en bitácora de viaje, sobre presencia del operador al momento de descarga.</li> <li>• Solicita reportes de envíos con problemas.</li> </ul>	<p>Departamento de Tráfico.</p> <p>Departamento de Tráfico.</p>

<b>Tarea: Salida a bodega destino.</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad en el manejo de la bitácora de viaje.</li> </ul>	Departamento de Tráfico.

<b>Tarea: Carga combustible.</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leer y escribir.</li> </ul>	Escuela primaria español, segundo grado.

<b>Tarea: Ingreso al encierro.</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar avisó a la escolta en caso de demora</li> <li>• Procedimiento al llegar vacío.</li> <li>• Documentos que debe presentar para entregar el viaje.</li> <li>• Conocer ubicación del Cedis nacozaquí y Cedis sol.</li> </ul>	<p>Departamento de operaciones.</p> <p>Departamento de operaciones.</p> <p>Departamento de operaciones.</p> <p>Departamento de operaciones.</p>

<b>Tarea: Elabora reporte mecánico.</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Básicos en mecánica.</li> <li>• Leer y escribir.</li> </ul>	<p>Curso de operación técnica.</p> <p>Escuela primaria español segundo grado.</p>

<b>Tarea: Armar el ful.</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de seguros de quinta rueda.</li> </ul>	<p>Curso de operación técnica.</p>

<b>Tarea: Desarma el Full</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden para desenganchar remolques.</li> </ul>	<p>Curso de operación técnica.</p>

<b>Tarea: Llevar a descargar el semi- remolque.</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de carga en ambos remolques.</li> </ul>	Departamento de operaciones.

<b>Tarea: Entregar devolución.</b>	
<b>Conocimiento en:</b>	<b>Donde se puede localizar esta información.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas sobre la escolta de unidades cargadas.</li> </ul>	Personal de operaciones.

**13- Grado mínimo aceptable necesario para desempeñar el puesto.**

Primaria terminada.

Secundaria concluida

**14- Experiencia:**

Para realizar todas las actividades de su puesto se requiere experiencia en actividades:

Solo en algunas actividades como:

Conducción, aumento y disminución de velocidad, técnica de frenado, rebase, estacionarse, armar y desarmar el full.

**¿En cuanto tiempo estima usted que una persona con los conocimientos ya señalados pueda desarrollar normalmente este puesto?**

Tres o cuatro meses.

**Experiencia previa requerida:**

Remolque sencillo: Dos a tres años

Doble remolque: Tres a cuatro años.

**15- Responsabilidad en bienes.**

Señale los tipos de bienes sobre los que se tiene responsabilidad.

Maquinaria ó vehículo, paquetería, semi-remolques.

**16- En el puesto ¿se es responsable en valores?.**

Sí **¿Por cuánto?** Viáticos, gastos: \$ 2'000.00

**Durante el viaje:** Mínimo: \$10'000.00 Máximo: \$ 31'000.00

**RESPONSABILIDAD EN SUPERVISION**

**17-. No supervisa otros puestos.**

**18-. Las tareas pueden efectuarse sin supervisión.**

**RESPONSABILIDAD EN DATOS CONFIDENCIALES.**

**19-. En el puesto que usted desempeña ¿tiene acceso a datos confidenciales?**

No.

**RESPONSABILIDAD EN CONTACTO CON EL PUBLICO.**

**20-. En el puesto ¿se tiene contacto con el público?.**

No.

**RESPONSABILIDAD SOBRE METODOS DE TRABAJO.**

**21- Anote los errores más frecuentes en el desempeño del puesto y a quién afecta.**

ERROR	CAUSA	A QUIEN AFECTA	EFFECTO
No pasar a firmar la lista de asistencias	Olvido, forma de protesta.	Personal	Perdida de tiempo en nómina.
No reportarse por teléfono.	Línea ocupada	Departamento de operaciones.	Pérdida de tiempo.
Llenar equivocadamente la bitácora.	Descuido, falta de atención.	Departamento de operaciones.	No liquidaciones, no incentivos, afecta horarios.
No reportar situación que impida servicio programado.	Olvido	Departamento de operaciones	No justificar tardanza del servicio.
No revisar la unidad	No se les recuerda	Al servicio (Cliente)	No se dispone de la unidad.

MEDIO AMBIENTE.

**22-. Marque con una X las condiciones bajo las cuales se realice su trabajo.**

Iluminación, limpieza, grasas, ruido, corrientes de aire, cambios de temperatura, espacios reducidos.

**23-. Localización física del puesto donde se desarrolla la función principal del puesto en más de un 60%. En la unidad.**

**24-. La actividad del puesto se desarrolla en (por semana de trabajo).**

En tránsito (tractocamión) 100%.

**25-. Debe adoptar una posición.**

	%
• Parado	0-24
• Balanceándose	0-24
• Caminando	0-24
• Trabajando con los dedos	75-100
• Sentado	75-100
• Mental	100

**26-. Accidentes que implica el puesto.**

Accidente	75-100	50-74	25-49	0-24
Caídas				X
Choques eléctricos				
Mutilaciones			X	
Envenenamiento				
Quemaduras				X
Otras (especifique) Accidente automovilístico	X			

**27-. Enfermedades a las que está expuesto.**

Enfermedades	75-100	50-74	25-49	0-24
Alergias			X	
Oído	X			
Vista	X			
Aparato respiratorio			X	
Aparato digestivo	X			
Sistema nervioso	X			
Diabetes	X			
Hipertensión	X			

**POLITICAS DE LA EMPRESA.**

**28-. Conocimientos mínimos**

- Conducir
- Conocimientos básicos en mecánica
- Reglamento de tránsito en carreteras federales

**29-. Experiencia mínima.**

Tres años.

**30-. Estado civil.** Indistinto

**31-. Sexo.** Masculino.

**32-. Escolaridad mínima.** Primaria terminada.

**33-. Edad mínima.** 25 años **Máxima.** 50 años.

**34-. Sueldo mínimo.** \$55.40 diarios.

**35-. Documentos requeridos:**

Acta de nacimiento, licencia federal tipo B, dos cartas de recomendación, (solicitud de empleo), constancia de estudio, comprobante de domicilio, cartilla SMN, carta de antecedentes no penales, croquis del domicilio, 4 fotos tamaño infantil, domicilio de los padres, si tiene RFC, IMSS.

**36-. Radica en:** Indistinto.

**37-. Viajar:** Nivel nacional. Toda la república y en ocasiones al extranjero

**38-. Horario:** Rolado. M.V.N.

**39-. Tipo de contrato:** Tres contratos de un mes (Determinados) y el cuarto contrato que es el definido.

**40-. Requisitos físicos:** Sin características físicas en particular. Únicamente clínicamente sano.

**41-. Cualidades intelectuales:**

- Capacidad para leer y escribir.
- Habilidades computacionales.
- Capacidad de síntesis y análisis.
- Fundamentos de mecánica diesel
- Conocimiento del reglamento de tránsito
- Conocimiento en la operación de máquina N-14 con transmisión de 18.

**42-. Conductas deseables.**

- Puntualidad
- Disponibilidad
- Responsabilidad
- Disciplina
- Honradez

**43-. Mencione objetivos más importantes del puesto.**

Poder cumplir los servicios en forma y tiempo establecido de acuerdo a las características de cada servicio, cubriendo las necesidades del cliente.

## Ficha de puesto

**Nombre de la empresa:** Multiservicio de paquetería, mensajería y carga S.A de C.V.

**Nombre del puesto:** Operador de tractocamión.

**Sexo:** Cuando en opinión del seleccionador, el candidato presente características físicas correspondientes al sexo masculino.

**Edad:** Que la edad del candidato fluctúe entre los 25 años como mínimo y los 50 como máximo, debiendo presentar acta de nacimiento ó pasaporte para corroborar.

**Escolaridad mínima:** Que el candidato presente una constancia en la que se indique que ha acreditado satisfactoriamente la enseñanza básica.

**Licencia:** Que el candidato presente una licencia federal tipo B vigente, no infraccionada.

**Horario de trabajo:** Cuando al ser preguntado, acepte él trabajar en un horario rolado.

**Sueldo mínimo:** Que al indicársele el salario mínimo, el candidato muestre su conformidad.

Conocimientos en:

**Conducir:** Que el candidato durante su examen de manejo no reciba más de tres indicaciones de corrección en forma verbal ó escrita por parte del seleccionador.

**Conocimientos Básicos en mecánica:** Que el candidato conteste acertadamente cuando menos el 90 por ciento de las preguntas del examen correspondiente.

**Reglamento de tránsito en carreteras federales:** Cuando el candidato conteste acertadamente cuando menos el 85 por ciento de las preguntas del examen correspondiente.

**Manejo a la defensiva:** Cada vez que el seleccionador marque en un registro con palomeado si el candidato adecuó su manejo a las condiciones geográficas, climatológicas y de tránsito durante la aplicación del examen.

Experiencia en:

**Conducción:** Que el candidato presente una carta en la que se indique que ha realizado actividades en el puesto de operador de tractocamión durante un periodo no menor a 3 años.

Experiencias deseables:

Que haya trabajado en un puesto y empresa similar.

**Lugares y puestos donde pudo haberse obtenido.**

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Puesto</b>	<b>Actividades</b>	<b>Experiencia</b>
Rama de transporte	Operador de tractocamión	Conducción.	3 años
		Aumento y disminución de Velocidad.	3 años
		Rebase.	3 años
		Estacionarse.	3 años
		Armar y desarmar el full.	3 años

Máquinas o aparatos que deben saber utilizar

<b>Máquina y /o aparato</b>	<b>Exactitud y Rapidez.</b>
Tractocamión.	100 %
Remolque	100 %
Semi-remolque	100 %
Dolly	100 %
Componentes del tracto	100 %

Objetivo general:

Que el empleado realice todas las actividades inherentes al puesto de operador de tractocamión de acuerdo con los procedimientos de la organización y en los tiempos marcados en la descripción específica, sin que exista reportes verbales ó por escrito sobre problemas administrativos y de percances en carretera.

Conductas más importantes del puesto:

Manejo a la Defensiva: Cada vez que el seleccionador marque en un registro con palomeado si el candidato adecuó su manejo a las condiciones geográficas, climatológicas y de tránsito durante la aplicación del examen.

Cambios progresivos de velocidad: Cuando en opinión del seleccionador el candidato realice los cambios con un mínimo de esfuerzo sin que sé perciban ruidos en la transmisión y sin que el tractor se mueva bruscamente.

Técnica de Rebase: Cuando se observe al operador realizar la maniobra en zona de clara visibilidad haciendo uso del equipamiento luminoso y audible de la unidad.

Enganche el remolque: Cada ocasión que el observador reporte que al realizar la maniobra el tractor y el remolque se encuentren en línea recta.

Recoge la documentación: Cada vez que el jefe de tráfico reporte que el operador dispone de los seis documentos necesarios para realizar el viaje.

Llega a bodega destino: Toda vez que el operador al entregar su bitácora se observe impresa en esta la fecha, hora de llegada y firma del responsable de la bodega en la columna correspondiente.

Elabore reporte de fallas mecánicas: Cuando en opinión del jefe de taller mecánico reporte que la falla del vehículo pudo ser evitada con un reporte oportuno.

Salida de bodega destino: Toda vez que el operador al entregar su bitácora se observe impresa en esta la fecha, hora de salida y firma del responsable de la bodega en la columna correspondiente.

#### Resultados parciales:

- Que no exista reporte alguno de accidentes.
- Que no se efectúe cambio de transmisión prematuro.
- Que no existan alcances, colisiones o multas por incumplimiento durante el periodo de prueba.
- Que no existan gastos de mantenimiento correctivo por daño al remolque.
- Evitar demoras y gastos en liberación de la unidad por olvido de documentos.
- Evitar la posibilidad de robos parciales o totales de mercancía y multas por desembarque en zonas no autorizada.
- Evitar pagar mercancía por concepto de extravío.
- Que la unidad se mantenga en servicio continuo.

Conductas deseables en el puesto:

Puntualidad: Cada ocasión que en la lista de asistencias aparezca la hora, fecha y nombre del operador con la autorización del personal correspondiente.

Disponibilidad: Cada vez que el jefe inmediato anote que entre el reporte anterior y el siguiente no exceda una hora.

Responsabilidad: Que el operador, al realizar sus funciones no reciba alguna llamada de atención, verbal ó por escrito del jefe directo por incompetencia al realizar una tarea determinada.

Disciplina: Que el operador al realizar sus funciones no reciba alguna llamada de atención, verbal ó escrita por el jefe directo.

Honradez: Cada ocasión que se observe que el sujeto no posea comprobantes para efectuar su liquidación.

**Multiservicio de Paquetería, Mensajería y Carga S.A. de C.V.**

Calzada Coltongo # 150 Col. Trabajadores del Hierro  
Tels: 3-68-35-13/34-64/62-85/50-83 Fax: 5-67-14-01.

**SOLICITUD PONDERADA PARA EL PUESTO  
OPERADOR DE TRACTOCAMIÓN**

No invada  
Esta zona

**Datos de Identificación.**

Nombre: \_\_\_\_\_  
Apellido Paterno                      Apellido Materno                      Nombre(s)

Domicilio: \_\_\_\_\_  
Calle No.                                  Colonia                                  Delegación

\_\_\_\_\_   
C.P.    Teléfono Domicilio                      Teléfono Recados

\_\_\_\_\_   
Núm. Seguridad social.                      Núm. de licencia

Llene el espacio que se adecue más a usted:

Edad:

- Menos de 25 años
- 25 a 33
- 34 a 42
- 43 a 50





SI 10

NO C

SI 10

NO C

No invade Esta zona
_____
_____
_____
_____



## REGISTROS OBSERVACIONALES:

### SEXO

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

No. De Registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

Producto Final	Fecha	Producto Terminado	Producto no Terminado
Cuando en opinión del seleccionador el candidato presente características físicas correspondientes al sexo masculino.			

### EDAD

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

No. De Registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

Producto Final	Fecha	Producto Terminado	Producto no Terminado
Que la edad del candidato fluctue entre los 25 años como mínimo y 50 como máximo, debiendo presentar acta de nacimiento ó pasaporte para corroborar.			

## ESCOLARIDAD

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

No. De Registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

Producto Final	Fecha	Producto Terminado	Producto no Terminado
Que el candidato presente una constancia en la que se indique que a acreditado satisfactoriamente la enseñanza básica.			

## LICENCIA

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

No. De Registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

Producto Final	Fecha	Producto Terminado	Producto no Terminado
Que el candidato presente una licencia federal tipo B vigente.			

### CONducir

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

No. De Registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

CONDUCTA	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
<p>Quando al preguntar al jefe directo este indique que no existe reporte alguno durante cada día laborable</p>			

### MANEJO A LA DEFENSIVA

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

No. De Registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

CONDUCTA	fecha	Producto Terminado	Producto no Terminado
<p>Quando sea preguntado al jefe directo la existencia de reportes que señalen el manejo no adecuado a las condiciones geográficas, climatológicas y de tránsito por parte del operador.</p>			

## CONOCIMIENTOS BÁSICOS EN MECANICA

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

No. De Registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

Producto Final	Fecha	Producto Terminado	Producto no Terminado
Cuando el candidato conteste acertadamente cuando menos el 90% de las preguntas del examen correspondiente.			

## REGLAMENTO DE TRANSITO

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

No. De Registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

Producto Final	Fecha	Producto Terminado	Producto no Terminado
Cuando el candidato conteste acertadamente cuando menos el 85% de las preguntas del examen correspondiente.			

### EXPERIENCIA

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

No. De Registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

Producto Final	Fecha	Producto Terminado	Producto no Terminado
Que el candidato presente una carta en la que se indique que a realizado actividades en el puesto de operador de tractocamión durante un periodo no menor de tres años.			

### CAMBIOS PROGRESIVOS DE VELOCIDAD

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

No. De Registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

CONDUCTA	Fecha	Producto Terminado	Producto no Terminado
Cuando le sea preguntado al jefe directo la presencia de reportes que señalen operación inadecuada por parte del operador.			

### TECNICA DE REVACE:

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

No. De Registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

Producto Final	Fecha	Producto Terminado	Producto no Terminado
Cuando existan reportes oficiales que señalen como responsable al operador de percances debido a rebases inapropiados.			

### ENGANCHAR EL REMOLQUE.

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

No. De Registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

CONDUCTA	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
Cuando existan reportes que señalen desenganches involuntarios.			

### RECOGER DOCUMENTACIÓN

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

No. De Registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

Producto Final	Fecha	Producto terminado	Producto no terminado
Cada vez que el operador reporte por escrito demoras durante el viaje por falta de documentación.			

### LLEGAR A BODEGA DESTINO

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

No. De Registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

Producto Final	Fecha	Producto terminado	Producto no terminado
Toda vez que el operador al entregar su bitácora se observe impresa en esta la fecha/hora de llegada y firma del responsable de la bodega en la columna correspondiente			

## ELABORAR REPORTE DE FALLAS MECANICAS

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

No. De Registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

Producto Final	Fecha	Producto terminado	Producto no terminado
<p>Cuando se observe en el Expediente de cada Unidad, que exista reporte hecho por el Operador.</p>			

## SALIDA DE BODEGA DESTINO

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

No. De Registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

Producto Final	Fecha	Producto terminado	Producto no terminado
<p>Toda vez que el operador al entregar su bitácora se observe impresa en esta la fecha, hora de salida y firma del responsable de la bodega en la columna correspondiente.</p>			

### PUNTUALIDAD

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

No. De Registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

Producto Final	Fecha	Producto terminado	Producto no terminado
Toda vez que en la bitácora de viaje no se observen diferencias entre los horarios programados y los reales.			

### DISPONIBILIDAD

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

No. De Registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

Producto Final	Fecha	Producto terminado	Producto no terminado
Toda vez que al ser preguntado al jefe inmediato la condición del operador, esta sea no programado.			

### RESPONSABILIDAD

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

No. De Registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

CONDUCTA	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
Cuando se observe en la bitácora de viaje que el operador describa por cada día de viaje hechos relacionados con la unidad o la carga anexando su nombre y fecha de elaboración.			

### DISCIPLINA

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

No. De Registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

Producto Final	Fecha	Producto terminado	Producto no terminado
Cuando no existan en el expediente del operador reportes que señalen incumplimiento de las normas de la empresa.			

## HONRADEZ

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

No. De Registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

Producto Final	Fecha	Producto terminado	Producto no terminado
Toda vez que se observe en la tabla de validación que el operador no tiene problema alguno con sus folios.			

## EXAMEN DE CONOCIMIENTOS BASICOS EN MECANICA

### INSTRUCCIONES:

Para cada enunciado hay cinco opciones de respuesta diferentes. Usted deberá **seleccionar sólo una**, aquella que considere sea la adecuada, marcándola en el espacio indicado en la hoja de respuestas.

No conteste ni escriba en este examen sólo en la hoja de respuestas GRACIAS.

### EJEMPLO:

1. - La combustión de un motor diesel se efectúa por:

- a) El uso de diesel
- b) Explosión
- c) Chispa
- d) Mezcla de aire- diesel
- e) compresión

La respuesta correcta es COMPRESION por lo tanto usted deberá marcar:



Ubicado en su hoja de respuestas.

Si no tiene duda alguna conteste de igual manera los siguientes enunciados.

1. - Antes de poner a funcionar la unidad usted deberá revisar.

- a) Niveles
- b) Fugas de fluidos
- c) Drenado en tanques de aire y combustible.
- d) Tensión de las bandas.
- e) Todas las anteriores

2. - La temperatura ideal del líquido refrigerante en el motor para un perfecto funcionamiento es de:

- a) 115/120 ° F
- b) 95/98 ° K
- c) 105/107 ° C
- d) 95/ 978 ° C
- e) 105/107 ° F

3. - RPM adecuados para calentar el motor.

- a) En vacío
- b) 700/800
- c) 900/1000
- d) 1200/1500
- e) Más de 1500

4. - Se puede tener el motor en velocidad de holgar un tiempo de:

- a) Entre 5 y 10 minutos.
- b) Máximo 15 minutos
- c) Mínimo 20 minutos
- d) Incorrecto que trabaje en velocidad de holgar
- e) Ninguna de las anteriores.

5. - Las revoluciones mínimas para operar el motor son:

- a) 630 RPM
- b) 640 RPM
- c) 648 RPM
- d) 655 RPM
- e) Ninguna de las anteriores

6. - Las revoluciones por minuto máximas para operar un motor bajando una pendiente son:

- a) RPM Torque
- b) RPM Par motor
- c) RPM Crucero
- d) Entre Crucero y Torque
- e) Entre Torque y Par motor

7. - Las RPM máximas para operar un motor cuando va subiendo una cuesta prolongada

- a) RPM Torque
- b) RPM Par motor
- c) RPM Crucero
- d) Entre crucero y torque
- e) Entre par motor y crucero

Anexo 6 Pruebas de Conocimientos

8. - Las RPM de crucero son:

- a) De 100 a 1200
- b) Las que dan mayor rendimiento de combustoleo
- c) Entre 1350 a 1450
- d) Las prefijadas por fábrica
- e) Ninguna de las anteriores

9. - El rango de RPM del motor para lograr una buena operación de la unidad es de:

- a) Entre RPM crucero y torque
- b) Entre RPM par motor y torque
- c) RPM crucero
- d) RPM torque
- e) Entre RPM par motor y crucero.

10. - Cuando observa salir humo negro del escape; es indicador de:

- a) Exceso de aire
- b) Necesitan reparación de la bomba e inyectores
- c) Filtro de aire tapado
- d) Restricción de combustible
- e) Falta de equilibrio aire- combustible

11.- El llevar pisado a fondo el acelerador cuando se opera la unidad a grandes alturas trae como consecuencia:

- a) Desaceleración automática
- b) Subir rápido
- c) Calentamiento extremo
- d) Gasto excesivo de combustible
- e) Maltrato del vehículo

12. - Cuando el motor falla o hace ruidos inusuales usted.

- a) Conduce hasta el poblado próximo y pide ayuda
- b) Se orilla y trata de resolver el problema
- c) Observa las lamparas de advertencia y decide que hacer.
- d) Cuenta con 30 segundos para apagar el motor
- e) Conduce más de 30 segundos exponiéndose a dañar severamente el motor

13.- Vigilo constantemente los instrumentos del tablero mientras opero la unidad, ya que:

- a) Es parte del trabajo
- b) Puedo perder el empleo si no lo hago
- c) Un compañero anterior pudo haber dañado la unidad
- d) Observar la respuesta del vehículo al recio manejo
- e) Modifico mi operación para trabajar la unidad dentro de los rangos establecidos

14.- Si someto el motor a esfuerzos cuando la temperatura del liquido refrigerante es baja tendrá como consecuencias:

- a) Combustible crudo
- b) Afectación de las propiedades del aceite
- c) Que se peguen las válvulas
- d) Rayado de camisas y pistones
- e) Carbón en anillos o inyectores

15.- Si se presenta una situación de calentamiento excesivo del motor usted:

- a) Se sale del camino
- b) Encuentra la falla
- c) Tener el motor en velocidad de holgar y apagarlo
- d) Todas las anteriores
- e) Ninguna de las anteriores.

16. - Para facilitar el arranque del motor en clima frio usted.

- a) Solicita a un compañero que le pase corriente
- b) Coloca mechones debajo del cárter y tanques de diesel
- c) Solicita aire y que lo empujen
- d) Emplea un poco de ether
- e) Ninguna de las opciones anteriores.

17. - Los elementos que se deben usar en el sistema de enfriamiento para evitar la corrosión son:

- a) Anticongelante para cabezas de aluminio y agua
- b) Anticongelante y elemento anticorrosivo
- c) Anticongelante para cabezas de fierro y pastillas antisarro
- d) Mezcla de anticongelante al 60% y 40% de agua
- e) Agua y elemento anticorrosivo

18. - Los efectos causados por un purificador de aire sucio en el motor son:

- a) Falta de potencia
- b) Humo negro
- c) Gasto excesivo de combustible
- d) Todas las anteriores
- e) Ninguna de las anteriores

19. - Usted debe sugerir al técnico que limpie el elemento de aire cuando.

- a) A la unidad le falte potencia
- b) Sea multado por las patrullas ecológicas
- c) En el restrictor se observen de 12 a 15 columnas de agua
- d) En el restrictor se observan de 15 a 18 columnas de agua
- e) En el restrictor se observe color amarillo

20. - El polvo que entra en los cilindros ocasiona:

- a) Rayado de camisas
- b) Baja compresión
- c) Media reparación
- d) Desgaste de anillos y cilindros
- e) Cambio de anillos y cilindros

21. - La función de aceite en el motor es:

- a) Lubricar
- b) Sellar
- c) Limpiar
- d) Enfriar
- e) Todas las anteriores

22. - Si usted debe agregar aceite al motor, este deberá ser:

- a) Monogrado
- b) SAE 40
- c) SAE 90
- d) Premium Blue
- e) Multigrado 15 W / 40

23. - Un bajo nivel de aceite en el carter ocasiona:

- a) Adelgazamiento del aceite
- b) Calentamiento extremo
- c) Desbielamiento del motor
- d) Variación en los instrumentos
- e) Lubricación deficiente

24. - Un alto nivel de aceite en el carter ocasiona:

- a) Buena lubricación
- b) Presión de aceite de sobra
- c) Fugas de aceites
- d) Humo negro
- e) Que se quemé en la cámara de combustión

25. - Se presenta una situación de oscilamiento de la aguja de la presión de aceite a la temperatura normal de funcionamiento y usted:

- a) Golpea ligeramente el reloj
- b) Disminuye las RPM y espera a que baje la temperatura
- c) Sale del camino, apaga el motor y revisa el nivel del carter
- d) Remplazar los filtros de aceite
- e) Todos los anteriores

26. - La presión del aceite a las máximas RPM a temperatura normal de funcionamiento es:

- a) 35 a 50 Psi.
- b) 276 a 345 Kpa
- c) 45 a 55 Mpa
- d) 290 a 355 Hg
- e) 45 a 55 Psi

27. - La presión del aceite a 650 RPM y a temperatura normal de funcionamiento es:

- a) 10 a 15 Psi
- b) 160 a 260 Kpa
- c) 82 a 93 Mpa
- d) 15 a 25 Psi
- e) 15 a 25 Kg.

28. - Usted puede determinar que el aceite de motor tiene viscosidad cuando:

- a) Al tocarlo se sienta resbaloso
- b) Al tener una gota entre las yemas de los dedos y estos se separen la gota se estire.
- c) Cuando el color del aceite no esté muy negro
- d) Cuando el olor del aceite es como quemado
- e) Al sacar la bayoneta, se deje escurrir y el aceite caiga en gotas y no como chorro.

29. – Usted sugerirá al técnico cambiar el aceite y los filtros después de haber recorrido:

- a) Menos de 7000 Km.
- b) Entre 7000 y 7500 Km.
- c) Entre 10 000 y 10500 Km.
- d) Entre 15 000 y 15 500 Km.
- e) Menos de 1600 Km.

30. – La temperatura ideal del aceite del motor para un óptimo funcionamiento es de:

- a) De 80° a 90 ° C
- b) De 80° a 90 ° K
- c) De 180° a 200 ° F x Segundo
- d) De 170° a 210 ° G
- e) De 190° a 225 ° F x Segundo

31. – Productos químicos que generan emulsión, tapando las respiraciones de algunos componentes de la unidad:

- a) Aceites
- b) Anticongelantes
- c) Grasas
- d) Mezcla de aceite, grasas y tierra
- e) Aditivos

32. – El tiempo de espera adecuado para medir el nivel del aceite después de haber parado el motor es:

- a) Antes de 3 minutos
- b) Entre 3 y 4 minutos
- c) 5 minutos
- d) Más de 5 minutos
- e) El tiempo no importa

33. – Las condiciones para medir el nivel del aceite después de haber parado el motor son:

- a) En cualquier clima
- b) Orillado en una cuneta
- c) Después de que se prende la lámpara fluid en el tablero
- d) En terreno firme y plano
- e) En terreno lodoso

34. – Las funciones del combustible diesel son:

- a) Lubricar
- b) Sellar
- c) Limpiar
- d) Enfriar
- e) Todas las anteriores

35. – Usted purga tanques de combustible y filtros.

- a) Nunca, es labor del mecánico
- b) Después de recorrer 12000 KM
- c) Cuando aparece humo negro
- d) Cuando el carro le falta potencia
- e) Diario

36. – Mantener los niveles de combustible lo más alto posible es correcto debido a:

- a) Se puede interrumpir el paso del combustible con el nivel bajo
- b) Puede jalar suciedad
- c) Evitar la condensación
- d) Se descarga la bomba de inyección
- e) Se queda tirado lejos de la gasolinera más próxima

37. – El uso de combustibles contaminados (huachicol) sin filtrar ocasionan:

- a) Daño en el enfriador de combustible
- b) Daño al solenoide de la válvula de corte de combustible
- c) Bloqueo del retorno de combustible al tanque
- d) Daño en bomba e inyectores
- e) Daño del compulink

38. – Los filtros de combustible sucios pueden ocasionar:

- a) Obstrucción del paso de combustible
- b) Calentamiento de la bomba de inyección
- c) Endurecimiento del pedal de acelerador
- d) Marcha irregular
- e) Humo negro

39. – Al fallar el solenoide usted:

- a) Busca un mecánico
- b) Consigue el repuesto y lo cambia usted mismo
- c) Conecta directo la bomba y continúa el viaje
- d) Avisa a la empresa y espera un repuesto
- e) Ninguna de las anteriores

40. – La temperatura adecuada en la que debe operar el turbo cargador es de:

- a) 950 ° F
- b) 950 ° C
- c) 1000 ° K.
- d) 1100 ° C
- e) 1200 ° F

41. – Si usted debe poner a nivel el aceite de la transmisión debe observar que el despachador use aceite:

- a) Monogrado
- b) SAE 40
- c) SAE 140
- d) Super Rockwell
- e) Ninguno de los anteriores

42. – Si usted debe poner a nivel el aceite de los diferenciales debe observar que el despachador use aceite:

- a) Monogrado
- b) Multigrado 15 w /40
- c) SAE 290
- d) SAE 90
- e) Ninguno de los anteriores

43. – El freno de emergencia comúnmente se ocupa:

- a) Para un frenado muy potente
- b) Como auxiliar del freno de servicio
- c) Para alinear la caja cuando se escuadra
- d) Estacionamiento
- e) Cuando se acaba el aire.

44. – La presión de aire correcta para usar el sistema de frenado es:

- a) De 115 a 125 PCI
- b) De 115 a 125 PPM
- c) De 115a 125 KPA
- d) De 115 a 125 ICM
- e) Ninguno de los anteriores

Anexo 6 Pruebas de Conocimientos

45. – Si usted calienta tambores y balatas y posteriormente aplica el freno de emergencia ocasionará:

- a) Cristalización
- b) Disminución en el agarre
- c) Debilitar los remaches y resortes
- d) Ovalamiento
- e) Ollinamiento

46. – Para evitar descolgar la unidad en una bajada muy prolongada y no usar excesivamente el freno, usted debe seleccionar las RPM.

- a) Crucero y torque
- b) Par motor y crucero
- c) Par motor y torque
- d) Muerteado
- e) Ninguna

47. – El freno de motor se utiliza:

- a) Para ayudarse a hacer cambios
- b) Antes de usar el freno de servicio
- c) Todo el tiempo únicamente regulando la potencia
- d) Todo terreno
- e) Todo clima

48. – Al arrancar el motor usted debe accionar la marcha en forma continua un tiempo máximo de:

- a) Menos de 60 segundos y reintentar
- b) Entre 40 y 50 segundos y reintentar
- c) 30 segundos y esperar 2 minutos entre cada intento
- d) Hasta que arranque
- e) Ninguna de las anteriores

49. – Si el motor de la unidad no arranca y usted solicita a un compañero que lo empuje. Esto traerá como consecuencia:

- a) Daños en motor
- b) Daños en transmisión
- c) Daños en diferenciales
- d) Daños en computadoras
- e) Daños en tornillería del chasis

50. – Si elimina los fusibles por medio de puentes usted ocasionará:

- a) Restablecer funciones eléctricas temporalmente
- b) Fallas en el sistema de diagnóstico
- c) Que otros fusibles se fundan
- d) Quemar la instalación por completo
- e) Restablecer funciones eléctricas permanentemente

51. – Presión adecuada de las llantas radiales

- a) 105 a 110 lbs
- b) 100 a 105 lbs
- c) 105 a 115 lbs
- d) 110 a 115 lbs
- e) 105 a 110 lvs

52. – La velocidad máxima permitida para operara los diferenciales bloqueados es:

- a) 55 Km. x hora
- b) 60 Km. x hora
- c) 65 Km. x hora
- d) 70 Km. x hora
- e) Mas de 70 Km. x hora

53. – Las siglas P.B.V. significan:

- a) Peso del tractor
- b) Peso del tractor con remolque
- c) Peso de la unidad cargada
- d) Capacidad de carga de la unidad
- e) Ninguna de las anteriores

54. – La quinta rueda recorrible debe ser colocada:

- a) Hasta atrás
- b) Entre ambos diferenciales
- c) Hasta adelante
- d) A 12 pulgadas de distancia del centro del ínter al centro de la quinta
- e) Sobre el ínter

55. – Entradas rápidas al taller, larga duración de componentes viajes tranquilos y casi sin novedad son el claro reflejo de:

- a) Manejar unidades de marca reconocida
- b) Tener pie de pluma
- c) Los beneficios de llevar la bitácora de la unidad oportunamente
- d) Tener buenos mecánicos

e) Colocar partes nuevas y originales

56. – Es un auxiliar en la detección de fallas, prevención de daños mayores, útil para llevar el control de mantenimiento e indispensable que se le encuentre en toda unidad.

- a) Tarjeta de asistencia en el camino
- b) Diagramas de los sistemas
- c) Garantía de servicio
- d) Manual de operación y mantenimiento
- e) Póliza de garantía de la unidad

57. – La temperatura ideal del aceite de los diferenciales para un óptimo funcionamiento es de:

- a) 90 ° C
- b) 225 ° k
- c) 210 ° G
- d) 120 ° C
- e) 225 ° F

58. – Zumbidos y ronzamientos son síntomas clásicos de próximas fallas en:

- a) Motor y clutch
- b) Cardanes y crucetas
- c) Ruedas y baleros
- d) Diferencial y caja
- e) Chasis y cabina

59. – Disminución de potencia, sobre aceleración, dificultad en cambios de transmisión, calentamiento con aroma peculiar son síntomas característicos de fallas en:

- a) Sistema de frenos
- b) Lubricación de baleros tipo aceite
- c) Sincronizadores de transmisión
- d) Sistema de embrague
- e) Fan clutch

## EXAMEN DE REGLAMENTO

### INSTRUCCIONES

Para cada enunciado hay cinco opciones de respuesta diferentes, y usted deberá **seleccionar sólo una**; aquella que considere sea la adecuada, marcando únicamente en el espacio indicado en la hoja de respuestas.

No conteste ni escriba en este examen solo en la hoja de respuestas GRACIAS.

### EJEMPLO:

– Faja comprendida entre la orilla de la superficie de rodamiento y de la corona de un camino, que sirve para dar más seguridad al tránsito y para estacionamiento eventual de vehículos:

- a) Carril
- b) Carretera
- c) Acotamiento
- d) Cinta asfáltica
- e) Todos los anteriores

La respuesta correcta es ACOTAMIENTO por lo tanto usted deberá marcar:



Ubicado en su hoja de respuestas.

Si no tiene duda alguna conteste de igual manera los siguientes enunciados.

1. – Al poner una pieza entre el piso y la rueda de un vehículo para inmovilizarlo se refiere a:
  - a) Bloquear las ruedas
  - b) Calzar con cuñas
  - c) Estacionarse
  - d) Taquetear
  - e) Todas las anteriores

2. – Vehículo de motor, de cuatro ruedas o más destinado al transporte de carga:
- a) Vanette
  - b) Grúa
  - c) Camión
  - d) Jaula
  - e) Omnibus
3. – Vía pública de jurisdicción federal situada en zonas rurales y destinada principalmente al tránsito de vehículos:
- a) Carretera
  - b) Brecha
  - c) Carretera concesionada
  - d) Calle
  - e) Vía rural
4. – Una de las fajas de circulación en que puede estar dividida la superficie de rodamiento de una vía marcada con anchura suficiente para la circulación en fila de vehículos de motor de 4 ruedas.
- a) Vía pública
  - b) Carril
  - c) Calle
  - d) Carretera
  - e) Cinta asfáltica
5. – Tomar todas las precauciones del caso inclusive de tener la marcha si es necesario, para que otros vehículos no se vean obligados a modificar bruscamente su dirección o su velocidad.
- a) Dispositivos para el control de tránsito
  - b) Circulación para la derecha
  - c) Ceder el paso
  - d) Paradas continuas
  - e) Abanderarse
6. – Intersección de un camino con vía férrea
- a) Cruce
  - b) Intersección
  - c) Entronque
  - d) Cruce férreo
  - e) Zona de seguridad

7. – Superficie de rodamiento común a dos o más vías:

- a) Entronque
- b) Cruce
- c) Intersección
- d) Salida
- e) Doble circulación

8. – Vehículo no dotado de medios de propulsión y destinado a ser jalado por un vehículo de motor:

- a) Semi-remolque
- b) Remolque
- c) Remolque ligero
- d) Plataforma
- e) Todos los anteriores

9. – Todo vehículo sin eje delantero, destinado a ser acoplado a un tractor camionero de manera que parte de su peso sea soportado por este:

- a) Semi-remolque
- b) Caja
- c) Remolque
- d) Jaula
- e) Todas las anteriores

10. – Aquellas que tienen la superficie de rodamiento dividida longitudinalmente en dos o más partes de modo que los vehículos no puedan pasar de una parte a la otra, excepto en los lugares destinados al efecto.

- a) Vías de acceso controlado
- b) Vías de pistas separadas
- c) Vía pública
- d) Camino dividido
- e) Camellón

11. – Haz luminoso emitido por la parte posterior del vehículo que indica parada.

- a) Luz roja posterior
- b) Luz reversa
- c) Luz de estacionamiento
- d) Luz de freno
- e) Ninguna de las anteriores

12. – Lámpara colocada en la parte posterior de la unidad que emiten luz blanca.

- a) Lámpara opcional
- b) Lámpara posterior
- c) Lámpara de reversa
- d) Lámpara de identificación
- e) Ninguna de las anteriores

13. - Lámparas que señalan la dirección a tomar

- a) Gálibo
- b) Identificación
- c) Demarcadoras
- d) Posteriores
- e) Ninguna de las anteriores

14. – Artículo 49 - La licencia federal de conductor tiene la vigencia de.....

- a) 60 meses b) 80 meses c) 100 meses d) 120 meses e) 70 meses

14a) Pero deberá de ser refrendada cada..... o reexpedida al termino de su vigencia; previa satisfacción de los requisitos que señala la SCT.

- a) 12 meses b) 15 meses c)18 meses d)24 meses e) 21 meses

15. - Art. 50 En caso de pérdida o destrucción de la licencia federal de conductor, el interesado podrá mediante el pago correspondiente, obtener el duplicado de la misma, previa .....

- a) Presentación
- b) Revaluación técnica del candidato/conductor
- c) Presentación del recibo del banco
- d) Comprobación de la pérdida o destrucción
- e) Búsqueda del expediente del conductor

16. – Art. 51 Cualquier conductor que haya cambiado el nombre o domicilio señalados en la solicitud o licencias correspondientes deberá.....

- a) Notificarlo a la SCT en el próximo refrendo
- b) Notificarlo a la SCT en la próxima reexpedición
- c) Notificarlo en ventanillas del PB de SCT en un lapso no menor a 15 días
- d) Notificarlo a la SCT dentro de los próximos 10 días
- e) Notificarlo por escrito a la SCT dentro de un término de 10 días.

17. - Art. 52-. Será motivo de anulación de una licencia federal de conductor, el hecho de que se compruebe posteriormente a su expedición:

- a) Que el interesado participó en accidentes.
- b) Que el interesado manejó vehículos de Servicio Público Federal sin la licencia correspondiente.
- c) Que el interesado se ha valido de familiares que radican en otras entidades para obtener la licencia.
- d) Que el interesado no llenó algunos de los requisitos exigidos.
- e) Todas las anteriores.

18. - Art. 53-. Procede la revocación de la licencia al conductor de vehículos de Servicio Público Federal sí:

- a) Por conducir un vehículo destinado al Servicio Público Federal, bajo la influencia de bebidas alcohólicas o el efecto de drogas enervantes.
- b) Por abandono de vehículo o de personas en caso de accidente en el que haya intervenido el vehículo de Servicio Público Federal que conduce.
- c) Por ser responsable de cualquier alteración de los datos contenidos en la licencia federal de conductor.
- d) Por cualquier acto delictuoso cometido durante la operación de un vehículo de Servicio Público federal, en contra de los pasajeros o por disponer en su beneficio de la mercancía que se transporta.
- e) Todas las anteriores.

19. - Art. 54-. Procede la suspensión de la licencia al conductor de vehículo de Servicio Público Federal cuando:

- a) Permita a una persona no autorizada por la SCT la conducción del vehículo a su cargo.
- b) Cuando permita el uso ilegal o fraudulento de su licencia.
- c) Por ser responsable de 3 accidentes de tránsito con daños materiales, en un periodo de 12 meses.
- d) Por ser responsable de 2 accidentes con saldo de lesionados o muertos.
- e) Todos los anteriores.

20. - Art. 55-. El conductor, cuya licencia ha sido revocada:

- a) Podrá solicitar la devolución o renovación en un periodo de 6 meses.
- b) Podrá solicitar la devolución ó renovación en un periodo de 12 meses.
- c) Podrá solicitar la devolución o renovación hasta que haya demostrado que no subsisten las causas que motivaron la revocación.
- d) Podrá inconformarse de acuerdo a lo señalado por el artículo 251 del Reglamento de Explotación de Caminos de la Ley de Vías generales de Comunicación.
- e) Ninguna de las anteriores.

**INSTRUCCIONES:** Usted deberá leer cada terna de artículos y determinar el tema al que se refieren.

Ejemplo:

Art.63-. Referente a la obligación adquirida por los usuarios de vías públicas; de obedecer las reglas aquí señaladas, los dispositivos para el control de tránsito y las de policía de tránsito.

Atr.65-. Señala la abstención de los usuarios de todo acto que resulte peligroso para las personas o cause daños en propiedad pública o privada.

Art.66-. Se prohíbe dejar sobre la vía pública toda clase de objetos que dañen a las personas o vehículos usuarios de dicha vía.

Estos artículos quedan comprendidos en:

- a) La conducción de vehículos de motor.
- b) Las Sanciones.
- c) Las Reglas de Circulación.
- d) Las Facultades y Obligaciones de las Autoridades.
- e) Las Disposiciones Transitorias.

La respuesta correcta es las reglas de circulación por lo tanto usted deberá marcar:



21. - El siguiente grupo de tres artículos:

Art.80-. Señala que todo vehículo que transite por vías públicas deberá estar provisto de placas, tarjeta de circulación y calcomanía vigente.

Art.82-. Ninguna persona deberá poner en movimiento un vehículo, sin que previamente se cercioren de que pueda hacerlo con seguridad.

Art.97-. Ningún conductor deberá seguir a un vehículo de bomberos u otro servicio de emergencia.....

Son algunos de los que conforman:

- a) Las Reglas de Circulación.
- b) La Conducción de Vehículos de motor.
- c) Las Disposiciones Transitorias.
- d) Las Sanciones.
- e) Ninguna de las anteriores.

22. - Estos artículos:

Art.101-. Cuando un vehículo transite en una vía de cuatro o más carriles con circulación en ambos sentidos, no deberá ser conducido por el lado izquierdo de la línea central de la vía.

Art.103-. Para transitar en derredor de una plataforma circular, los vehículos deberán ser conducidos dejando a la izquierda el centro de la misma.

Art.104-. Señala que cuando una carretera está dividida a lo largo por un espacio o una barrera, ningún vehículo transitará ó cruzará por el espacio divisorio ni es estacionará en éste.

Señalan claramente:

- a) Cambio de dirección.
- b) Adelantamiento.
- c) Circulación por la derecha.
- d) Ceder el paso.
- e) Ninguna de las anteriores.

23. - Los artículos:

Art.105-. Los vehículos destinados a los siguientes servicios tienen preferencia de paso: bomberos, ambulancias, policía federal de caminos, otra policía federal y policía local.

Art.109-. Queda prohibido avanzar sobre una intersección cuando adelante no haya espacio suficiente para que el vehículo deje libre la intersección.

Art.110-. El conductor que tenga que cruzar la acera para entrar o salir de una cochera, estacionamiento o calle privada, deberá permitir el paso a peatones y vehículos.

Se refieren a:

- a) Reducción de velocidad.
- b) Cambio de dirección.
- c) Parada y estacionamiento.
- d) Circulación por la derecha.
- e) Ninguna de las anteriores.

24. - Los artículos:

Art.112-. Ningún conductor de vehículos deberá frenar bruscamente, a menos que razones de seguridad lo obliguen a ello.

Art.113-. Todo conductor que pretenda reducir su velocidad, detenerse, hacer virajes para dar vuelta o cambiar de carril sólo iniciará la maniobra cuando se cerciore de que puede ejecutarla, avisando previamente.

Art.115-. Ningún conductor deberá dar vuelta en “U” para colocarse en sentido opuesto, en o cerca de una curva o una cima, donde su vehículo no puede ser visto por otro conductor desde una distancia de seguridad, de acuerdo con la velocidad máxima permitida en la vía.

Se refieren a:

- a) Circulación por la derecha.
- b) Ceder el paso.
- c) Parada y estacionamiento.
- d) Reducción de velocidad y cambio de dirección.
- e) Generalidades de la circulación.

**INSTRUCCIONES:** En el siguiente artículo usted deberá seleccionar la letra de la palabra que complete en forma correcta cada una de los incisos.

**Posibles respuestas:**                      a) Luz baja    b) Luz alta.

25. - Art.116-. Durante la noche o cuando por las circunstancias que prevalezcan no haya suficiente visibilidad, los conductores de los vehículos deberán utilizar sus lamparas de acuerdo con las reglas siguientes:

1-. Faros Principales: Todo vehículo en tránsito deberá llevar encendidos los faros principales:

- a) En zonas suficientemente iluminadas deberá usarse la.....
- b) En zonas que no estén suficientemente iluminadas podrá usarse la..... comprobando que funciona simultáneamente la luz indicadora en el tablero.
- c) La..... deberá ser sustituida por la..... tan pronto como se aproxime un vehículo en sentido opuesto para evitar deslumbramiento.
- d) También deberá evitarse el empleo de la..... cuando se siga a otro vehículo a una distancia que la haga innecesaria, para no deslumbrar al conductor del vehículo que le precede sin embargo, puede emplearse la..... alternándose con..... para anunciar La intención de adelantar en cuyo caso el conductor del otro vehículo deberá sustituir la..... por la..... en cuanto haya sido adelantado.

**INSTRUCCIONES:** Relacione los elementos de la columna derecha con los de la columna izquierda poniendo en cada inciso la letra que le corresponde.

I -. Deberán emplearse cuando el vehículo se encuentre parado o estacionado. ( )	a) Faros buscadores
II -. Deben funcionar simultáneamente con los faros principales o con las luces de estacionamiento. ( )	b) Omnibuses y camiones.
III -. Únicamente deberán funcionar Cuando se esté efectuando Dicho movimiento. ( )	c) Faros de niebla.
IV -. Deberán llevar encendidas las Demás lámparas reglamentarias. ( )	d) Luz roja.
V -. Su empleo sólo está permitido Cuando el vehículo está Parado momentáneamente y De modo que el haz luminoso No se proyecte sobre otro Vehículo en circulación. ( )	e) Luces de Estacionamiento.
VI -. Podrán utilizarse simultáneamente con la luz baja de los Faros principales. ( )	f) Luces de reversa
VII -. Queda prohibido su empleo Por el frente del vehículo. ( )	g) Luces posteriores

27. - Art.118: Los límites máximos de velocidad cuando no haya señales que indiquen otros, son los siguientes en Km. por hora

A)Zona Urbana:

- a) 40      b) 45      c)50      d)55      e)60

B)Zona Rural: (de día)

- a) 60      b) 65      c) 70      d) 75      e) 80

C)Zona Rural: (de noche)

- a) 55      b) 60      c) 65      d) 70      e) 75

28. - Art.124-. El conductor de un vehículo podrá adelantar por la izquierda a otro cuando.

- a) El vehículo que se va a adelantar se haya detenido frente a una zona de paso de peatones.
- b) Se aproxime a un cruce de ferrocarril.
- c) Observe que ningún conductor que le sigue inició la misma maniobra.
- d) Suba una pendiente.
- e) Circule en curva.

29. - Art.126-. El conductor de un vehículo podrá adelantar por la derecha a otro que transite en el mismo sentido, cuando:

- a) Adelanto por el acotamiento
- b) En vías de dos o más carriles en el mismo sentido
- c) El vehículo a ser adelantado se aparte para dejar paso a los que le sigan
- d) El vehículo alcanzado este punto de dar vuelta a la derecha.
- e) Ninguna de las anteriores.

30. - Art. 129. - Cuando se pare o estacione un vehículo deberán observarse las siguientes reglas:

- a) El vehículo deberá quedar orientado en el sentido opuesto de la circulación, con las ruedas paralelas a la orilla de la vía, excepto cuando se disponga el estacionamiento en ángulo.
- b) De noche deberán quedar encendidas las lamparas de cortesía, excepto en zonas urbanas cuando haya suficiente iluminación.
- c) Cuando el conductor se retire del vehículo, apagará el encendido del motor, recogerá la llave, aplicará freno de servicio y cerrará las puertas.
- d) Todas las anteriores.
- e) Ninguna de las anteriores.

31. - Art. 132. - Se refiere a paradas en la superficie de rodamiento por causas de fuerza mayor, debiéndose ocupar el mínimo posible de dicha superficie, dejando una distancia de visibilidad suficiente en ambos sentidos, colocando inmediatamente después sobre la vía los dispositivos de advertencia reglamentarios como a continuación se indican:

I.- Si la vía es de un solo sentido, se colocará un dispositivo a..... hacia atrás, en el centro del carril que ocupa el vehículo.

a) 20 mts. b) 25 mts. c) 30 mts. d) más de 30 mts. e) ninguna de las anteriores

II.- Si la vía es de circulación en ambos sentidos, se colocará además, otro dispositivo a ..... Hacia delante, en el centro del carril que ocupa el vehículo

a) 20 mts. b) 25 mts. c) 30 mts. d) más de 30 mts. e) ninguna de las anteriores.

III.- Sin el vehículo tiene más de dos metros de ancho, deberá colocarse atrás un dispositivo adicional a ..... del vehículo y a una distancia tal de la orilla derecha que la superficie de rodamiento que indique la parte de ésta que esté ocupando el vehículo.

a) .030 mts. b) 1 metro c) 2 mts. d) no menos de 3mts. e) ninguna de las anteriores

IV.- Cuando no hubiere sido posible estacionarse a más de 150 mts. de una curva, cima o cualquiera otra obstrucción para la visibilidad el dispositivo de advertencia hacia la curva, cima o obstrucción, se colocará a una distancia de ..... del vehículo, de modo que advierta a los conductores del peligro.

a) 10 a 90 mts. b) 20 a 110 mts. c) 30 a 150 mts. d) 15 a 80 mts. e) 40 a 100 mts.

32. - Art. 139. - El conductor que se aproxime a un cruce de ferrocarril deberá detenerse a una distancia no menor de... del riel más cercano y no reanudará su marcha hasta que pueda hacerlo con seguridad.

a) 1 metro b) 2 mts. c) 3 mts. d) 4 mts. e) 5 mts.

NOMBRE:	FECHA:
---------	--------

### HOJA DE RESPUESTAS



#### Respuestas en mecánica

Ejemplo:

A	B	C	D	E
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

	A	B	C	D	E
1.	<input type="radio"/>				
2.	<input type="radio"/>				
3.	<input type="radio"/>				
4.	<input type="radio"/>				
5.	<input type="radio"/>				
6.	<input type="radio"/>				
7.	<input type="radio"/>				
8.	<input type="radio"/>				
9.	<input type="radio"/>				
10.	<input type="radio"/>				
11.	<input type="radio"/>				
12.	<input type="radio"/>				
13.	<input type="radio"/>				
14.	<input type="radio"/>				
15.	<input type="radio"/>				
16.	<input type="radio"/>				
17.	<input type="radio"/>				
18.	<input type="radio"/>				
19.	<input type="radio"/>				
20.	<input type="radio"/>				
21.	<input type="radio"/>				
22.	<input type="radio"/>				
23.	<input type="radio"/>				
24.	<input type="radio"/>				
25.	<input type="radio"/>				
26.	<input type="radio"/>				
27.	<input type="radio"/>				
28.	<input type="radio"/>				
29.	<input type="radio"/>				
30.	<input type="radio"/>				

	A	B	C	D	E
31.	<input type="radio"/>				
32.	<input type="radio"/>				
33.	<input type="radio"/>				
34.	<input type="radio"/>				
35.	<input type="radio"/>				
36.	<input type="radio"/>				
37.	<input type="radio"/>				
38.	<input type="radio"/>				
39.	<input type="radio"/>				
40.	<input type="radio"/>				
41.	<input type="radio"/>				
42.	<input type="radio"/>				
43.	<input type="radio"/>				
44.	<input type="radio"/>				
45.	<input type="radio"/>				
46.	<input type="radio"/>				
47.	<input type="radio"/>				
48.	<input type="radio"/>				
49.	<input type="radio"/>				
50.	<input type="radio"/>				
51.	<input type="radio"/>				
52.	<input type="radio"/>				
53.	<input type="radio"/>				
54.	<input type="radio"/>				
55.	<input type="radio"/>				
56.	<input type="radio"/>				
57.	<input type="radio"/>				
58.	<input type="radio"/>				
59.	<input type="radio"/>				

NOMBRE:	FECHA:
---------	--------

## HOJA DE RESPUESTAS



Respuestas en reglamento de tránsito.

EJEMPLO:

A	B	C	D	E
○	○	●	○	○

	A	B	C	D	E
1.	○	○	○	○	○
2.	○	○	○	○	○
3.	○	○	○	○	○
4.	○	○	○	○	○
5.	○	○	○	○	○
6.	○	○	○	○	○
7.	○	○	○	○	○
8.	○	○	○	○	○
9.	○	○	○	○	○
10.	○	○	○	○	○
11.	○	○	○	○	○
12.	○	○	○	○	○
13.	○	○	○	○	○
14.	○	○	○	○	○
.. a)	○	○	○	○	○
15.	○	○	○	○	○
16.	○	○	○	○	○
17.	○	○	○	○	○
18.	○	○	○	○	○
19.	○	○	○	○	○
20.	○	○	○	○	○
21.	○	○	○	○	○
22.	○	○	○	○	○
23.	○	○	○	○	○
24.	○	○	○	○	○

	A	B			
25.	○	○			
a)	○	○			
b)	○	○			
c)	○	○			
d)	○	○			
	○	○			
	○	○			
	○	○			
	○	○			
	○	○			
26. I	( )	A			
II	( )	B			
III	( )	C			
IV	( )	D			
V	( )	E			
VI	( )	F			
VII	( )	G			
27. A	○	○	○	○	○
B)	○	○	○	○	○
C)	○	○	○	○	○
28.	○	○	○	○	○
29.	○	○	○	○	○
30.	○	○	○	○	○
31. I	○	○	○	○	○
II	○	○	○	○	○
III	○	○	○	○	○
IV	○	○	○	○	○
32.	○	○	○	○	○

EXAMEN DE CONOCIMIENTOS BÁSICOS EN MECÁNICA  
EXAMEN DE REGLAMENTO DE TRÁNSITO EN  
CARRETERAS FEDERALES  
( COMPLEMENTO)◦

HERRERA ACOSTA—SANCHEZ RICHARDS

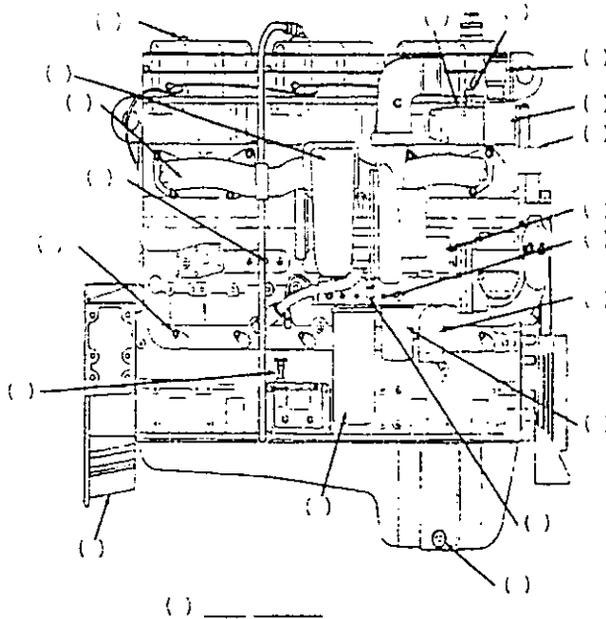
Nombre: _____	
Fecha de aplicación: _____	
Examinador: _____	
PUNTUACIÓN	
E.C.B.M.	E.R.T.C.F.

No abra este folleto hasta que se le indique

TAREAS DE IDENTIFICACION◦

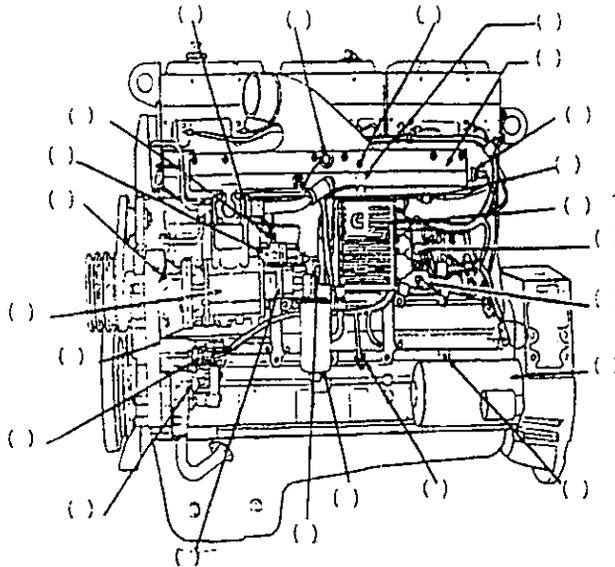
Identificación del Motor  
N14 Plus

INSTRUCCIONES: Identifique los componentes del motor apoyándose en los incisos (nombre de las partes) que se muestran al final de la hoja.



- |   |  |  |
|---|--|--|
| a) Bayoneta                               | j) Salida de Agua del Motor ( al Radiador )                        | P) Sensor de Temperatura de Refrigerante                   |
| b) Turbocargador                          | k) Adaptador Compucheck* Presión de Entrada de la Bomba del Agua   | Q) Adaptador Compucheck* Temp. de Refrigerante             |
| c) Drenado de Aceite                      | L) Adaptador Compucheck* Sensor de la Corona Dentada del Volante   | R) Boquilla de Enfriamiento del Pistón                     |
| d) Múltiple de Escape                     | M) Suministro de Derivación del Filtro Remoto                      | S) Válvula Check de Suministro de Aceite del Turbocargador |
| e) Enfriador de Aceite                    | N) Adaptador Compucheck* Marcador de Evento de Ciclos              | T) Entrada de Agua del Motor ( del Radiador )              |
| f) Filtro de Refrigerante                 | O) Filtro de Aceite Lubricante Combinado de Flujo Pleno/Derivación | U) Lado de Escape  |
| g) Carcasa del Termostato                 |  |  |
| h) Adaptador Compucheck Presión del Block |  |  |
| i) Lado de Admisión                       |  |  |

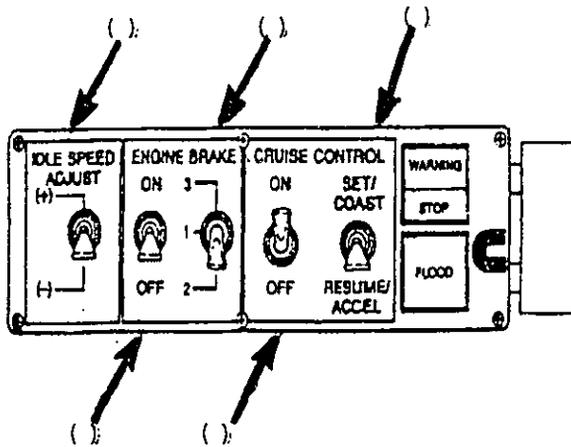
Identificación del Motor  
N14 Plus



( ) : \_\_\_\_\_

- |   |   |   |
|---|---|---|
| a) ECM  | i) Filtro de Combustible                      | q) Sensor de Temp. del Combustible                                |
| b) Bomba del Aceite Lubricante                                    | j) Sensor de Temp. de Aceite Lub.             | r) Compresor de Aire  |
| c) Motor de Arranque  | k) Descarga del Compresor de Aire             | s) Múltiple de Admisión   |
| d) Conexión de Entrada del Combustible                            | l) Sensor de Temp. del Aire de Admisión       | t) Retorno de Combustible al Tanque                               |
| e) Sensor de Presión de Aire Ambiente ( Cuando se Requiere )      | m) Sensor de Presión de Aceite Lubricante     | u) Adaptador Compucheck Temperatura de Aceite                     |
| f) Adaptador Compucheck Presión de Entrada del Combustible        | n) Bomba de engranes del Combustible          | v) Sensor de Posición del Motor ( Detrás de la Bomba de Lub. )    |
| g) Adaptador Compucheck Presión de la Galería Principal de Aceite | o) Sensor de Presión del Múltiple de Admisión | w) Adaptador Compucheck Presión del Rail de Combustible           |
| h) Adaptador Compucheck Presión del Múltiple de Admisión          | p) Lado de Escape                             | x) Enlace de Datos de la Herramienta de Servicio Montado al Motor |
|   |   | y) Lado de Admisión   |

INSTRUCCIONES: Señale el uso que le dá a los interruptores del panel que se muestra abajo, ayudándose con los incisos (usos) anotados al final de la hoja.



- a) Interruptor que dá al operador la capacidad de realizar una operación de crucero sin llevar el pié en el acelerador.
- b) Interruptor que acciona el freno de motor.
- c) Interruptor que permite ajustar ligeramente la velocidad de marcha en vacío.
- d) Interruptor que permite ajustar la velocidad a cualquier punto entre las velocidades máxima y mínima.
- e) Interruptor que le permite seleccionar la potencia de frenado.

## Secuencias de Código de Falla

INSTRUCCIONES: Obtenga los cuatro códigos de falla y anote cada uno a la derecha de la palabra CÓDIGO DE FALLA.

Código de Falla		P = Pausa	
			
			
			
1 Destello	2 Destellos	4 Destellos	4 Destellos

Código de Falla		P = Pausa	
			
			
			
1 Destello	1 Destello	1 Destello	2 Destellos

Código de Falla		P = Pausa	
			
			
			
1 Destello	3 Destellos	5 Destellos	4 Destellos

Código de Falla		P = Pausa	
			
			
			
1 Destello	2 Destellos	1 Destello	2 Destellos

CLASIFICACION DE  
SENALES

INSTRUCCIONES: Relacione acertadamente los elementos de la columna - derecha con los de la columna izquierda.

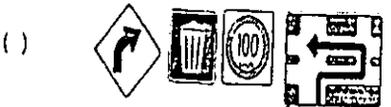
a) Tienen por objeto guiar al usuario a lo largo de su ruta e informarle sobre las calles o caminos que encuentre y los nombres de poblaciones, lugares de interés y su distancia.



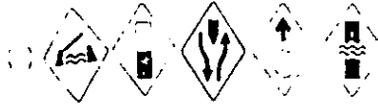
b) Indican los lugares donde pueden obtenerse ciertos servicios.



c) Tienen por objeto advertir la existencia y naturaleza de un peligro en el camino.



d) Indican los caminos según el número que los haya sido asignado.



e) Indican lugares, nombres de calles, sentido de tránsito, límite de entidad y otros.



f) Indican las vías que pueden seguirse para llegar a determinados lugares " en algunos casos las distancias a que estos se encuentran.



g) Muestran por objeto indicar la existencia de ciertas limitaciones ó prohibiciones que regulan el tránsito.



**EXAMEN DE CONOCIMIENTOS**  
**Multiservicio de Paquetería, Mensajería y Carga**

Cuestionario de aspirante a conductores de nuevo ingreso

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nº de Lic. \_\_\_\_\_ Vigencia: \_\_\_\_\_

RESPONDA EL CUESTIONARIO DE ACUERDO A LOS MOTORES CON LOS QUE HAYA TRABAJADO:

1-. Mencione que es un motor de combustión interna.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2-. Indique las RPM de crucero de los siguientes motores:

N-14 \_\_\_\_\_ SERIE C CUMMINS \_\_\_\_\_  
NAVISTAR 250 \_\_\_\_\_

3-. Indique las RPM de operación de los siguientes motores:

N-14 \_\_\_\_\_ SERIE C CUMMINS \_\_\_\_\_  
NAVISTAR 250 \_\_\_\_\_

4-. Indique a cuantas RPM se debe trabajar en subidas los siguientes motores:

N-14 \_\_\_\_\_ SERIE C CUMMINS \_\_\_\_\_  
NAVISTAR250 \_\_\_\_\_

5-. Indique a cuantas RPM máximas SWE deben trabajar los siguientes motores:

N-14 \_\_\_\_\_ SERIE C CUMMINS \_\_\_\_\_  
NAVISTAR250 \_\_\_\_\_

6-. Mencione cuanto tiempo debe tener el motor velocidad de holgar.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7-. Indique la capacidad de aceite en el cárter de los siguientes motores:

N-14 \_\_\_\_\_ SERIE C CUMMINS \_\_\_\_\_  
NAVISTAR250 \_\_\_\_\_

8-. Mencione cual es el funcionamiento del aceite en el motor.

---

---

9-. Indique a que kilometraje se debe cambiar el aceite al motor y filtros de combustión:

---

---

10-. Indique que efectos causan al motor un bajo nivel en el cárter

---

11-. Mencione que daños causan al motor el polvo que entra a los cilindros

---

12-. Por que se deben vigilar los manómetros cuando se conduce el vehiculo.

---

13-. Diga porque se debe tener el tanque de combustible lo más lleno posible.

---

14-. Indique cual es la función de los termostatos en el motor

---

15-. Indique cual es la temperatura del agua para un perfecto funcionamiento en el motor.

---

16-. Indique cual es la función del tapón del radiador.

---

17-. Mencione que cuidados deben tener los filtros del motor el húmedo y el seco.

---

18-. Diga que deben hacer si la aguja del marcador del aceite baja repentinamente a las RPM normales de conducción.

---

19-. Mencione que indica el humo negro del escape.

---

20-. Mencione que debe revisar antes de ponerse en marcha el motor.

---

21-. Mencione que debe hacerse si hay calentamiento frecuente en el motor.

---

22-. Que cualidades deben tener el aceite en el motor.

---

23-. Mencione que daños sufren el motor al ponerle agua después de calentarlo.

---

24-. Indique que daños sufren el aire acondicionado al ponerlo a trabajar en altas RPM.

---

25-. Mencione que daños sufren las llantas a una presión insuficiente.

---

26-. Mencione que daño sufren las llantas a una presión excesiva.

---

27-. Indique que tiempo se debe trabajar la marcha para poner a funcionar el motor.

---

28-. Indique como se protege al motor del polvo del medio ambiente.

---

29-. Mencione que daño sufre el motor al pisar a fondo el acelerador.

---

30-. Mencione que daños se causan en el vehículo al sacar bruscamente el pedal del embrague.

---

31-. Mencione cada cuando se deben purgar los tanques de aire del sistema de frenos.

---

32-. Mencione cual es la presión adecuada para llantas:

Convencionales: \_\_\_\_\_

Radiales: \_\_\_\_\_

33-. Indique como alargar la vida de las llantas.

---

34-. Mencione que cuidados deben tener las baterías.

35-. Mencione la capacidad de aceite en las siguientes cajas de velocidades y como es la lubricación:

Spicer 5 y 16 vel. \_\_\_\_\_

Fuller 18 vel. \_\_\_\_\_

36-. Indique a que kilometraje se debe hacer el cambio de aceite a estas cajas:

Spicer 5 y 16 vel. \_\_\_\_\_

Fuller 18 vel. \_\_\_\_\_

37-. Indique por que pierde potencia a grandes alturas un motor de aspiración natural.

38-. Indique por qué causa baja presión de aceite a las RPM normales de conducción.

39-. Mencione que daños ocasionan reemplazar fusibles por puentes.

40-. Indique cuantos tipos de señalamientos conoce.

41-. Indique que velocidad debemos circular en zonas pobladas.

42-. Indique a que velocidad debemos circular en zonas urbanas.

43-. Indique a que distancia debemos hacer alto en las vías F.F.C.C.

15 mts. 5 mts. 10mts. 20 mts. 0.50 mts.

44-. Indique cual es la diferencia entre velocidad inmoderada y exceso de velocidad.

45-. Mencione de todas las señales cual es la más importante.

46-. Mencione cual de todos los animales que hay en la carretera es el mas peligroso.

47-. El manejo defensivo menciona un viaje perfecto, diga cual es.

---

48-. Dibuje dos señalamientos de cada grupo.

Evaluación: \_\_\_\_\_  
Calificación: \_\_\_\_\_

### EXAMEN DE OPERACIÓN Y CONDUCCIÓN

Nombre del aspirante: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	----

1- REVOLUCIONES DE OPERACIÓN

- a) Ascendente
- b) Descendente
- c) Crucero


2- OPERACIÓN DE CAJA DE VELOCIDADES

- a) Ascendente
- b) Descendente


3- MANIOBRAS

- a) con equipo de 48"
- b) Con caja de 28"
- c) En full
- d) Torthon


4- CONOCIMIENTO DE SEÑALAMIENTO

--	--	--	--	--	--

5- OPERACIÓN EN CIUDAD

--	--	--	--	--	--

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

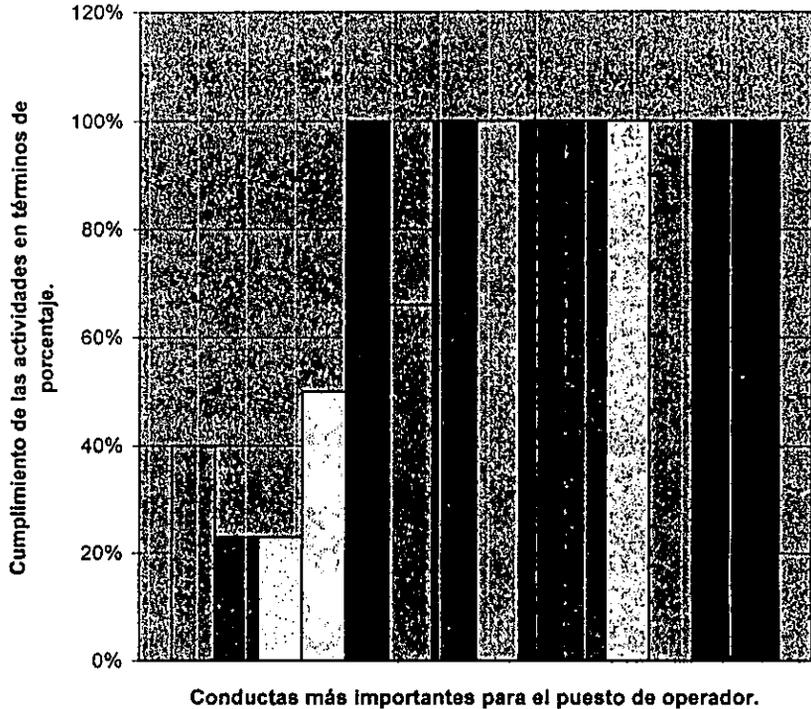
Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

SOLICITUD DE DOCUMENTOS PARA CONTRATACIÓN.

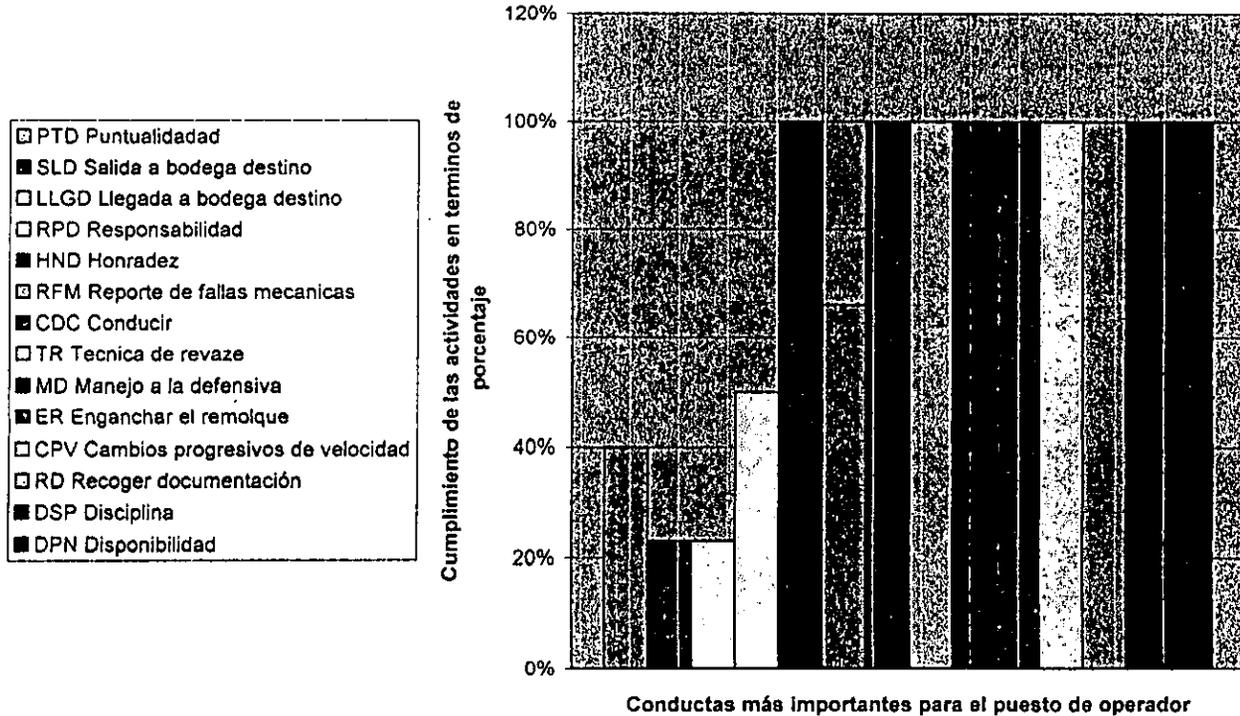
	ORIGINAL	COPIA
Acta de nacimiento		X
Constancia de estudios		X
Constancia de domicilio		X
RFC		X
IMSS		X
Dos cartas de recomendación		X
Cartilla	X	
Licencia de manejo		X
Cuatro fotografías		
Croquis de domicilio	X	
Carta declaratoria	X	

Candidato 1(Antes de la retroalimentación)

- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegada a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- ▣ RFM Reporte de fallas mecanicas
- ▣ CDC Conducir
- TR Tecnica de revaze
- MD Manejo a la defensiva
- ▣ ER Enganchar el remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- ▣ RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad

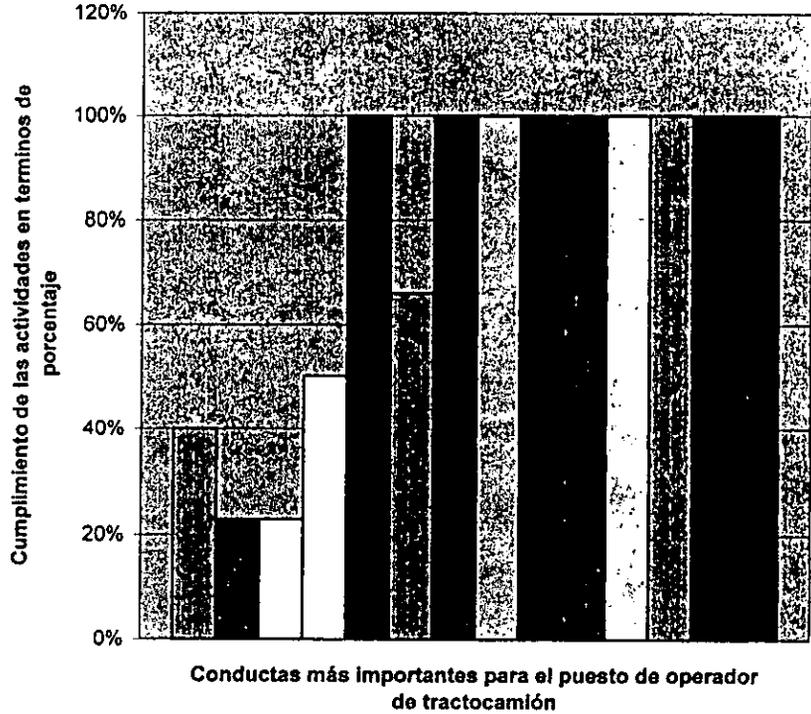


Candidato 2 (Antes de la retroalimentación)



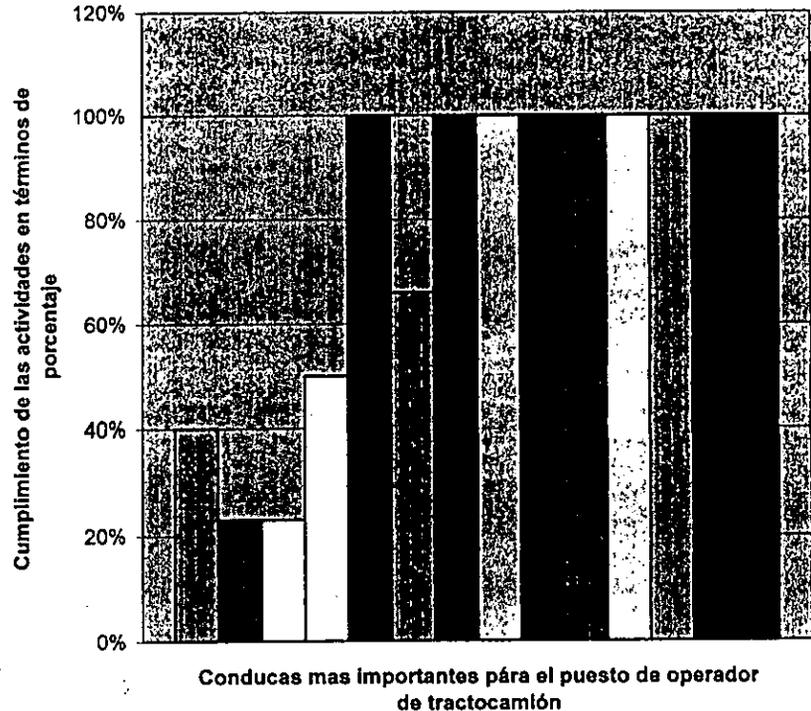
Candidato 3 ( Antes de la retroalimentación)

- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegada a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecanicas
- CDC Conducir
- TR Tecnica de revaze
- MD Manejo a la defensiva
- ER Enganchar el remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- OPN Disponibilidad

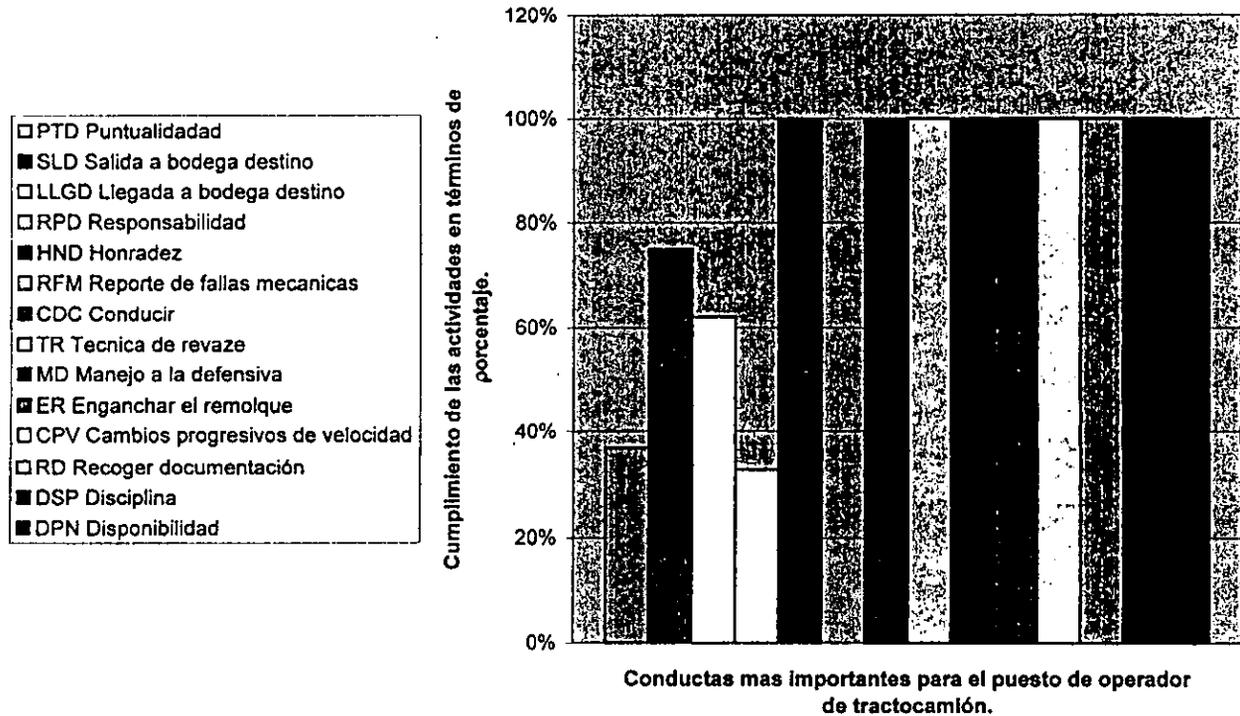


Candidato 4 (Antes de la retroalimentación)

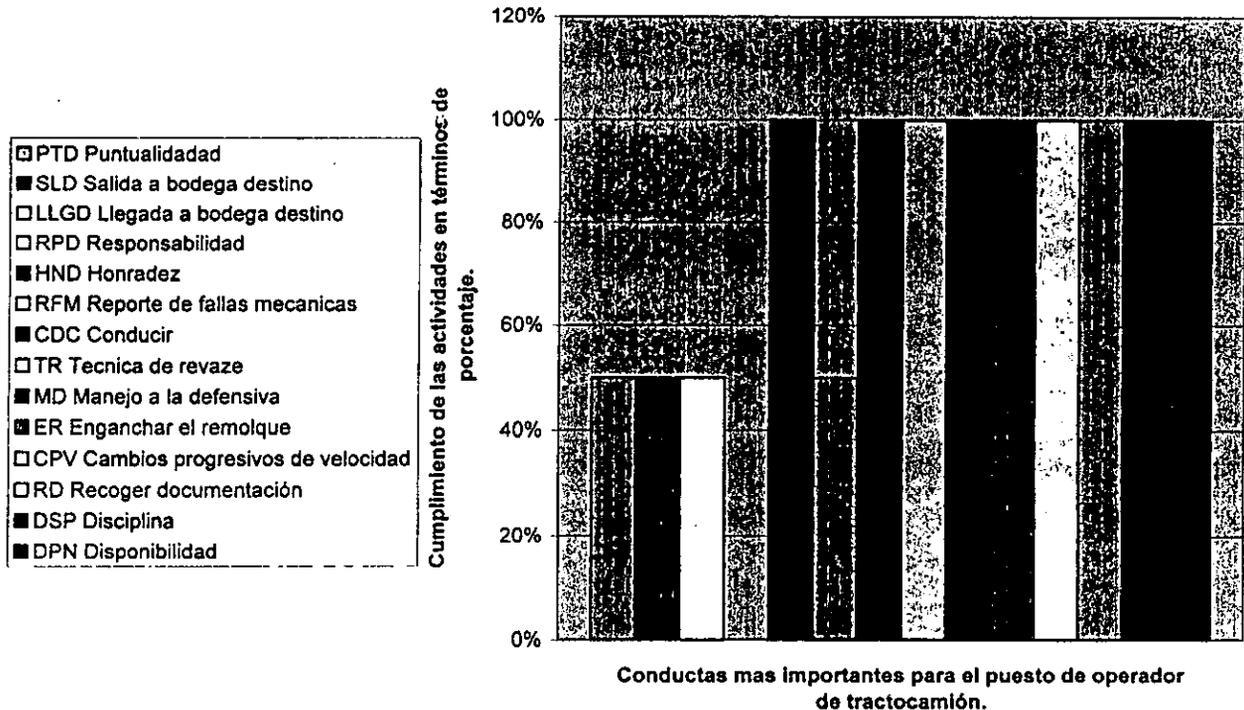
- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegada a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecanicas
- CDC Conducir
- TR Tecnica de revaze
- MD Manejo a la defensiva
- ER Enganchar el remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad



Candidato 5 (Antes de la retroalimentación).

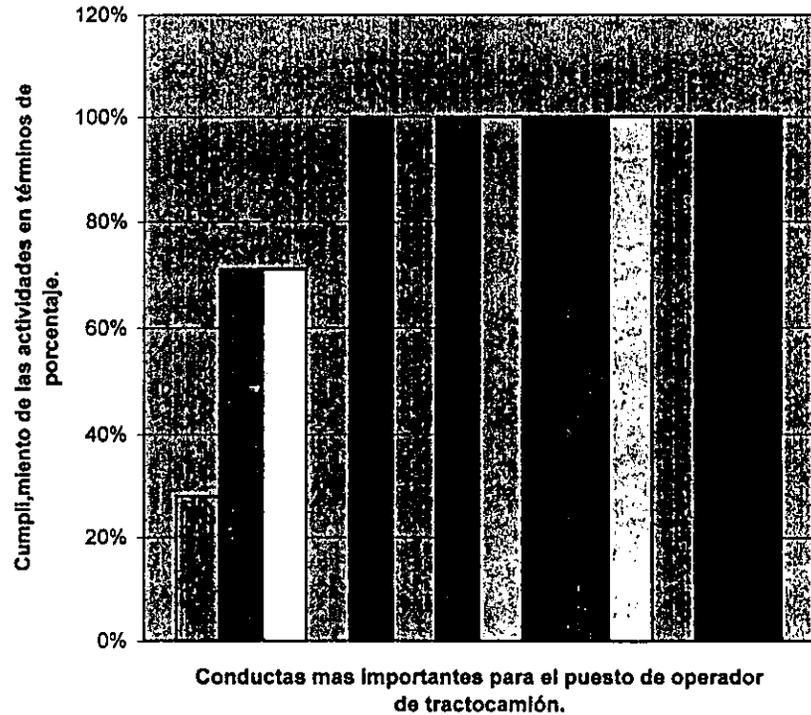


**Candidato 6 (Antes de la retroalimentación).**

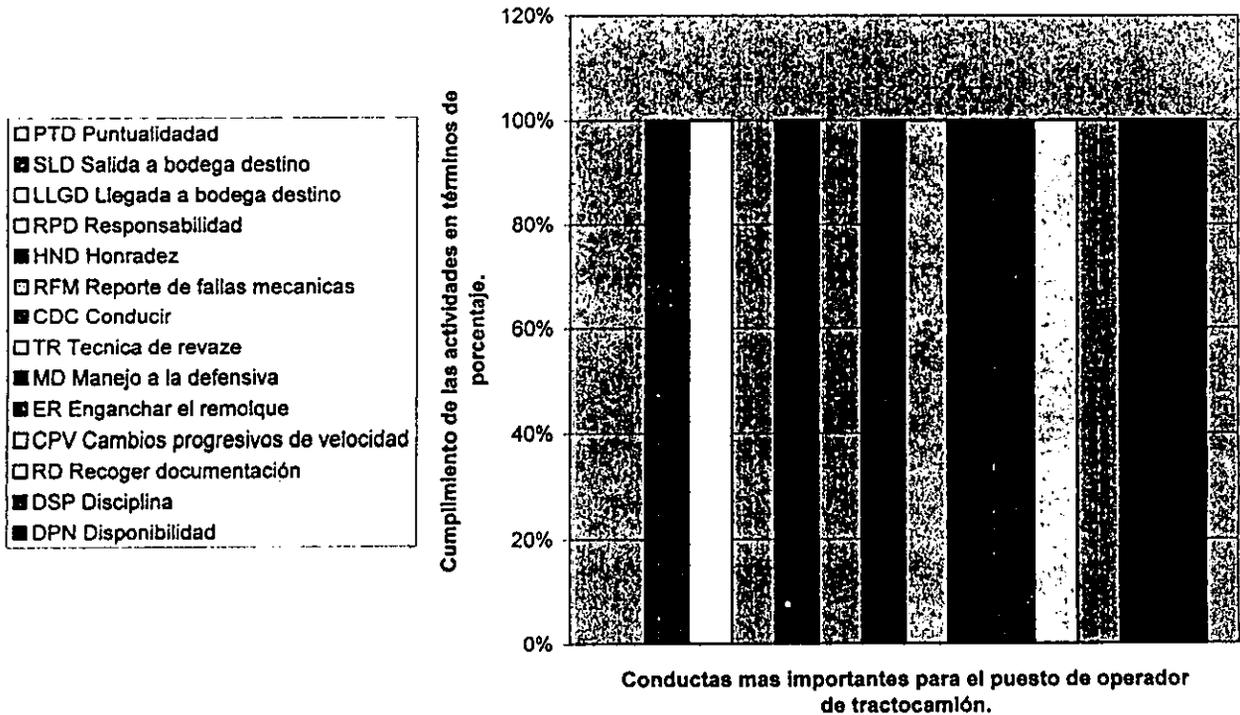


Candidato 7 (Antes de la retroalimentación).

- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegada a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecánicas
- CDC Conducir
- TR Técnica de revaze
- MD Manejo a la defensiva
- ER Enganchar el remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad

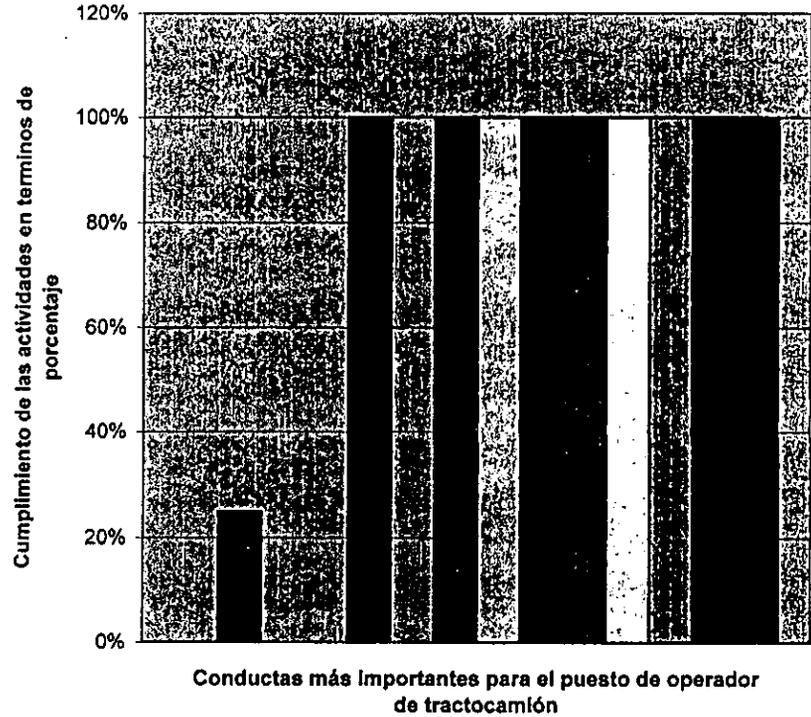


Candidato 8 (Antes de la retroalimentación)



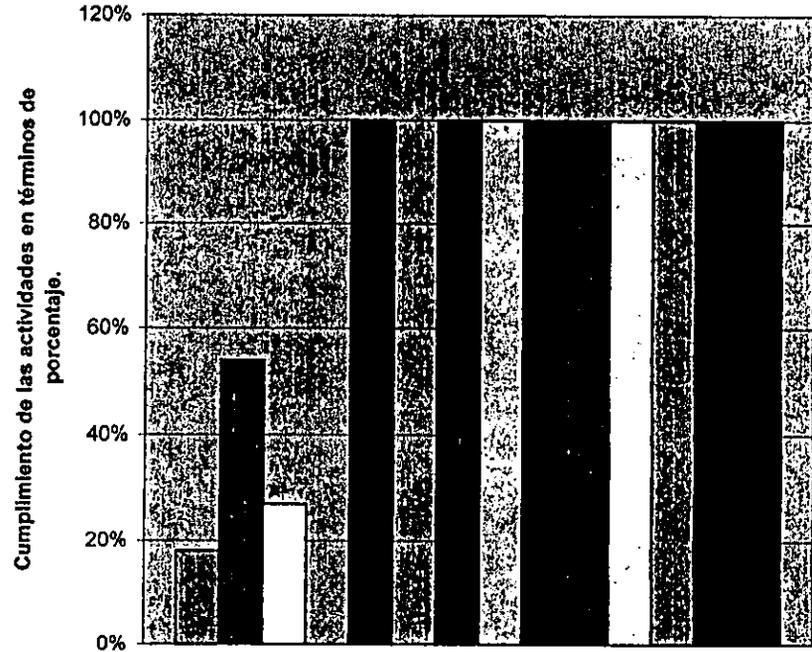
Candidato 9 (antes de la retroalimentación)

- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegada a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecanicas
- CDC Conducir
- TR Tecnica de revaze
- MD Manejo a la defensiva
- ER Enganchar el remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad



Candidato 10 (Antes de retroalimentación).

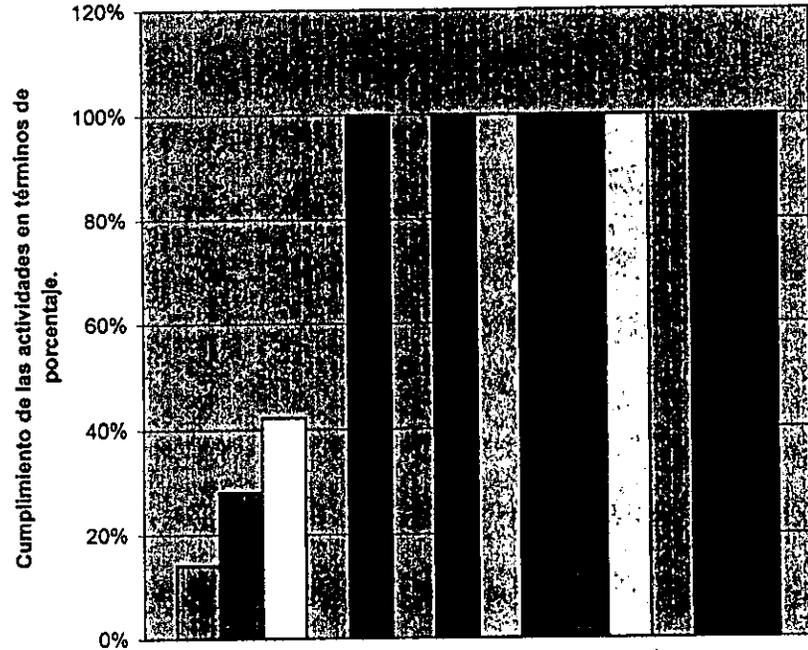
- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegada a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecanicas
- CDC Conducir
- TR Tecnica de revaze
- MD Manejo a la defensiva
- ER Enganchar el remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad



Conductas mas importantes para el puesto de operador de tractocamión.

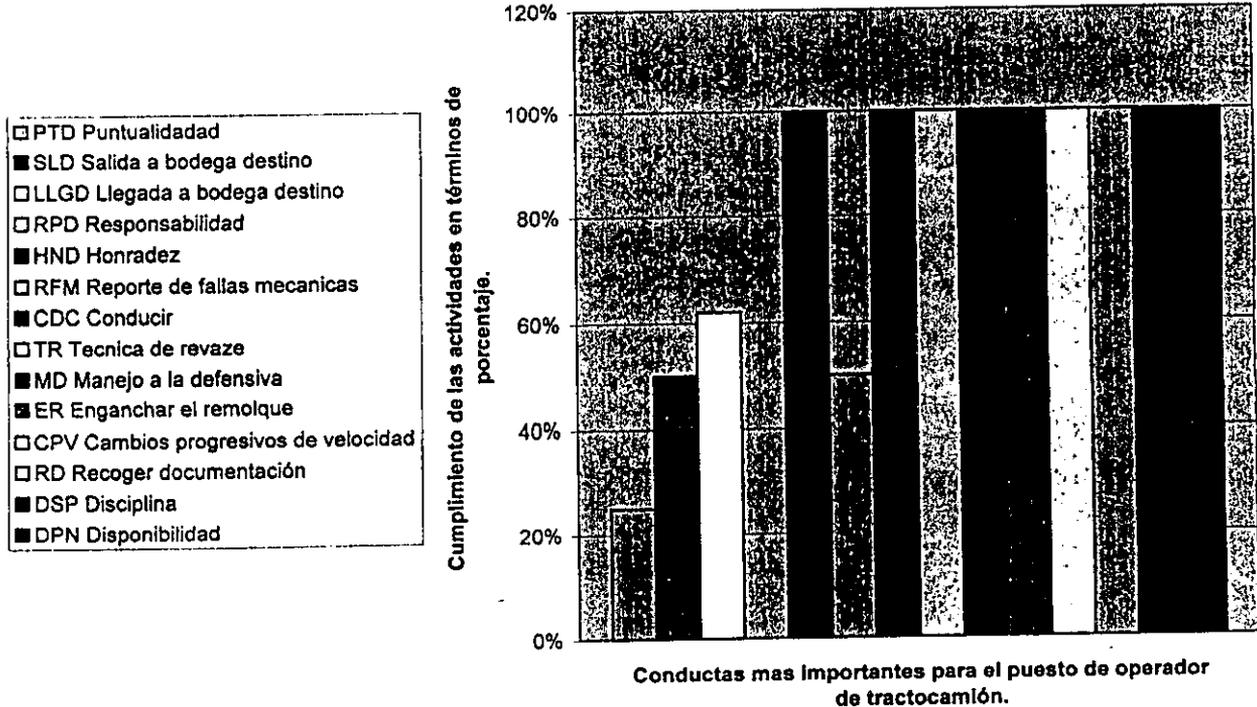
**Candidato 11 (Antes de la retroalimentación)**

- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegada a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecanicas
- CDC Conducir
- TR Tecnica de revaze
- MD Manejo a la defensiva
- ER Enganchar el remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad



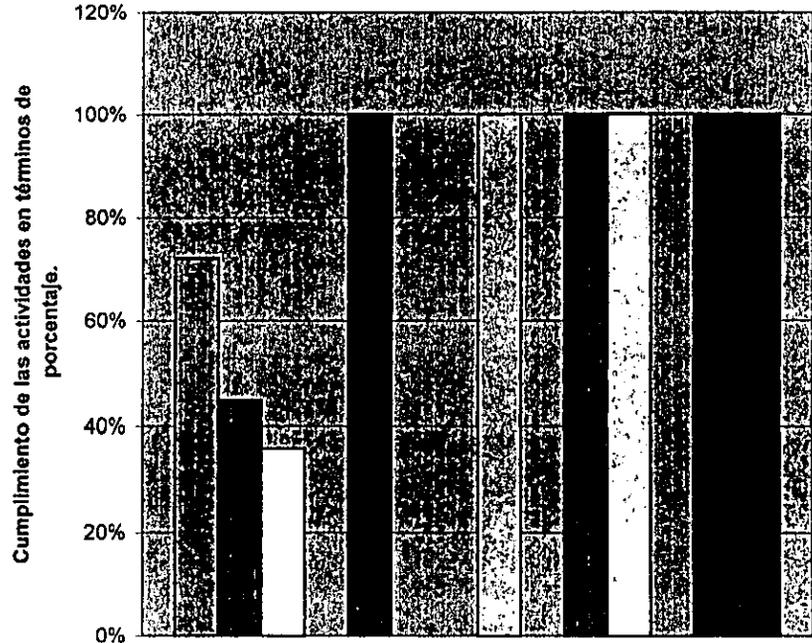
**Conductas mas importantes para el puesto de operador de tractocamión.**

**Candidato 12 (Antes de la retroalimentación)**



Candidato 13 (Antes de la retroalimentación).

- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegada a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecanicas
- CDC Conducir
- TR Tecnica de revaze
- MD Manejo a la defensiva
- ER Enganchar el remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad

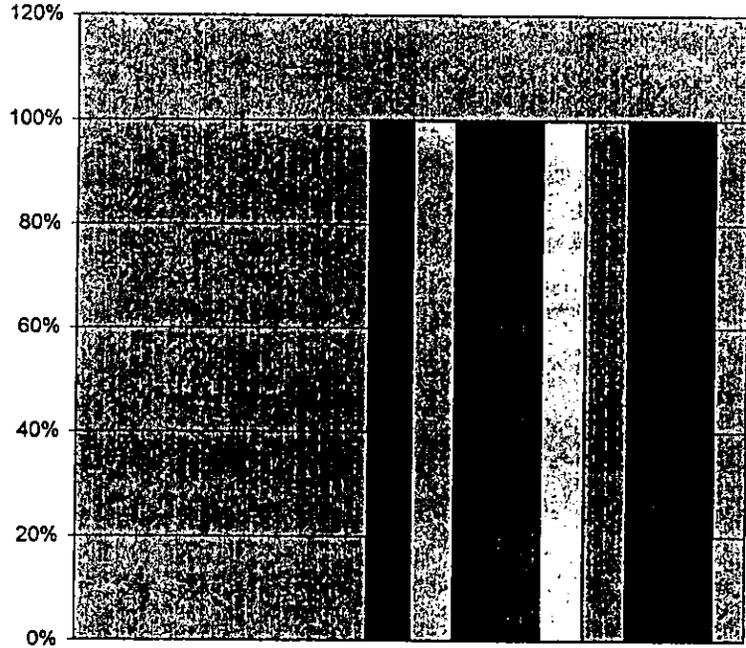


Conductas mas importantes para el puesto de operador de tractocamión.

Candidato 14 (Antes de la retroalimentación)

- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegada a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecanicas
- CDC Conducir
- TR Tecnica de revaze
- MD Manejo a la defensiva
- ER Enganchar el remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad

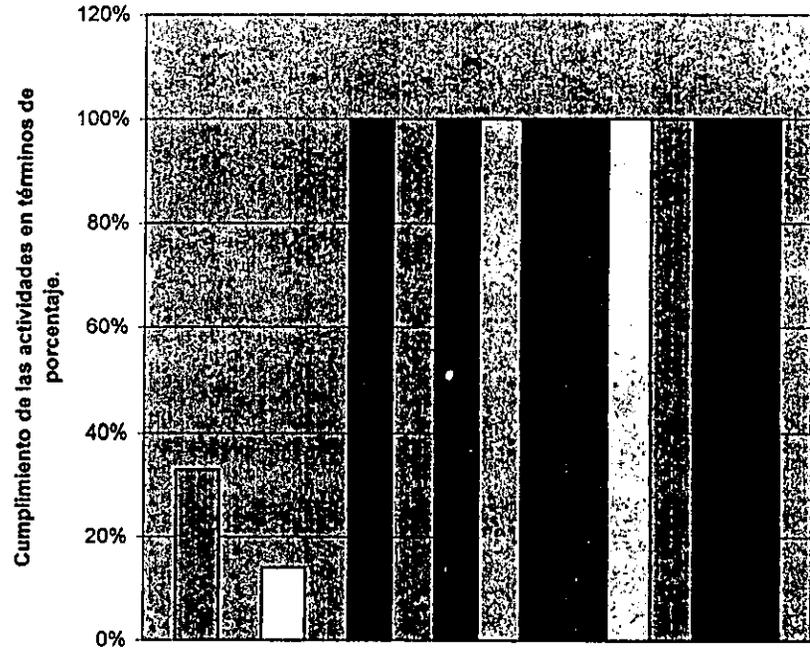
Cumplimiento de las actividades en términos de porcentaje.



Conductas mas importantes para el puesto de operador de tractocamión.

Candidato 15 (Antes de la retroalimentación)

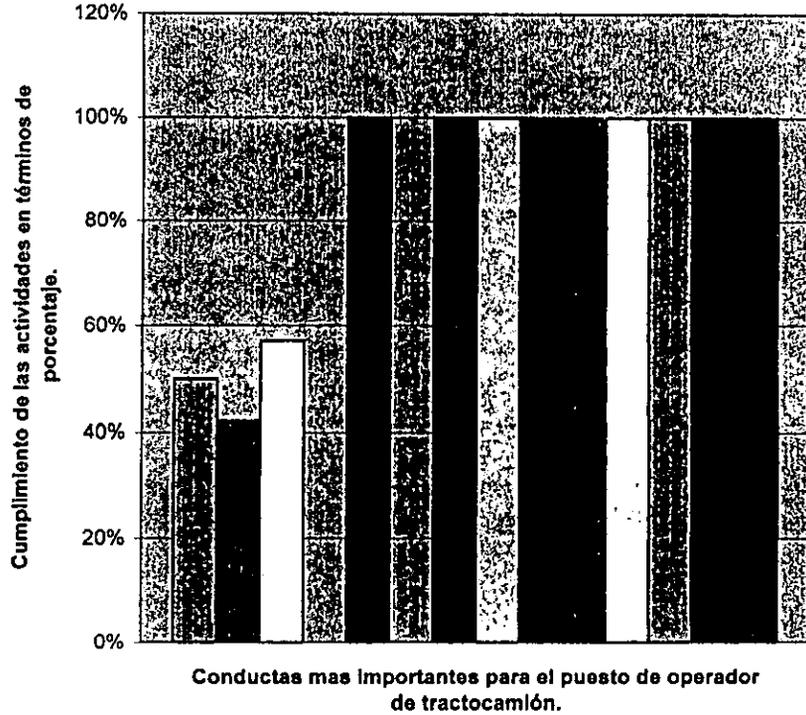
- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegada a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecanicas
- CDC Conducir
- TR Tecnica de revaze
- MD Manejo a la defensiva
- ER Enganchar el remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad



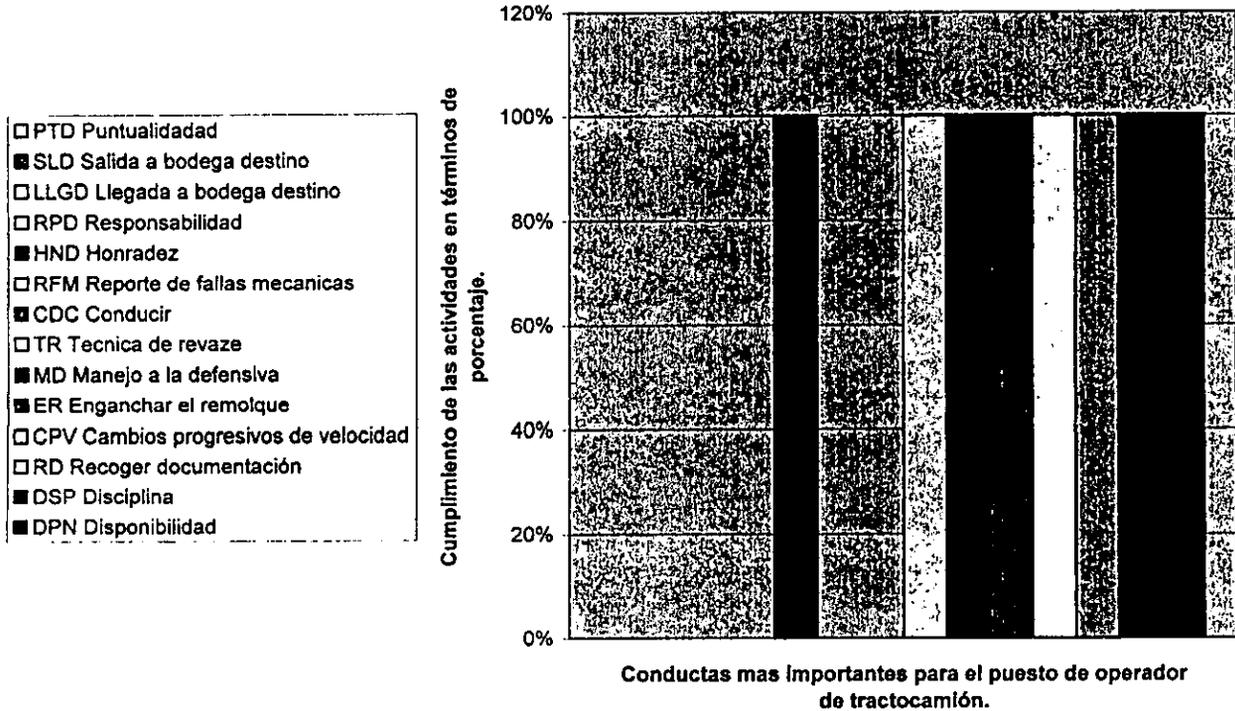
Conductas mas importantes para el puesto de operador de tractocamión.

**Candidato 16 (Antes de la retroalimentación)**

- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegada a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecanicas
- CDC Conducir
- TR Tecnica de revaze
- MD Manejo a la defensiva
- ER Enganchar el remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad

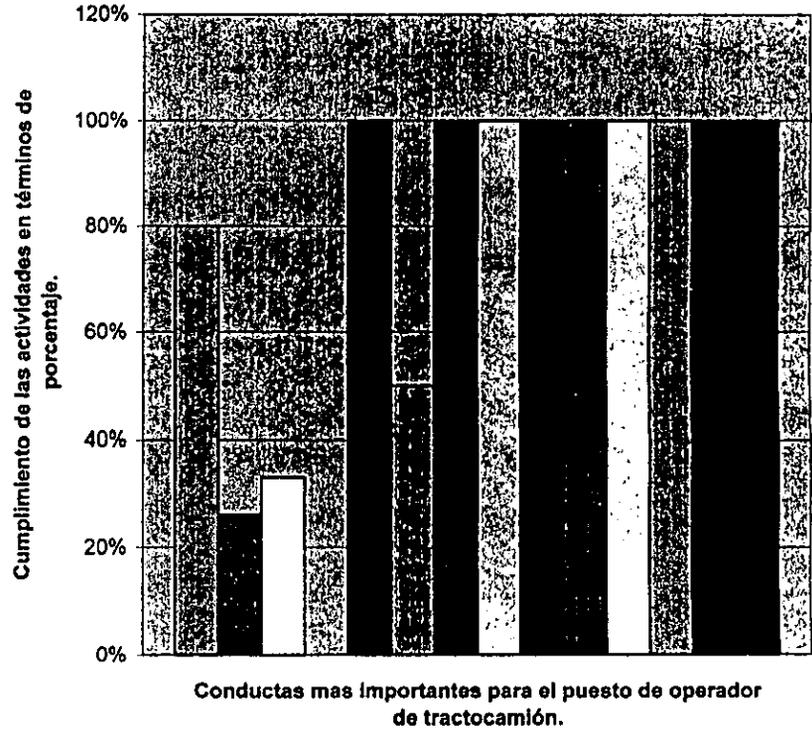


**Candidato 17 (Antes de la retroalimentación)**

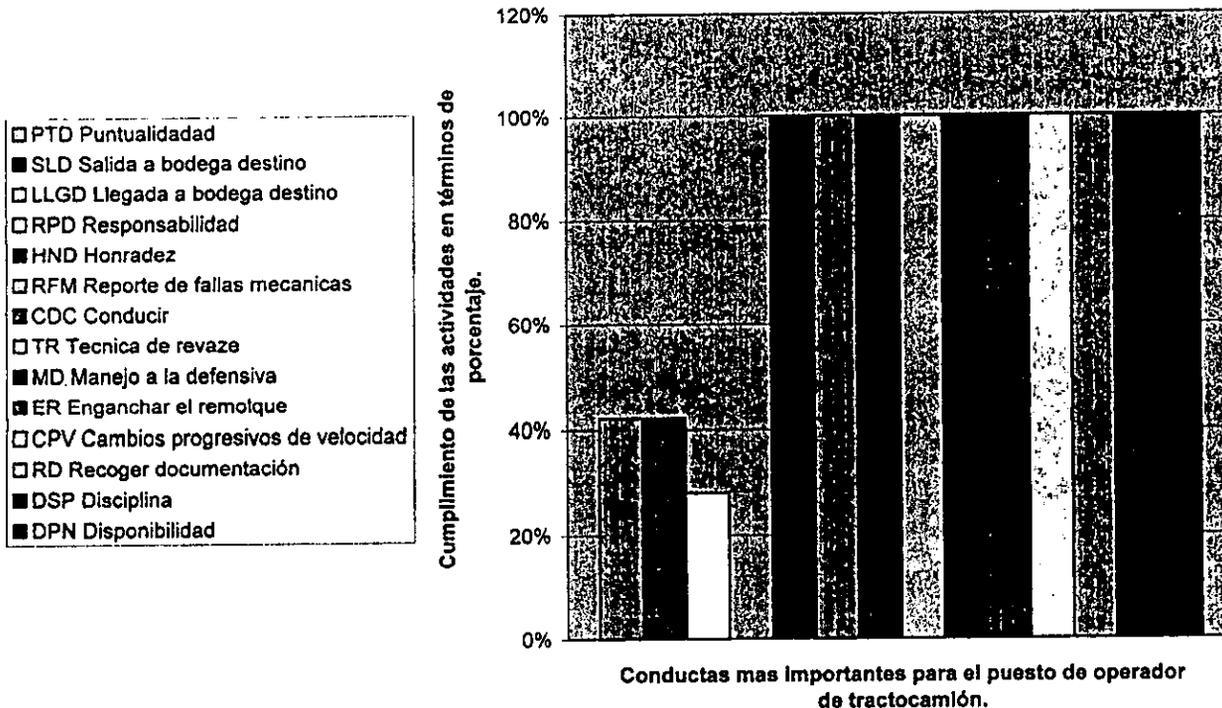


Candidato 18 (Antes de la retroalimentación).

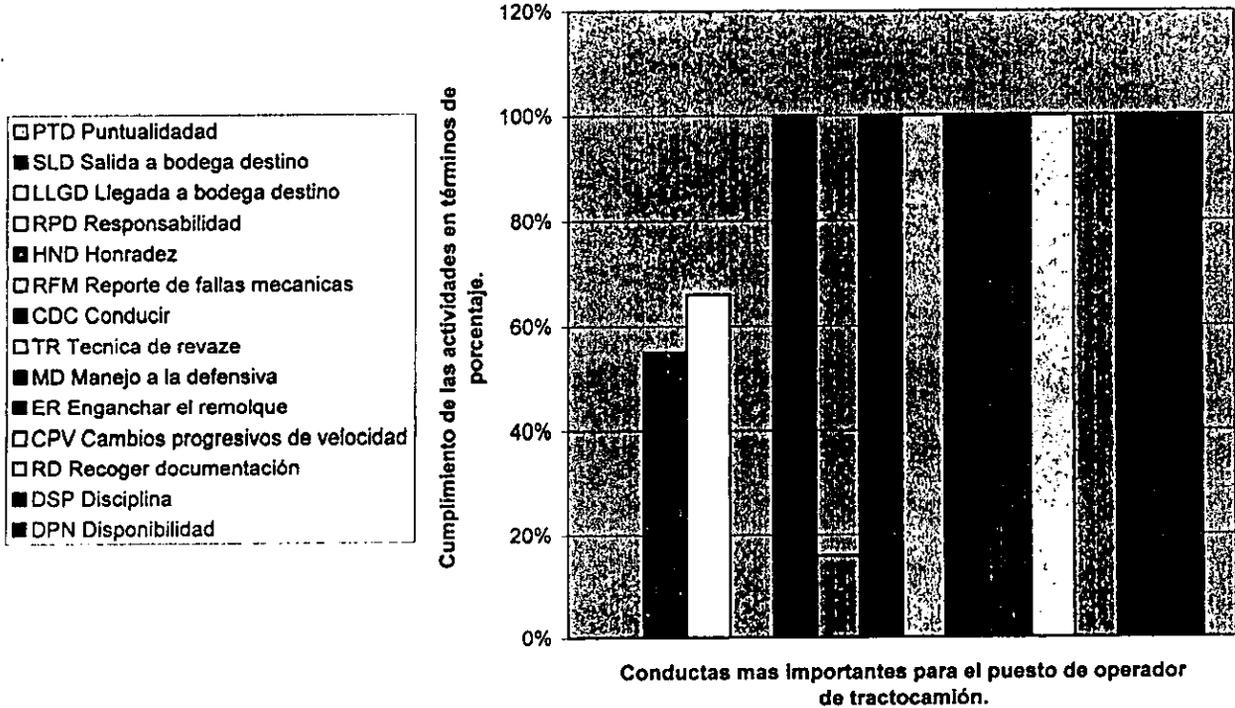
- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegada a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecánicas
- CDC Conducir
- TR Técnica de revaze
- MD Manejo a la defensiva
- ER Enganchar el remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad



Candidato 19 ( Antes de la retroalimentación).

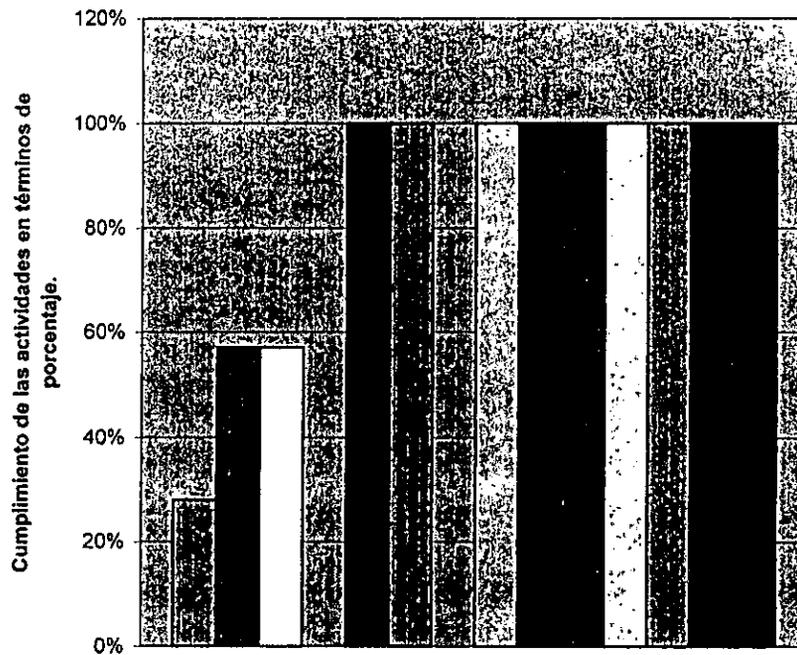


Candidato 20 (Antes de la retroalimentación).



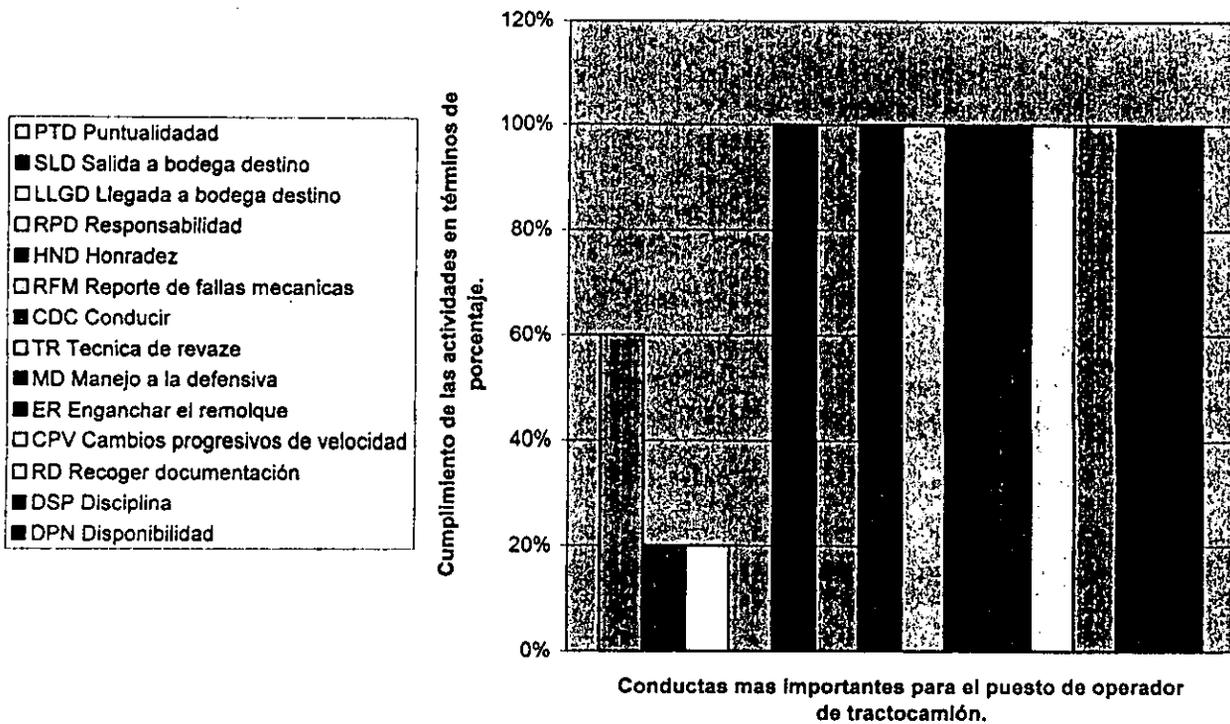
Candidato 21 (Antes de la retroalimentación).

- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegada a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecánicas
- CDC Conducir
- TR Técnica de revaze
- MD Manejo a la defensiva
- ER Enganchar el remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad

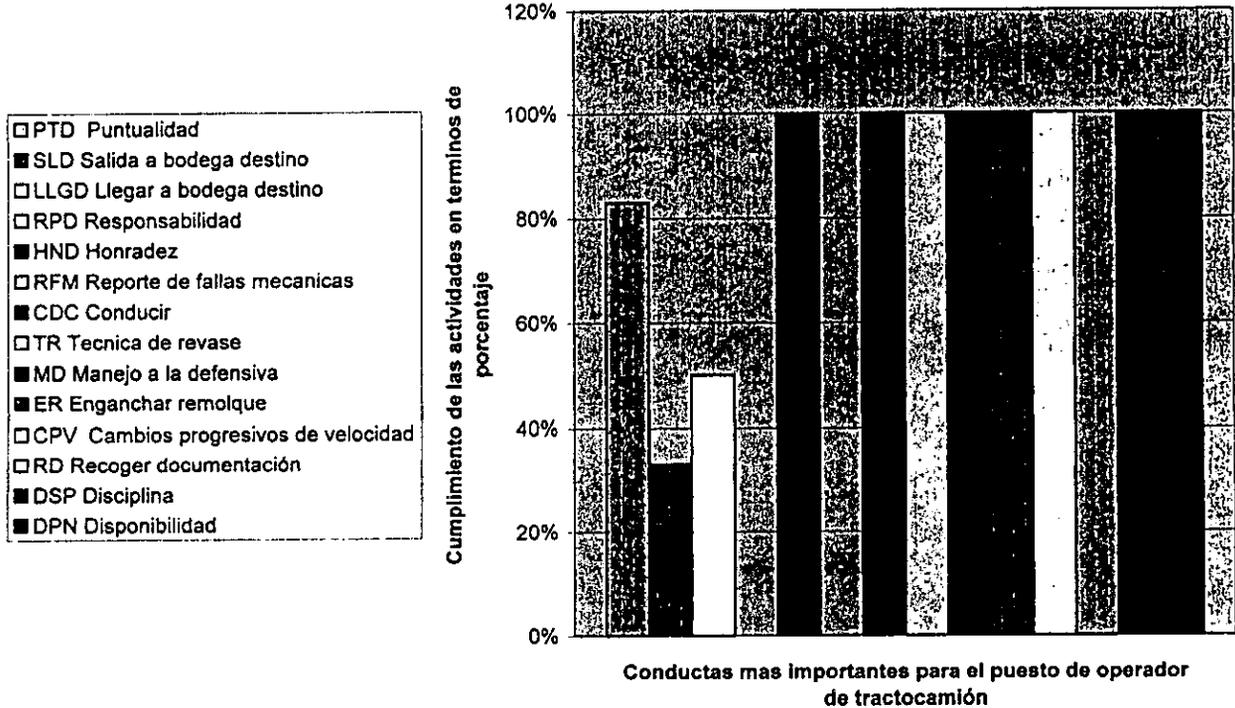


Conductas mas importantes para el puesto de opewrador de tractocamión.

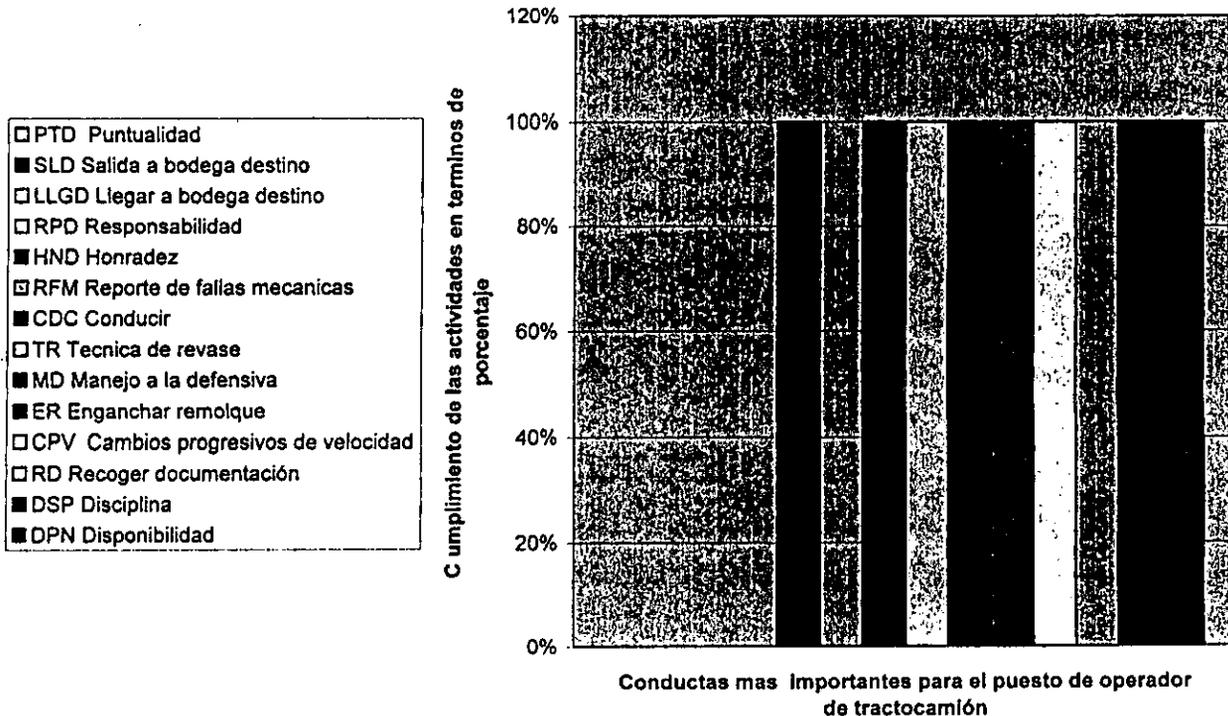
Candidato 22 (Antes de la retroalimentación).



Candidato 1 despues de la retroalimentación

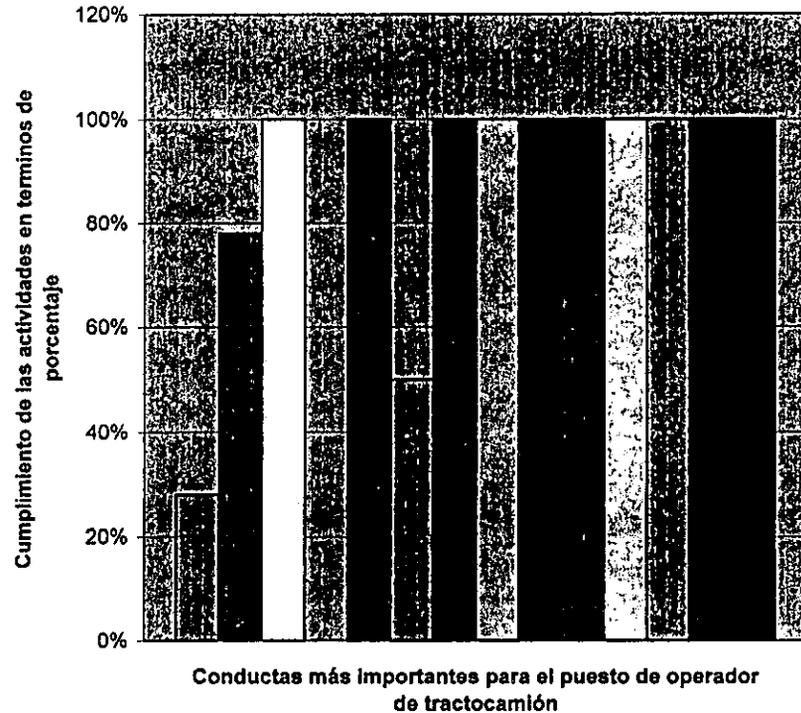


**Candidato 2 despues de la retroalimentación**



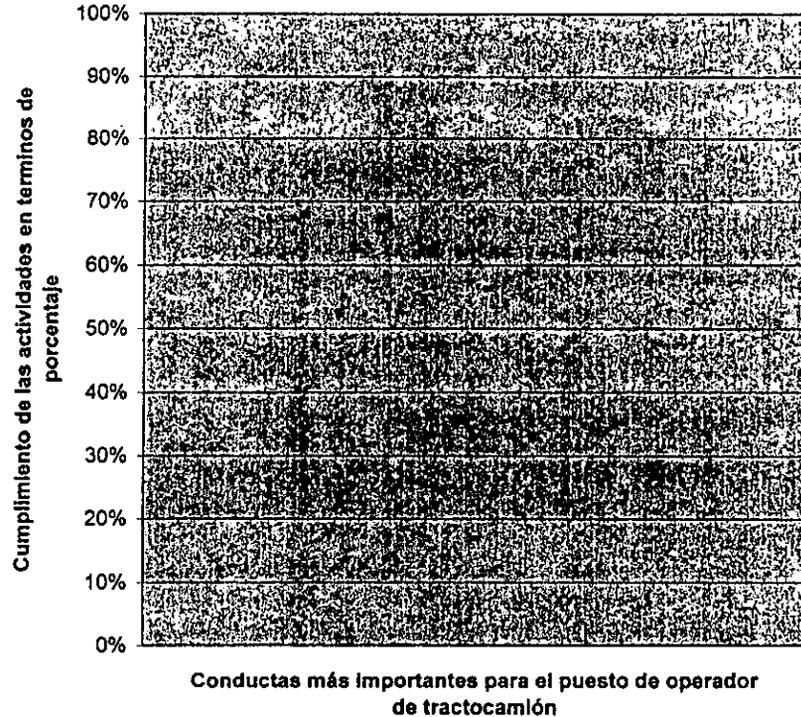
Candidato 3 despues de la retroalimentación

- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegar a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecanicas
- CDC Conducir
- TR Tecnica de revase
- MD Manejo a la defensiva
- ER Enganchar remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad

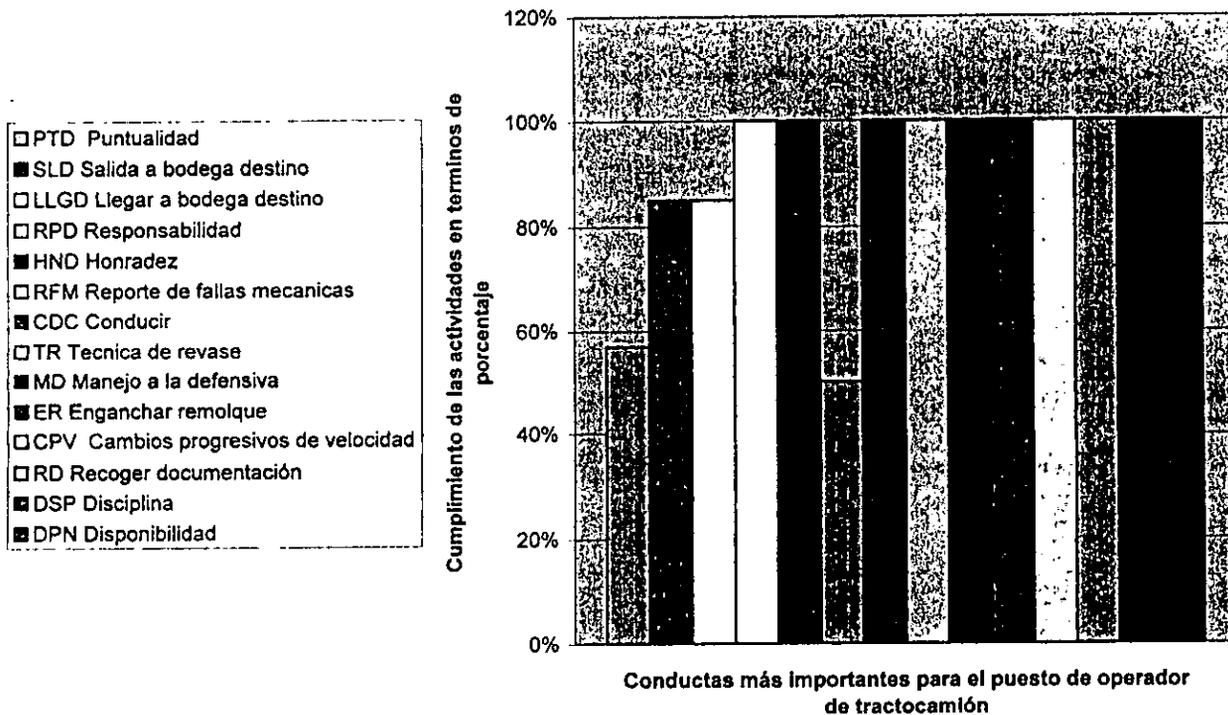


**Candidato 4 despues de la retroalimentación**

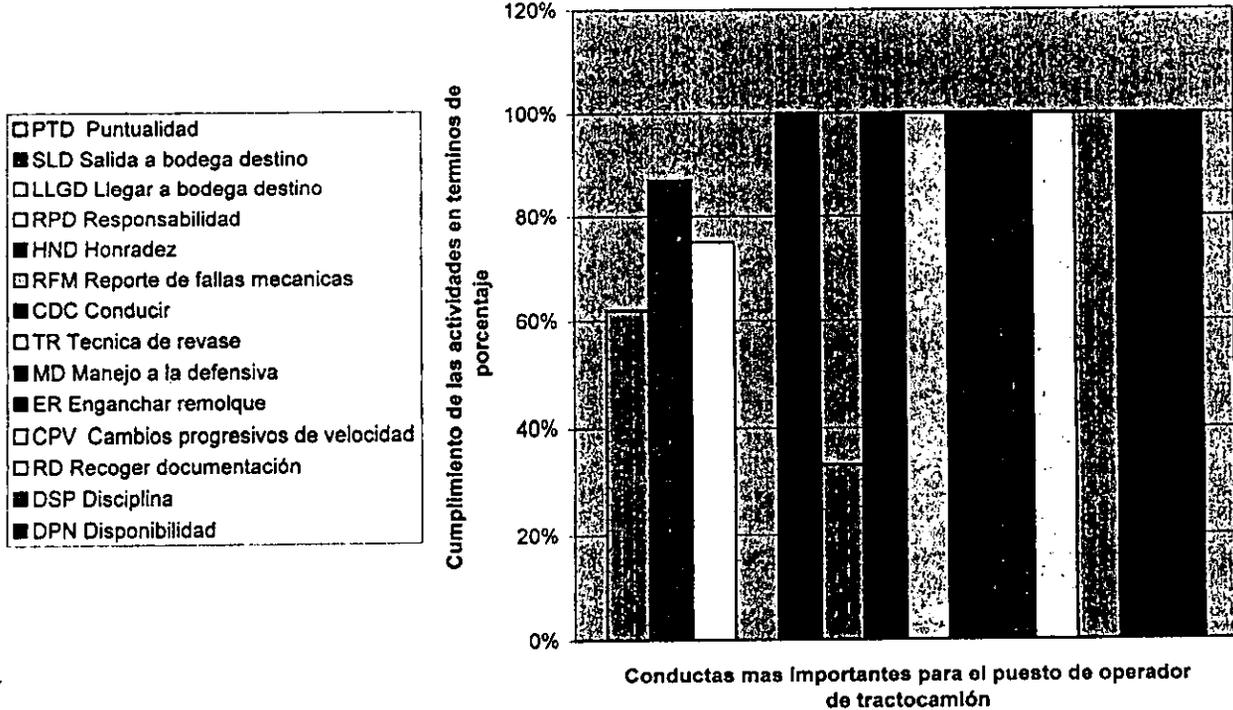
- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegar a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecanicas
- CDC Conducir
- TR Tecnica de revase
- MD Manejo a la defensiva
- ER Enganchar remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad



Candidato 5 despues de la retroalimentación

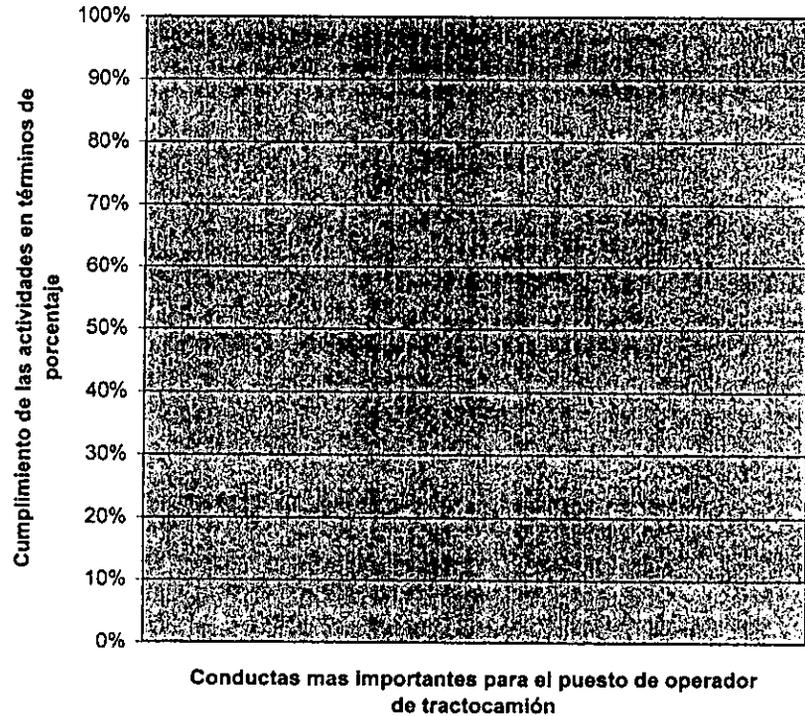


Candidato 6 despues de la retroalimentación



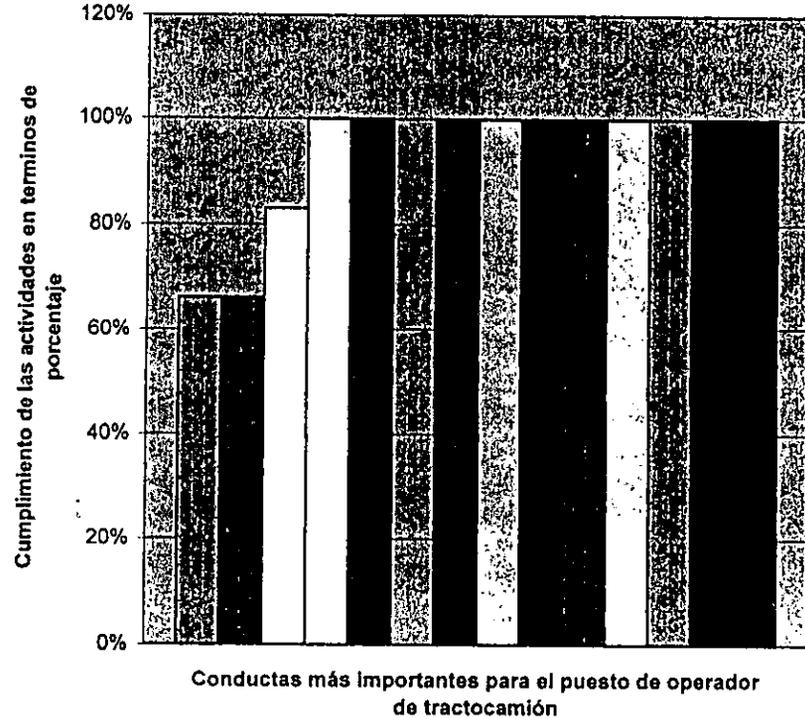
**Candidato 7 (Despues de la retoalimentación)**

- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegar a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecanicas
- CDC Conducir
- TR Tecnica de revase
- MD Manejo a la defensiva
- ER Enganchar remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad



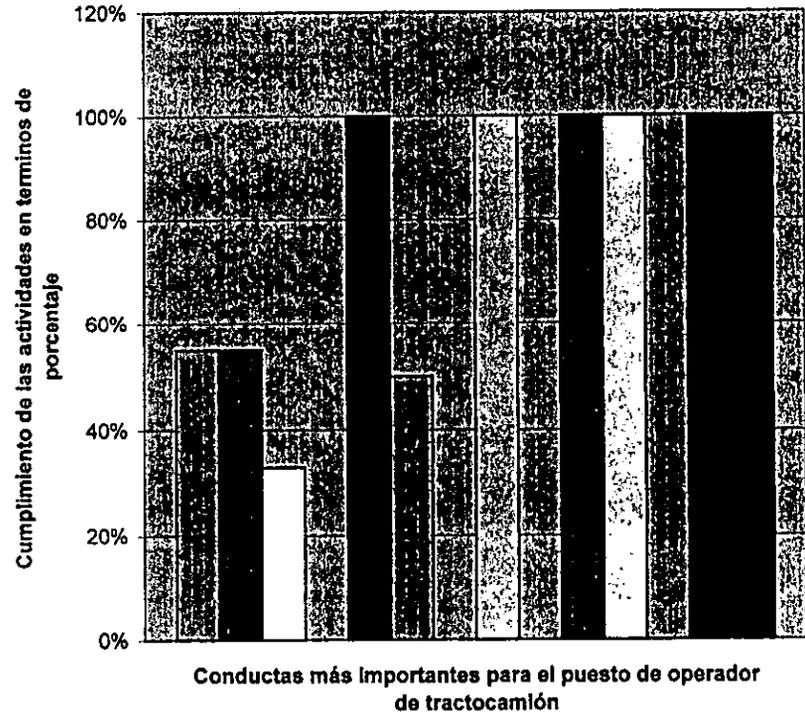
**Candidato 8 despues de la retroalimentación**

- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegar a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecanicas
- CDC Conducir
- TR Tecnica de revase
- MD Manejo a la defensiva
- ER Enganchar remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad



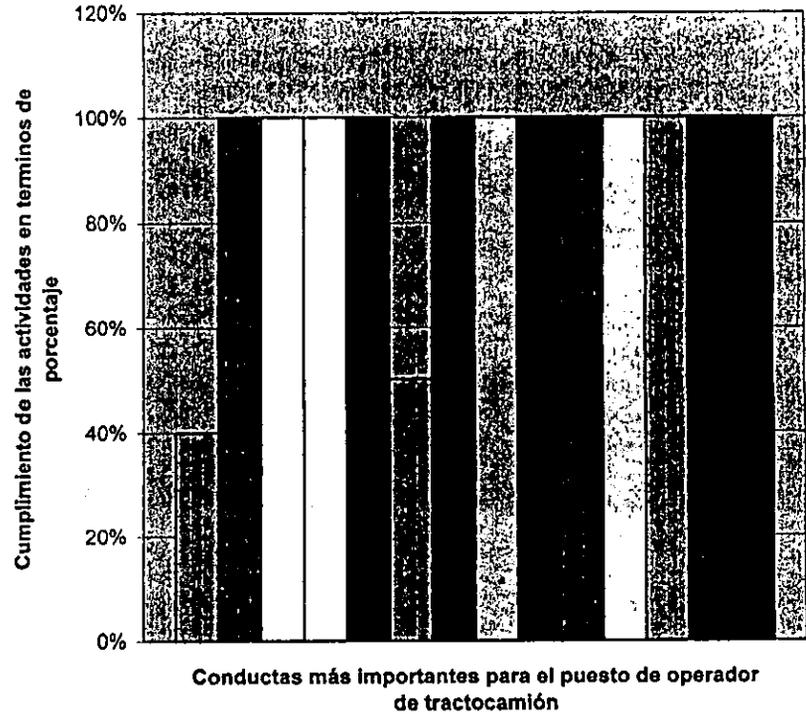
Candidato 9 despues de la retroalimentación

- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegar a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecanicas
- CDC Conducir
- TR Tecnica de revase
- MD Manejo a la defensiva
- ER Enganchar remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad



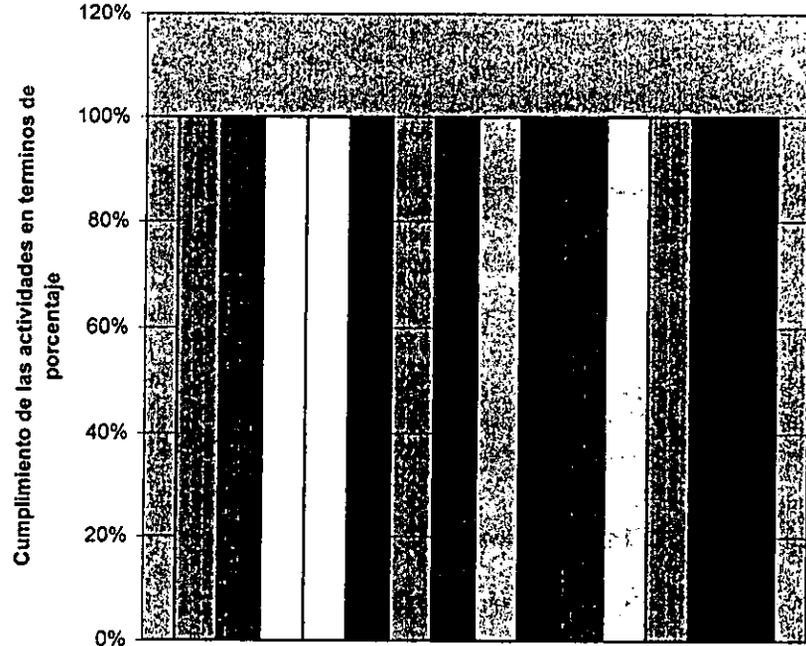
Candidato 10 despues de la retroalimentación

- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegar a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecanicas
- CDC Conducir
- TR Tecnica de revase
- MD Manejo a la defensiva
- ER Enganchar remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad



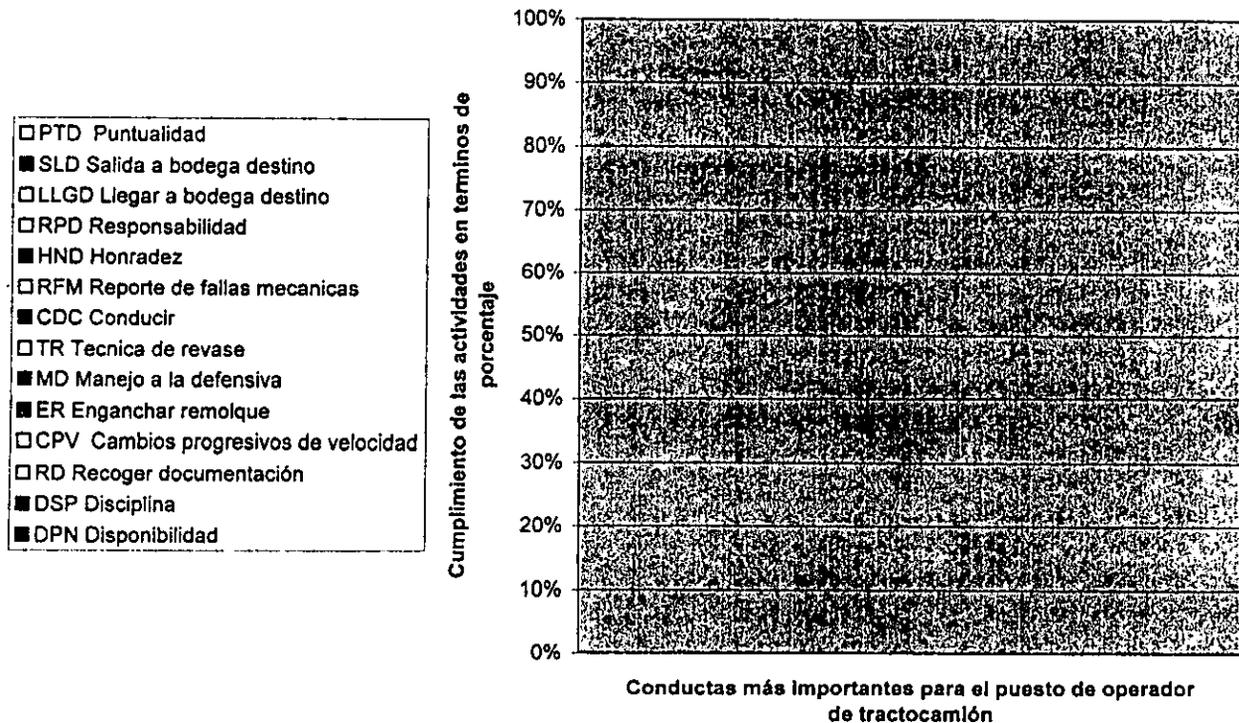
Candidato 11 despues de la retroalimentación

- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegar a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecanicas
- CDC Conducir
- TR Tecnica de revase
- MD Manejo a la defensiva
- ER Enganchar remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad

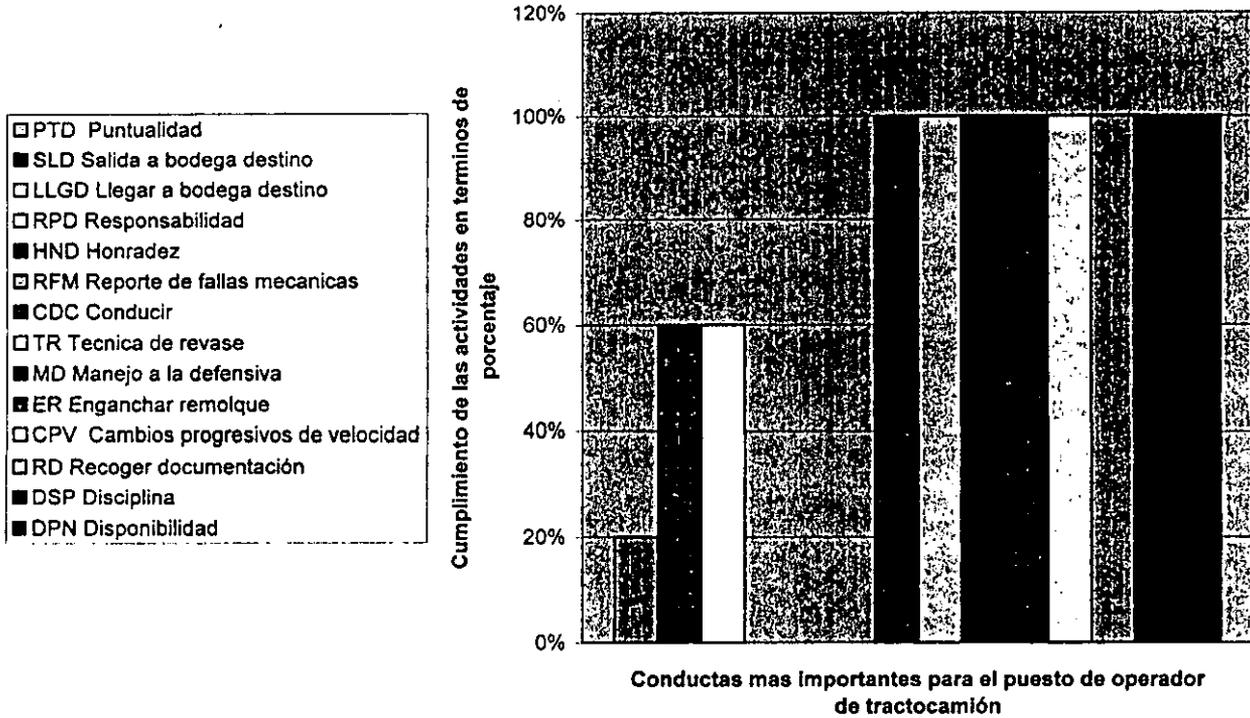


Conductas mas importantes para el puesto de operador de tractocamión

**Candidato 12 despues de la retroalimentación**

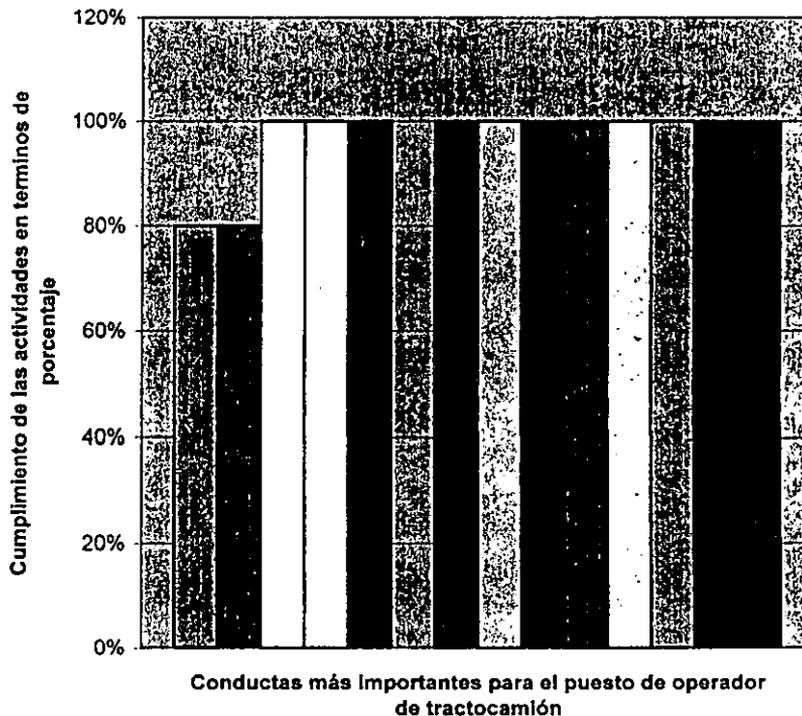


Candidato 13 despues de la retroalimentación



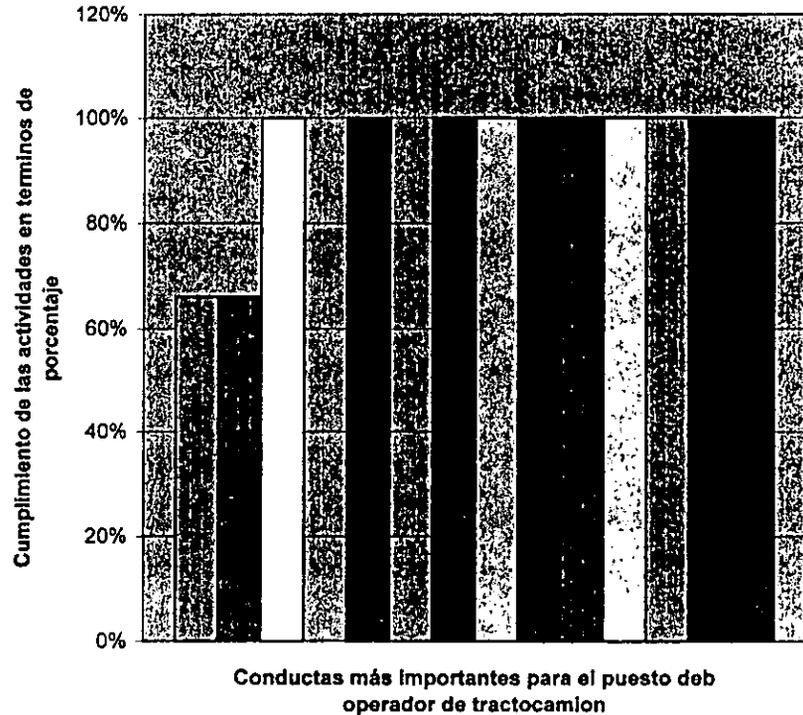
Candidato 14 despues de la retroalimentación

- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegar a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecanicas
- CDC Conducir
- TR Tecnica de revase
- MD Manejo a la defensiva
- ER Enganchar remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad



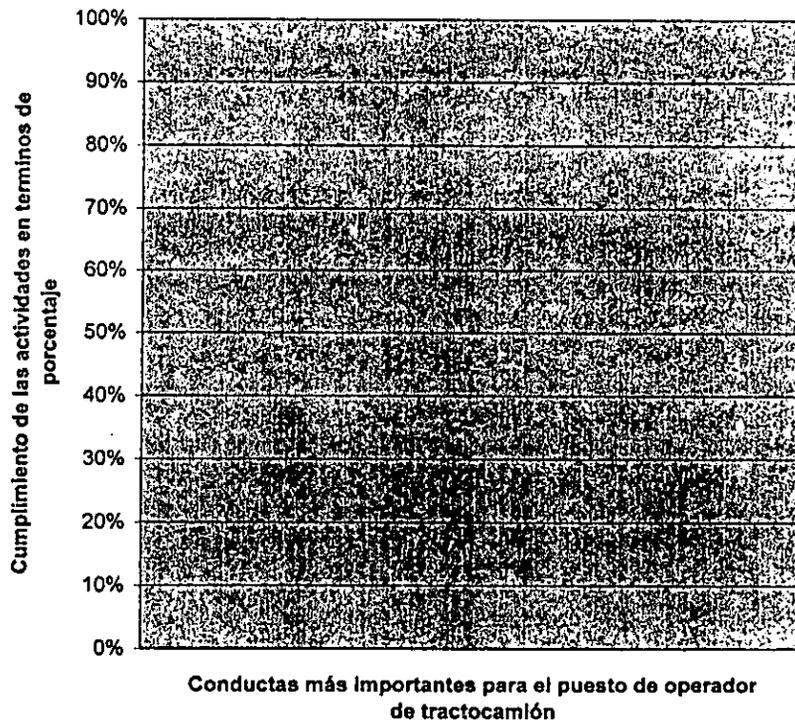
Candidato 15 despues de la retroalimentación

- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegar a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecanicas
- CDC Conducir
- TR Tecnica de revase
- MD Manejo a la defensiva
- ▣ ER Enganchar remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad



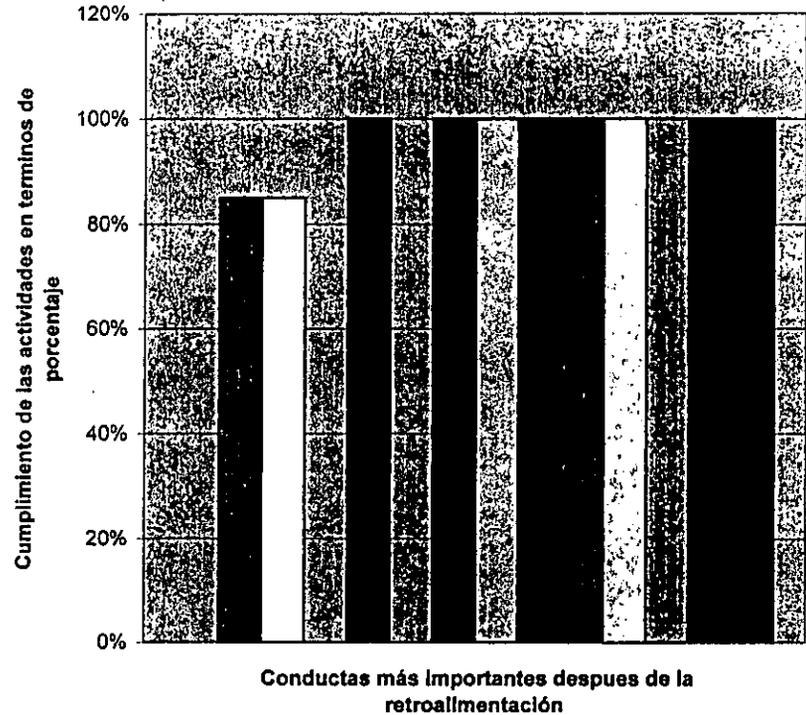
**Candidato 16 despues de la retroalimentación**

- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegar a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecanicas
- CDC Conducir
- TR Tecnica de revase
- MD Manejo a la defensiva
- ER Enganchar remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad



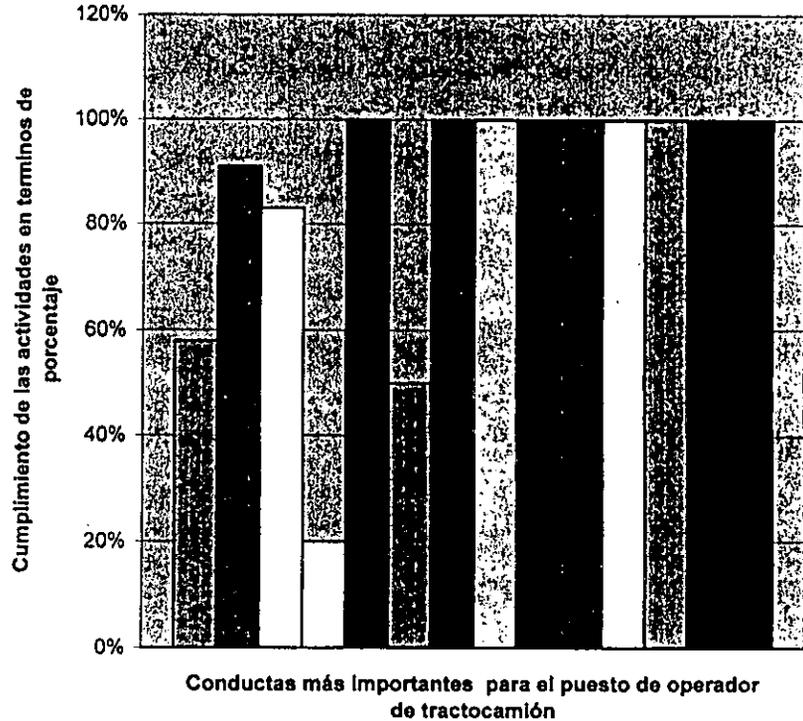
Candidato 17 despues de la retroalimentación

- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegar a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecanicas
- CDC Conducir
- TR Tecnica de revase
- MD Manejo a la defensiva
- ER Enganchar remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad



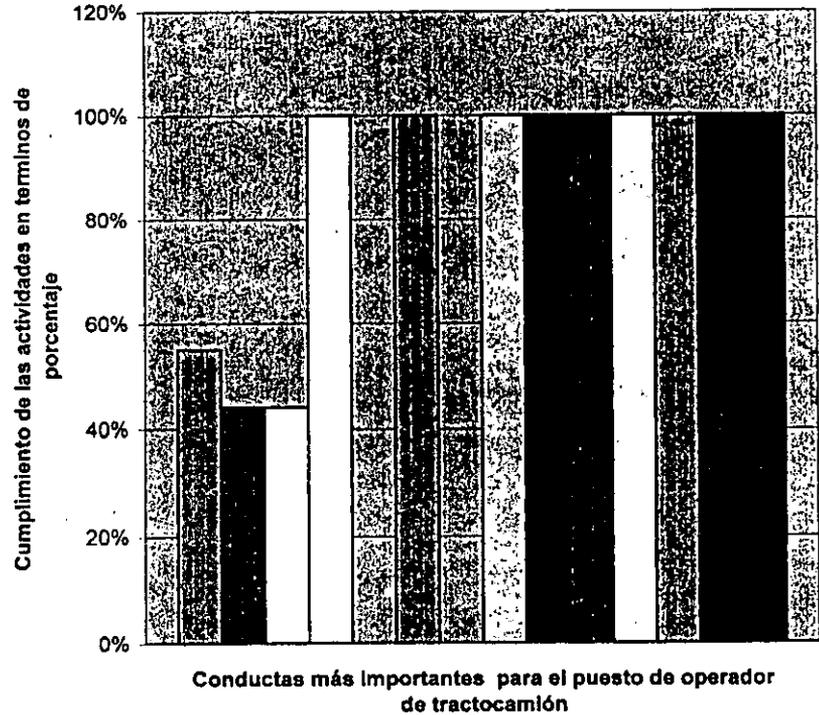
Candidato 18 despues de la retroalimentación

- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegar a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecanicas
- CDC Conducir
- TR Tecnica de revase
- MD Manejo a la defensiva
- ▨ ER Enganchar remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad



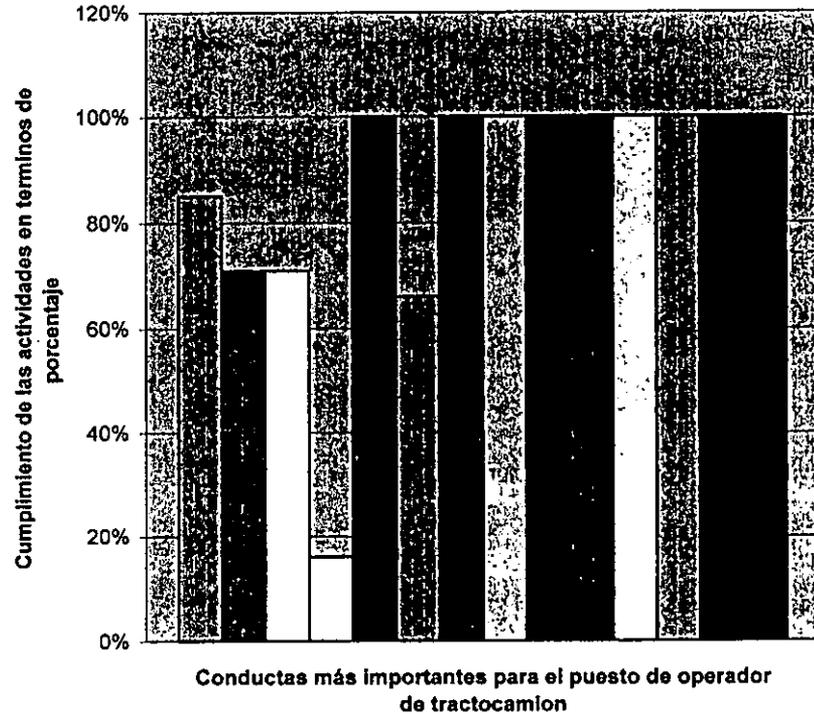
**Candidato 19 despues de la retroalimentación**

- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegar a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecanicas
- CDC Conducir
- TR Tecnica de revase
- MD Manejo a la defensiva
- ER Enganchar remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad



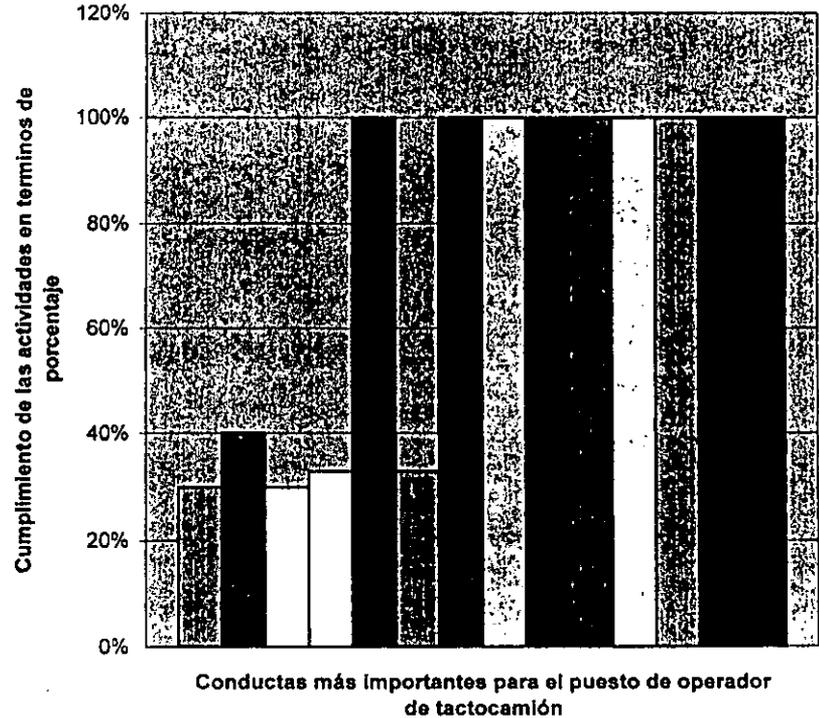
Candidato 20 despues de la retroalimentación

- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegar a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecanicas
- CDC Conducir
- TR Tecnica de revase
- MD Manejo a la defensiva
- ER Enganchar remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad



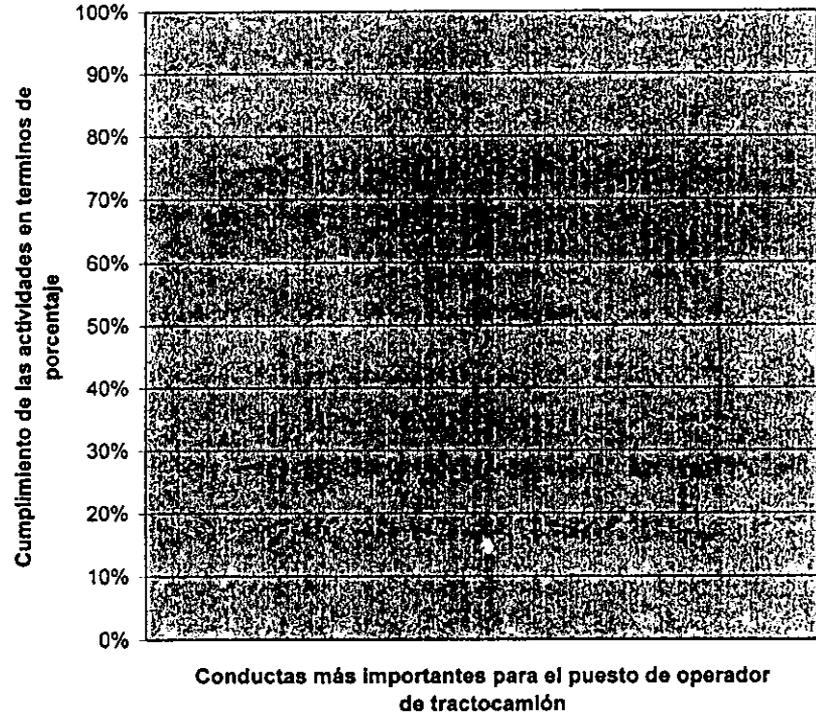
Candidato 21 despues de la retroalimentación

- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegar a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecanicas
- CDC Conducir
- TR Tecnica de revase
- MD Manejo a la defensiva
- ER Enganchar remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad



Candidato 22 despues de la retroalimentación

- PTD Puntualidad
- SLD Salida a bodega destino
- LLGD Llegar a bodega destino
- RPD Responsabilidad
- HND Honradez
- RFM Reporte de fallas mecanicas
- CDC Conducir
- TR Tecnica de revase
- MD Manejo a la defensiva
- ER Enganchar remolque
- CPV Cambios progresivos de velocidad
- RD Recoger documentación
- DSP Disciplina
- DPN Disponibilidad



## Bibliografia

**BIBLIOGRAFIA:**

Acevedo, E. Mondragón. Revisión de análisis de puesto. (Uso del psicólogo). Tesis. U.N.A.M. 1995.

Bringas, M. Mireya. Reglamento de Tránsito en Carreteras Federales. Bringas Hermanos Editores. México. 1997.

Canalizo, J. F. Métodos innovadores de selección de personal. Tesis de licenciatura inédita. U.N.A.M. Facultad de Psicología. México. 1994.

Cummins Engine Company, Inc. Manual de Operación y Mantenimiento de los Motores serie N-14 Plus. México. 1998.

Gómez, R.C. (1981) Presentación y adaptación del material para centros de evaluación, Tesis de licenciatura inédita, Facultad de psicología. México.

Grados, E. Jaime. Inducción, Reclutamiento y Selección de Personal. México. Editorial Manual Moderno. 1988.

Huerta, A.A. (1993) Centros de evaluación: Una alternativa para detección de potencial de desarrollo. Tesis de licenciatura inédita. Universidad del Valle de México.

Ibarra, M.M. (1986). Centros de evaluación: Una alternativa para detección de potencial de desarrollo. Tesis de licenciatura inédita. Universidad del Valle de México.

Jiménez, O.A., ~~Modelos tradicionales en selección de personal y sus limitaciones~~. Programa de publicaciones y material didáctico. Facultad de Psicología. 1993. Mecanograma.

Jiménez, O.A. Alternativa del análisis experimental de la conducta al problema de la selección de personal. Programa de publicaciones de material didáctico. Facultad de Psicología. U.N.A.M. México. 1994.

Lizaola, C.M. y Salazar, P.M. (1993) Correlación entre las capacidades intelectuales y habilidades administrativas con centros de evaluación. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Iberoamericana. México.

Material fotocopiado de Training House. Evaluación de Efectividad Gerencial (Map). 08/11/97.

Montes, B.R. (1978) Proposición de un método de validación de las técnicas de los centros de evaluación gerencial. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Anahuac. México.

Rivera, S. Ricardo. Estructura y Elaboración de Pruebas para la Selección de Personal. México. Editorial Limusa. 1992.

## Bibliografía

Rodríguez y otros. Aplicación de la Selección por objetivos al puesto de enfermería en una empresa de servicios. Tesis. U.N.A.M. 1995.

Siegel, L. Psicología Industrial. México. Compañía editorial continental. 1976

Torres, H. M. (1997) Análisis de trabajos de investigación sobre centros de evaluación en México. Tesis de licenciatura inédita. U.N.A.M. Facultad de Psicología. México.

Uribe, P.J. (1996) Factores sociodemográficos y su relación con habilidades de comunicación organizacional en alumnos de pos- grado con el método de assesment center. Tesis de maestría inédita. U.N.A.M. División de estudios de posgrado, Facultad de Contaduría y Administración. México.

Uribe, P.J. (1996) Assesment Center. ¿Ciencia ó ficción? (Primera parte). Laboral, pp. 100-102.

Uribe, P.J. (1996) Assesment Center: Psicología, ética, sociedad y normas de operación. Segunda parte. Laboral, pp. 67 a 72.

Villagomez, G.J. (1975) Historia y evolución de la selección técnica de personal en México. Tesis de licenciatura inédita. U.N.A.M. Facultad de Psicología. México.