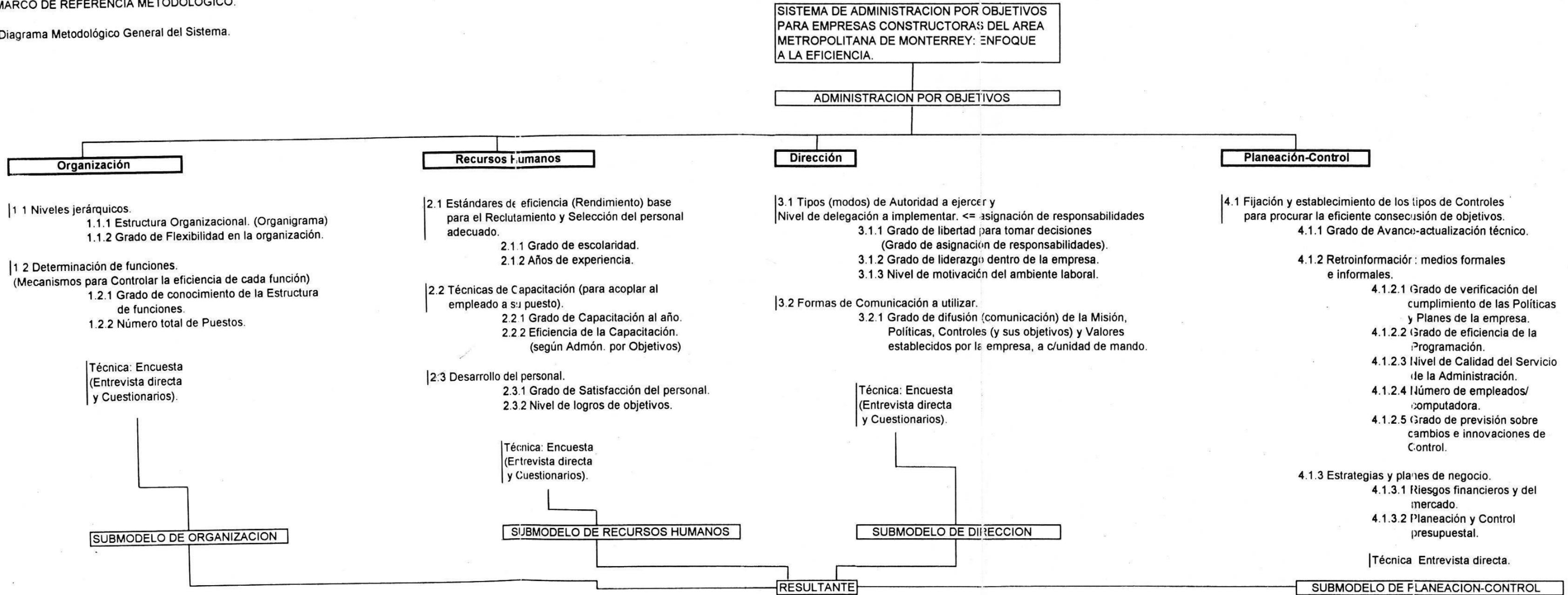
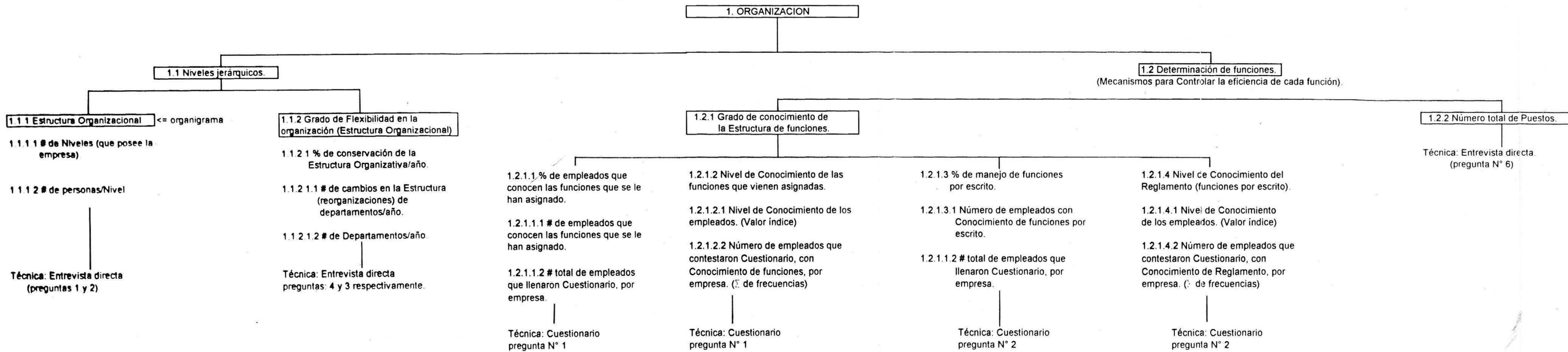


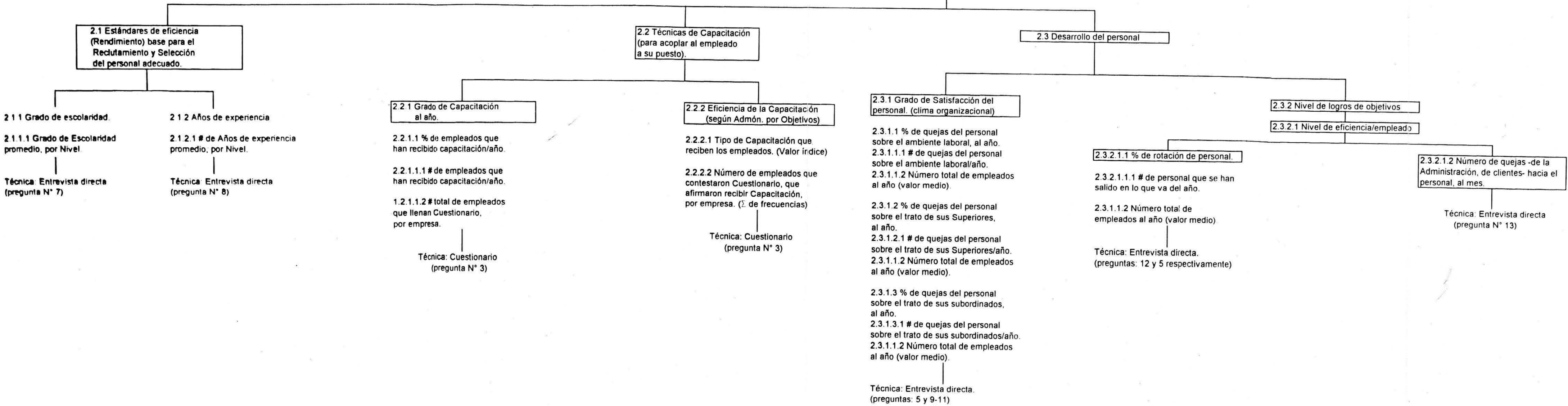
III. MARCO DE REFERENCIA METODOLOGICO.

3.1 Diagrama Metodológico General del Sistema.





2. RECURSOS HUMANOS



3. DIRECCION

3.1 Tipos (modos) de Autoridad a ejercer y Nivel de delegación a implementar asignación de responsabilidades

3.2 Formas de comunicación a utilizar.

3.1.1 Grado de libertad para tomar decisiones (Grado de asignación de responsabilidades).

3.1.1.1 Grado de Delegación de Responsabilidades (Decisiones) de la empresa.

3.1.1.1.1 Nivel de toma de decisiones de su puesto, por empleado que llena Cuestionario. (Valor índice)

3.1.1.1.2 Número de empleados que contestaron Cuestionario, por empresa. (' de frecuencias)

Técnica: Cuestionario (pregunta N° 4)

3.1.2 Grado de liderazgo dentro de la empresa.

3.1.2.1 Grado de involucramiento e integración de la Alta Administración, con el personal.

3.1.2.1.1 # de juntas de A. Administrador con supervisores (M. Medio)/mes.

3.1.2.1.2 # de juntas de A. Administrador con personal (N. Base)/mes.

Técnica: Entrevista directa (preguntas N° 14 y 15)

3.1.2.2 Grado de involucramiento e integración del Mando Medio, con el personal.

3.1.2.2.1 # de juntas del personal (N. Base) con jefes de dpto. (M. Medio)/mes.

3.1.2.2.2 # de mesas redondas por dpto./año.

Técnica: Entrevista directa (preguntas N° 16 y 17)

3.1.3 Nivel de motivación del ambiente laboral.

2.3.1.1.1 # de quejas del personal sobre el ambiente laboral/año.

3.1.3.1 Número de accidentes de trabajo, al año.

2.3.2.1.1 % de rotación del personal.

Técnica: Entrevista directa (preguntas N° 9, 18 y 12, 5)

3.2.1 Grado de difusión (comunicación) de la Misión, Políticas, Controles (y sus objetivos) y Valores establecidos por la empresa, a cada unidad de mando.

3.2.1.1 # de posters difundidos con fines de Comunicación hacia los empleados/año

3.2.1.2 # de boletines difundidos hacia los empleados/año.

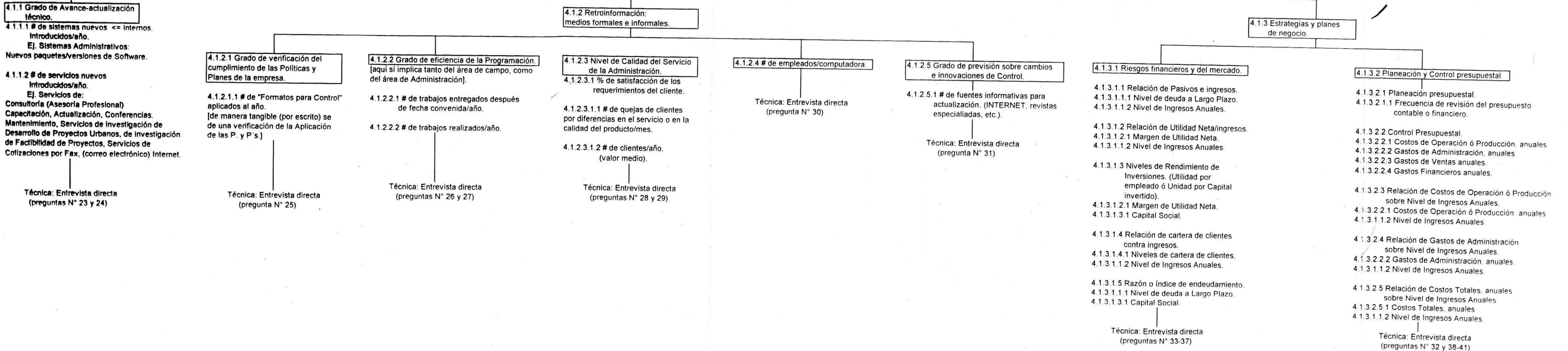
3.2.1.3 # de manuales difundidos hacia los empleados/año.

3.2.1.4 # de cursos de Capacitación por empleado/año.

Técnica: Entrevista directa (preguntas N° 19-22)

4. PLANEACION-CONTROL

4.1 Fijación y establecimiento de los tipos de Controles para procurar la eficiente consecución de objetivos.



3.3 Descripción del Diagrama Metodológico.

Para iniciar con el proyecto, comencé por elaborar y definir el tema del Sistema, el cual lleva por nombre: "Sistema de Administración por Objetivos para empresas constructoras del Area Metropolitana de Monterrey: Enfoque a la Eficiencia". Todos los puntos de vista de las diferentes funciones a utilizar (Organización, Recursos Humanos, Dirección y Planeación-Control) serán manejados bajo el enfoque o "filtro" de Administración por Objetivos. Todos los resultados que arroje el análisis y desarrollo de cada función, confluirán dentro de una conclusión sobre cada función en específico (submodelos); que, a su vez, dichas conclusiones darán forma al Sistema resultante final.

El primer diagrama que presento, es el Metodológico General del Sistema; lo llamo así, porque en él aparecen las cuatro grandes divisiones (funciones administrativas) en que yo subdivido el Sistema. Para observar cómo se va sustentando el esquema que conforma mi Sistema, describo a partir de cada función administrativa, los componentes que manejo. Por motivo de espacio en el formato de la presentación, en este diagrama aparece sintetizado el desglose, hasta el nivel de los indicadores. En los subsecuentes diagramas –que presento de manera individualizada (por función)-, es entonces donde explico el desglose hasta el punto de mostrar las variables que integran los indicadores, y las técnicas específicas de que me sirvo para obtener dichas variables.

Obviamente, todas las variables poseen sus propios parámetros; es decir, en cada variable manejo un rango o intervalo, mediante el cual, dicha variable se va "encasillando" en una clasificación específica.

Debido a lo extenso que resulta el desplegar cada rango para cada variable manejada; esta información ya no la coloco en el formato del diagrama; sino que los muestro a manera de listado en la sección "Rangos introducidos para las Variables, y procedimiento para la obtención de Indicadores".

IV. RANGOS INTRODUCIDOS PARA LAS VARIABLES, Y PROCEDIMIENTO PARA LA OBTENCION DE INDICADORES.

4.1 Para las variables e indicadores de la función Organización.

1.- ORGANIZACION

1.1 Niveles jerárquicos.

1.1.1 Estructura Organizacional (Organigrama).

1.1.1.1 Número de niveles (que posee la empresa).

- 1.- De 3 a 4 niveles.
- 2.- De 5 a 6 niveles.
- 3.- No información.

1.1.1.2 Número de personas por nivel.

Nivel 1

- 1.- 1 persona.
- 2.- 2 personas.
- 3.- + de 2 personas.
- 4.- No información.

Nivel 2

- 1.- De 1 a 3 personas.
- 2.- + de 3 personas.
- 3.- No información.

Nivel 3

- 1.- De 1 a 5 personas.
- 2.- + de 5 personas.
- 3.- No información.
- 4.- No se aplica.

Nivel 4

- 1.- De 1 a 10 personas.
- 2.- + de 10 personas.
- 3.- No información.
- 4.- No se aplica.

Nivel 5

- 1.- De 1 a 15 personas.
- 2.- + de 15 personas.
- 3.- No información.
- 4.- No se aplica.

Nivel 6

- 1.- De 1 a 20 personas.
- 2.- + de 20 personas.
- 3.- No información.
- 4.- No se aplica.

1.1.2 Grado de Flexibilidad en la Organización.

1.1.2.1 % de conservación de la Estructura Organizativa (al año) =

$$\frac{\# \text{ de cambios en la Estructura de Departamentos (reorganizaciones) al año}}{\# \text{ de Departamentos al año}}$$

1.1.2.1.1 Número de cambios en la Estructura de Departamentos (reorganizaciones)/año

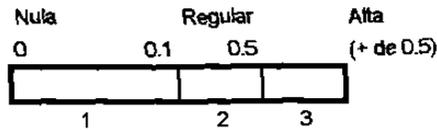
- 1.- No cambios.
- 2.- De 1 a 3 cambios.
- 3.- De 4 a 6 cambios.
- 4.- De 7 a 9 cambios.
- 5.- + de 9 cambios.
- 6.- No información.

1.1.2.1.2 Número de Departamentos que posee la empresa, al año.

- 1.- 2 Departamentos.
- 2.- 3 Departamentos.
- 3.- 4 Departamentos.
- 4.- 5 Departamentos.
- 5.- + de 5 Departamentos.
- 6.- No información.

1.1.2 Grado de Flexibilidad en la Organización.

- 1.- Cero o Nula.
- 2.- Regular: (de 0.1 a 0.5)
- 3.- Alta: (+ de 0.5)
- 4.- No información.



1.2 Determinación de Funciones.

1.2.1 Grado de Conocimiento de la Estructura de Funciones.

- 1.2.1.1 % de empleados que conocen las funciones que se le han asignado.
- 1.2.1.1.1 # de empleados que conocen las funciones que se le han asignado.

de la Muestra:

¿Conoce Ud. Las funciones que vienen asignadas a su puesto?

- 1.- Sí.
- 2.- No.
- 3.- No información.

Número de empleados que conocen las funciones que se le han asignado.

- 1.- De 1 a 5 empleados.
- 2.- De 6 a 10 empleados.
- 3.- De 11 a 20 empleados.
- 4.- De 21 a 30 empleados.
- 5.- + de 30 empleados.
- 6.- No información.

1.2.1.1.2 Número total de empleados que llenaron Cuestionario, por empresa.

- 1.- De 1 a 5 empleados.
- 2.- De 6 a 10 empleados.
- 3.- De 11 a 20 empleados.
- 4.- De 21 a 30 empleados.
- 5.- + de 30 empleados.
- 6.- No información.

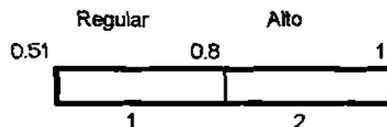
1.2.1.1 % de empleados con conocimiento de la Estructura de funciones =

$$\frac{\text{\# de empleados que conocen las funciones que se le han asignado}}{\text{Número total de empleados...., por empresa}}$$

1.2.1.1 % de empleados que conocen las funciones que se le han asignado.

- 1.- Regular: (de 0.51 a 0.8)
- 2.- Alto: (de 0.81 a 1.0)

% de empleados con conocimiento de las funciones que se le han asignado.



1.2.1.2 Nivel de Conocimiento (promedio) de las funciones que vienen asignadas a su puesto.

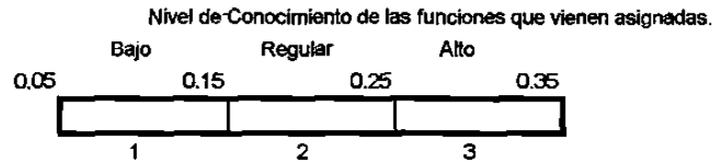
1.2.1.2.1 Nivel de Conocimiento de los empleados.

1.2.1.2.2 Número de empleados que contestaron Cuestionario, con Conocimiento de funciones, por empresa.

¿qué tan bien las conoce?

	(por persona) Frecuencia	Ponderación	Valor
1.- Muy Mal:		5%	
2.- Mal:		10%	
3.- Regular:		20%	
4.- Bien:		30%	
5.- Muy Bien:		35%	
6.- No información.	$\Sigma =$		$\Sigma =$

$$\text{Relación} = \frac{\# \text{ de Valor Índice}}{\Sigma \text{ de Frecuencias}}$$



1.2.1.2 Nivel de Conocimiento (promedio) de las funciones que vienen asignadas a su puesto.

1.- Bajo: (0.05 a 0.15)

2.- Regular: (0.151 a 0.25)

3.- Alto: (0.251 a 0.35)

4.- No información.

1.2.1.3 % de manejo de funciones por escrito =

$$\frac{\# \text{ de empleados con Conocimiento de funciones por escrito}}{\text{Número total de empleados que llenaron Cuestionario}}$$

¿Tiene Ud. Conocimiento sobre la existencia de algún Reglamento que regule el desempeño de las funciones de su puesto?

1.- Sí.

2.- No.

3.- No información.

1.2.1.3.1 Número de empleados con Conocimiento de funciones por escrito:

- 1.- Cero empleados.
- 2.- 1 empleado.
- 3.- De 2 a 5 empleados.
- 4.- De 6 a 10 empleados.
- 5.- + de 10 empleados.
- 6.- No información.

1.2.1.1.2 Número total de empleados que llenaron Cuestionario, por empresa.

- 1.- De 1 a 5 empleados.
- 2.- De 6 a 10 empleados.
- 3.- De 11 a 20 empleados.
- 4.- De 21 a 30 empleados.
- 5.- + de 30 empleados.
- 6.- No información.

1.2.1.3 % de manejo de funciones por escrito.

- 1.- Bajo: (0.1 a 0.5)
- 2.- Alto: (+ de 0.5)
- 3.- No información.

% de manejo de funciones por escrito



1.2.1.4 Nivel de Conocimiento (promedio) del Reglamento que regula el desempeño de su puesto. (funciones por escrito)

1.2.1.4.1 Nivel de Conocimiento de los empleados.

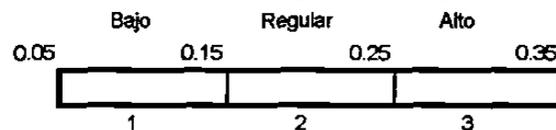
1.2.1.4.2 Número de empleados que contestaron Cuestionario, con Conocimiento de Reglamento, por empresa.

¿qué tan bien conoce el Reglamento?

	(por persona)		
	Frecuencia	Ponderación	Valor
1.- Muy Mal:		5%	
2.- Mal:		10%	
3.- Regular:		20%	
4.- Bien:		30%	
5.- Muy Bien:		35%	
6.- No información.	$\Sigma =$		$\Sigma =$

$$\text{Relación} = \frac{\# \text{ de Valor Índice}}{\Sigma \text{ de Frecuencias}}$$

Nivel de Conocimiento del Reglamento que regula el desempeño de su puesto.



1.2.1.4 Nivel de Conocimiento del Reglamento que regula el desempeño de su puesto.

- 1.- Bajo: (0.05 a 0.15)
- 2.- Regular: (0.151 a 0.25)
- 3.- Alto: (0.251 a 0.35)
- 4.- No información.

1.2.2 Número total de Puestos.

- 1.- De 1 a 5 puestos.
- 2.- De 6 a 10 puestos.
- 3.- + de 10 puestos.
- 4.- No información.

4.2 Para las variables e indicadores de la función Recursos Humanos.

2.- RECURSOS HUMANOS

2.1 Estándares de eficiencia (Rendimiento) base para el Reclutamiento y Selección del personal adecuado.

2.1.1 Grado de escolaridad.

2.1.1.1 Grado de escolaridad promedio, por nivel.

Nivel 1

- 1.- Maestría.
- 2.- Licenciatura.
- 3.- No información.

Nivel 2

- 1.- Maestría.
- 2.- Licenciatura.
- 3.- Preparatoria.
- 4.- No información.

Nivel 3

- 1.- Maestría.
- 2.- Licenciatura.
- 3.- Preparatoria.
- 4.- Secundaria.
- 5.- No información.
- 6.- No se aplica.

Nivel 4

- 1.- Licenciatura.
- 2.- Preparatoria.
- 3.- Secundaria.
- 4.- Primaria.
- 5.- No información.
- 6.- No se aplica.

Nivel 5

- 1.- Licenciatura.
- 2.- Preparatoria.
- 3.- Secundaria.
- 4.- Primaria.
- 5.- No información.
- 6.- No se aplica.

Nivel 6

- 1.- Licenciatura.
- 2.- Preparatoria.
- 3.- No información.
- 4.- No se aplica.

2.1.2 Años de experiencia.

2.1.2.1 Número de años de experiencia promedio, por nivel.

Nivel 1

- 1.- Menos de 10 años.
- 2.- De 11 a 15 años.
- 3.- + de 15 años.
- 4.- No información.

Nivel 2

- 1.- Menos de 10 años
- 2.- De 11 a 13 años.
- 3.- + de 13 años.
- 4.- No información.

Nivel 3

- 1.- Menos de 8 años.
- 2.- De 8 a 12 años.
- 3.- + de 12 años.
- 4.- No información.
- 5.- No se aplica.

Nivel 4

- 1.- Menos de 5 años.
- 2.- De 5 a 10 años.
- 3.- + de 10 años.
- 4.- No información.
- 5.- No se aplica.

Nivel 5

- 1.- Menos de 5 años.
- 2.- 5 o más años.
- 3.- No información.
- 4.- No se aplica.

Nivel 6

- 1.- Menos de 5 años.
- 2.- No información.
- 3.- No se aplica.

2.2 Técnicas de Capacitación (para acoplar al empleado a su puesto).

2.2.1 Grado de Capacitación, al año.

2.2.1.1 % de empleados que han recibido Capacitación, al año =

$$\frac{\text{\# de empleados que han recibido Capacitación, al año}}{\text{Número total de empleados, que llenaron Cuestionario, por empresa}}$$

¿Ha recibido Ud. Algún tipo de Capacitación?

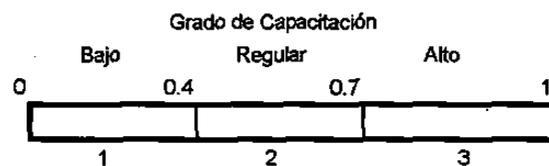
- 1.- Sí.
- 2.- No.
- 3.- No información.

1.2.1.1.2 Número total de empleados que llenaron Cuestionario, por empresa.

- 1.- De 1 a 5 empleados.
- 2.- De 6 a 10 empleados.
- 3.- De 11 a 20 empleados.
- 4.- De 21 a 30 empleados.
- 5.- + de 30 empleados.
- 6.- No información.

2.2.1.1.1 Número de empleados que han recibido Capacitación, al año.

- 1.- De 1 a 5 empleados.
- 2.- De 6 a 10 empleados.
- 3.- De 11 a 20 empleados.
- 4.- De 21 a 30 empleados.
- 5.- + de 30 empleados.
- 6.- No información.



2.2.1 Grado de Capacitación, al año

- 1.- Bajo: De 0.1 a 0.4
- 2.- Regular: De 0.41 a 0.7
- 3.- Alto: De 0.71 a 1.0
- 4.- No información.

2.2.2 Eficiencia de la Capacitación (según Administración por Objetivos)

2.2.2.1 Tipo de Capacitación que reciben los empleados.

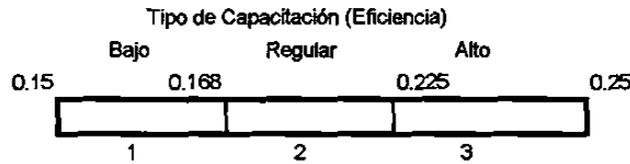
2.2.2.2 Número de empleados que contestaron Cuestionario, que afirmaron recibir Capacitación, por empresa.

¿qué Tipo de Capacitación ha recibido?

	(por persona)		
	Frecuencia	Ponderación	Valor
1.- Comunicación empresarial efectiva.		25%	
2.- Visión emprendedora y liderazgo.		25%	
3.- Actualización de Técnicas y Métodos.		20%	
4.- Control de Calidad.		15%	
5.- Servicios y Sistemas innovadores.		15%	
6.- No información.	$\Sigma =$		$\Sigma =$

Relación =
$$\frac{\# \text{ de Valor Índice}}{\Sigma \text{ de Frecuencias}}$$

[En base a los postulados de la Administración por Objetivos, se le asigna un mayor peso -ver: Tipo de Capacitación (1) y (2)- por las posturas que se relacionan con el aspecto interpersonal de administrar, así como la función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo].



2.2.2.1 Tipo de Capacitación (Eficiencia)

- 1.- Baja: (De 0.15 a 0.168)
- 2.- Regular: (De 0.1681 a 0.225)
- 3.- Alta: (De 0.2251 a 0.25)
- 4.- No información.

[mientras se reciba menos Capacitación con las tendencias o posturas respaldadas por la Adm'n. por Objetivos, se considera de nivel menos eficiente que si involucran tipos de Capacitación donde se manejen conceptos de más peso para esta Teoría de Administración por Objetivos].

2.3 Desarrollo del Personal.

2.3.1 Grado de Satisfacción del Personal.

2.3.1.1 % de quejas del personal sobre el ambiente laboral, al año =

$$\frac{\# \text{ de quejas del Personal sobre el ambiente laboral, al año}}{\text{Número total de empleados, al año (valor medio)}}$$

2.3.1.2 % de quejas del personal sobre el trato de sus Superiores = al año.

$$\frac{\# \text{ de quejas del Personal sobre el trato de sus Superiores, al año}}{\text{Número total de empleados, al año (valor medio)}}$$

2.3.1.3 % de quejas del personal sobre el trato de sus subordinados = al año.

$$\frac{\# \text{ de quejas del Personal sobre el trato de sus subordinados, al año}}{\text{Número total de empleados, al año (valor medio)}}$$

2.3.1.1.1 Número de quejas del personal sobre el ambiente laboral, al año.

- 1.- Cero quejas.
- 2.- De 1 a 5 quejas.
- 3.- De 6 a 10 quejas.
- 4.- De 11 a 15 quejas.
- 5.- + de 15 quejas.
- 6.- No información.

2.3.1.3.1 Número de quejas del personal sobre el trato de sus subordinados, al año.

- 1.- Cero quejas.
- 2.- De 1 a 5 quejas.
- 3.- De 6 a 10 quejas.
- 4.- De 11 a 15 quejas.
- 5.- + de 15 quejas.
- 6.- No información.

2.3.1.2.1 Número de quejas del personal sobre el trato de sus Superiores, al año.

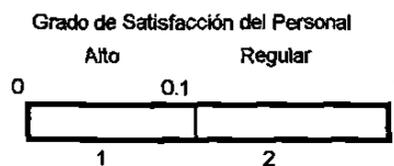
- 1.- Cero quejas.
- 2.- De 1 a 3 quejas.
- 3.- De 4 a 6 quejas.
- 4.- De 7 a 9 quejas.
- 5.- + de 9 quejas.
- 6.- No información.

2.3.1.1.2 Número total de empleados, al año (valor medio)

- 1.- De 1 a 15 empleados.
- 2.- De 16 a 50 empleados.
- 3.- De 51 a 100 empleados.
- 4.- De 101 a 250 empleados.
- 5.- + de 250 empleados.
- 6.- No información.

% de quejas del personal, sobre el ambiente laboral, al año
 % de quejas del personal, sobre el trato de sus Superiores, al año
 % de quejas del personal, sobre el trato de sus subordinados, al año

Ponderación	Valor
0.45	
0.3	
0.25	
	$\Sigma =$ _____



2.3.1 Grado de Satisfacción del Personal.

- 1.- Alto: (De 0 a 0.1)
- 2.- Regular: (De 0.11 a 1.0)
- 3.- No información.

2.3.2 Nivel de logros de objetivos.

2.3.2.1 Nivel de eficiencia por empleado.

2.3.2.1.1 % de rotación de personal.

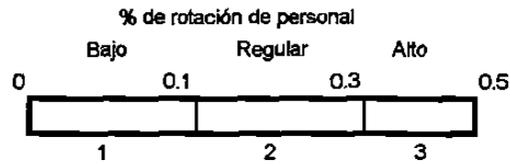
% de rotación de personal =
$$\frac{\# \text{ de Personal que se ha salido, en lo que va del año (período)}}{\text{Número total de empleados, al año (valor medio)}}$$

2.3.2.1.1.1 Número de Personal que se ha salido en lo que va del año (período)

- 1.- menos de 3 empleados.
- 2.- De 3 a 5 empleados.
- 3.- De 6 a 15 empleados.
- 4.- De 16 a 30 empleados.
- 5.- + de 30 empleados.
- 6.- No información.

2.3.1.1.2 Número total de empleados, al año (valor medio)

- 1.- De 1 a 15 empleados.
- 2.- De 16 a 50 empleados.
- 3.- De 51 a 100 empleados.
- 4.- De 101 a 250 empleados.
- 5.- + de 250 empleados.
- 6.- No información.



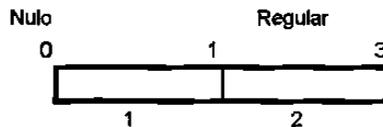
2.3.2.1.1 % de rotación de personal.

- 1.- Bajo: (De 0 a 0.1)
- 2.- Regular: (De 0.11 a 0.3)
- 3.- Alto: (De 0.31 a 0.5)
- 4.- No información.

2.3.2.1.2 Número de quejas -de la Administración, de clientes- hacia el personal, al mes.

- 1.- Cero quejas.
- 2.- Regular: De 1 a 3 quejas.
- 3.- No información.

Número de quejas -de la Administración, de clientes- hacia el personal, al mes.



4.3 Para las variables e indicadores de la función Dirección.

3. DIRECCION.

3.1 Tipos (modos) de Autoridad a ejercer y Nivel de Delegación a implementar.

3.1.1 Grado de libertad para tomar decisiones (Grado de asignación de responsabilidades).

3.1.1.1 Grado de Delegación de Responsabilidades (Decisiones) de le empresa.

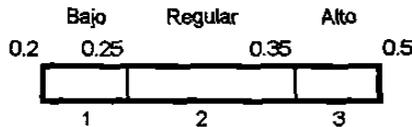
3.1.1.1.1 Nivel de toma de decisiones de su puesto, por empleado que llena Cuestionario.

3.1.1.1.2 Número de empleados que contestan Cuestionario, por empresa.

	<u>Frecuencia</u>	Ponderación
1.- Tiene la Autoridad para emprender una Acción, sólo con la previa aprobación de alguna otra persona.		0.2
2.- Debe informársele de la Decisión o Acción que se tomó para llevar a cabo la actividad.		0.3
3.- Debe consultársele antes de cualquier Acción; pero la Decisión llega a Ud. De otra persona.		
4.- Tiene Autoridad para Tomar Decisiones y para emprender Acciones; pero primero debe Coordinar y Consultar con alguien.		
5.- Tiene Completa Autoridad para Tomar Decisiones y para emprender cualesquiera acciones que se requieren para llevar a cabo una actividad o para completar una tarea; pero debe informar a alguien de sus Decisiones y Acciones.		0.5
6.- Tiene Completa Autoridad para Tomar Decisiones y para emprender cualesquiera acciones que se requieren para llevar a cabo una actividad o para completar una tarea.		
7.- No información	$\Sigma =$	Valor Índice =

$$\text{Relación} = \frac{\# \text{ de Valor Índice}}{\Sigma \text{ de Frecuencias}}$$

Grado de Delegación de responsabilidades (Decisiones) de la empresa



3.1.1.1.1 Grado de Delegación de Responsabilidades (Decisiones) de la empresa.

1.- Bajo: (De 0.20 a 0.25)

2.- Regular: (De 0.251 a 0.35)

3.- Alto: (De 0.351 a 0.5)

4.- No información.

3.1.2 Grado de liderazgo dentro de la empresa.

3.1.2.1 Grado de involucramiento e integración de la Alta Administración, con el personal.

3.1.2.1.1 Número de Juntas de Alto Administrador [Directivos], con Supervisores (Mando Medio) [Jefes Departamento], al mes.

- 1.- Frecuencia menor a 1 al mes.
- 2.- 1 junta al mes.
- 3.- 2 juntas al mes.
- 4.- De 3 a 4 juntas al mes.
- 5.- + de 4 juntas al mes.
- 6.- No información.

3.1.2.1.2 Número de Juntas de Alto Administrador, con personal (Nivel Base), al año.

- 1.- menos de 4 juntas.
- 2.- De 4 a 6 juntas.
- 3.- De 7 a 9 juntas.
- 4.- De 10 a 12 juntas.
- 5.- + de 12 juntas.
- 6.- No información.

	<u>Ponderación</u>	<u>Valor</u>
Número de Juntas de Alto Administrador, con Supervisores (Mando Medio), al mes.	0.6	
Número de Juntas de Alto Administrador, con personal (Nivel Base), al año.	0.4	
	$\Sigma =$	<u> </u>

Grado de involucramiento e integración de la Alta Administración, con el personal



3.1.2.1 Grado de involucramiento e integración de la Alta Administración, con el personal.

- 1.- Bajo: (0 a 2.2)
- 2.- Regular: (De 2.21 a 8.2)
- 3.- No información.

3.1.2.2 Grado de involucramiento e integración del Mando Medio, con el personal.

3.1.2.2.1 Número de Juntas de Jefe de Departamento (Mando Medio), con el personal de Nivel Base, al mes.

- 1.- menos de 3 juntas.
- 2.- De 3 a 4 juntas.
- 3.- De 5 a 6 juntas.
- 4.- De 7 a 8 juntas.
- 5.- + de 8 juntas.
- 6.- No información.

3.1.2.2.2 Número de Mesas redondas por Departamento, al año.

- 1.- menos de 4 Mesas redondas.
- 2.- De 4 a 6 Mesas redondas.
- 3.- De 7 a 9 Mesas redondas.
- 4.- De 10 a 12 Mesas redondas.
- 5.- + de 12 Mesas redondas.
- 6.- No información.

	<u>Ponderación</u>	<u>Valor</u>
Número de Juntas de Jefes de Departamento (Mando Medio), con personal de Nivel Base, al mes.	0.6	
Número de Mesas redondas por Departamento, al año.	0.4	
		$\Sigma =$ _____

Grado de involucramiento e integración del Mando Medio, con el personal.



3.1.2.2 Grado de involucramiento e integración del Mando Medio, con el personal.

- 1.- Bajo: (0 a 3.3)
- 2.- Regular: (De 3.31 a 9)
- 3.- No información.

3.1.3 Nivel de motivación del ambiente laboral.

2.3.1.1.1 Número de quejas del personal sobre el ambiente laboral, al año.

- 1.- Cero quejas.
- 2.- De 1 a 5 quejas.
- 3.- De 6 a 10 quejas.
- 4.- De 11 a 15 quejas.
- 5.- + de 15 quejas.
- 6.- No información.

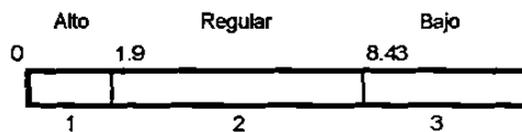
3.1.3.1 Número de accidente de trabajo, al año.

- 1.- Cero accidentes de trabajo.
- 2.- De 1 a 2 accidentes de trabajo.
- 3.- De 3 a 4 accidentes de trabajo.
- 4.- De 5 a 6 accidentes de trabajo.
- 5.- + de 6 accidentes de trabajo.
- 6.- No información.

2.3.2.1.1 % de rotación de personal.

	<u>Ponderación</u>	<u>Valor</u>
Número de quejas del personal sobre el ambiente laboral, al año.	0.5	
Número de accidentes de trabajo, al año.	0.25	
% de rotación de personal.	0.25	
		$\Sigma =$ _____

Nivel de Motivación del ambiente laboral.



3.1.3 Nivel de motivación del ambiente laboral.

- 1.- Alto: (0 a 1.9)
- 2.- Regular: (De 1.91 a 8.43)
- 3.- Bajo: (+ de 8.43)
- 4.- No información.

3.2 Formas de Comunicación a utilizar.

3.2.1 Grado de Difusión (comunicación) de la Misión, Políticas, Controles (y sus objetivos) y Valores establecidos por la empresa, a cada unidad de mando.

3.2.1.1 Número de posters difundidos con fines de comunicación hacia los empleados, al año.

- 1.- menos de 5 posters.
- 2.- De 5 a 6 posters.
- 3.- De 7 a 8 posters.
- 4.- De 9 a 10 posters.
- 5.- + de 10 posters.
- 6.- No información.

3.2.1.2 Número de boletines difundidos hacia los empleados, al año.

- 1.- menos de 4 boletines.
- 2.- De 4 a 6 boletines.
- 3.- De 7 a 9 boletines.
- 4.- De 10 a 12 boletines.
- 5.- + de 12 boletines.
- 6.- No información.

3.1.2.3 Número de manuales difundidos hacia los empleados, al año.

- 1.- Cero manuales.
- 2.- 1 manual.
- 3.- 2 manuales.
- 4.- 3 manuales.
- 5.- + de 3 manuales.
- 6.- No información.

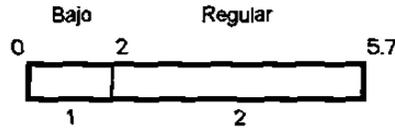
3.2.1.4 Número de Cursos de Capacitación por empleado, al año.

- 1.- Cero cursos.
- 2.- De 1 a 2 cursos.
- 3.- De 3 a 4 cursos.
- 4.- De 5 a 6 cursos.
- 5.- + de 6 cursos.
- 6.- No información.

	<u>Ponderación</u>	<u>Valor</u>
Número de posters difundidos con fines de comunicación hacia los empleados, al año.	0.1	
Número de boletines difundidos hacia los empleados, al año.	0.2	
Número de manuales difundidos hacia los empleados, al año.	0.35	
Número de Cursos de Capacitación por empleado, al año.	0.35	

$\Sigma =$ _____

Grado de Difusión (comunicación) de la Misión, Políticas, Controles (y sus objetivos) y Valores establecidos por la empresa, a c/unidad de mando.



3.2.1 Grado de Difusión (comunicación) de la Misión, Políticas, Controles (y sus objetivos) y Valores establecidos por la empresa, a cada unidad de mando.

- 1.- Bajo: (0 a 2)
- 2.- Regular: (De 2.1 a 5.7)
- 3.- No información.

4.4 Para las variables e indicadores de la función Planeación-Control.

4. PLANEACION-CONTROL

4.1 Fijación y establecimiento de los tipos de Controles para procurar la eficiente consecución de objetivos.

4.1.1 Grado de Avance-Actualización Técnico.

- 4.1.1.1 Número de Sistemas nuevos introducidos al año.
- 1.- Ningún sistema.
 - 2.- 1 sistema.
 - 3.- 2 sistemas.
 - 4.- 3 sistemas.
 - 5.- + de 3 sistemas.
 - 6.- No información.

- 4.1.1.2 Número de Servicios nuevos introducidos, al año.
- 1.- Ningún servicio.
 - 2.- 1 servicio.
 - 3.- De 2 a 3 servicios.
 - 4.- De 4 a 5 servicios.
 - 5.- + de 5 servicios.
 - 6.- No información.

	<u>Ponderación</u>	<u>Valor</u>
Número de Sistemas nuevos introducidos, al año.	0.45	
Número de Servicios nuevos introducidos, al año.	0.55	
		$\Sigma =$ _____

Grado de Avance-Actualización Técnico.



4.1.1 Grado de Avance-Actualización Técnico.

- 1.- Bajo: (De 0 a 1)
- 2.- Regular: (De 1.1 a 4.20)
- 3.- No información.

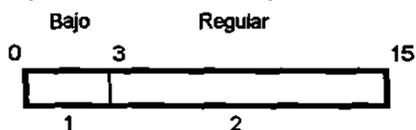
4.1.2 Retroinformación. (medios formales e informales)

4.1.2.1 Grado de verificación del cumplimiento de las Políticas y Planes de la empresa.

4.1.2.1.1 Número de "Formatos para Control" aplicados, al año.

- 1.- menos de 4 formatos.
- 2.- De 4 a 6 formatos.
- 3.- De 7 a 9 formatos.
- 4.- De 10 a 12 formatos.
- 5.- + de 12 formatos.
- 6.- No información.

Grado de verificación del cumplimiento de las Políticas y Procedimientos de la empresa.



4.1.2.1 Grado de verificación del cumplimiento de las Políticas y Planes de la empresa.

- 1.- Bajo: (De 0 a 3 formatos)
- 2.- Regular: (De 4 a 15 formatos)
- 3.- No información.

4.1.2.2 Grado de eficiencia de la Programación.

4.1.2.2.1 Número de Trabajos Entregados después de la fecha convenida, al año.

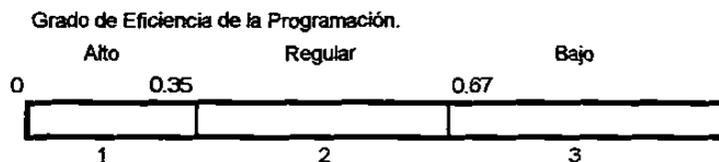
- 1.- Ningún trabajo.
- 2.- De 1 a 3 trabajos.
- 3.- De 4 a 6 trabajos.
- 4.- De 7 a 9 trabajos.
- 5.- + de 9 trabajos.
- 6.- No información.

4.1.2.2.2 Número de Trabajos (proyectos) realizados, al año.

- 1.- menos de 10 trabajos.
- 2.- De 10 a 20 trabajos.
- 3.- De 21 a 30 trabajos.
- 4.- De 31 a 40 trabajos.
- 5.- + de 40 trabajos.
- 6.- No información.

Grado de Eficiencia de la Programación =

$$\frac{\text{Número de Trabajos Entregados después de la fecha convenida, al año}}{\text{Número de Trabajos (proyectos) realizados, al año.}}$$



4.1.2.2 Grado de eficiencia de la Programación.

- 1.- Alto: (De 0 a 0.35)
- 2.- Regular: (De 0.351 a 0.67)
- 3.- Bajo: (+ de 0.67)
- 4.- No información.

4.1.2.3 Nivel de Calidad del Servicio de la Administración.

4.1.2.3.1 % de satisfacción de los requerimientos del cliente.

4.1.2.3.1.1 Número de quejas de clientes

por diferencias en el Servicio o en la Calidad del producto, al mes.

- 1.- Cero quejas.
- 2.- 1 queja.
- 3.- 2 quejas.
- 4.- 3 quejas.
- 5.- + de 3 quejas.
- 6.- No información.

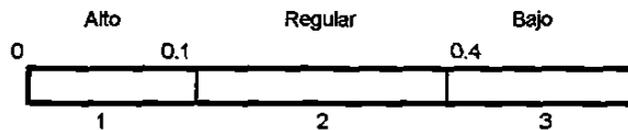
4.1.2.3.1.2 Número de clientes, al año.

(valor medio)

- 1.- menos de 10 clientes.
- 2.- De 10 a 15 clientes.
- 3.- De 16 a 20 clientes.
- 4.- De 21 a 25 clientes.
- 5.- + de 25 clientes.
- 6.- No información.

$$\% \text{ de Satisfacción de los } = \frac{\text{Número de quejas de clientes por diferencias en el Servicio o en la Calidad del producto, al mes.}}{\text{Número de clientes, al año. (valor medio)}} \text{ requerimientos del cliente.}$$

Nivel de Calidad del Servicio de la Administración.



4.1.2.3 Nivel de Calidad del Servicio de la Administración.

- 1.- Alto: (De 0 a 0.1)
- 2.- Regular: (de 0.11 a 0.4)
- 3.- Bajo: (+ de 0.4)
- 4.- No información.

4.1.2.4 Número de empleados por computadora.

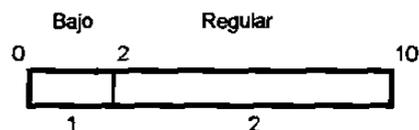
- 1.- Bajo: De 1 a 2 empleados.
- 2.- Regular: De 3 a 10 empleados.
- 3.- Alto + de 10 empleados.
- 4.- No información.

4.1.2.5 Grado de previsión sobre cambios e innovaciones de Control.

4.1.2.5.1 Número de Fuentes informativas para actualización (INTERNET, etc.)

- 1.- Bajo: (De 0 a 2 fuentes)
- 2.- Regular: (De 3 a 10 fuentes)
- 3.- No información.

Grado de previsión sobre cambios e innovaciones de Control.



4.1.2.5 Grado de previsión sobre cambios e innovaciones de Control.

- 1.- Bajo: (De 0 a 2)
- 2.- Regular: (De 3 a 10)
- 3.- No información.

4.1.3 Estrategias y planes de negocio.

4.1.3.1 Riesgos financieros y del mercado.

4.1.3.1.1 Relación de Pasivos e Ingresos.

4.1.3.1.1.1 Nivel de deuda a Largo Plazo (Miles de pesos)

- 1.- menos de 500
- 2.- De 500 a 1,000
- 3.- De 1,001 a 2,000
- 4.- De 2,001 a 3,000
- 5.- + de 3,000
- 6.- No información.

4.1.3.1.1.2 Nivel de Ingresos Anuales. (Miles de pesos)

- 1.- menos de 5,331
- 2.- De 5,331 a 12,401
- 3.- + de 12,401
- 4.- No información.

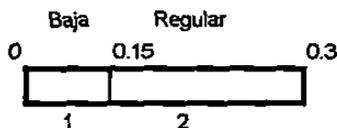
Relación de Pasivos e Ingresos =

$$\frac{\text{Nivel de deuda a Largo Plazo}}{\text{Nivel de Ingresos Anuales}}$$

4.1.3.1.1 Relación de Pasivos e Ingresos.

- 1.- Baja: (De 0 a 0.15)
- 2.- Regular: (De 0.151 a 0.3)
- 3.- No información.

Relación de Pasivos e Ingresos.



4.1.3.1.2 Relación de Utilidad Neta e Ingresos. (vs. Tamaño de la empresa)

4.1.3.1.2.1 Margen de Utilidad Neta. (%)

- 1.- De 5 a 10%.
- 2.- + de 10%.
- 3.- No información.

4.1.3.1.1.2 Nivel de Ingresos Anuales. (Miles de pesos)

- 1.- menos de 5,331
- 2.- De 5,331 a 12,401
- 3.- + de 12,401
- 4.- No información.

Tamaño de la empresa.

- 1.- Pequeña.
- 2.- Mediana.
- 3.- Grande.

4.1.3.1.3 Niveles de Rendimiento de inversiones (Utilidad por empleado ó Unidad por Capital invertido).

4.1.3.1.2.1 Margen de Utilidad Neta.

(%)

- 1.- De 5 a 10%.
- 2.- + de 10%.
- 3.- No información.

4.1.3.1.3.1 Capital Social.

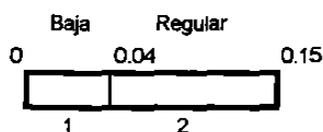
(Miles de pesos)

- 1.- menos de 250
- 2.- De 250 a 500
- 3.- De 501 a 1,000
- 4.- De 1,001 a 2,000
- 5.- + de 2,000
- 6.- No información.

Niveles de Rendimiento de Inversiones =

$$\frac{\text{Margen de Utilidad Neta}}{\text{Capital Social}}$$

Niveles de Rendimiento de Inversiones



4.1.3.1.3 Niveles de Rendimiento de inversiones (Utilidad por empleado ó Unidad por Capital invertido).

- 1.- Bajo: (De 0 a 0.04)
- 2.- Regular: (De 0.041 a 0.15)
- 3.- No información.

4.1.3.1.4 Relación de Cartera de Clientes contra Ingresos.

4.1.3.1.4.1 Niveles de cartera de clientes.

(Miles de pesos)

- 1.- menos de 1,000
- 2.- De 1,000 a 5,000
- 3.- De 5,001 a 10,000
- 4.- De 10,001 a 20,000
- 5.- + de 20,000
- 6.- No información.

4.1.3.1.1.2 Nivel de Ingresos Anuales.

(Miles de pesos)

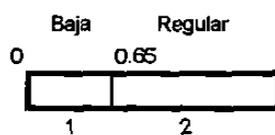
- 1.- menos de 5,331
- 2.- De 5,331 a 12,401
- 3.- + de 12,401
- 4.- No información.

Relación de Cartera de Clientes contra Ingresos =

Niveles de cartera de clientes

Nivel de Ingresos Anuales

Relación de Cartera de Clientes contra Ingresos.



4.1.3.1.4 Relación de Cartera de Clientes contra Ingresos.

- 1.- Bajo: (De 0 a 0.65)
- 2.- Regular: + de 0.65
- 3.- No información.

4.1.3.1.5 Razón o índice de endeudamiento.

4.1.3.1.1.1 Nivel de deuda a Largo Plazo

(Miles de pesos)

- 1.- menos de 500
- 2.- De 500 a 1,000
- 3.- De 1,001 a 2,000
- 4.- De 2,001 a 3,000
- 5.- + de 3,000
- 6.- No información.

4.1.3.1.3.1 Capital Social.

(Miles de pesos)

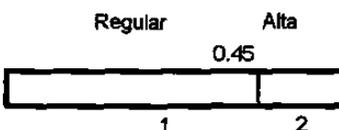
- 1.- menos de 250
- 2.- De 250 a 500
- 3.- De 501 a 1,000
- 4.- De 1,001 a 2,000
- 5.- + de 2,000
- 6.- No información.

Razón o índice de endeudamiento =

Nivel de deuda a Largo Plazo

Capital Social

Razón o índice de endeudamiento.



4.1.3.1.5 Razón o índice de endeudamiento.

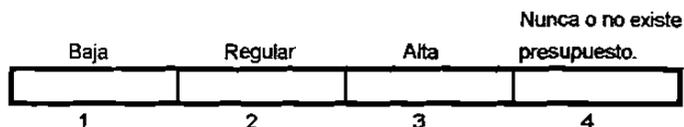
- 1.- Regular: (0 a 0.45)
- 2.- Alto: + de 0.45
- 3.- No información.

4.1.3.2 Planeación y Control presupuestal.

4.1.3.2.1 Planeación presupuestal.

4.1.3.2.1.1 Frecuencia de revisión del Presupuesto contable o financiero.

- 1.- Baja: (Semestral a Trimestralmente).
- 2.- Regular: (Bimestral a Mensualmente).
- 3.- Alta: (Quincenal a Semanalmente).
- 4.- Nunca o no existe presupuesto.
- 5.- No información.



4.1.3.2.2 Control Presupuestal.

4.1.3.2.2.1 Costos de Operación ó Producción, anuales.
(Miles de pesos)

- 1.- menos de 500
- 2.- De 500 a 1,000
- 3.- De 1,001 a 4,000
- 4.- De 4,001 a 10,000
- 5.- + de 10,000
- 6.- No información.

4.1.3.2.2.2 Gastos de Administración, anuales.
(Miles de pesos)

- 1.- menos de 250
- 2.- De 250 a 750
- 3.- De 751 a 2,500
- 4.- De 2,501 a 5,000
- 5.- + de 5,000
- 6.- No información.

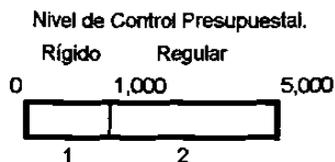
4.1.3.2.2.3 Gastos de Ventas, anuales.
(Miles de pesos)

- 1.- menos de 250
- 2.- De 250 a 500
- 3.- De 501 a 1,000
- 4.- De 1,001 a 2,500
- 5.- + de 2,500
- 6.- No información.

4.1.3.2.2.4 Gastos Financieros, anuales.
(Miles de pesos)

- 1.- menos de 200
- 2.- De 200 a 500
- 3.- De 501 a 1,500
- 4.- De 1,501 a 4,000
- 5.- + de 4,000
- 6.- No información.

	Ponderación	Valor
Costos de Operación ó Producción.	0.25	
Gastos de Administración.	0.35	
Gastos de Ventas.	0.15	
Gastos Financieros.	0.25	
		$\Sigma =$ _____



4.1.3.2.2 Control Presupuestal.

- (Miles de pesos)
- 1.- Rígido: (De 0 a 1,000)
 - 2.- Regular: (De 1,001 a 5,000)
 - 3.- No información.

[Como este criterio resulta "generalizado" (en cuanto al grado de "rigidez-tirantez" presupuestal); ya que, el Valor índice, producto de la ponderación de los Costos Totales, no hace diferencia entre el Tamaño de las empresas; resulta conveniente considerarlo como un indicador prácticamente descriptivo, que no obstante, demuestra una aceptada correlación con el Margen de Utilidad Neta (ver cuadro #36), con lo cual amerita el que no esté de más, su consideración dentro del panorama de planeación y control presupuestal inmersas en las estrategias y planes de negocio de la empresa].

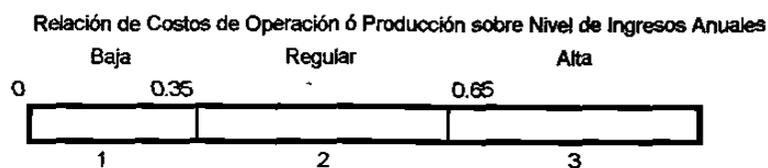
Para apuntalar aún más la Planeación y Control Presupuestal, defino además:

4.1.3.2.3 Relación de Costos de Operación ó Producción sobre Niveles de Ingresos Anuales.

- 4.1.3.2.2.1 Costos de Operación ó Producción, anuales.
(Miles de pesos)
- 1.- menos de 500
 - 2.- De 500 a 1,000
 - 3.- De 1,001 a 4,000
 - 4.- De 4,001 a 10,000
 - 5.- + de 10,000
 - 6.- No información.

- 4.1.3.1.1.2 Nivel de Ingresos Anuales.
(Miles de pesos)
- 1.- menos de 5,331
 - 2.- De 5,331 a 12,401
 - 3.- + de 12,401
 - 4.- No información.

(4.1.3.2.3) Relación =
$$\frac{\text{Costos de Operación ó Producción, anuales}}{\text{Nivel de Ingresos Anuales}}$$



4.1.3.2.3 Relación de Costos de Operación ó Producción sobre Nivel de Ingresos Anuales.

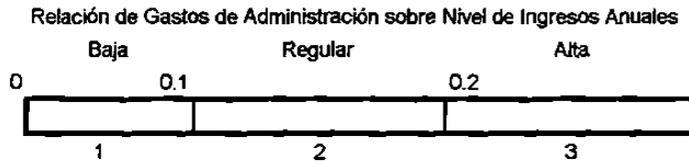
- (Miles de pesos)
- 1.- Baja: (De 0 a 0.35)
 - 2.- Regular: (De 0.351 a 0.65)
 - 3.- Alta: (+ de 0.65)
 - 4.- No información.

4.1.3.2.4 Relación de Gastos de Administración sobre Niveles de Ingresos Anuales.

- 4.1.3.2.2.2 Gastos de Administración, anuales.
(Miles de pesos)
- 1.- menos de 250
 - 2.- De 250 a 750
 - 3.- De 751 a 2,500
 - 4.- De 2,501 a 5,000
 - 5.- + de 5,000
 - 6.- No información.

- 4.1.3.1.1.2 Nivel de Ingresos Anuales.
(Miles de pesos)
- 1.- menos de 5,331
 - 2.- De 5,331 a 12,401
 - 3.- + de 12,401
 - 4.- No información.

(4.1.3.2.4) Relación =
$$\frac{\text{Gastos de Administración, anuales}}{\text{Nivel de Ingresos Anuales}}$$



4.1.3.2.4 Relación de Gastos de Administración sobre Nivel de Ingresos Anuales.

(Miles de pesos)

- 1.- Baja: (De 0 a 0.10)
- 2.- Regular: (De 0.11 a 0.20)
- 3.- Alta: (+ de 0.20)
- 4.- No información.

4.1.3.2.5 Relación de Costos Totales, anuales sobre Niveles de Ingresos Anuales.

4.1.3.2.5.1 Costos Totales, anuales

(Miles de pesos)

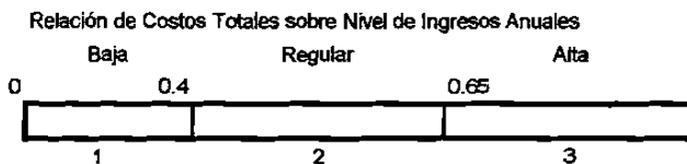
- 1.- menos de 1,200
- 2.- De 1,201 a 2,750
- 3.- De 2,751 a 5,000
- 4.- De 5,001 a 10,000
- 5.- + de 10,000
- 6.- No información.

4.1.3.1.1.2 Nivel de Ingresos Anuales.

(Miles de pesos)

- 1.- menos de 5,331
- 2.- De 5,331 a 12,401
- 3.- + de 12,401
- 4.- No información.

(4.1.3.2.5.1) Relación =
$$\frac{\text{Costos Totales, anuales}}{\text{Nivel de Ingresos Anuales}}$$



4.1.3.2.5 Relación de Costos Totales, anuales
sobre Nivel de Ingresos Anuales.

(Miles de pesos)

1.- Baja: (De 0 a 0.40)

2.- Regular: (De 0.41 a 0.65)

3.- Alta: (+ de 0.65)

4.- No información.