

46
2ej.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

E N E P

ACATLAN

**"ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, ALCANCES Y
LIMITACIONES DE SU APLICACION EN EL INSTITUTO
MEXICANO DEL PETROLEO, EL CASO DEL
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE COSTOS Y
FACTURACION, DE LA SUBDIRECCION DE
EXPLORACION Y PRODUCCION."**

**T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS
Y ADMINISTRACION PUBLICA
P R E S E N T A:
ARTEMIO PEREZ MOLINA**

MEXICO, D.F..

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 mi amada esposa, María Inés Jaimes Villa :

Por haberme impulsado a seguir adelante, su compañía y comprensión para poder concluir el presente trabajo.

A mis hijos, Alma Angélica y Luis Alejandro :

por su amor, cariño y compañía, presentes en todo momento de mi vida.

A mis padres :

Sra. María Ángela Molina y Sr. Albino Pérez, por sus consejos y sacrificios por darme una educación.

A mis Hermanos : por el apoyo recibido

A mi Escuela, Maestros y Compañeros:

Por sus enseñanzas, momentos compartidos de cansancio, alegría y preocupaciones por cumplir con nuestro deber.

A mi asesora :

Lic. Catalina Solís Diego, por el apoyo recibido en la estructuración de la presente investigación.

INDICE

INTRODUCCION	PAGINAS
CAPITULO 1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION	1
1.1 Aspectos sociales de la administración	3
1.2 Conceptos de administración y admón. pública	4
1.3 Proceso administrativo	6
1.3.1 Planeación	7
1.3.2 Organización	9
1.3.3 Integración	11
1.3.4 Dirección	12
1.3.5 Control	13
CAPITULO 2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION	17
2.1 Conceptos de administración por objetivos (APO)	20
2.2 Importancia de los objetivos	23
2.3 Proceso para fijar los objetivos	25
2.4 Clasificación de los objetivos	27
2.5 Principios de los objetivos	28
2.6 El papel de la motivación para el logro de los objetivos	29
2.7 Ciclo de la administración por objetivos	31
2.8 Administración por objetivos y su diferencia con la administración tradicional	33
2.9 Ventajas y limitaciones de la administración por objetivos	35

CAPITULO 3 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO (IMP)	37
3.1 Antecedentes del IMP	38
3.1.1 Fundamento legal de su creación	40
3.1.2 Objeto de su creación	40
3.2 Misión y objetivo del IMP	41
3.2.1 Misión, valores y visión del IMP	42
3.2.2 Objeto del IMP	44
3.3 Estructura orgánica	45
3.3.1 Organograma general	45
3.3.1.1 Funciones generales del Consejo Directivo	46
3.3.1.2 Funciones generales del Director General	47
3.3.2 Organograma de la subdirección de exploración y producción (S.E. y P.)	48
3.3.2.1 Visión misión y objetivos de la S. E. y P.	49
3.3.2.2 Funciones generales de la S. E. y P.	50
3.3.3 Organograma de la unidad de control técnico administrativo (UNICOTA)	51
3.3.1 Visión misión y objetivo de la UNICOTA	52
3.3.2 Funciones generales de la UNICOTA	53
 CAPITULO 4 CASO PRACTICO	
 RECOMENDACIONES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE COSTOS Y FACTURACIÓN.(COCOFA)	55
4.1 Análisis y adecuación de su estructura orgánica del departamento de COCOFA	56
4.1.1 Objetivos del departamento de COCOFA	57
4.1.2 Funciones generales del departamento de COCOFA	61

4.2 Clientes y proveedores de información del departamento de COCOFA	65
4.2.1 Clientes	65
4.2.2 Proveedores	67
4.3 Puestos y actividades representativos del departamento de COCOFA	69
4.4 Sugerencias para el establecimiento de objetivos	78
4.4.1 Del departamento de COCOFA	79
4.4.2 De cada oficina y puesto de trabajo	79
4.4.3 Su relación con cada puesto de trabajo	80
4.5 Establecer canales adecuados de comunicación para dar a conocer los objetivos	81
4.5.1 A clientes y proveedores	81
4.5.2 A los integrantes del departamento	83
4.6 El papel que debe jugar el jefe del departamento en el establecimiento de los objetivos	84
4.6.1 Lo que se espera del jefe para lograr los objetivos	84
4.6.2 Lo que se espera del trabajador para lograr los objetivos	85
4.7 Técnicas para medir el grado en que se alcanzan los objetivos	85
4.7.1 Control por resultados	85
4.7.2 Control automático	86
4.8 Alcances y limitaciones de establecer un sistema de APO en el departamento de COCOFA	86
4.9 Estudio de factibilidad	89

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

“Si la rama ejecutiva del gobierno se ha de administrar efectivamente, se necesita un sistema para establecer prioridades, asignar responsabilidad por su logro, realizar un seguimiento completo, y generar una retroalimentación suficiente que permita que los programas se dirijan y evalúen desde la cima”

FREDERICK V. MALEK

Introducción

En la actualidad la gran mayoría de las organizaciones del sector público, se preocupan cada vez más por mejorar sus sistemas administrativos, con el propósito de proporcionar más y mejores servicios y productos aprovechando mejor sus recursos con los que cuentan, es el caso del Departamento de Contabilidad de Costos y Facturación, dependiente de la Unidad de Control Técnico Administrativo, quien a la vez depende de la Subdirección de Exploración y Producción del Instituto Mexicano del Petróleo, que aprovechando los cambios estructurales que se están llevando a cabo en este Instituto, en la presente investigación se plantea como hipótesis la de implantar el Sistema de Administración por Objetivos en el departamento antes mencionado, como una forma compartida de identificar el fin deseado, con el propósito de eliminar pérdidas de tiempo en asuntos de poca importancia y optimizar recursos (humanos, económicos y materiales), gracias a que todos los esfuerzos se dirigen a un punto específico para poder cumplir con mayor oportunidad y eficiencia con los objetivos encomendados.

Con la finalidad de analizar y conocer el grado de aplicación de la APO en el departamento de COCOFA, se ha llevado a cabo la presente investigación teórico-práctica la cual se encuentra estructurada de la siguiente manera

En el capítulo uno, se plantea la importancia que tiene la administración para las organizaciones sociales en el establecimiento y consecución de sus objetivos, se citan también definiciones de varios autores respecto de lo que es administración y administración pública, se contempla y explica el proceso

administrativo, el cual consta de planeación, organización, integración, dirección y control.

Dentro del capítulo dos, se plasman diferentes definiciones de lo que se entiende por objetivo, así como algunos conceptos de administración por objetivos y su respectivo análisis, también se plantea la importancia de establecer objetivos, el proceso y clasificación de los mismos, se explican además los principios y ciclos que cumple la APO, lo cual permite efectuar ajustes para evitar desviaciones; asimismo, en esta parte se explica la diferencia entre APO y administración tradicional. Por último se relacionan y comentan las ventajas y desventajas de la administración por objetivos.

A fin de tener un conocimiento general de la entidad en la cual se encuentra ubicado nuestro estudio de caso, en el capítulo tres, se describen los antecedentes del Instituto Mexicano del Petróleo, la visión, misión, valores y objetivo del mismo, también se muestra la estructura orgánica general del Instituto, se describen las funciones del Consejo Directivo y del Director General, en esta parte se incluye también el organograma de la Subdirección de Exploración y Producción y de la Unidad de Control Técnico Administrativo, con la misión, visión, objetivo y funciones respectivas.

En el capítulo cuatro, se presenta el caso práctico en el que se muestra y analiza la estructura orgánica del Departamento de Contabilidad de Costos y Facturación, adecuándola a las necesidades del momento, igualmente se describen los objetivos, funciones, puestos y actividades del departamento, se incluye también un cuestionario el cual fue aplicado a los empleados del

departamento a fin de establecer el grado de conocimiento y de participación que tienen aquellos en el establecimiento de los objetivos de éste; asimismo se identifican y relacionan a los clientes y proveedores de información de dicho departamento para definir con mayor claridad los objetivos a fijar.

Por último, en este trabajo se plasman las conclusiones y algunas sugerencias para un adecuado establecimiento de objetivos a cumplir por el departamento de Contabilidad de Costos y Facturación, así como algunas técnicas para su medición, evaluando los alcances y limitaciones de establecer la APO en el departamento de COCOFA.

CAPITULO 1

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

Las organizaciones sociales (públicas y privadas) pocas veces suelen tener éxito duradero cuando no utilizan una administración efectiva, que imparta efectividad a los esfuerzos humanos, ayude a obtener mejor equipo, plantas, oficinas, productos, servicios etc., al mismo tiempo que las mantenga al frente de las condiciones cambiantes del entorno, proporcionando previsión e imaginación para un mejoramiento y progreso constante. La administración pone en orden los esfuerzos y los eventos aparentemente aislados se unen obteniendo relaciones significativas que tienen injerencia en el problema inmediato, indicando los obstáculos que deben vencerse en el futuro y ayuda a determinar la solución a problemas que se susciten.

La administración también se preocupa por asegurar la continuidad de la organización, dirigiendo eficazmente las energías humanas, determinando objetivos dignos y cuidadosamente seleccionados. El conocimiento y la aplicación adecuada de la administración, es de gran importancia porque ayuda a pronosticar los cambios que se vienen sucediendo en las sociedades modernas, los cuales se deben al avance científico y tecnológico de los últimos tiempos que nos obligan a mantenernos actualizados, a fin de continuar atendiendo las exigencias y necesidades cambiantes que dieron origen a la organización.

Así mismo podemos decir que la administración aunque ha estado presente en toda actividad humana, su importancia primordial, la encontramos en el momento en que se requiere de una gran cantidad de recursos materiales económicos y humanos para la realización de objetivos, por lo que es fácil imaginar que en toda organización social, política, religiosa, educativa, cultural

etc. es indispensable contar con una buena administración que les permita alcanzar sus fines de manera eficaz y rentable, motivo por el cual las organizaciones se preocupan cada día más por perfeccionar sus sistemas tradicionales de administración, ya que de no ser así, se tiene el riesgo de ser desplazados por organizaciones que crecen y se desarrollan al ritmo de los cambios científicos y tecnológicos.

1.1 Aspectos sociales de la administración

En todo momento en que los individuos y/o núcleos sociales unan sus esfuerzos para alcanzar sus metas y objetivos, se estará frente a los llamados actos administrativos, mismos que han estado presentes desde que el hombre apareció sobre la faz de la tierra, ya que desde entonces ha tenido la necesidad de asociarse para conseguir sus alimentos, vestirse y propiciarse un techo que le permita protegerse del medio ambiente. Sin embargo, en la actualidad debido a los cambios bruscos en la ciencia, tecnología, globalización de la economía, expansión de mercados y las crisis económicas, etc., que experimentan las organizaciones tanto públicas como privadas y las sociedades en general, crece más la necesidad de llevar a cabo una eficiente administración para alcanzar sus objetivos con un mínimo de esfuerzos y de recursos materiales y financieros.

La acentuada interrelación de los grupos humanos de hoy día, llámese social, política y/o económica, influye y a su vez se encuentran influenciados por otros grupos del ambiente en que actúan, por ello la administración como producto

de las relaciones sociales, se hace más necesaria para regular el funcionamiento de todo organismo social

1.2 Conceptos de administración y administración pública

A fin de proporcionar una mayor claridad de lo que se entiende por administración y poder asimilar mejor la teoría administrativa, es conveniente iniciar nuestro estudio, con algunas definiciones de la materia en cuestión, sin dejar de mencionar algunos conceptos de Administración Pública, ya que es a este terreno al que se pretende encaminar el presente trabajo.

La administración se ha definido de varias maneras y aunque existen algunas discrepancias entre los estudiosos, todos ellos coinciden en que se persiguen objetivos mediante personas y la utilización de recursos, de donde tenemos que:

Para Peterson and Plowman, la Administración es : " Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular " ¹

Agustín Reyes Ponce define la Administración como : "La función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros" u "obtener resultados a través de otros" ²

¹ Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica la parte Edit. Limusa México 1987 p. 16

² Idem p 17

Para Koontz y O' Donnell la Administración es: " La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes "3

George Terry nos dice que la Administración : "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno "4

Después de haber plasmado algunas definiciones de administración general, a continuación se presentan algunas definiciones de Administración Pública:

Para José Galván Escobedo, la Administración Pública consiste en: "la ejecución y observancia de la Política Gubernamental, según ha sido delineada por las autoridades competentes, y por tanto a ella conciernen los problemas, poderes, organización y técnicas que llevan implícita la aplicación de las leyes y políticas formuladas por las dependencias gubernamentales encargadas de ello."5

Gulick y Urwick nos dicen que la Administración Pública: "es aquella parte de la ciencia de la administración que concierne al gobierno, fundamentalmente al poder ejecutivo, que es el encargado de llevar a cabo las tareas gubernamentales".6

³ Idem p. 16

⁴ Idem p. 16

⁵ Galván Escobedo José, Tratado de Administración General Edit. Trillas México 1981 p. 35,36

⁶ Idem p. 35,36

Para Pfiffner y Presthus: "La Administración Pública consiste en llevar a cabo el trabajo del gobierno coordinando los esfuerzos de modo que puedan colaborar unidos en el logro de sus propósitos".⁷

De las definiciones anteriores, podemos darnos cuenta que no importa el campo en el que se aplique la administración (Pública o Privada), lo importante es que por medio de ésta se busca alcanzar objetivos, fines y/o propósitos optimizando recursos económicos, materiales y financieros, entendiendo y llevando a la práctica el proceso administrativo.

1.3 Proceso administrativo

La administración como una condición gregaria del ser humano busca coordinar el esfuerzo colectivo para alcanzar ciertos fines, los cuales se logran mediante la aplicación adecuada del proceso administrativo. Este proceso, se compone por las funciones administrativas que deben desempeñar los responsables de llevar a buen fin los destinos de un organismo social, si es que en realidad se quieren alcanzar el o los objetivos que dieron origen a dicha organización, dichas funciones son (para el caso del presente trabajo) planeación, organización, integración, dirección y control mismas que permiten tener confianza y seguridad al ejecutar las tareas indicadas con anticipación, también dejan ver aquellas desviaciones que pudieran alejarnos de los propósitos que se persiguen, a fin de corregirlas y ubicarnos en el camino correcto.

⁷ Idem p. 35,36

Para el desarrollo del proceso administrativo, se deben tener presente tres factores indispensables y elementales para llevar a buen término la función de administración, uno de ellos es el factor humano sin el cual no sería posible la administración, ya que el individuo es la columna vertebral durante todo el proceso administrativo. Otro es el factor estructural, que da forma y sentido a la administración, y por último el factor económico con el cual se podrá contar con todos los materiales e insumos necesarios para el funcionamiento del cuerpo administrativo, de la combinación armoniosa, así como de una buena dirección y control, de todos los factores que intervienen en el proceso administrativo, depende el grado en que se logren los objetivos que se propone la administración.

El proceso administrativo es fundamental, y en el cual se debe apoyar todo administrador para poder dirigir acertadamente los esfuerzos de quienes forman parte de la organización, ya que la aplicación inteligente de dicho proceso garantiza buenos resultados en los propósitos de toda organización, de ahí que se diga que el éxito o fracaso de todo organismo social, depende de una buena o mala administración.

1.3.1 Planeación.

Para comprender mejor la función de planeación a continuación se presenta una definición de Koontz y O' Donnell quienes nos dicen que : " planear es decidir qué objetivos quieren lograrse, qué acciones deben llevarse a cabo para

alcanzarlos, qué posiciones organizacionales se asignarán para ello y quién será el responsable de cada una de las acciones necesarias”.⁸

Una de las responsabilidades más importantes de todo administrador, es crear en todo momento y en la medida de lo posible el futuro de la organización que todos anhelan, y para poder cumplir con esa responsabilidad es conveniente llevar a cabo una buena planeación de todas las actividades a desarrollar, teniendo siempre presente el lugar a dónde se desea llegar, forzando constantemente nuestra mente para visualizar de antemano el o los objetivos a alcanzar. El realizar un plan implica una actividad mental, de reflexión, de pensar, de evaluar diferentes alternativas de acción, ya que para que sucedan las cosas es necesario actuar, y si estas acciones están encaminadas hacia un objetivo predeterminado, podremos estar mucho más seguros del lugar que ocuparemos en un momento dado, así como los recursos que se necesitarán para ello. El contar con un plan que sirva de guía es de gran ayuda, porque da confianza y seguridad en todo lo que hacemos, además de que anima el saber que aportamos algo importante con nuestro esfuerzo para alcanzar las metas del organismo social.

Para poder ver con anticipación el lugar en el que se desea se encuentre la organización en un futuro inmediato, es imprescindible llevar a cabo la función de planeación, ya que es aquí en donde con base en una investigación cuidadosa, y la experiencia de los encargados de elaborar los planes, se define el camino más idóneo a seguir para alcanzar los objetivos de la organización. Al planear se debe tener presente todo lo necesario para el buen

⁸ Koontz y O'Donnell Administración, Octava Edición. Editorial McGraw-Hill, México 1987, p. 110

funcionamiento de la organización, tales como los recursos materiales, económicos, financieros y humanos, además debe de existir una buena coordinación de los recursos antes mencionados, de tal manera que permitan alcanzar los fines para el cual fue creada la organización

La planeación ayuda a determinar la estructura de la organización, la cual deberá ser de acuerdo al tamaño de los objetivos a alcanzar, el tipo de personal que se empleará, de tal manera que sea capaz de cumplir eficazmente con las funciones predeterminadas. Llevando a cabo una buena planeación se tendrá presente el momento en que se requerirán los recursos humanos.

Para que una organización social, sea eficaz es necesario que el elemento humano entienda con claridad, los objetivos que se pretenden alcanzar, y que cuente con los medios para alcanzarlos.

1.3.2 Organización.

Para facilitar la consecución de los objetivos establecidos en la planeación se requiere que los esfuerzos sean coordinados y dirigidos adecuadamente, de tal manera que se cumplan con las funciones contempladas con anticipación. La organización es el medio que ayuda a ordenar de manera lógica todas esas funciones que se deben llevar a cabo, reflejando la relación que guardan entre si, evitando problemas o confusiones entre los encargados de ejecutar las tareas. Organizar implica también contar con una estructura de la organización que facilite la distribución de las funciones y permita encontrar los candidatos

idóneos para su ejecución, dentro de un ambiente armonioso entre personas y unidades de trabajo

Para estar en mayores posibilidades de cumplir con lo que establece la planeación, es necesario organizar las tareas y actividades, estableciendo jerarquías, funciones, responsabilidades y su relación entre todas ellas, la organización permite unidad de las diversas funciones, orden, arreglo lógico y relaciones armoniosas, que permiten llevar a buen término las actividades encomendadas como parte de un todo, evitando problemas tales como: quién decide tal asunto, quién debe hacer el trabajo, duplicidad de funciones, y estableciendo límites de autoridad, responsabilidad, etc.

La esencia de la organización es la existencia del objetivo a alcanzar, es decir, el coordinar los esfuerzos de manera organizada de todos los elementos que concurren en el organismo social, es con la finalidad de alcanzar ese objetivo predeterminado, de lo contrario ¿para qué se organiza ?

La función de organizar implica mostrar claramente los puestos que deben ser ocupados por individuos, por lo que hay que diseñar una estructura organizacional, teniendo una idea bien clara del papel que desempeñaran en el esquema social general del que forman parte, teniendo presente las responsabilidades y las relaciones ligadas al puesto, de tal forma que se pueda establecer sistemas adecuados de pago de acuerdo a dichas responsabilidades. El no contar con un diseño adecuado de la organización provoca en los empleados confusión y fricciones porque no se tiene una idea de las responsabilidades, tareas y objetivos a cumplir por cada individuo ó unidad y

por lo tanto no se podrán medir los resultados. La organización permite ver anticipadamente aquellas actividades necesarias para alcanzar los objetivos de todo organismo social.

1.3.3 Integración

Una vez que tenemos la estructura o diseño de lo que será nuestra organización, el siguiente paso consiste en integrar las personas, maquinarias, mobiliarios, equipos, etc., necesarios para el buen funcionamiento del organismo social. De toda la integración la más importante es la referente a las personas, ya que son éstas, quienes ejecutarán las tareas y darán vida a la organización, por tal motivo es conveniente, mantenernos bien informados y en estrecha relación con las fuentes de donde se proveera del elemento humano que cumpla con los requerimientos del puesto, en lo que a conocimientos, experiencias, destrezas, habilidades, aptitudes etc., se refiera. Aunque la integración se da con mayor intensidad al inicio de sus funciones de todo organismo social, esta se mantiene constantemente, ya que permanentemente se están integrando personas o cosas por ampliación de la organización, por renuncia o fallecimiento, permisos, vacaciones, cambios de mobiliarios y equipos, etc., procurando siempre llevar a cabo una buena integración a fin de contar con excelentes recursos humanos y materiales y por ende buenos resultados.

La integración de las personas a la organización se debe efectuar, en primer lugar obedeciendo a los requerimientos de la fuerza de trabajo, y en un segundo lugar, apoyándose de las reglas o técnicas para ese fin como son: el

reclutamiento, selección, contratación, introducción y desarrollo ; todas ellas nos ayudan a encontrar al personal idóneo que vendrá a ocupar un puesto dentro de la estructura o diseño de la organización. A continuación se presenta una definición del Lic. Agustín Reyes Ponce quien nos dice que integración es:

“ obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”.”

1.3.4 Dirección

Una vez teniendo definidas las funciones de planeación, organización y habiendo seleccionado e integrado satisfactoriamente los recursos humanos y materiales a la organización, la función de la dirección es en la que se debe tener mucho cuidado, ya que se trata de la coordinación de esfuerzos humanos, siendo las personas la parte móvil de la organización quienes realizan las tareas para alcanzar los objetivos. Cuando los trabajadores son bien dirigidos por sus superiores, se prestan más a la colaboración y a la creatividad para resolver los problemas que surjan como consecuencia de la ejecución de sus tareas, así se logra un ambiente organizacional agradable que facilita la realización oportuna de los propósitos tanto del trabajador como de la organización

Todo administrador debe permitir a sus colaboradores tomar una gran cantidad de decisiones relativas con su trabajo, además de ser un agente catalizador que

¹ Reyes Ponce Agustín Administración de Empresas, 2a parte, Editorial Limusa, México 1986, p. 256

ayude a que se conozcan así mismos, debe permitirles utilizar sus capacidades mentales en la solución de sus problemas dentro de sus áreas de competencia.

En el acto de coordinar esfuerzos es importante tener presente que todo trabajador tiene necesidades que desea satisfacer, así como propósitos que esperan cumplir, por lo que los jefes deben procurar armonizar los objetivos individuales con los objetivos de la organización para que de esta manera se logren alcanzar ambos objetivos y cada vez estarán más dispuestos a colaborar para su realización.

1.3.5 Control

Para saber si se está en el camino correcto o no, es conveniente evaluar y controlar los avances obtenidos en un lapso de tiempo determinado, por lo que a continuación se da una definición de cada uno de los términos citados.

Maddock define al control como:

“La medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes”.¹⁰

Existen dos tipos de control: el automático y por resultados.

¹⁰ Idem p. 355

En el control automático la corrección se da en el momento en que se detectan las desviaciones, mientras que el control por resultados se lleva a cabo al final de un periodo de tiempo determinado.

Lo anterior se representa en la gráfica 1.1 y que se muestra a continuación

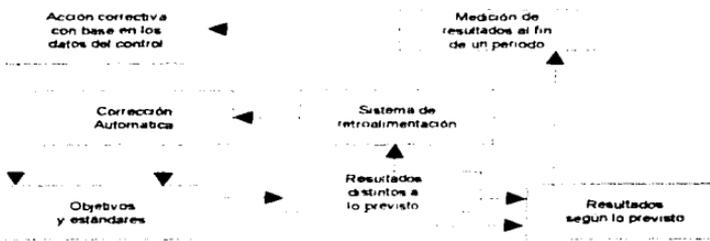


Fig. 1.1

Para John R. Schermerhorn, J. G. Hunt y R.N. Osborn, estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones, definen la Evaluación del Desempeño como: "Un proceso de evaluar formalmente el desempeño y proporcionar una retroalimentación en la cual puedan hacerse los ajustes en el desempeño".¹¹

¹¹ John R. Schermerhorn, James G. Hunt, y R.N. Osborn, *Comportamiento en las Organizaciones*, 2a. Edición, Editorial Interamericana, México D.F., 1987, p. 652

De las definiciones anteriores podemos darnos cuenta que para conocer el grado en que se han alcanzado los objetivos fijados en la planeación, se requiere de establecer estandares con los cuales se puedan comparar los resultados, por lo tanto se hace necesario contar con sistemas de control que nos permita llevar a cabo una adecuada evaluación de los resultados y poder hacer comparación de los mismos a fin de identificar las desviaciones y poder corregirlas, poniendo mayor atención en aquellos resultados que no se alcanzaron.

La evaluación del desempeño, se facilita más cuando se ha llevado a cabo una buena estructura de la organización, ya que es en ésta donde se establecen los puestos, los cuales deben satisfacer propósitos específicos, con obligaciones y responsabilidades, mismas que indican lo que se espera de las personas en el trabajo.

Los estándares o medidas que se fijen a alcanzar se pueden establecer semanal o mensualmente, todo depende de los administradores el tiempo que ellos crean conveniente que pueden existir avances de consideración susceptibles de ser medidos para poder detectar y corregir desviaciones.

Al formular los planes que deberán llevarse a cabo en tiempos determinados, también se deben establecer tramos de control, con la finalidad de evitar perderse en un mundo de actividades a desarrollar, sobre todo cuando se trata de grandes organizaciones. El no establecer sistemas de control, no se tendría ninguna certeza en los resultados, tampoco los funcionarios contarían con información confiable del grado en que se están alcanzando los objetivos. En

cambio el contar con este sistema, ayuda a tener presente aquellos casos en que se tuvieran desviaciones procurando evitar caer en lo mismo en futuras ocasiones.

En general el proceso administrativo ayuda a saber con certeza hacia donde nos dirigimos, con que contamos, que queremos y en que tiempo estaremos en el lugar deseado, lograr de manera eficaz y eficientemente los objetivos de la organización, gracias a que su aplicación permite determinar con mayor precisión los fines que se desea alcanzar en un tiempo estimado y que dan la pauta para diseñar el tamaño de la organización. El conocimiento y ejecución oportuna de cada una de las etapas del proceso administrativo, permite también determinar las características que deben reunir los empleados que vendrán a poner en movimiento a la organización en todos sus niveles jerárquicos, teniendo siempre presente el llevar a cabo una buena coordinación de las personas y equipos de trabajo, además permite establecer sistemas de control que ayudan a medir los resultados alcanzados en relación con los esperados. Por lo anterior, todo administrador que desee alcanzar eficientemente los objetivos de la organización es imprescindible poner en práctica las etapas que comprende el proceso administrativo, de lo contrario vagará en la incertidumbre, sin rumbo ni dirección.

CAPITULO 2

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION

Como se ha mencionado en el capitulo uno del presente trabajo, la administración persigue objetivos los cuales se establecen en la etapa de la planeación, mismos que para lograrse con una mayor probabilidad de éxito, se requiere de llevar a cabo todas las funciones de la administración explicadas en el capitulo anterior, por otro lado, los objetivos deben ser producto de la participación de quienes habrán de lograrlos, establecidos con toda claridad y alcanzables, entendiéndose con esto último que debe representar un reto, pero no un imposible.

Como objetivo se ha definido según algunos autores :

Koontz y O' Donnell nos dicen que : objetivos.- "Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de los individuos y las organizaciones".¹¹

Para George R. Terry : Objetivo.- " Es la meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente".¹²

Agustín Reyes Ponce define al objetivo como : " Los fines hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones".¹³

Después de haber presentado las definiciones anteriores, nos damos cuenta que los autores citados refieren que los objetivos son metas o fines seguidos por acciones, por lo que resulta conveniente diferenciar entre una meta y un

¹¹ Op. Cit N.º 8 p. 137

¹² George R. Terry. Principios de Administración. Editorial CECSA, México 1984 p.56

¹³ Op. Cit N.º 1 p. 108

objetivo, y para ello se cita a continuación al Licenciado Sergio Hernández y Rodríguez quien nos dice que :

Objetivos.- "Son los puntos vitales que dan vida al organismo administrativo donde se desenvuelve el acto o la acción".¹⁴

Mientras que las metas, "Consideran los puntos concretos, medrables, establecidos en tiempos determinados en el camino de cumplimiento de los objetivos".¹⁵

en la gráfica siguiente se muestran las diferencias entre metas y objetivos a fin de ilustrar y facilitar su comprensión.



Fig. 2.1

¹⁴ Sergio Hernández y Rodríguez, *Introducción a la Administración*, Editorial McGraw-Hill, México 1996, p. 219, 220
¹⁵ Idem p.219, 220

2.1 Conceptos de administración por objetivos (APO)

La técnica de la administración por objetivos, es llevada a cabo en todo el mundo por diferentes tipos de organizaciones, sin embargo no todos los autores coinciden en cuanto a una definición generalmente aceptada, por lo que intentaremos acercarnos a formular una definición, pero antes citaremos algunas definiciones de autores estudiosos de la APO, como los siguientes:

Según Peter F. Drucker creador de la administración por objetivos, ésta, "es un proceso por el cual los gerentes, superior y subordinado de una organización, identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que se esperan de ellos, usando esas medidas como orientación para operar la unidad y asesorar la contribución de cada uno de los miembros."¹⁶

Para Henry Maslow: la administración por objetivos "Consiste en saber lo que se desea, encontrar la mejor manera de hacerlo, y lograrlo dentro de un periodo de tiempo especificado"¹⁷

Koontz y O' Donnell definen la administración por objetivos como: " un sistema administrativo comprensivo que integra varias actividades administrativas fundamentales de una manera sistemática, conscientemente

¹⁶ Idalberto Chuaqueiro. Introducción a la teoría general de la Administración. Editorial McGraw-Hill, México D.F., 1985 p. 315-317

¹⁷ Henry Maslow De en el blanco. Editorial Visual, México 1991, p. 13

dirigida hacia el logro eficiente y efectivo de los objetivos organizacionales e individuales”.¹⁸

Inspirados en las definiciones anteriores, para el caso del presente trabajo se plantea la siguiente definición.

Administración por objetivos (APO) es un proceso de participación activa de los altos mandos, mandos medios y empleados para fijar sus propios objetivos a alcanzar tomando como referencia los objetivos generales de la organización.

Haciendo un análisis de los conceptos antes mencionados encontramos algunos elementos en común como son

1.- Establecimiento de objetivos entre mandos medios y el jefe inmediato superior.

Con la A.P.O se busca establecer y formular los objetivos de manera continua apoyándose en las funciones de la administración, como son : la planeación, organización, integración, dirección y control, en donde los protagonistas principales son los mandos medios y el jefe inmediato superior, en la determinación de los objetivos. La participación de los mandos medios puede variar desde la simple presencia en las reuniones, donde pueden ser escuchados, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración de su trabajo.

¹⁸ OP. Cit. No 8 p. 142

4.- Evaluación y control.

A fin de conocer la certeza de nuestras acciones ejecutadas para alcanzar los objetivos, es necesario medir y evaluar los resultados alcanzados y hacer la comparación con los resultados esperados, analizando qué tan lejos estuvieron de lo planeado, a fin de tomar medidas correctivas.

2.2 Importancia de los objetivos

Establecer objetivos y alcanzarlos de forma individual o colectiva, es de suma importancia porque ayudan a identificar lo que debe hacerse, teniendo puesta la mirada en un fin determinado reduciendo al mínimo los olvidos o falsas interpretaciones. Ayuda además a evitar el desperdicio de esfuerzos usando las energías hacia puntos concretos.

La principal necesidad de la gran mayoría de las organizaciones es el establecimiento de uno o varios objetivos principales hacia el o los cuáles todos los miembros de la organización canalicen sus esfuerzos, por lo que cada día las organizaciones requieren de directivos que tengan mayores habilidades para actualizar o redefinir sus objetivos evitando perderse o confundirse con los buenos deseos.

Los objetivos inadecuados e inapropiados pueden hacer perder eficiencia y eficacia a la administración y sofocar las operaciones de cualquier organización. Lo importante está en que los administradores sepan cuáles son sus objetivos actuales, los identifiquen, los actualicen y los usen con eficacia

en su trabajo administrativo, ya que con demasiada frecuencia no se enuncian los objetivos, se descuidan, olvidan o ignoran. Una útil sugerencia para cualquier directivo es que se dedique en forma periódica a reiterar sus objetivos y luego determinar si efectivamente está trabajando hacia la consecución de los mismos.

La identificación adecuada de los objetivos permite a los dirigentes y a todos los miembros de la organización, importantes guías de acción en áreas como toma de decisiones, eficiencia organizacional y evaluación del desempeño; ya que teniendo bien claro los objetivos, estos estarán seguros de la dirección en la cual debe desplazarse la organización, quedando de su responsabilidad el tomar decisiones que muevan a la misma hacia esos fines bien identificados. Asimismo es posible asegurar en nuestros directivos un aumento de la eficiencia, evitando desperdicios de esfuerzos y recursos económicos y financieros, de esta misma manera gracias a la clara identificación de los objetivos a alcanzar, podremos medir el desempeño de todos los miembros o individuos que contribuyen más a la obtención de los fines organizacionales.

Los objetivos son de gran importancia porque:

- a) Dan a la organización una dirección definida en el sentido de una finalidad común.

- b) Se busca el trabajo de equipo, eliminando asperezas de grupos existentes en la organización.

- c) Los objetivos sirven de base para verificar el valor de las metas y planes.
- d) Permite a la organización dirigir su destino en lugar de ir como barco sin timón.
- e) Los objetivos ayudan a evitar desperdicios de recursos.

2.3 Proceso para establecer los objetivos

Para fijar adecuadamente los objetivos de todo organismo social, es importante tener presente lo siguiente:²⁰

1. Identificación clara de los objetivos.

Para lograr la máxima contribución de una persona es necesario que ésta sepa exactamente lo que se espera de ella, por lo que se requiere que los directivos fijen objetivos generales de la organización, que den dirección a las actividades de los empleados canalizando los esfuerzos hacia una actividad común. Todos los individuos de la organización deben tener voz y voto en el establecimiento de sus propios objetivos, buscando coordinar los objetivos individuales con los objetivos de la organización, para lo cual todos y cada uno de los puestos de ésta, necesitará participar en el proceso

²⁰ Roger Martínez Peniche. Administración por Objetivos. Revista Auditoría y Contabilidad número 110. Junio 1993. p. 7, 8

de establecimiento de objetivos a alcanzar. De esta manera se logran íntegramente los objetivos de los empleados y los de la organización.

2. Cuantificación de los objetivos.

Si no se cuantifican los objetivos existe el riesgo de caer en un caos, por lo que es conveniente para la organización y para cada una de las personas que la integran, determinar las cantidades de todos y cada uno de los logros esperados, de esta manera se podrá valorar la actuación de cada empleado, departamento o de la organización en general si ha sido buena o mala. Es decir todo objetivo debe ser susceptible de poder ser cuantificado.

3. Dirección del personal de la organización por medio de objetivos.

Se debe proveer a los empleados de la información necesaria y suficiente, que indique la senda a seguir para la realización de los objetivos, señalando los logros parciales.

4. Revisión periódica de logros respecto de los objetivos, identificación de los obstáculos encontrados y su vencimiento.

Deben establecerse sesiones mensuales de revisión, por considerar que 30 días es un tiempo aceptable para que sucedan logros y lo suficientemente corto para ajustar desviaciones.

En toda junta de revisión es importante enunciar los objetivos, el estado de avance de los mismos, así como la fecha en que deberán cumplirse y los obstáculos y recomendaciones para vencerlos, ya que lo que cuenta en un análisis son los resultados.

5. Sistema de premios y recompensas.

Una vez alcanzados los objetivos, es importante recompensar a todos aquellos que cumplieron y se esforzaron para su consecución. Dichas recompensas pueden ser materiales, monetarias, o también el público reconocimiento del cumplimiento del objetivo, de esta forma todos los trabajadores están dispuestos a colaborar en sus tareas con mayor disponibilidad y eficiencia.

2.4 Clasificación de los objetivos

Los objetivos se clasifican entre otras, en tres grandes grupos como son: objetivos de carácter individual, colectivos y colaterales.

- a) Los objetivos de carácter individual.- Son aquellos que el individuo tiene en la vida como son encontrar un empleo, estudiar una carrera, mejorar el salario, desarrollo personal, etc.
- b) Los objetivos de carácter colectivo.- se pueden dividir en objetivos generales y objetivos particulares, los primeros son aquellos que norman la acción y la vida de un grupo de personas cualquiera que sea su tamaño, y los segundos

sirven de escalones necesarios para alcanzar los objetivos generales. Por ejemplo en una estructura organizacional, los departamentos tienen objetivos que cumplir y que a la vez ayudan a lograr los objetivos de toda la organización.

- c) **Objetivos colaterales** :- son aquellos que aparecen sin ser la intención de la empresa, pero que pueden ser aprovechados por ésta.

Los objetivos también se pueden dividir, dependiendo del tiempo que se emplee para su realización en :

objetivos a corto, mediano y largo plazo. Los objetivos a corto plazo son aquellos alcanzables cuando mucho en un año, mientras que los objetivos a mediano plazo, son aquellos que para su realización se emplea un tiempo de entre uno y cinco años. Por último tenemos los objetivos a largo plazo los cuales para su realización se requiere de más de cinco años, teniendo en mente que deberán revisarse siempre que sea necesario.

2.5 Principios de los objetivos

A través de la administración por objetivos se busca precisar y definir los objetivos para la organización y para cada una de las personas que la integran, bajo los siguientes principios:

- a) La gente motivada es gente orientada hacia un objetivo

- b) Cuando no se tiene una meta, no se tiene idea si se está en el camino correcto o no.
- c) No se pueden evaluar los resultados sin tener metas predeterminadas contra que medirlos.
- d) No se podrá desarrollar la máxima eficiencia, si no se sabe con certeza lo que la organización busca y porqué y que también se esta trabajando en la organización de dichas metas

2.6 El papel de la motivación para el logro de los objetivos

La motivación es un factor muy importante en la realización de las tareas que tienen encomendadas todos los individuos dentro y fuera de una organización. Es decir todas las personas motivadas, son personas dispuestas a colaborar para alcanzar los objetivos del departamento, división y en general de toda la organización. Teniendo presente que la motivación es significativa para alcanzar los fines de la organización, es conveniente conocer que es lo que motiva a las personas para hacer o dejar de hacer algo. Por el momento sabemos que muchas de las variables que afectan el rendimiento laboral de una persona son: inteligencia, aptitud, actitud, experiencia, coordinación muscular, motivación etc

Según Maslow existen cinco necesidades básicas de todo individuo²¹ entre las que tenemos :

- 1.- Fisiológicas.- que tienen que ver con necesidades de alimento, vestido, dormir, etc. y por las cuales lucha y trabaja para satisfacerlas.
- 2.- Seguridad.- tales como estabilidad laboral, servicios médicos, etc.
- 3.- Sociales.- es decir el individuo tiene necesidad de sentirse amado y querido por otros, el cual lo obtiene mediante la interacción social.
- 4.- Estima.- el individuo necesita sentirse importante, recibir de los demás reconocimientos.
- 5.- Autorrealización - el individuo desea alcanzar lo que es capaz de alcanzar y lucha por lograr todo su potencial.

Como podemos ver, el individuo siempre tiene necesidades que desea satisfacer, metas que pretende alcanzar y que el administrador de la organización debe tener presente al coordinar esfuerzos a fin de que tanto empleado como organización logren alcanzar satisfactoriamente sus metas y objetivos.

²¹ Richard M. Hodgett's Steven Altman Comportamiento en las organizaciones. Edit. Interamericana, S. A. de C. V. México 1985, p. 100, 101

2.7 Ciclo de la administración por objetivo

La administración por objetivos pone mucho énfasis en lo que respecta a cuantificar, medir y controlar los objetivos ya que para ésta, y para el Profesor Idalberto Chiavenato

“ se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados o esperados, ya que si un objetivo no puede medirse, sus resultados no podrán conocerse y si un objetivo no puede controlarse, el hecho de alcanzarlo no quiere decir que pueda ser evaluado”²²

La A.P.O. cumple con ciclos que nos permiten efectuar correcciones y ajustes en el ciclo siguiente, gracias a la información obtenida en la evaluación de los resultados. Se recomienda que ese ciclo abarque lo equivalente a un ejercicio fiscal para facilitar su ejecución y control. Sin embargo el lapso del ciclo es muy variable según el criterio del aplicante.

Existen varias maneras de representar el ciclo de la A.P.O. , sin embargo en esta ocasión y a manera de ejemplo tomaremos el siguiente modelo, el cual se muestra en la figura 2.3

²² Op. Cit. No. 16 p.317

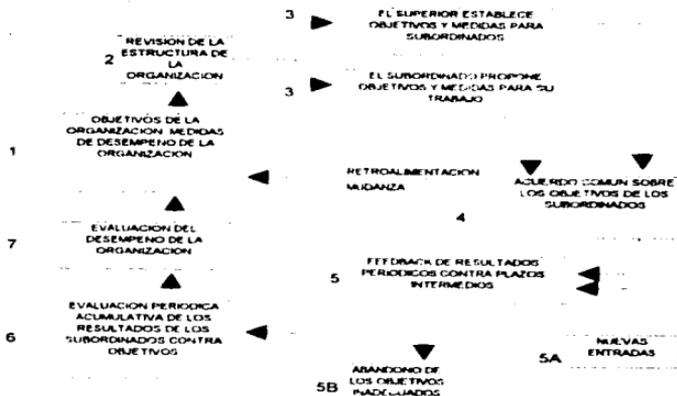


Fig. 2 3
 MODELO DE ODIORNE²³

²³ Op Cit No. 16 p. 334

2.8 Administración por objetivos y su diferencia con la administración tradicional.

La administración por objetivos, como una de las técnicas modernas de administración, también se apoya en las herramientas de la administración tradicional, es decir se vale de las funciones administrativas para alcanzar sus objetivos. Solo que en esta se toma muy en cuenta las aportaciones y experiencias de los trabajadores de todos los niveles jerárquicos existentes en la organización, para la fijación de los objetivos de cada uno de sus departamentos y puestos de trabajo, (enfoque ascendente) De esta manera los empleados se sienten más comprometidos con los objetivos que previamente ellos mismos han establecido y a los jefes superiores encargados de coordinar esfuerzos y recursos les corresponde además estar atentos de lo que el trabajador necesita en cuanto a materiales, equipos, herramientas, etc . para alcanzar sus metas. En cambio en la administración tradicional, son los altos mandos los que establecen los objetivos para toda la organización, y los trabajadores por lo general solamente se concretan a realizar todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos que previamente les han indicado, restringiendo de esta forma la creatividad del empleado en el desempeño de sus funciones, (enfoque descendente).

Los administradores contemporáneos conscientes de la importancia que tiene la administración para alcanzar los objetivos de sus organizaciones, se valen de la administración tradicional y de otras técnicas modernas, entre las que figuran la administración por objetivos, interesados por impartir mayor eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones, convencidos de que ambas se

complementan, facilitando a la organización como un todo cumplir con sus propósitos.

A manera de ilustración y para entender mejor la diferencia entre la A.P.O. y la administración tradicional, a continuación se presenta la figura 2.4 la cual representa con sus flechas el establecimiento de los objetivos, mismos que deben fijarse con las sugerencias y/o aportaciones ascendentes y descendentes.

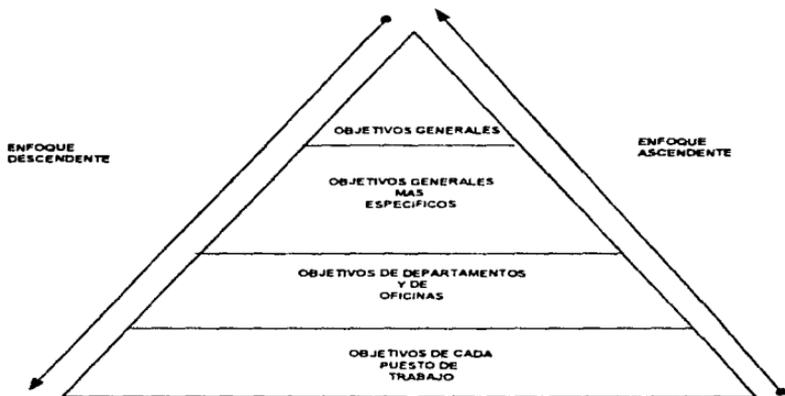


Fig. 2.4

En la APO, los objetivos se establecen considerando los dos enfoques, ya que para ésta ambos son esenciales.

2.9 Ventajas y limitaciones de la administración por objetivos

James A. F. Stoner, relaciona como ventajas de la administración por objetivos las siguientes:²⁷

- 1.- Permite a los individuos saber qué se espera de ellos.
- 2.- Ayuda en la planeación haciendo que los gerente establezcan metas y fechas límites.
- 3.- Mejora la comunicación entre gerentes y subalternos.
- 4.- Informa mejor a los individuos sobre las metas de la organización.
- 5.- Hace el proceso de evaluación más equitativo concentrándose en realizaciones específicas. También permite a los subalternos saber cómo lo están haciendo en relación con las metas de la organización.

De lo anterior podemos darnos cuenta que la APO, tiene grandes ventajas para los individuos como para la organización, para los individuos porque les permite comprender las metas de la organización, refuerza su sentido participativo canalizando sus esfuerzos donde más se necesita ; además de que serán evaluados en base a los objetivos alcanzados y no por características personales. Para la organización, porque dependiendo de lo bien que las

²⁷ James A. F. Stoner. *Administración*. Edit. Prentice-Hall, Hispanoamericana, S.A. México 1990, p.143

personas logren desempeñar sus funciones para alcanzar sus objetivos, darán a la organización mejores resultados en los objetivos generales de esta última.

No obstante las ventajas antes citadas, la APO también tiene sus limitaciones entre las que se mencionan : ²⁵

- 1.- No todas las tareas se pueden expresar fácilmente en metas mensurables.
- 2.- No siempre hay buenas relaciones entre el jefe y el subordinado.
- 3.- Consume tiempo y no siempre se dispone de este.
- 4.- se requiere de un periodo de adiestramiento.

De acuerdo con lo anterior, es lógico pensar que la administración por objetivos al igual que otros sistemas administrativos tales como la administración por excepción, por proyectos, administración y planeación estratégica etc , tienen ventajas y limitaciones, pero lo fundamental de todas ellas al igual que la APO, es la búsqueda por mejorar la eficiencia y eficacia en las organizaciones y siempre que las ventajas sean mayor a las limitaciones será conveniente para los individuos como para las organizaciones, ponerlo en practica.

²⁵ Op. Cit. No. 14 p. 238

CAPITULO 3

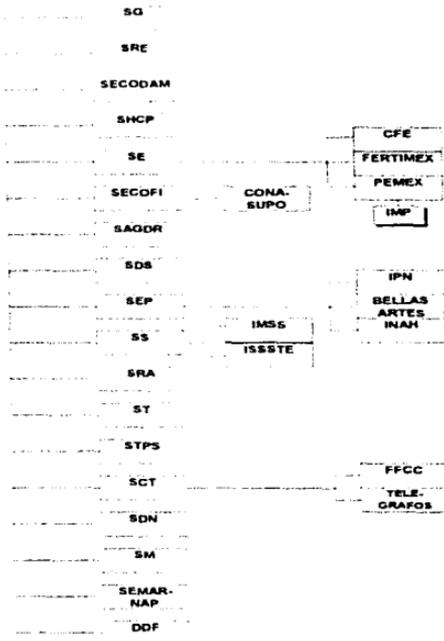
**ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EN EL
INSTITUTO
MEXICANO DEL PETROLEO (IMP)**

3.1 Antecedentes del IMP

El Poder Ejecutivo para cumplir con las demandas emanadas de las sociedades en general, se apoya de la administración pública federal, la cual puede ser centralizada o descentralizada etc. sin embargo, por no ser un tema del presente trabajo, únicamente se comenta a grandes rasgos que la administración pública centralizada se da cuando existe un orden jerárquico dependiente directamente de la administración pública, quien mantiene la unidad de acción indispensable para realizar sus fines, mientras que la administración pública descentralizada, es aquella que adopta las formas de tener un régimen jurídico especial, personalidad jurídica y patrimonio propios, como es el caso del Instituto Mexicano del Petróleo el cual se ubica dentro de la siguiente estructura :

ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

**PODER EJECUTIVO
FEDERAL**



3.1.1 Fundamento legal de creación.

El Instituto Mexicano del Petróleo, fue creado por decreto presidencial el 23 de agosto de 1965, y publicado en el diario oficial del mismo mes y año como un organismo descentralizado, de interés público, con carácter preponderantemente técnico, educativo y cultural, con personalidad jurídica y patrimonio propios.

3.1.2 Objeto de su creación

El Instituto Mexicano del Petróleo tiene por objeto el proporcionar a Petróleos Mexicanos el apoyo tecnológico necesario, para el suministro de los hidrocarburos y sus derivados requeridos para el desarrollo de la infraestructura industrial del país.

Correspondió al Lic. Jesús Reyes Heróles, en su carácter de Director General de Petróleos Mexicanos, presentar la iniciativa al Ejecutivo Federal, proponiendo la creación de un organismo que apoyara a Petróleos Mexicanos, en la solución de sus problemas tecnológicos y de recursos humanos, y le permitiera así reducir el grado de dependencia tecnológica del extranjero que, en esa época, a poco más de 15 años de la expropiación petrolera, era aun considerable.

El Instituto Mexicano del Petróleo desde su creación a la fecha, continua cumpliendo con su objeto razón por la cual fue creado, así lo demuestran entre otros, los diferentes convenios (de colaboración, participación, de desarrollo

tecnológico, de asimilación y transferencia de tecnología etc.) celebrados recientemente con institutos y universidades nacionales y extranjeras, como son: la Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto Politécnico Nacional, Instituto Frances del Petróleo, Houston Advanced Research, the University of Texas, Centre for Engineering Research Inc. Etc., a fin de mantenerse a la vanguardia científica y tecnológica, para poder cumplir con las exigencias actuales y futuras que demanda Petróleos Mexicanos.

3.2 Misión y objetivo del IMP

Antes de entrar a analizar la misión y objetivo del Instituto Mexicano del Petróleo, es importante definir lo que es misión, (al igual que se han plasmado algunos conceptos de objetivo en el capítulo dos) a fin de facilitar su comprensión. Por lo que a continuación se presenta una definición al respecto.

Misión - " Es la descripción concisa de lo que se ocupa una organización destacando su identidad institucional como un todo que provee de bienes y servicios a su medio ambiente, a partir de considerar la relación de sus productos y de sus clientes. Generalmente el enunciado se formula en términos del producto genérico y de su mercado principal"²

² Fabian Martínez Villegas *Planeación Estratégica Creativa* Edt. Pac México 1990, p. 127

3.2.1 Misión, valores, y visión del IMP

El Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), atento a los cambios en el entorno de los últimos tiempos, se ha dado a la tarea de redefinir el rumbo que debe tomar, a fin de cumplir con su cometido con la industria petrolera del país, por lo que en primer término se plantea como negocio fundamental, la generación y aplicación del conocimiento científico y tecnológico para resolver los problemas que en este sentido plantea el desarrollo eficiente, competitivo, rentable y sustentable de la industria petrolera nacional.

Es por ello que el Instituto Mexicano del Petróleo se ha fijado como Misión :

**GENERAR, ASIMILAR Y APLICAR EL CONOCIMIENTO
CIENTIFICO Y TECNOLOGICO PARA APOYAR EL DESARROLLO
DE LA INDUSTRIA PETROLERA NACIONAL Y CONTRIBUIR AL
DESARROLLO SOSTENIDO Y SUSTENTABLE DEL PAIS**

En segundo término el IMP ha expresado sus valores como compromisos con cada uno de los sectores a los cuales sirve :

- Hacer de nuestros esfuerzos de investigación y desarrollo tecnológico para la industria petrolera un factor multiplicador y sinérgico del desarrollo sostenido y sustentable del país.

- **Orientar nuestro trabajo hacia actividades que tengan relevancia estratégica para la industria petrolera y contribuyan a maximizar el valor económico de sus activos.**
- **Brindar apoyo eficaz y eficiente a las autoridades en materia energética y ambiental.**
- **Fomentar la creatividad, calidad , eficiencia, competitividad y ética profesional, como actitudes básicas en la institución y su personal.**
- **Crear un ambiente organizacional en donde se promueva el desarrollo académico y profesional, y se propicie y reconozca el trabajo de equipo.**
- **Establecer esquemas de colaboración que permita compartir esfuerzos en calidad e innovación y contribuir así al desarrollo tecnológico de los proveedores nacionales de la industria petrolera.**

Visión.- Representación idealizada de la realidad en un futuro determinado

En tercer termino se tiene que nuestra visión, es la de un Instituto dedicado en lo fundamental a la investigación y el desarrollo tecnológico, centrado en la gestión de conocimientos y habilidades críticas para la industria petrolera, prestando servicios de alto contenido tecnológico y transformando el conocimiento en realidades industriales.

Queremos una institución de prestigio reconocido a nivel internacional, organizada para responder con agilidad al cambio, integrada sinérgicamente y con sistemas de apoyo eficientes y eficaces que permitan la autonomía de gestión de sus operaciones a nivel central y regional, el aseguramiento de la calidad de sus servicios y la toma oportuna de decisiones

3.2.2 Objetivo del Instituto Mexicano del Petróleo

El Instituto Mexicano del Petróleo tiene como objetivo primordial la competitividad y rentabilidad de la industria petrolera nacional, para lograr ese propósito es necesario realizar proyectos de investigación y desarrollo tecnológicos a mediano plazo en las áreas estratégicas de Petróleos Mexicanos, teniendo como base de apoyo el conocimiento de vanguardia que permite el avance tecnológico de cualquier industria. Se requiere además, el desarrollo de proyectos de investigación básica a mediano y largo plazo, orientados también a las áreas estratégicas de nuestra industria petrolera. Tendientes a alcanzar el fin deseado, el consejo directivo de esta institución tuvo a bien aprobar la creación de un Fondo de Apoyo a Proyectos Estratégicos de Investigación y Desarrollo Tecnológicos para Petróleos Mexicanos (FIDPEMEX), así como la creación de un Fondo de Apoyo a Proyectos de Investigación Básica y Tecnológica, en colaboración con Instituciones de Educación Superior (FIES) y últimamente (diciembre de 1995), se creó el Fondo Especial para el Medio Ambiente (FEMA). Los tres instrumentos antes mencionados, tienen como finalidad la de contribuir a alcanzar el objetivo primordial del Instituto Mexicano del Petróleo.

3.3 Estructura orgánica

3.3.1 Organograma General

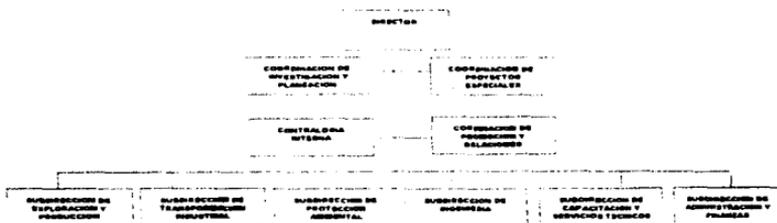


Fig. 3.1

3.3.1.1 Funciones generales del Consejo Directivo

El Consejo Directivo del Instituto Mexicano del Petróleo esta formado por nueve vocales y un presidente, los vocales serán designados y removidos libremente como sigue: cinco por Petróleos Mexicanos, uno por la Universidad Nacional Autónoma de México, uno por el Instituto Politécnico Nacional, uno por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y uno por el Consejo de Recursos Naturales no Renovables, teniendo encomendado las siguientes funciones:

- Nombrar y remover libremente al director general.
- Nombrar y remover libremente a los subdirectores que auxilien al director general en sus funciones.
- Nombrar y remover el resto del personal de acuerdo con lo que señale el reglamento de las condiciones generales de trabajo, esta facultad podrá ser delegada en el director general.
- Acordar la cesión, venta, enajenación o gravamen de los bienes inmuebles que forman parte del patrimonio del instituto, acuerdo que deberá ser confirmado por un decreto del ejecutivo federal conforme al artículo 9o. del decreto que crea el Instituto Mexicano del Petróleo.

- Aprobado el presupuesto y programas anuales del instituto.
- Definir las áreas de Investigación y programas técnicos de las secciones de investigación y escuelas de capacitación
- Celebrar sesiones ordinarias por lo menos cada 60 días y extraordinarias cuando el director cite a ellas y, conocer y resolver los asuntos que el director o los consejeros sometan a su consideración.
- Expedir los reglamentos que regulen las actividades propias del instituto.
- Tomar las decisiones y acuerdos sobre el funcionamiento del instituto y determinación de los objetivos generales.

3.3.1.2 Funciones generales del Director General

- Establecer, dirigir y controlar las políticas del Instituto, así como planear y coordinar de acuerdo con la legislación aplicable, las actividades del instituto
- Presidir la comisión interna de administración y programación.
- Aprobado los programas anuales de actividades y presupuesto correspondientes y presentarlos al consejo directivo, para su autorización.

- Administrar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos del instituto.
- Vigilar el cumplimiento de las decisiones y acuerdos del consejo directivo e informar sobre el desarrollo de las actividades.

3.3.2 Organograma de la Subdirección de Exploración y Producción (S.E. y P.)

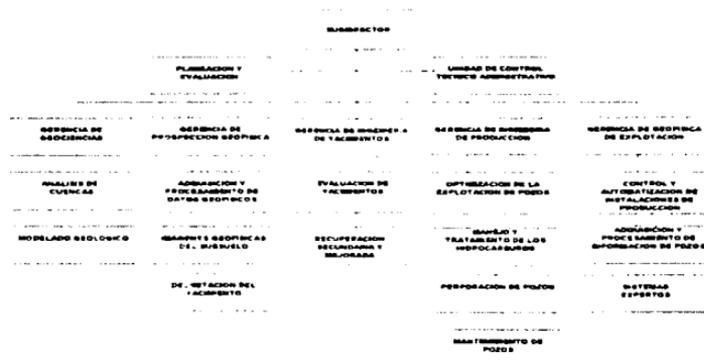


Fig. 3.2

3.3.2.1 Visión, misión y objetivos de la S.E. y P.

A fin de apoyar para alcanzar los objetivos del IMP esta subdirección ha tenido a bien redefinir lo siguiente .

Visión: La de una unidad de negocios comprometida en la búsqueda, desarrollo y aplicación del conocimiento técnico y científico, económica y financieramente viable mediante la generación innovadora de tecnología rentable, sustento de la industria petrolera mexicana y con reconocido prestigio dentro y fuera del país.

Misión : Contribuir al fortalecimiento de la industria petrolera nacional, a través de la investigación, desarrollo tecnológico y servicios especializados de alta calidad y rendimiento, en la exploración y producción de los yacimientos de hidrocarburos.

Objetivos : Desarrollar una visión de vanguardia en el conocimiento científico y técnico.

Fortalecer la investigación y el desarrollo tecnológico en exploración y producción.

Alcanzar una composición altamente competitiva.

Obtener mayor prestigio nacional e internacional.

Establecer una organización compatible con la modernización de Petróleos Mexicanos.

Eliminar niveles administrativos innecesarios

Descentralizar y desconcentrar servicios no especializados.

3.3.2.2 Funciones generales de la S.E. y P.

- Coordinar los trabajos de investigación teórica y experimental, así como determinar la aplicación y adaptación de tecnologías tendientes a la optimización de la exploración de hidrocarburos.
- Determinar la viabilidad técnico-económico de los proyectos que se presentan a Petróleos Mexicanos en materia de exploración y producción de hidrocarburos.
- Coordinar la programación y realización de trabajos específicos, asesorías y servicios tecnológicos, relacionados con la exploración y explotación de yacimientos para Petróleos Mexicanos y terceros que lo soliciten.
- Coordinar que se programe, diseñe y supervise la construcción de equipo requerido en el desarrollo de tecnologías y de procedimientos aplicables a la solución de problemas de exploración y explotación de hidrocarburos.

3.3.3 Organograma de la Unidad de Control Técnico Administrativo (UNICOTA)

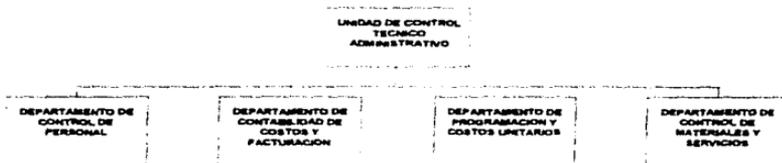


Fig. 3.3

3.3.1 Visión misión y objetivo de la UNICOTA

La unidad de control técnico administrativo, derivado de los cambios que se han venido presentando dentro y fuera del IMP, se ha dado a la tarea de redefinir su visión, misión y objetivo, a fin de cumplir oportunamente con las funciones que tiene encomendada; para quedar como se muestra a continuación.

Visión - Acorde y orientada a las expectativas de clientes internos y externos. Conformar un Área Administrativa dotada de autonomía de gestión que fortalezca con su apoyo, los objetivos de la subdirección de exploración y producción, bajo el sustento de una estructura.

Misión.- Coadyuvar en la administración de los recursos humanos, Materiales y financieros, asignados a la subdirección de exploración y producción, optimizando permanentemente sus procesos, en un ámbito administrativo y financiero

Objetivo.- Administrar los recursos humanos, materiales y financieros, coadyuvando a que la subdirección de exploración y producción constituya una dependencia que opere coordinadamente bajo una estructura equilibrada a fin de alcanzar sus objetivos al menor costo y tiempo posible.

3.3.2 Funciones generales de la UNICOTA

La unidad de control técnico administrativo, para cumplir con sus objetivos tiene encomendada las funciones siguientes :

- Coordinar la programación de los proyectos, estudios y/o servicios solicitados por Petroleos Mexicanos y clientes terceros.
- Controlar la aplicación de los recursos financieros, así como los avances y costos de los proyectos, estudios o servicios encomendados a la subdirección de exploración y producción y sus dependencias.
- Coordinar la elaboración del proyecto del presupuesto anual de la subdirección, así como controlar su ejercicio y promover la corrección de desviaciones detectadas.
- Controlar los reportes de tiempo del personal que interviene en los trabajos, codificar los gastos que se generen en cada proyecto, estudios o servicios, así como los cargos internos generados por otras dependencias.
- Coordinar los trámites administrativos que conlleven los movimientos de personal asignado a la subdirección en forma permanente para el censo respectivo.
- Coordinar las gestiones del personal adscrito a la subdirección ante la división de recursos humanos de la subdirección de servicios

administrativos, asimismo, el pago de sueldos, prestaciones y otros ocasionales.

- Coordinar los trámites necesarios para la adquisición de materiales, equipo y mobiliario necesarios para el desarrollo de los trabajos encomendados a la subdirección.
- Controlar la recepción, guarda, custodia y entrega de los artículos requeridos por los órganos de la subdirección.
- Coordinar los servicios administrativos que requiera la subdirección para el ejercicio de sus funciones.

CAPITULO 4

CASO PRACTICO

RECOMENDACIONES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE COSTOS Y FACTURACION (COCOFA)

4.1 Análisis y adecuación de su estructura orgánica del departamento de COCOFA

El departamento de contabilidad de costos y facturación depende directamente de la unidad de control técnico administrativo y esta a la vez depende de la subdirección de exploración y producción como se muestran en los organogramas respectivos citados en el capítulo anterior figuras 3.2 y 3.3

El departamento de COCOFA en la actualidad se encuentra estructurado con cinco oficinas como se muestra en la figura 4.1

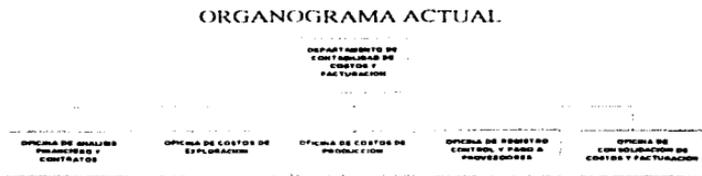


Fig. 4.1

El departamento de contabilidad de costos y facturación, requiere de analizar y de ser el caso adecuar su estructura orgánica, a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con el o los objetivos que tiene encomendados. Por lo anterior y derivado de la descentralización y desconcentración de funciones llevadas a cabo en el IMP, en el presente trabajo se sugiere modificar el organograma del

departamento para quedar como se muestra más adelante y a través del cual se puedan atender las demandas de clientes y proveedores.

ORGANOGRAMA PROPUESTO



Fig. 4.2

4.1.1 Objetivos del departamento de COCOFA

Teniendo presente las definiciones sobre objetivo, y administración por objetivo asentadas en el capítulo dos, enseguida se enuncian los objetivos actuales que persigue el departamento de contabilidad de costos y facturación, para su análisis y observancia

- “Determinar el costo de los servicios proporcionados a Petróleos Mexicanos y Terceros, formulando los resúmenes de costos y la facturación correspondiente, a fin de cobrar el monto de dichos servicios, a través del proceso de facturación-recuperación”.

- "Coadyuvar en el establecimiento de un Sistema Integral de Información Financiera que permita con oportunidad, la toma de decisiones"

Los objetivos arriba enunciados, están determinados acorde a lo que realiza el departamento, sin embargo, la teoría nos dice que se debe asentar el tiempo en que se pretende alcanzar el objetivo para poder controlar, por lo que es conveniente anotarlo

A continuación se muestra el cuestionario aplicado al personal del departamento de COCOFA a fin de conocer el grado de conocimiento que tienen éstos, respecto de los objetivos del departamento, oficinas y puestos de trabajo.

CUESTIONARIO

El presente cuestionario es confidencial, los datos que de él se obtengan se utilizará con fines informativos, favor de contestar con toda honestidad.

1.- Defina el concepto de objetivo.

2.- ¿ Conoce usted el objetivo de su puesto de trabajo ?

si _____ no _____

3.- ¿Conoce usted los objetivos de su departamento ?

si _____ no _____

4.- ¿ Conoce usted cuales son los objetivos del Instituto Mexicano del Petróleo ?

si _____ no _____

5.- ¿ Participa usted en el establecimiento del o los objetivos de su puesto de trabajo ?

si _____ no _____

6.- ¿ Participa usted en el establecimiento del o los objetivos de su departamento ?

si _____ no _____

7.- ¿ Conoce usted el o los objetivos de cada una de las oficinas que integran al departamento de contabilidad de costos y facturación ?

si _____ no _____

8.- ¿ Recibe usted apoyo por parte de su jefe para alcanzar sus objetivos ?

si _____ no _____

De acuerdo con los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a 15 personas (numero total de empleados del departamento), refleja que un 70 % del personal no tiene pleno conocimiento de los objetivos que persigue el departamento de contabilidad de costos y facturación, como se observa en la grafica 4.3 y que se muestra a continuación

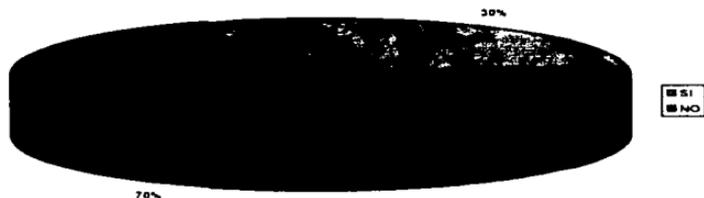


Fig 4.3

La grafica anterior muestra que el 70% del personal del departamento de COCOFA, no conocen los objetivos del departamento, por lo que es necesario hacerles llegar la informacion al respecto.

Este mismo cuestionario nos ha permitido conocer que el 97% de la población perteneciente al departamento en cuestión, no participa en la formulación de los objetivos del mismo y este mismo porcentaje tampoco se le invita a participar en la fijación de los objetivos de su puesto de trabajo, como se ilustra en la grafica 4.4, por lo que es conveniente que todo el personal del departamento, se involucre y tenga una mayor participación en el establecimiento de los

objetivos del departamento así como de cada uno de los puestos que lo integran.

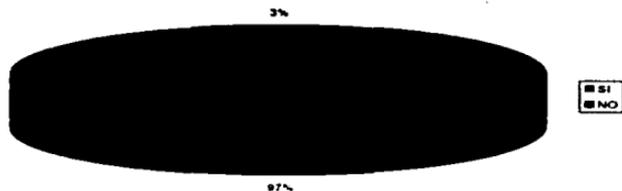


Fig. 4.4

Esta gráfica muestra que un alto porcentaje del personal del departamento de COCOFA, no participa en la formulación de los objetivos del departamento.

4.1.2 Funciones generales del departamento de COCOFA

En el departamento de contabilidad de costos y facturación se identifican como funciones principales las siguientes :

- Registrar, clasificar y resumir las transacciones financieras de la subdirección de exploración y producción, de manera sistemática y

homogénea, bajo el entorno del programa de actividades autorizado para cada ejercicio.

- Determinar el costo de los servicios a PEMEX, terceros y en base a ello elaborar los resúmenes de costos de las gerencias.
- Elaborar, en función de los resúmenes de costos, los estados e informes financieros de la Subdirección, a efecto de facilitar la toma de decisiones.
- Formular las facturas por servicios a PEMEX, y terceros por concepto de proyectos y servicios para su cobro.
- Revisar, registrar y gestionar las estimaciones, facturas y/o recibos presentados por terceros para su cobro al Instituto Mexicano del Petróleo, gestionando los pasivos (cuentas por pagar) que correspondan a cada caso.
- Registrar y controlar las solicitudes de trabajo de dependencias internas, formulando las notas de cargo correspondiente.
- Mantener actualizado el archivo computarizado de los trabajos en desarrollo y del personal para efectos de costeo.
- Consolidar los gastos de operación de los trabajos y elaborar los resúmenes de costos por proyecto y/o servicios.
- Elaborar cuadros e informes estadísticos.

- Proporcionar a las distintas áreas internas o externas la información financiera de proyectos o servicios que le sea requerida.
- Manejar el fondo fijo revolvente, asignado a la subdirección.
- Interpretar y aplicar las disposiciones fiscales para el establecimiento de contratos y pagos a clientes y proveedores.
- Participar con las diferentes gerencias de la subdirección, en la formulación, evaluación de proyectos ya sea de inversión, contratación o asociación, considerando los parámetros económicos y las disposiciones fiscales que correspondan
- Determinar mensualmente el estado de rentabilidad de la subdirección, detallándolo a nivel de gerencia.
- Formular mensualmente las pólizas de costos de cada una de las gerencias, proporcionándolas a la administración central, a través de archivos informáticos, estructurando la información de acuerdo al sistema informático de costos institucional
- Formular estados comparativos de costos reales de proyectos y servicios contra estimados a efecto de proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones en la optimización de las metas de cada gerencia.

- Integrar la información contable histórica a nivel de gerencia, a fin de contar con estadísticas que permitan establecer criterios, para la definición de estándares en la fijación de precios de venta de proyectos y servicios homogéneos y recurrentes.
- Formular mensualmente el estado de facturación por gerencia, determinando la facturación entregada a PEMEX y la que se encuentra en trámite, así mismo, efectuar visitas periódicas a nuestros clientes ya sea en sede o en región a efecto de coadyuvar en la recuperación de la cobranza.
- Conciliar semanalmente los registros de la facturación emitida por cada gerencia, contra los registros del área de cobranzas, proporcionando semanalmente al área de cobranzas, el registro de facturas emitidas, a través de archivos informático, estructurados en base al sistema informático institucional de Cobranzas.
- Depurar y conciliar mensualmente los gastos de operación de cada gerencia a efecto de determinar los traspasos, ajustes y gastos pendientes de aplicar que en cada caso proceda.
- Recibir y registrar, la documentación contable e informes de los diferentes órganos de la subdirección (viáticos, entradas de almacén, copiado, F.F.R., cuentas por pagar, etc.) para su captura e integración a los auxiliares contables internos.

- Participar en la elaboración, registro y control de contratos con clientes y proveedores, contemplando que los mismos se lleven a cabo de acuerdo al marco legal y fiscal que aplique en cada caso.
- Gestionar y agilizar el cobro de la facturación informando al departamento de Cobranzas.

4.2 Clientes y proveedores de información del departamento de COCOFA

Con la finalidad de identificar a quiénes sirve los productos y/o servicios generados en el departamento de contabilidad de costos y facturación , en esta investigación se ha definido e identificado a sus clientes y proveedores de información teniendo como resultado lo siguiente :

4.2.1 Clientes.

Definición: Son todas aquellas áreas y/o dependencias internas y externas del IMP. a quienes se les proporciona información contable y financiera respecto de ingresos, costos, gastos y horas/hombre empleadas por proyectos facturables, administrativos y de investigación a efecto de que puedan tomar decisiones oportunas y confiables.

A fin de conocer con certeza lo que debe de realizar el departamento de Contabilidad de Costos y Facturación, es muy importante identificar con exactitud quiénes son sus clientes, esto permitirá definir con mayor claridad el

objetivo que deberá alcanzar el departamento, determinando las funciones y actividades a desarrollar encaminadas a satisfacer las necesidades de sus clientes, optimizando recursos (humanos, materiales, económicos y financieros) e identificando aquellos que no se tienen y que son necesarios para atender las demandas en cuanto a cantidad, calidad y oportunidad de entrega de la información , misma que les sirve para la toma de decisiones.

Para el departamento de contabilidad de costos y facturación el cliente es lo más importante, es por ello que debe estar al pendiente de cuáles son sus requerimientos, pero sobretodo conocer si sus productos o servicios satisfacen las necesidades de los mismos.

Haciendo un análisis de las áreas y/o dependencias a las que el departamento de COCOFA, proporciona algún producto y/o servicio, y las cuales reconoce e identifica como sus clientes, son las que a continuación se relacionan :

Gerencia de Presupuesto y Contabilidad
Gerencia de Tesorería y Cobranza
Unidad de Control Técnico Administrativo
Gerencia de Investigación Aplicada en Geociencias
Gerencia de Prospección Geofísica
Gerencia de Ingeniería de Yacimientos
Gerencia de Ingeniería de Producción
Gerencia de Geofísica de Explotación
Subdirección de Exploración y Producción
Departamento de Programación

4.2.2 Proveedores.

Definición: Todas aquellas áreas y/o dependencias internas y externas del IMP que proporcionan información contable al departamento de COCOFA, a fin de que sea procesada, e integrar la información contable y financiera que requieren los clientes para la toma oportuna de decisiones.

Cabe aclarar que por lo general, los mismos clientes son también proveedores de información de este departamento.

El departamento de COCOFA, después de haber identificado con toda claridad a sus clientes, de igual importancia para él es identificar a sus proveedores de información, ya que es conveniente conocer quiénes y en que momento deberán enviar la información necesaria a este departamento, a fin de estar en posibilidad de cumplir oportunamente con lo que demandan sus clientes.

Una identificación clara de los proveedores de información ayuda a evitar retrasos en el envío de la información, ya que conjuntamente con estos se pueden establecer las fechas máximas de envío al departamento de contabilidad de costos y facturación, tomando en cuenta el tiempo requerido para su procesamiento, revisión, adecuación y envío al cliente, cumpliendo con el objetivo del departamento.

El departamento de contabilidad de costos y facturación identifica como sus proveedores de información los siguientes :

Gerencia de Recursos Humanos

Gerencia de Adquisiciones y Servicios

Gerencia de Presupuesto y Contabilidad

Gerencia de Tesorería y Cobranza

Unidad de Control Técnico Administrativo

Gerencia de Geociencias

Gerencia de Prospección Geofísica

Gerencia de Ingeniería de Yacimientos

Gerencia de Ingeniería de Producción

Gerencia de Geofísica de Explotación

Subdirección de Exploración y Producción

Departamento de Personal

Departamento de Programación y Costos Unitarios

Departamento de Control de Materiales y Servicios

Subdirección de Administración y Finanzas

PEMEX (corporativos)

4.3 Puestos y actividades representativos del departamento de COCOFA

El Departamento de COCOFA, entre sus principales puestos y actividades se consideran los que a continuación se relacionan.

PUESTO : Auxiliar del Análisis Financiero y Contratos

Actividades:

- Participar en la elaboración de los estados financieros, control y establecimiento de los contratos de la subdirección de exploración y producción.
- Integrar papeles de trabajo relacionado con los ingresos, costos y gastos por proyecto.
- Capturar y emitir reportes.
- Elaborar cédula de estado de resultados por proyecto, en hojas de cálculo.
- Prorratar gastos indirectos.
- Determinar la rentabilidad por proyecto y línea de investigación.
- Elaborar cuadros e informes estadísticos.

- Revisar contratos consultando la ley de adquisiciones y obras públicas.
- Capturar y emitir formatos para la formulación de contratos y convenios .
- Registrar y controlar todos los convenios y contratos vigentes de la subdirección de exploración y producción, emitiendo los reportes que se solicitan periódicamente.
- Integrar gastos fijos (derivados de convenios o contratos), y la proyección de los variables de la subdirección a nivel gerencia.
- Colectar la información de tipo económico, normativo fiscal, que se publican interna y externamente para estructurar las bases en que deben sustentarse los contratos y convenios, que se derivan de la operación de la subdirección general, capturandola en computadora y emitiendo los listados correspondientes para su posterior consulta.
- Participar en la elaboración de procedimientos institucionales o internos.
- Auxiliar en la integración de documentación y soportes de proyectos especiales de la subdirección de exploración y producción.
- Participar en la integración de la información solicitada por los órganos de control interno o externos.

- Colaborar en todos los trabajos relacionados con el análisis financiero y contratos de la subdirección de exploración y producción.

PUESTO: Encargado de costos de la Gerencia de Ingeniería de Yacimientos.

Actividades :

- Contabilizar costos de yacimientos.
- Crear y actualizar el archivo computarizado de empleados.
- Crear el archivo de acuerdo a la plantilla de personal, considerando las características de cada empleado.
- Actualizar archivo de empleados en base a la información del departamento de control de personal.
- Crear y actualizar archivo de proyectos y servicios.
- Crear archivo de acuerdo al programa de actividades del ejercicio, considerando las características de cada proyecto o servicio.

- **Actualizar archivo de proyectos y servicios en base a la información del departamento de programación.**
- **Determinar y calcular el costo hora /hombre por proyecto y línea de negocios.**
- **Procesar los reportes de tiempo.**
- **Integrar costos de materiales y gastos por proyecto.**
- **Recibir y registrar documentos fuente.**
- **Revisar y en su caso, recodificar documentos fuente.**
- **Depurar gastos de operación (cuenta 502).**
- **Elaborar gastos directos.**
- **Elaborar resumen de costos.**
- **Integrar carpeta de costos por proyecto.**
- **Determinar el importe facturable por proyecto.**
- **Elaborar facturas, contra-recibos y oficio de envío.**

- **Elaborar cierre mensual de costos.**
- **Mantener comunicación permanente con nuestra representación técnica o administrativa.**
- **Colaborar en todos los trabajos relacionados con el departamento de contabilidad de costos que le sean signados.**

PUESTO: Encargado de costos, registro, control y seguimiento de facturación.

Actividades :

- **Registrar y controlar la facturación.**
- **Recibir las carpetas de facturación por proyecto.**
- **Validar e integrar carpetas por proyecto.**
- **Validar importes**
- **Capturar base de datos Institucional.**
- **Entregar facturación a cobranzas.**

- Dar seguimiento y controlar la facturación.
- Conciliar semanalmente con el área de cobranzas.
- Conciliar mensualmente con el área de costos.
- Conciliar mensualmente con la unidad coordinadora de institutos y universidades (UCIU)
- Mantener comunicación permanente con representación foránea (zonas) para el seguimiento de autorización y cobro de facturas.
- Enviar de soportes adicionales solicitados por región.
- Enviar, registro y control de formatos de facturas para su elaboración en zonas.
- Proporcionar asistencia normativa y fiscal a coordinadores técnicos en la negociación de facturas con clientes en región (I.V.A., Descuentos, Bonificaciones, etc.)
- Elaborar estadísticas.
- Elaborar comparativo ejercicios anteriores.

- **Elaborar facturas :**
 1. **Por proyecto**
 2. **Por Tipo de Servicios**
 3. **Por proyecto y periodo**
 4. **Por línea de Investigación**

- **Efectuar aclaraciones con las gerencias operativas, proporcionando informacion por proyecto.**

- **Asistir a reuniones en representación o con el Jefe del departamento.**

- **Elaborar formatos internos de control, o preparación de informes a nivel de división o del departamento de costos.**

- **Colaborar con el jefe de la división o del departamento, en todos los trabajos que se le encomienden**

PUESTO: Encargado de mantenimiento y proceso informático de costos.

Actividades:

- **Llevar a cabo supervision y mantenimiento de computadoras e impresoras del departamento de costos.**

- **Elaborar** gráficas y estadísticas, organigramas, diagramas de flujo, etc.
- **Supervisar** el proceso informático de costos en computadoras, apoyando o ejecutando la migración de información de costos mensual al sistema IBM.
- **Colaborar** en el diseño y desarrollo de programas de actualización del sistema de costos u otros, afines a la unidad de control técnico administrativo.
- **Desarrollar** sistemas en clipper y diseño de formatos en procesadores, Graficadores y base de datos.
- **Diseñar e imprimir** formatos, reportes e informes, bajo MS-DOS Windows.
- **Auxiliar** en la captura de información del departamento de costos, participando en todos los procesos
- **Colaborar** en el mantenimiento del hardware de la unidad.
- **Investigar** y sugerir, para su actualización, la paquetería más adecuada para el proceso de los trabajos informáticos del departamento.
- **Participar** en la elaboración de presentaciones de gráficas de diversa índole de la subdirección general.

- Capacitar y asesorar permanentemente al personal del departamento en el manejo de las computadoras y el software.
- Sustituir, desarrollando actividades, al encargado de las cuentas por pagar y F.F.R., durante su ausencia ya sea parcial o en vacaciones.
- Colaborar en todos los trabajos informáticos que le son asignados ya sea a nivel de unidad o departamento.

PUESTO: Encargado de la emisión, registro y control de cuentas por pagar y fondo fijo revolvente.

Actividades:

- Elaborar cuentas por pagar.
- Recibir, registrar y controlar los recibos y/o facturas de terceros para su pago.
- Revisar los requisitos fiscales que debe contener cada comprobante para su autorización de pago.
- Integrar los soportes que amparan el pago.

- Analizar la normatividad que se debe contemplar en la emisión de cada cuenta por pagar, vigilando que cada documento cumpla con el marco normativo institucional, en su caso solicitar los respaldos y/o autorizaciones correspondientes.
- Elaborar, registrar y controlar las cuentas por pagar, mediante programa Institucional de cuentas por pagar en computadoras.
- Gestionar ante la subdirección de administración y finanzas el pago de las cuentas por pagar.
- Dar seguimiento de las cuentas por pagar.
- Controlar cuentas por pagar por prioridades.
- Recoger cheques para pago a proveedores de bienes y servicios.
- Elaborar estadísticas de cuentas por pagar.

4.4 Sugerencias para el establecimiento de objetivos

Como se menciona en el capítulo dos del presente trabajo, el objetivo es el fin al que se encaminan las actividades de los individuos y de las organizaciones. Entonces es fundamental que el establecimiento del o los objetivo (s), debe darse con la participación de quienes deberán de ejecutarlos o coadyuvarán a alcanzarlos, esto para que sepan lo que se espera de ellos y lo que habrán de

realizar, así como lo que necesitan en cuanto a recursos, para llevar a cabo sus actividades y poder cumplir con su cometido

4.4.1 Del departamento de COCOFA

A fin de lograr un mayor compromiso y colaboración de quienes trabajan en el departamento para alcanzar sus objetivos, no basta que conozcan hacia dónde se dirige y cuáles son los fines que persigue éste, sino que es necesario que el trabajador se involucre en la formulación de sus objetivos, solamente así se podrá lograr un mejor desempeño en las tareas, de quienes integran el equipo de trabajo, es por ello que se sugiere al jefe del departamento convoque a sus jefes de oficina, a participar conjuntamente con él en la determinación de los objetivos para el departamento, a fin de aprovechar las experiencias obtenidas en el desempeño de sus funciones en virtud de que estas serán de gran valor para una adecuada fijación de metas más realistas, alcanzables evitando imprevistos de última hora. Coadyuvar en la determinación clara de los objetivos, obliga al hacer un análisis de las fortalezas y debilidades para alcanzarlos, entre las que se pueden contar: recursos materiales, recursos técnicos, recursos humanos etc., a fin de saber encauzar toda actividad que favorezca la consecución de los objetivos.

4.4.2 De cada oficina y puesto de trabajo

Una vez determinados los objetivos del Departamento de Contabilidad de Costos y Facturación, es también importante identificar con gran precisión el o los objetivo(s) que deben alcanzar cada una de las oficinas, así como de cada

uno de los puestos de trabajo que integran el departamento. Al establecer dichos objetivos, debe darse igualmente con la participación del empleado quien llevará a cabo las tareas encaminadas a alcanzar el objetivo de su puesto de trabajo, ya que es un elemento que conoce más a detalle de lo que requiere su puesto, siendo pieza fundamental para una buena determinación del objetivo, el empleado estará más comprometido a alcanzarlo, debido a que considera ese objetivo como parte de su creación, esforzándose por identificar las acciones a desarrollar, así como los recursos necesarios para alcanzarlos de acuerdo a los estándares fijados, obliga además a hacer un inventario de los recursos con los que cuenta, identificando aquellos que se requieren y aprovechando al máximo los ya existentes, evitando gastos excesivos en materiales, equipos y pagos a personal.

4.4.3 Su relación con cada puesto de trabajo

Toda vez que se han establecidos los objetivos del departamento, oficinas y puestos de trabajo que lo integran, es recomendable que cada empleado conozca la relación que guarda el o los objetivos de su puesto de trabajo con los objetivos que persiguen las otras unidades de trabajo con la finalidad de conocer su interrelación entre cada uno de ellos, tal como se ilustra en la figura 2.2, referente a la interrelación de objetivos en el capítulo dos, ya que en gran parte mucho de lo que hacen los demás, se requiere para poder iniciar o continuar las funciones que permitan alcanzar los objetivos propios o del departamento, motivo por el cual existen todos y cada uno de los puestos que integran al departamento y que permiten a éste alcanzar sus metas y objetivos.

4.5 Establecer canales adecuados de comunicación para dar a conocer los objetivos

La utilización de un proceso de comunicación mantendrá unido al departamento en el sentido de que proporcionara los medios para transmitir información deseable para el departamento, a través de canales formales e informales y que facilitan el alcanzar sus metas.

4.5.1 A clientes y proveedores

A fin de que los clientes y los proveedores conozcan los objetivos que persigue el departamento y los tiempos en los que se pretende lograr, es importante para ello, seleccionar los canales adecuados a través de los cuales se les hará de su conocimiento, los fines a los que se dirigen todas las actividades de quienes integran este grupo de trabajo, por lo que es conveniente utilizar comunicados por escrito, los cuales deberán enviarse con anticipación, en el que además se deberá solicitar el envío oportuno a este departamento de la información necesaria que permita cumplir con los propósitos en los tiempos estimados, como se muestra en la fig. 4.5 "Programa de Entrega de Información para la Integración de la Facturación Mensual."

El marcar tiempos de entrega de la información, permitirá a los clientes tener la certeza de que contarán con la información requerida en su debido momento para su análisis y la toma de decisiones.

La línea de comunicación informal, es otro canal a través del cual los clientes y los proveedores, logran informarse de los objetivos que persigue el departamento. Es decir los empleados que laboran en éste, se convierten muchas de las veces en transmisores de información en conversaciones informales que establecen con personas que trabajan en otras áreas diferentes a las que en ellos laboran, y que casi siempre son empleados que trabajan directamente con clientes y proveedores de información de este departamento.

4.5.2 A los integrantes del departamento

Los objetivos del departamento, oficinas y puestos de trabajo del departamento de COCOFA, deberán ser del conocimiento de todos sus integrantes, ya que son ellos quienes deben entender con toda claridad los fines que persigue, para esto, es recomendable que se tengan por escrito en un lugar visible en el que todos tengan oportunidad de verlos (puede ser un pizarrón marcando fechas límites y máximos de término e inicio, rotafolio, etc.). Con la finalidad de que conozcan la relación que guardan cada uno de los objetivos y el grado de interdependencia existente entre los mismos. Esto ayudara a tener un conocimiento de conjunto de todos los trabajadores respecto de los objetivos a lograr, aportando una mayor colaboración para alcanzarlos y seguridad en el rumbo al que se dirige el departamento cumpliendo con sus expectativas oportunamente.

4.6 El papel que debe jugar el jefe del departamento en el establecimiento de los objetivos

En nuestros días, es característico el cambio dinámico en las organizaciones y por ende implica que la gente se mueva a un ritmo más acelerado, pero sin perder el rumbo y la precisión en las acciones que se tomen respecto de sus responsabilidades, es por ello que el jefe del departamento de COCOFA, debe poner gran énfasis en la dirección de esfuerzos encaminados a lograr los objetivos de cada uno de los puestos de trabajo, y por ende los objetivos del departamento

4.6.1 Lo que se espera del jefe para lograr los objetivos

Precisamente en tiempos turbulentos y cambiantes es en donde el papel del jefe debe ser determinante, en la conducción de sus colaboradores hacia las metas del departamento, sus acciones deberán estar enfocadas primordialmente hacia la orientación de su gente hacia el objetivo común, sin prescindir de los logros individuales, el jefe debe de inculcar en sus colaboradores la capacidad de lucha y entrega por las metas comunes, fomentando la cohesión de todos, haciéndolos sentir constructores y no simples espectadores de lo que hace el departamento. El jefe debe ser capaz de hacer que su equipo participe con sus ideales y su creatividad en la formulación y establecimiento de los objetivos que ellos mismos deben alcanzar, conduciéndolos con su apoyo a la realización de sus objetivos personales y del departamento

4.6.2 Lo que se espera del trabajador para lograr los objetivos

Para que el empleado pueda cumplir eficientemente con los requerimientos de su puesto y poder alcanzar los objetivos del mismo se requiere que este tenga un espíritu de colaboración y entender perfectamente las razones de la existencia de su puesto, así como las responsabilidades y obligaciones por cumplir, ya que de lo contrario no sabrá si está o no cumpliendo con las exigencias del puesto, para ello el trabajador deberá tener pleno conocimiento de las metas y objetivos del puesto que ocupa, esperando que éste se comprometa lograr esas metas u objetivos

4.7 Técnicas para medir el grado en que se alcanzan los objetivos

Una vez establecidos los objetivos a alcanzar por el departamento, oficinas y puestos de trabajo, es muy importante contar con las técnicas apropiadas para medir los resultados obtenidos tales como el control por resultados y el control automático.

4.7.1 Control por resultados

Toda vez que se han establecido los objetivos que cada empleado debe alcanzar en el desempeño de sus actividades, éste tiene también la obligación de realizar y evaluar los resultados obtenidos, en relación a los esperados, (como se comenta en el punto 2.7 del capítulo dos) los cuales deberán ser comentados con el jefe inmediato, con la finalidad de conocer el grado en que se lograron los objetivos y de ser posible detectar los factores que

se presentaron durante el desarrollo de sus actividades y que favorecieron o fueron obstáculos para llevar a buen término los objetivos propuestos. Una vez conociendo los resultados obtenidos se está en posibilidad de fijar nuevos objetivos, los cuales deberán ser alcanzables, es decir que lejos de ser un imposible, sea motivante para la persona que debe lograrlo. Al medir el grado en que se alcanzaron los objetivos, también es posible detectar las necesidades de capacitación y desarrollo que requiere el empleado a fin de que pueda desempeñar mejor sus funciones actuales y futuras.

4.7.2 Control automático

A fin de no esperar a que se llegue al final del tiempo esperado para conocer los resultados, es conveniente llevar a cabo una revisión constante en las funciones que desempeña el empleado, las cuales debe ser hecha por su jefe inmediato en colaboración del mismo, a fin de corregir desviaciones si es el caso, o bien buscando mejoras en la forma de hacer las cosas, así como buscar un mejor aprovechamiento de los equipos y materiales que se utilizan durante el desarrollo de sus funciones, permitiendo una reducción de los costos y tiempos empleados para alcanzar sus objetivos.

4.8 Alcances y limitaciones de establecer un sistema de APO en el departamento de COCOFA

Para llevar a cabo con éxito la APO en el departamento de contabilidad de costos y facturación, es importante tener presente en primer lugar, que los altos mandos establezcan los objetivos generales del IMP, su visión, misión, (tal

como se plasman en el capítulo tres de este trabajo) pero para el caso, es indispensable que el jefe del departamento lo entienda con toda claridad y le sirva de marco de referencia para la formulación de los objetivos del departamento.

En segundo lugar, el jefe del departamento y los jefes de oficinas deberán desarrollar y convenir en forma conjunta sobre los objetivos del departamento y oficinas.

En tercer lugar, los jefes de oficina conjuntamente con el personal operativo deberán establecer los objetivos específicos de cada puesto de trabajo, en coordinación con el jefe del departamento

Para fijar apropiadamente los objetivos se sugiere capacitar tanto al jefe del departamento como a los jefes de oficina sobre lo que es la administración por objetivos, pero principalmente al personal operativo. Es importante también que todos los empleados conozcan y entiendan los objetivos del IMP, su visión, misión, lo que hace y para quién, por lo que se recomienda se les proporcione y explique dicha información

En cuarto lugar, es sumamente importante tener que evaluar el desempeño de cada trabajador en termino de los objetivos establecidos para determinar si los objetivos son los adecuados y conocer respecto de si se estan usando los medios idóneos para lograrlos.

En quinto y último lugar, deberá llevarse a cabo un seguimiento de las evaluaciones del desempeño de los empleados a fin de recompensarlos en base a los resultados.

De una aplicación correcta de la APO, tendremos que para el caso del departamento de COCOFA, el trabajar en todos sus puestos de trabajo que lo componen fijando y adecuando sus objetivos con la participación de todos, se tienen alcances significativos en la administración, ya que el personal tendrá que planear sus actividades orientadas a alcanzar los resultados establecidos, también se tiene una gran precisión, de los recursos que necesitan para lograr sus propósitos, obteniendo un mayor compromiso personal, ya que los empleados trabajan más independientes utilizando su creatividad para aportar nuevas ideas convirtiéndose en hacedores de resultados, para lo cual solo requieren ayuda positiva de sus jefes superiores, quienes deben estar atentos de lo que el empleado necesita para alcanzar los resultados establecidos.

El trabajar con un programa de APO ayuda a establecer controles eficaces que permiten corregir desviaciones en los planes establecidos y alcanzar su cometido.

En realidad los alcances que se pueden lograr decidiendo trabajar a través del APO, son muy buenos, porque permite al empleado una mayor participación y mayor conocimiento de las metas que persigue el departamento, canalizando su esfuerzo a donde más se necesita, por otro lado, el participar en la formulación de objetivos mejora la comunicación entre todos los empleados que integran el departamento, adquiriendo un sentido de unidad y de

colaboración que resulta ser muy bueno para todos, ya que esta facilita alcanzar los resultados deseados para cada puesto de trabajo, además de que todos están íntimamente relacionados comprendiendo mejor las expectativas del departamento. Sin embargo, la APO también tiene sus desventajas y/o limitaciones, tales como el tener que invertir tiempo en reuniones para establecer objetivos, revisarlos etc., así como los trámites requeridos para plasmarlos por escrito, no obstante estas limitaciones, las ventajas de aplicar el sistema de administración por objetivos superan a las desventajas, por lo que resulta conveniente trabajar en el departamento de COCOFA bajo este sistema.

4.9 Estudio de factibilidad

El departamento de contabilidad de costos y facturación, entre otros, genera los siguientes productos y/o servicios:

- a) programa de costos y facturación de los proyectos por servicios y estudios.
- b) formulación de estados financieros
- c) suministro de fondos para la adquisición de bienes y servicios.
- d) elaboración de contratos etc.

Los servicios anteriores entre otros, se llevan a cabo con los recursos humanos siguientes :

licenciatura	pasantia	técnicos	administrativo	total
6	2	1	6	15

El clima laboral que se observa en el departamento es bastante sano, además de contar con los recursos humanos con disponibilidad absoluta, iniciativa y ansias de superación que representan para el departamento su mayor potencial, aunque es importante tener presente que existen debilidades tales como la falta de actualización técnica y profesional, además de la falta de conocimientos a nivel general de los productos y servicios que generan las áreas operativas correspondientes, aunado a la falta de una remuneración económica suficiente, se carece de una metodología efectiva de premios y recompensas que estimule al personal, se carece también de procedimientos completamente terminados, falta un área de organización y métodos, así como la falta de una autonomía de gestión, lo cual afecta en gran parte lograr una mayor eficiencia en la ejecución de las tareas del departamento, sin embargo estas debilidades son superables gracias a que se cuentan con los medios y recursos suficientes para ello.

Equipamiento :

El departamento cuenta con los equipos de oficina suficientes para llevar a cabo sus actividades aunque muchos de ellos ha sido necesario rehabilitar.

En cuanto al equipo de cómputo, los bienes con los que se cuenta el departamento actualmente en su mayoría son obsoletos, lo cual nos limita en oportunidad y calidad cumplir con los requerimientos de nuestros clientes, en lo que respecta a los espacios físicos (oficinas) se tienen las necesarias para el desempeño cómodo de las funciones del personal asignado, siendo factible el llevar a cabo el sistema de administración por objetivos en el departamento, ya que se cuentan con los recursos suficientes para su establecimiento.

No obstante los gastos que implica el buscar establecer la Administración por Objetivos en el departamento de COCOFA, los beneficios que se estima obtener son mayores, ya que se pretende despertar un mayor interés de los trabajadores en las funciones que realizan, al mismo tiempo que se pretende con ello optimizar los recursos con los que se cuenta logrando ser más eficientes en sus resultados, en virtud de contar con empleados de calidad entregados a poner su mayor esfuerzo con la finalidad de alcanzar satisfactoriamente cada una de sus metas.

CONCLUSIONES

De acuerdo a lo que se ha tratado en el presente trabajo, la administración por objetivos (APO), es factible de lograr con ella excelentes resultados, siempre y cuando el jefe del departamento esté convencido y comprometido a trabajar bajo este enfoque, ya que para ello se requiere de tiempo y esfuerzo, por lo que se recomienda que el responsable del departamento reúna a sus jefes de oficina para que conjuntamente se fijen objetivos a alcanzar para el departamento, como para cada una de las oficinas y demás puestos de trabajo que lo integran.

De esta misma manera deberán de reunirse periódicamente a fin de revisar y evaluar los avances que se hayan tenido en las metas y/o propósitos previamente establecidos, al efectuar dicha revisión, es importante tener presente no efectuarla con demasiada frecuencia, ya que puede convertirse en un fastidio para las personas que trabajan motivados por sus objetivos, por lo que debe darse dentro de un tiempo conveniente y en el que se consideren avances que ameriten ser revisados.

Al fijar las metas se debe tener cuidado de que estas sean específicas y capaz de poder ser medidas, para que los empleados sepan con certeza lo que se espera de ellos y vean como sus esfuerzos por alcanzar esas metas coadyuvan a alcanzar también las metas de sus oficinas a las que pertenecen y en general los objetivos del departamento.

El tener claro sus objetivos permite a los empleados disfrutar de cierta autonomía en el ejercicio de sus funciones, fomentando su creatividad al llevar

a cabo sus actividades, optimizando esfuerzos y recursos, gracias a que conocen mejor lo que sí pueden alcanzar.

Es necesario que los jefes ayuden a vencer obstáculos manifestando su confianza en las capacidades de los empleados para alcanzar sus metas, estimulándolos a fijarse metas más elevadas para periodos posteriores.

En la fijación de objetivos se requiere también mayor participación de los empleados ya que estos no participan en la fijación de objetivos, esto es importante porque en la medida en que participen se sentirán más comprometidos para alcanzarlos, ya que cuando esto no se da, puede suceder que se marquen objetivos diferentes a los deseados por el departamento provocando pérdidas de tiempo, esfuerzo y recursos.

Una vez determinados los objetivos conjuntamente con los jefes de oficina y el responsable del departamento, el empleado puede analizar y decidir, los medios que utilizará para lograr sus objetivos teniendo en consideración las limitantes del departamento.

También es importante agregar que con el establecimiento del "Programa de Entrega de Información" propuesto (capítulo cuatro fig 4.5) para la integración de la facturación mensual, se logra evitar pérdidas de tiempo y de recursos gracias a que se establecen indicadores para la entrega de información de los clientes al departamento de contabilidad de costos y facturación y viceversa, lográndose optimizar tiempo hasta por trece días, permitiendo que los altos mandos cuenten oportunamente con la información financiera para la toma de

decisiones, ya que tradicionalmente esta información se ha venido entregando hasta con quince días después de cada mes.

A fin de poder evaluar el grado en que se han alcanzado los objetivos, se recomienda elaborar y o revisar el manual de organización específico a fin de tener por escrito los objetivos, funciones y actividades no solamente del departamento, sino también de cada una de las oficinas y puestos de trabajo en que se compone, también se recomienda se reúnan el responsable del departamento, los jefes de oficinas y los empleados para resolver o prever problemas que pudieran afectar sus propósitos para el periodo siguiente, por lo que es conveniente tener parametros susceptibles de ser medidos

En base a la investigación teórico-práctica realizada durante el desarrollo del presente trabajo, la administración por objetivos se propone como una herramienta administrativa factible de llevarse a cabo en el departamento de contabilidad de costos y facturación pero antes se recomienda establecer

Un programa de capacitación permanente sobre APO, en los niveles directivo operativo y de supervisión, que permita incrementar el potencial de los recursos humanos, y que facilite su comprensión y entendimiento para los trabajadores.

Monitorear la calidad y efectividad de los servicios que proporciona el departamento a través de la retroalimentación con el cliente, estableciendo reuniones continuamente, analizando los tiempos en los procesos para efectuar el seguimiento en la medición de los resultados.

Instrumentar un programa presupuestal que permita el abastecimiento de los materiales y equipos necesarios para el cumplimiento oportuno de las metas establecidas

Establecer un programa de rehabilitación reaprovechamiento y baja del mobiliario y equipo que permita conocer el estado de dichos bienes para su baja en inventarios y/o su adquisición

Si se toman en consideración los puntos anteriores y en general lo tratado en el presente trabajo, la administración por objetivos se plantea como una alternativa factible de lograr excelentes resultados en la optimización de recursos humanos, económicos y materiales en el departamento de COCOFA; además de coadyuvar a integrar realmente un equipo de trabajo, gracias a la participación de todos en el establecimiento de los objetivos.

Uno de los frutos más grandes que se pretende con la Administración por objetivos, es la participación total de todos los que laboran en el departamento, en el establecimiento de los objetivos, hacerlos partícipes en la toma de decisiones respecto de sus objetivos, abandonando un tanto el sistema de administración tradicional que se ha venido llevando a cabo en el departamento, de tal manera que las metas que se establezcan, no se sientan como una imposición, sino como un compromiso compartido deseable.

BIBLIOGRAFIA

GALVAN Escobedo José

"Tratado de Administración General", segunda edición

Editorial Trillas,

México 1981.

GEORGE R. Terry

"Principios de Administración", séptima edición

Editorial CECSA

México, 1984

MASLOW Henry

"Dé en el Blanco",

Editorial Visual

México 1991.

CHIAVENATO Idalberto

"Introducción a la Teoría General de la Administración", segunda edición

Editorial Mc Graw Hill

México 1985.

KOONTZ y O' Donnell

"Administración", octava edición

Editorial Mc Graw Hill

México, 1987

REYES Ponce Agustin

"Administración de Empresas", 1a. Parte, trigésima cuarta reimpresión

Editorial Limusa

México 1987.

REYES Ponce Agustin,

"Administración de Empresas", 2a. Parte, vigésima tercera reimpresión

Editorial Limusa

México 1986.

HODGETTS Richard M. y ALTMAN Steven
"Comportamiento en las Organizaciones", primera edición
Editorial Interamericana S.A. de C.V.
México D.F. 1985.

GIEGOLD William C.,
"Administración por Objetivos", vol. I.
Editorial Mc Graw Hill
México 1988

STONER A. F. James
"Administración", segunda edición
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
México. 1984

HERNANDEZ y Rodriguez Sergio
"Introducción a la Administración", primera edición
Editorial Mc Graw Hill
México. 1996.

MARTINEZ Villegas Fabian
"Planeación Estratégica Creativa", primera edición
Editorial Pac,
México. 1990.

MARTINEZ Peniche Roger,
"Administración por Objetivo",
Revista Auditoría y Contabilidad número 10
México. Junio 1993

Revista del Instituto Mexicano del Petróleo, Sección editorial.