

00521
147



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

FACULTAD DE QUÍMICA

**TRABAJO ESCRITO VÍA CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINUA
LIDERAZGO Y MANEJO EFECTIVO DE EQUIPOS DE TRABAJO
EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERA QUÍMICA**

PRESENTA:

Laura RUPIT GONZÁLEZ



**EXAMENES PROFESIONALES
FACULTAD DE QUÍMICA**

MÉXICO, D.F.

2003





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

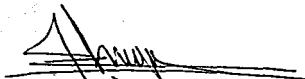
Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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.

Jurado asignado:

Presidente	Prof. Ernesto Pérez Santana
Vocal	Prof. León C. Coronado Mendoza
Secretario	Prof. Alejandro Iñiguez Hernández
1er. Suplente	Prof. Marco Antonio Rivera Guzmán
2º. Suplente	Prof. Sara Elvia Meza Galindo

El tema se desarrolla en la Facultad de Química, Ciudad Universitaria
México D. F.



ALEJANDRO L. IÑIGUEZ HERNÁNDEZ
ASESOR DEL TEMA



LAURA RÚPIT GONZÁLEZ
SUSTENTANTE

A mi esposo Jorge, a nuestro futuro hijito Patrick, quien ya esta con nosotros, a mi familia y amigos, por todo lo que soy por ellos y lo que me impulsan a ser.

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO I. INFORMACIÓN GENERAL	5
I.1. Importancia del liderazgo	5
I.2. Equipos de trabajo	7
CAPITULO II. FUNCIONAMIENTO DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS	11
II.1. ¿Cómo influye el liderazgo en un equipo de trabajo para realizar una compra efectiva?	17
DISCUSIÓN	18
RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	19
BIBLIOGRAFÍA	21

INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo, el ser humano se ha agrupado y asociado con diferentes fines. Lo hace impulsado por afinidades de gustos y de intereses, se une mediante lazos de amistad y de afecto.

Existen casos en el que los hombres deben agruparse para trabajar juntos, y el deber diferenciado del querer, casi siempre es consecuencia de la presión económica y de obligaciones independientes a su voluntad.

Quiera o no, sea apto para ello o no, el hombre debe colaborar bajo una u otra forma con sus semejantes en cierta profesión, en una empresa dada, en un departamento, una oficina; en fin con un grupo de compañeros de trabajo.

Para instruirse y desarrollarse en todos sus aspectos prácticos y teóricos, obtiene un beneficio agrupándose para recibir la enseñanza de personas competentes (posibles líderes) y para intercambiar ideas con los demás.

Para que un grupo tenga éxito, debe contar con un líder eficaz, quien logrará que los individuos trabajen coherentemente en proyectos definidos; y dentro de sus roles los individuos desarrollen su propio liderazgo.

En este trabajo se presentará un enfoque del liderazgo como herramienta para que un grupo de trabajo sea definido como un equipo de trabajo denominado departamento de compras; esto para la obtención /realización efectiva de las metas y objetivos principales como departamento, explicando que en la manera en la que cada uno de los integrantes se desarrolle y se comporte como líder, se dará un crecimiento en una maduración tanto profesional como grupal en beneficio tanto personal como empresarial.

Capítulo. I. INFORMACIÓN GENERAL

I.1 Importancia del Liderazgo

Aunque a veces se confunden, no es lo mismo Mando que Lider. Mientras el concepto de mando tiene las connotaciones de autoridad y poder, el líder no lo implica necesariamente, siendo en muchos casos determinante la influencia.

Una persona puede actuar como líder de un grupo sin embargo difícilmente será un mando eficaz si no es, al mismo tiempo, líder de su equipo.

El concepto de liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo.¹

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

En segundo término el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados

¹ Harold Koontz, Administración una perspectiva global, pag. 490

para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El líder² que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces – con habilidad para motivar -, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

² Burns, James MC Gregor, *Leadership*. New York: Harper and Row 1978, p. 42

4. Muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control, han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

I.2 Equipos de trabajo

Un grupo se puede definir como dos o más personas que actúan en forma interdependiente y unificada para el logro de metas comunes. Un grupo es algo más que una reunión de personas; a través de sus interacciones, surgen nuevas fuerzas y nuevas características que es necesario identificar y estudiar en sí mismas. Las metas quizá se relacionen con tareas específicas, pero también puede implicar que las personas comparten algunas preocupaciones, valores o una ideología comunes. Por lo tanto, los miembros del grupo se sienten atraídos entre sí por algunos vínculos sociales.

Características de los grupos:

- 1) Los miembros comparten una o más metas comunes.
- 2) Normalmente requieren de interacción y comunicación entre sus miembros.
- 3) Los miembros de un grupo asumen papeles o roles los cuales se relacionan entre sí en cierta forma, con el fin de lograr la tarea grupal.
- 4) Los grupos por lo general son parte de un grupo mayor.

Los equipos de trabajo efectivos

El trabajo en equipo es algo más que un grupo de individuos que colaboran en la realización de una serie de tareas para alcanzar unos objetivos comunes. Los requisitos básicos necesarios que debe reunir un grupo para ser considerado además como un equipo, es que los miembros:

- a) Perciban que tienen un objetivo operativo común.

Mientras que el objetivo común de un grupo puede ser inespecífico, el de un equipo debe ser concreto y alcanzable.

Equipo: todas las energías se dirigen hacia la obtención de unos resultados comunes

Grupo: Cada uno se puede ocupar de sus propias metas, sin presentar atención a las mejoras que puede recibir o proporcionar de o para los demás.

b) Se auto definan como miembros del equipo y se perciban como una unidad diferenciada de las demás.

Mientras que la pertenencia al grupo puede ser una creencia subjetiva y no contrastada, la pertenencia a un equipo es pública y conocida por todos.

c) Desarrollen normas que regulen las relaciones de los miembros.

Las normas del equipo se enfocan hacia dos áreas clave:

- Normas para garantizar la consecución de los objetivos. Un equipo eficaz es el que consigue sus propósitos. Para ello se requiere establecer normas sobre los sistemas de dirección (división del trabajo, distribución de la autoridad, procedimientos para solucionar problemas y conflictos.)
- Normas para garantizar la satisfacción y motivación de las personas. Para que un equipo sea eficiente debe aprovechar todos los recursos disponibles, evitando cualquier desperdicio de energía. Para conseguirlo debe establecer normas precisas sobre los sistemas de recompensa para las contribuciones de los miembros y sobre los sistemas de comunicación formal e informal que permitan el establecimiento de lazos de cohesión y apoyo mutuo.

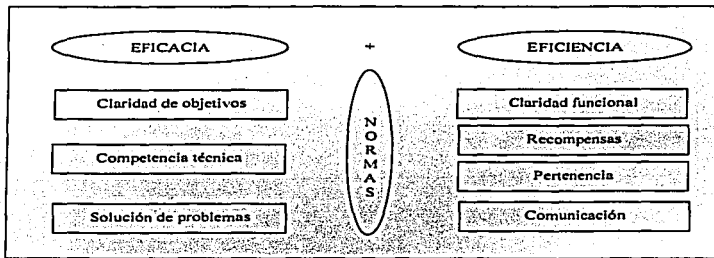
La eficacia (consecución de objetivos) de los equipos va íntimamente unida a su eficiencia (aprovechamiento de todas las energías, recursos, conocimientos, tiempo, esfuerzo, etc.).

Un equipo de trabajo es un grupo que, además de tener un objetivo operativo, un reconocimiento explícito de la pertenencia y una regulación formal de la autoridad y las tareas, está orientado hacia la consecución de objetivos globales más amplios que los

específicos que justifican su propia existencia dentro de organizaciones cuya misión es la producción de bienes o servicios.

Características de los equipos efectivos

El desarrollo de equipos de trabajo efectivos no es cuestión de azar, sino de tiempo, dedicación, esfuerzo, aprovechamiento de todos los recursos, etc.



Características de los equipos efectivos³

1. **Claridad de objetivos.** Es el punto de referencia hacia el que todos los miembros deben aunar y dirigir sus esfuerzos. El objetivo común es aquel que permite que cada uno de los integrantes conozca en qué medida está contribuyendo con su actuación al resultado global.
2. **Claridad de funciones.** Cada uno de los miembros del equipo debe ser capaz de explicar:
 - Como contribuye su trabajo y el de los restantes miembros del equipo al objetivo común.
 - Lo que puede esperar de los demás miembros del equipo.
 - Lo que los demás miembros del equipo esperan de él.
3. **Competencia técnica.** Los miembros del equipo deben tener confianza en los restantes miembros del equipo; en que éstos contribuirán con su esfuerzo y sus competencias al

³ Palomo Vadillo María Teresa, Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo, pag. 99

logro de los objetivos. Lo anterior implica que los componentes del equipo dediquen tiempo y esfuerzo al aprendizaje continuo y el desarrollo personal.

4. **Comunicación.** La comunicación es directa, abierta y fluida, dando especial importancia a la escucha y a la retro información. Para ello es necesario que el equipo desarrolle normas de respeto para que los individuos se sientan libres para expresar sus opiniones y sentimientos, eliminando, de esta forma, el temor a la crítica o a no ser escuchados. Esta libertad de expresión favorece la participación activa de todos y cada uno de los miembros, así como su aceptación y su cohesión.
5. **Sistema de solución de problemas y conflictos.** Los miembros de los equipos deben desarrollar procedimientos para solucionar problemas y afrontar los conflictos que pueden dificultar la consecución de los resultados.
Estos procedimientos se basan en:
 - La autorización de todo el potencial y creatividad individual.
 - La flexibilidad de los miembros para reconocer y aceptar el cambio como algo normal y necesario, adaptándose a los cambios de funciones y roles según las existencias de los objetivos y de la situación concreta.
 - La confianza en las competencias y motivación del equipo para alcanzar las metas previstas.
6. **Sistemas de recompensas "positivo".** Existe preocupación por obtener buenos resultados, tanto cuantitativos como cualitativos, evitando la utilización de sistemas de incentiación negativos.
7. **Sentido de pertenencia.** Los miembros de los equipos muestran orgullo y satisfacción por pertenecer al grupo y manifiestan una alta motivación para acometer las actividades que permitirán afrontar las actividades que permitirán afrontar con optimismo las nuevas metas.

Tipos de equipos de trabajo

- **Equipo Anárquico:**

Los miembros del equipo se comportan en forma desordenada y confusa, ocupándose cada uno en sus propios intereses.

- **Equipo Autocrático:**

Uno o más miembros del equipo se imponen y obligan a los demás integrantes a hacer lo que ellos ordenan.

- **Equipo democrático:**

Uno o más miembros del equipo proponen y deciden realizar la que propongan la mayoría. Pueden, ó no, recurrir a hacer votaciones.

- **Equipo de Consenso:**

Uno o más miembros del equipo sugieren y guían a los integrantes a llegar a acuerdos y obtener resultados con la cooperación de todos.

La comunicación y participación es intensa. Cada integrante aporta lo mejor de sí, y si es necesario sacrificar sus intereses personales en beneficio del equipo completo.

Capítulo. II. FUNCIONAMIENTO DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Dentro de cualquier empresa productiva y/o de servicio, con diferentes formas de organización, las empresas requieren de la adquisición de bienes, materiales y/o servicios los cuales de una u otra manera se requieren para la realización del objetivo principal de esta.

Por ejemplo, en una empresa de fabricación de productos químicos, podemos encontrar que para la fabricación del material químico a producir, se requiere de la adquisición (departamento de compras) de las materias primas para su producción, en cantidades

previamente planeadas (departamento de planeación) que tiene esta necesidad del bien.

La misión compradora se resume en comprar materiales de la calidad adecuada, en la cantidad adecuada, en el momento adecuado, al precio adecuado y del proveedor más adecuado.

Los objetivos fundamentales de toda compra serían, por mencionar algunos:

1. Mantener la continuidad de abastecimiento.
2. Hacerlo con la inversión mínima en existencia de materiales compatible con la seguridad y el provecho económico;
3. Evitar duplicaciones, desperdicios e inutilización de los materiales;
4. Mantener los niveles tipo de la calidad en los materiales, basándose en lo adecuado de los mismos para el uso a que se destinan;
5. Procurarse materiales al costo más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requeridos;
6. Mantener la posición competitiva de la empresa en su ramo, y conservar el nivel de sus beneficios, en lo que a costos de material se refiere.

Los aspectos comerciales de la transacción – negociaciones sobre precio, entrega, garantías, plazos y condiciones del contrato, así como ajustes en concepto de expediciones excesivas o reducidas, y también deficiencias en calidad – caen directamente dentro de las responsabilidades de los responsables que efectúan la compra.

Diagrama general del Proceso de Compra (1er Nivel)

El proceso de compra da inicio cuando el usuario tiene una necesidad de un bien o servicio, el cual se informa al departamento de compras y concluye con la satisfacción de la necesidad del usuario.

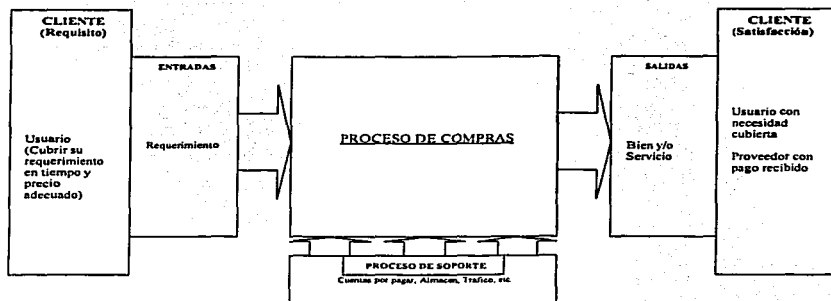
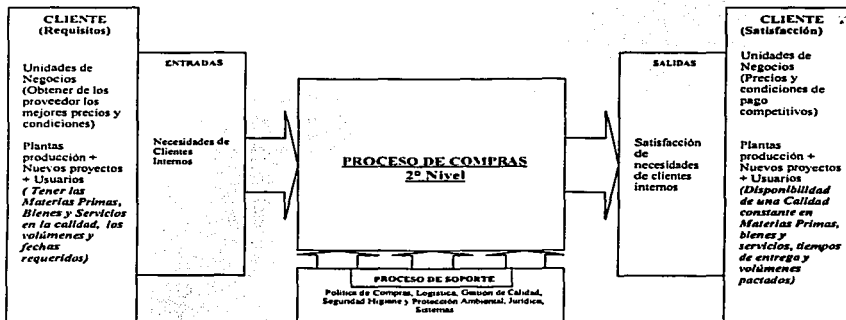


Diagrama general del Proceso de Compra (2º. Nivel)

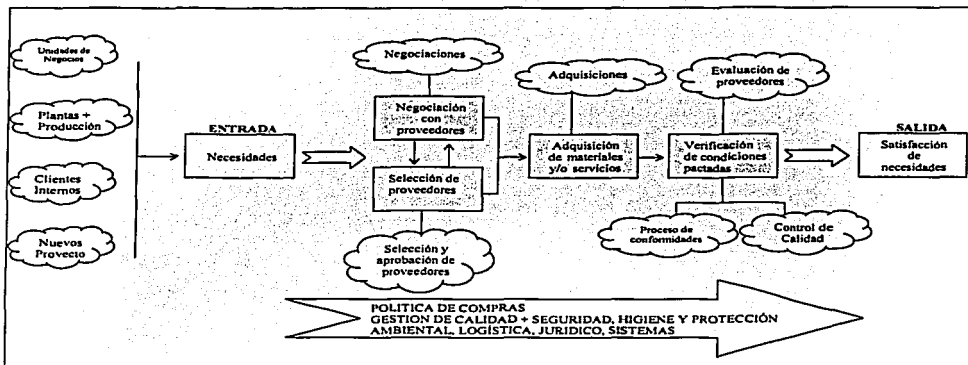


4

⁴ BASF, Manual de Procedimientos de Compras, México 2003

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Proceso de compras



Descripción del Proceso de Compras.

Necesidades

Los Responsables de Compras (compradores) reciben de los responsables de los departamentos (usuarios internos) las requisiciones de compra (necesidades) en las que se indican la descripción del o los productos y/o servicios a adquirir señalando el alcance requerido y la fecha en que debe concluir el servicio o la entrega de material.

Las requisiciones de compra tienen que estar aprobada por el o los responsables del centro de costo al que se cargará la compra del material o servicio; los responsables de Compras (compradores) verifican con estos cuando sea necesario, el alcance y se mantiene informado en mejoras de material, otras opciones, cambios de precios, etc.

Negociación y selección de proveedores

Los Responsables de Compras (compradores) solicitan cotizaciones al o a los posibles proveedores según sea el caso, negocian la mejor opción de compra; y se considera únicamente proveedores aprobados que cumplan con las mejores opciones para la empresa; de

acuerdo a los criterios establecidos para esta consideración (que sea proveedor legalmente constituido, que cuente con certificación, etc.)

Adquisiciones

Transforma la requisición en pedido, revisa este comprobando que los datos coincidan con los de la requisición correspondiente y si esto es así, los rubrica de conformidad.

Envía el pedido al proveedor, y recibe del proveedor la confirmación de recibido y conformidad con las condiciones marcadas en este.

Verificación de condiciones pactadas / Evaluación de proveedores

Da seguimiento en la entrega de los materiales y/o servicios (tiempos de entrega, que el material cumpla con las especificaciones solicitadas, que cumpla con las garantías en caso de ser requeridas). En caso de retraso por aviso del proveedor o del departamento de Tráfico el Responsable de Compras dará aviso inmediato a los Usuarios y hace la modificación en el sistema de la fecha de llegada en el pedido.

Los usuarios firman de conformidad la remisión y el responsable del Almacén hace la entrada correspondiente.

Satisfacción de necesidades

Los Responsables de Compras cierran el expediente, los pedidos con los datos originales y las firmas de autorización se archivan conjuntamente con las modificaciones y cualquier otro documento que tenga relación con este.

Dentro del proceso de compra, se tiene que cumplir con las Políticas ya establecidas (Política de Compras, Procedimientos de Calidad, cumplir con la Seguridad Higiene y Protección Ambiental, la Logística, las cuestiones legales, etc.)

Descripción de conceptos utilizados:

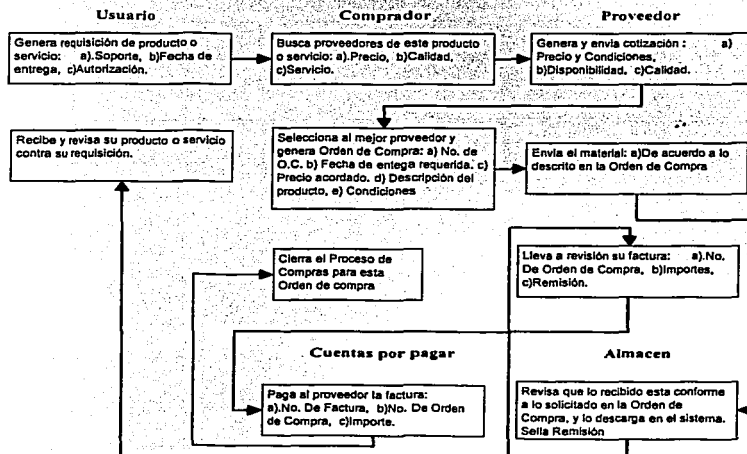
Requisición: Es el documento enviado y aprobado por los Usuarios (diferentes áreas), donde se indica la descripción completa y detallada, cantidad solicitada, la fecha en que se requieren los materiales y/o servicios requeridos.

Proveedor: Toda persona física o moral legalmente constituida, aprobada por la compañía para abastecer materiales ó servicios requeridos.

Cotización: Oferta que hace un proveedor para la adquisición de sus materiales y/o servicios, en la que se indica principalmente: precio, unidad, tiempo de entrega crédito, lugar de entrega y vigencia de la cotización.

Pedido u Orden de Compra: Es el documento (contrato) que oficializa la intención de la compañía para adquirir un material y/o servicio determinado de algún proveedor.

Nota de Entrada: Documento que elabora el personal del almacén para oficializar la recepción de un material.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

II.1 ¿Cómo influye el liderazgo en un equipo de trabajo para realizar una compra efectiva?

Los grupos necesitan líderes y miembros que puedan actuar como líderes cuando sea necesario. Dentro de un equipo de trabajo, llamado Departamento de Compras se puede contar con un líder formal sin embargo los integrantes este debe compartir el liderazgo; es decir se necesita que todos los individuos estén dispuestos a correr el riesgo de convertirse en líderes.

Los líderes efectivos deben comportarse de tal manera que se les perciba casi como un miembro más del grupo; al mismo tiempo, deben ayudar a los demás miembros a sentirse tan libres como el propio líder para contribuir y desempeñar las funciones necesarias del grupo⁵. Dentro del equipo llamado departamento de Compras, el liderazgo que se maneja esta enfocado y dirigido primordialmente hacia la obtención o realización de las metas y objetivos planteados previamente y en conjunto con la dirección, y estas deben ser acordes a las metas y objetivos de la empresa

Para que los Responsables de Compras realicen su tarea diaria eficazmente, en resumen se debe comprar con la mejor calidad, con el mejor servicio y al mejor precio, en los tiempos exactos requeridos por los solicitantes, es decir se debe dar lo que el cliente pida, sin dejar de cumplir con las políticas internas ya establecidas.

Para esto los integrantes del equipo de compras requieren desarrollar la competencia de liderazgo en cada una de las actividades que realiza, están encaminadas hacia la facilitación del logro de sus metas de trabajo, debiendo presentar indicadores de comportamiento como líder, enunciando algunos encontramos:

Trabajo efectivamente con otros:

- Valora lo que aportan los otros.

⁵ Leader Effectiveness Training (LET), T. Gordon, 1977.

- Apoya a los otros miembros del equipo a lograr una tarea ó solución de un problema.
- Se hace responsable y no se esconde detrás de otros miembros del equipo.
- Comparte toda la información útil, documentación y reportes con otros miembros del equipo.
- Piensa y actúa en colaboración con los otros, incluyendo a otros departamentos ó equipos
- Respeta y anima a formar y compartir otros puntos de vista.
- Ayuda voluntariamente a otros, lo que ayudará a lograr las metas del equipo.
- Comparte su conocimiento y experiencia con otros.
- Contribuye positivamente y toma su responsabilidad y propiedad de los temas del equipo
- Comparte sus éxitos y fracasos con otros.
- No domina en juntas y discusiones.
- Se le pueden acercar y esta dispuesto a solucionar problemas ó dirigir a los otros en la dirección correcta.

DISCUSIÓN

Las metas principales de compras es siempre obtener la mejor negociación (ganar-ganar) y la obtención de mejores condiciones en la compra de materiales y/o servicios para la empresa; de estas condiciones podemos mencionar como primordiales el precio, el tiempo de entrega, el servicio otorgado por el proveedor, el crédito, coordinación con los departamentos de mejores opciones de sus necesidades requeridas, etc.

Dentro de los objetivos del departamento de compras, podemos enunciar algunos como:

- Llegar a un monto específico en ahorros con respecto a un presupuesto establecido.
- Ampliar la cartera de crédito con los proveedores (mejorar una negociación previa)
- Reducción en número de proveedores, consolidando volúmenes de compra, para así obtener mejores precios (convenios entre empresas).

-Desarrollo de proveedores confiables, negociando un compromiso mutuo de respeto etc.

La realización de estas metas y objetivos están enfocadas a la obtención de un beneficio para la empresa.

El equipo de compras trabajará como equipo en tanto se trate de cumplir la realización de objetivos; sin embargo en el trabajo diario de adquisición de materiales y/o servicios, el comprador manejará individualmente su liderazgo siendo el único responsable de llevar a cabo las funciones que le correspondan; negociaciones y toma de decisiones en la adquisición de estos.

Para el cumplimiento eficaz en las tareas diarias como comprador, se tiene que desarrollar un liderazgo individual sin dejar de ser y pertenecer al equipo, es decir teniendo en claro que su trabajo se dirige hacia la obtención de resultados comunes, que se auto defina como parte del equipo de compras, normalizando las relaciones entre los miembros del equipo.

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

La mayor parte de las organizaciones deben reconocer la importancia del trabajo en equipo no sólo como un medio para mejorar su competitividad, sino también como un sistema de organización del trabajo que permite mejorar el clima laboral, la comunicación interna, la integración de los nuevos miembros, la transmisión de sus valores y cultura, etc.

Para esto es importante que todos y cada uno de los miembros del equipo comprendan el funcionamiento del mismo y tengan claro el desarrollo en el que se encuentran, de forma que todos juntos le impulsen a superarse. Esto significa que el desarrollo del equipo no recaea exclusivamente en el coordinador (líder), sino en todos sus miembros.

En resumen se puede decir que para que se logre aumentar la madurez profesional y grupal de un equipo de compras;

- Los objetivos deben ser claros, comprensibles, medibles, aceptados y realistas.
- La comunicación ha de ser abierta y los miembros del equipo deben sentir que tienen libertad para expresar sus opiniones.
- Debe existir cohesión e integración entre sus miembros.

Esto siempre y cuando se trabaje como un equipo eficaz y con eficiencia, para el cual la consecución de objetivos y aprovechamiento de recursos y energías es primordial.

Recordando que un equipo eficaz es el que consigue sus propósitos, para lo cual se requiere establecer normas sobre los sistemas de dirección (división de trabajo, distribución de autoridad, procedimientos para solucionar problemas y conflictos.).

Y para que un equipo sea al mismo tiempo eficiente, debe aprovechar todos los recursos disponibles, evitando cualquier desperdicio de energía; para conseguirlo debe establecer normas precisas sobre los sistemas de recompensa para las contribuciones de los miembros y sobre los sistemas de comunicación formal e informal que permita establecer de lazos de cohesión y apoyo mutuo.

BIBLIOGRAFÍA

- **Koontz Harold – Heinz Weihrich**
Administración una perspectiva global
Mc Graw Hill, 1994
- **Palomo Vadillo, Ma. Teresa**
Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo
Editorial ESIC, Madrid 2000
- **Ress Fran**
El liderazgo en los grupos de trabajo
Panorama Editorial, México 1995
- **Johannot Henri**
El individuo y el grupo
Ed. Aguilar, Madrid 1961
- **Coronado Mendoza León. C.**
Apuntes del modulo I. Diplomado básico en herramientas para la administración industrial
"Liderazgo y manejo efectivo de equipos de trabajo", México. 2002
- **Mendoza Oyarzával Jesús María**
Apuntes del curso "Taller cambiar para Liderar"
"Trabajo en equipo", México
Mayo 2002
- **BASF Mexicana**
Manual de procedimiento de compras, México, 2002
- **BASF Mexicana**
Política de Compras de BASF Mexicana, México, 2002