

Universidad Nacional del Nordeste

Facultad de Ingeniería

Carrera:

Especialización en gerenciamiento de empresas constructoras y de servicios



**“PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL ÁREA
DE DEPÓSITO DE LA EMPRESA ILAG CONSTRUCCIONES, CHACO.”**

T E S I S

Para obtener el título de:

Especialista en gerenciamiento de empresas constructoras y de servicios

Presenta:

Cra. Leguiza Andrea Beatriz

Director de tesis:

Cr. Jorge Omar de la Fuente

Resistencia, Chaco Argentina

2025

“PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL ÁREA DE DEPÓSITO DE LA EMPRESA ILAG CONSTRUCCIONES, CHACO.”

Leguiza, Andrea Beatriz





FAU- UNNE

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIAMIENTO DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS Y DE
SERVICIOS**

TRABAJO FINAL

Alumna: LEGUIZA ANDREA BEATRIZ

Título de grado: CONTADORA PUBLICA NACIONAL

Facultad Nacional del Nordeste- Ciencias Económicas

Director de TFC: Cr Jorge Omar de la Fuente

**“Propuesta del manual de procedimiento para el área de depósito de la empresa ILAG
CONSTRUCCIONES, Chaco.”**

2025

Índice:

RESUMEN:	5
INTRODUCCIÓN:	6
MARCO TEÓRICO:	7
Procedimientos:	7
Manual de Procedimiento: Definiciones:	8
Ventajas y limitaciones de los Manuales de Procedimientos:	9
Marco conceptual:	10
Matriz de análisis:	11
1. Organización funcional del área de depósito:	11
2. Procedimientos operativos:	11
3. Documentación y formularios:	12
4. Controles y supervisión:	12
5. Tecnología y soporte informático:	13
MARCO METODOLÓGICO:	13
Planteamiento del problema:	13
Objetivos:	14
Objetivo general:	15
Objetivos específicos:	15
Características de la investigación:	15
Tipo de investigación:	15
Técnicas de recolección de datos:	16
Fuentes de información:	16
Instrumentos de recolección y tratamiento de los datos:	16
PRESENTACIÓN DEL CASO:	17
Datos Generales de la Empresa:	17
Misión, Visión y Valores:	17
Estructura Organizacional:	18
• Área de depósito:	20
• Funciones específicas del área de depósito de materiales y herramientas:	20
Almacenamiento seguro:	20
Control de inventario:	20
Preparación de pedidos:	20
Gestión logística:	21
Orden y limpieza:	21
Seguridad:	21
Optimización de costos:	22
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS:	22

Análisis de resultados:	22
Introducción:	22
Dimensiones analizadas y diagnóstico técnica de cada una:	23
1. Organización funcional	23
2. Procedimientos operativos	24
3. Formularios y registros	25
4. Controles y supervisión	26
5. Tecnología y sistemas	27
PROPUESTA DE MEJORA:	28
Manual de procedimiento para el área de depósito:	28
Índice temático y glosario de términos,	28
1. RESPONSABLES	28
2. PROCEDIMIENTOS:	29
2.1 RECEPCIÓN DE MATERIALES Y HERRAMIENTAS	29
2.2 ALMACENAMIENTO	31
2.3 CONTROL DE INVENTARIO	32
2.4 DESPACHO DE MATERIALES Y HERRAMIENTAS	34
3. CURSOGRAMAS (DIAGRAMAS DE FLUJO)	37
3.1 Cursograma: Recepción de Mercadería	37
3.2 Cursograma: Despacho de Pedido	37
REFLEXIONES FINALES:	38
• Priorización de áreas críticas	38
• Implementación gradual y monitoreo	39
BIBLIOGRAFÍA	42
ANEXOS:	44
• Encuesta al personal del área de depósito – Empresa ILAG	44

RESUMEN:

En un contexto global inestable que afecta especialmente al sector de la construcción y la obra pública, las empresas deben mejorar su eficiencia interna para sostener su competitividad. El presente trabajo analiza la problemática de la empresa constructora ILAG, ubicada en Resistencia (Chaco), que presenta una debilidad organizacional relevante: la ausencia de un manual de procedimientos en el área de depósito, sector clave para la operatividad y el control de materiales.

El objetivo principal de la investigación es proponer un manual de procedimientos adaptado a las necesidades específicas del área de depósito, con el fin de mejorar la eficacia organizacional y la eficiencia operativa. Para lograrlo, se llevó a cabo una investigación aplicada, exploratoria y de campo, utilizando técnicas de recolección como entrevistas, encuestas y observación directa.

El marco teórico desarrollado aborda los conceptos de procedimiento administrativo y manual de procedimientos, resaltando su función como herramientas de organización, control y mejora continua. Se enfatiza la importancia de definir roles, tareas, formularios, controles y criterios de archivo.

Mediante una matriz de análisis, se evaluaron cinco dimensiones del área: organización funcional, procedimientos operativos, documentación, controles y soporte tecnológico. El diagnóstico evidenció falencias significativas, como la falta de procedimientos escritos, desorden en el almacenamiento, escasa trazabilidad de los materiales, problemas de comunicación y ausencia de controles efectivos, lo que repercute en pérdidas económicas y conflictos internos.

El área de depósito, aunque cuenta con instalaciones adecuadas, no dispone de una organización efectiva. Las tareas se realizan sin sistematización, no se lleva un inventario actualizado y el control de movimientos de materiales se realiza manualmente y con baja frecuencia. A esto se suma una débil cultura de seguridad, lo que ha generado situaciones de hurto y deterioro de materiales.

Como resultado, se concluye que la implementación de un manual de procedimientos específico permitirá estandarizar las tareas, delimitar responsabilidades, optimizar la gestión de recursos, reducir errores y mejorar el clima laboral. El trabajo ofrece una propuesta concreta de mejora organizacional para una empresa en proceso de transformación y profesionalización.

INTRODUCCIÓN:

En el contexto actual, las empresas enfrentan entornos altamente dinámicos, condicionados por factores económicos, políticos y sociales de alcance global, que afectan de manera directa su funcionamiento y capacidad de planificación. En particular, el sector de la construcción —y dentro de él, la obra pública— se caracteriza por una notable inestabilidad asociada a la dependencia de decisiones gubernamentales, presupuestos estatales y ciclos económicos cambiantes. Esta situación genera escenarios inciertos que dificultan la previsión y la toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones del sector.

Ante este panorama, las empresas constructoras deben fortalecer su capacidad de adaptación y eficiencia interna para sostener su competitividad. Una gestión organizacional eficaz requiere de procesos administrativos bien definidos, estandarizados y orientados al logro de resultados. La ausencia de procedimientos claros puede derivar en fallas operativas, desperdicio de recursos, duplicación de tareas y dificultades en la trazabilidad de los procesos.

La empresa objeto de estudio presenta una debilidad significativa: la falta de un manual de procedimientos para el área de depósito, un sector clave en la cadena operativa. Esta carencia impacta en la gestión de materiales, en la coordinación con otras áreas y en el cumplimiento de plazos, afectando directamente la eficiencia general de la organización.

Partiendo de esta problemática, el presente trabajo propone elaborar un manual de procedimientos específico para el área de depósito de la empresa ILAG, con el objetivo de mejorar la eficacia organizacional y optimizar la gestión operativa del sector.

En función de esta problemática, se establece como objetivo general de la presente investigación: proponer un manual de procedimientos para el área de depósito de la empresa ILAG, con la finalidad de consolidar la eficacia organizacional.

Para el cumplimiento de este objetivo, se adoptó una metodología de tipo descriptiva, exploratoria, de campo y aplicada, que permite abordar el fenómeno en su contexto real y proponer soluciones

concretas. Como técnicas de relevamiento de datos, se utilizaron entrevistas, observación directa y encuestas a actores clave del área de depósito.

La estructura del trabajo se organiza de la siguiente manera: una introducción que presenta la problemática y los fundamentos del estudio; un marco teórico que desarrolla los conceptos clave; la presentación del caso de estudio; el marco metodológico; el análisis y diagnóstico del proceso actual en el área de depósito; y, finalmente, una propuesta de intervención basada en los hallazgos obtenidos. El trabajo concluye con la bibliografía consultada y los anexos correspondientes.

MARCO TEÓRICO

Procedimientos

Antes de abordar la definición y las ventajas del manual administrativo, es necesario definir qué entendemos por procedimientos. Un procedimiento es un conjunto cronológico y sistemático de pasos a seguir para lograr un objetivo determinado. Son rutinas ejecutadas de manera metódica, orientadas a un fin específico.

Un procedimiento administrativo implica la definición de:

- Funciones y tareas para cada área dentro de una organización, especificando con claridad el tratamiento o curso de acción a seguir ante cada acontecimiento, así como las distintas posibilidades o variaciones que puedan surgir durante el trámite administrativo.
- Formularios físicos o virtuales, detallando: quién los emite, cuándo deben ser emitidos, la cantidad de ejemplares necesarios, qué sectores de la organización intervienen, las instrucciones para completar cada uno de los datos, distribución de copias, entre otros.
- Tipos de archivos (físicos o digitales), sus características (numérico, alfanumérico, cronológico), y el período de resguardo (transitorio o definitivo).
- Controles específicos para asegurar la eficacia y eficiencia en los procedimientos, así como el uso adecuado de los recursos materiales y patrimoniales necesarios.

El estudio de los procedimientos es una rama de la teoría de la organización que se ocupa de desarrollar los mejores métodos y prácticas de trabajo. Comprende el registro, análisis y examen crítico de las formas existentes y propuestas para llevar a cabo una tarea o conjunto de tareas, desarrollando métodos

sencillos y eficaces. El objetivo final es alcanzar los mejores resultados posibles, optimizando costos y maximizando los beneficios, es decir, en términos de eficiencia.

Manual de Procedimiento: Definiciones

Los manuales de procedimiento constituyen una herramienta fundamental para el fortalecimiento del sistema de control interno en las organizaciones. Tal como señala Aleu (2021), estos manuales deben estar diseñados para ofrecer una garantía razonable en el cumplimiento de los objetivos institucionales, equilibrando adecuadamente las metas de gestión con los mecanismos de control (p. 14). En este sentido, el propósito esencial de los manuales es describir con precisión todas las actividades y asignar responsabilidades claras a cada cargo dentro de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que pueden generar no solo pérdida de tiempo, sino también una dilución de la rendición de cuentas entre los funcionarios (Gutiérrez, 2009, citado en Aleu, 2021, p. 14).

Los manuales administrativos, en particular, cumplen una función crucial como instrumentos de comunicación y coordinación, al sistematizar y ordenar la información organizacional, así como los lineamientos necesarios para un desempeño eficiente (Franklin Fincowsky, 2009, p. 244). De acuerdo con la Secretaría de Relaciones Exteriores (2020), el manual de procedimientos es un instrumento de apoyo administrativo que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, describiendo en una secuencia lógica las distintas actividades que lo componen, y señalando de forma clara quién, cómo, dónde, cuándo y para qué deben realizarse (p. 14).

Siguiendo a Urrutia Valderrama (2025), la elaboración de manuales de procedimiento permite optimizar los procesos organizacionales y reducir el tiempo necesario para la gestión de reportes, registros y seguimientos a clientes, facilitando así respuestas más rápidas y soluciones efectivas (p. 26). Esto evidencia la importancia de los manuales no solo como documentos estáticos, sino como herramientas dinámicas que contribuyen significativamente a la eficiencia operativa y a la mejora continua dentro de las organizaciones.

Instrumentar un procedimiento administrativo implica establecer el ámbito y alcance del mismo, definir los sectores y responsables intervinientes, y detallar las funciones y tareas, así como las alternativas posibles. También incluye la definición de los formularios a utilizar, especificando el emisor, la

oportunidad de emisión, la cantidad de copias, la distribución de las mismas, los datos que contienen, la forma y tipo de registro, y el período de archivo.

El manual de procedimientos es una herramienta escrita y analítica que describe todas las tareas y actividades que componen un procedimiento administrativo, detallando cómo se canalizarán las actividades dentro de la organización. Es una fuente de información continua que facilita al personal la correcta ejecución de sus tareas, estableciendo los roles y responsabilidades de los sectores involucrados, y también regula la interacción de la organización con entidades externas como usuarios, proveedores y prestadores de servicios.

Un manual de procedimientos debería contener, de manera básica:

- Índice temático
- Glosario de términos
- Responsables de la aplicación del procedimiento
- Autoridad jerárquica que autoriza las excepciones
- Normas escritas de cada cursograma, identificándolos por una denominación única
- Formularios, identificándolos por una denominación y/o números
- Cursogramas, identificándolos con una denominación exclusiva

Ventajas y limitaciones de los Manuales de Procedimientos

Ventajas

- Facilitan el entrenamiento del personal.
- Motivación del trabajo individual, ya que simplifican y facilitan la ejecución de tareas.
- Facilitan la delegación de funciones, reduciendo la necesidad de intervención constante de jefes y gerentes.
- Son una fuente constante de información, ya que permiten delimitar responsabilidades.
- Ayudan a evitar improvisaciones y decisiones apresuradas.
- Son herramientas útiles para el análisis y la evaluación de tareas, facilitando el establecimiento de estándares.

Limitaciones

- Requieren una actualización constante, lo que genera costos para la organización.
- Limitan la iniciativa de los empleados, ya que constituyen normas de cumplimiento obligatorio.
- Son poco flexibles; el nivel de discrecionalidad en su aplicación es mínimo, lo que puede desincentivar la creatividad.

Marco conceptual

Este marco conceptual se ha desarrollado con el propósito de proponer una estructura de análisis coherente con el marco teórico previamente planteado, que sirva de base para abordar el objeto de estudio y, en consecuencia, facilitar la consecución de los objetivos de la investigación. A partir del diagnóstico técnico de los procedimientos del área de depósito de la empresa ILAG, se busca una propuesta de manual de procedimientos adaptado a sus necesidades específicas.

El concepto de procedimiento administrativo constituye el eje central de esta propuesta. Desde una perspectiva funcional, implica la definición clara de tareas, funciones, responsables, tiempos, formularios y controles, organizados en una secuencia lógica que permita la ejecución eficiente y estandarizada de los procesos. Un procedimiento efectivo incluye, además, la identificación de variaciones posibles en su ejecución, el uso de documentación específica, el archivo adecuado de registros, y la implementación de mecanismos de control para garantizar la eficacia operativa.

En este marco, se considera que un manual de procedimientos debe contemplar, como elementos fundamentales:

- Un índice temático y glosario de términos,
- La identificación de responsables y autoridades de aplicación,
- Las normas escritas de cada procedimiento,
- Formularios y cursogramas claramente denominados,
- La descripción detallada de cada proceso (normas de procedimiento),
- La documentación que circula (formularios) y su circuito administrativo (cursogramas),
- Los sistemas de archivo y los controles aplicables.

Asimismo, si bien el presente trabajo no persigue la certificación formal en normas de calidad, se toma como referencia el enfoque general de documentación y mejora continua sugerido por normas internacionales, tales como la ISO 9001 e ISO 9004. Esto permite reconocer la importancia de la claridad, coherencia y trazabilidad en los procesos, sin condicionar la propuesta a marcos normativos que excedan los objetivos actuales de la empresa.

Matriz de análisis:

1. Organización funcional del área de depósito

Objetivo: Comprender cómo está estructurado y operativizado el sector en términos de roles, tareas y jerarquías.

Dimensión	Indicadores
Distribución de tareas y funciones	- Definición clara de responsabilidades- Superposición o falta de asignación (“vacíos”) de funciones
Comunicación interna	- Canales utilizados- Fluidez en la transmisión de instrucciones
Coordinación interáreas	- Nivel de interacción con otros sectores (compras, ventas, administración)- Problemas recurrentes

2. Procedimientos operativos

Objetivo: Analizar cómo se ejecutan las tareas rutinarias y si existen procedimientos definidos.

Dimensión	Indicadores
Existencia de procedimientos estandarizados	- Documentación formal disponible- Uso de cursogramas o instructivos

Claridad en la ejecución	- Comprensión de los pasos por parte del personal- Variaciones informales en la práctica
Criterios para excepciones	- Existencia de reglas para casos no previstos- Grado de improvisación

3. Documentación y formularios

Objetivo: Evaluar el manejo de formularios, registros y sistemas de archivo.

Dimensión	Indicadores
Uso de formularios	- Tipos y cantidad- Frecuencia de uso
Gestión de registros	- Métodos de archivo (digital/físico)- Accesibilidad y trazabilidad
Instrucciones de llenado	- Claridad y consistencia- Capacitación del personal

4. Controles y supervisión

Objetivo: Identificar los mecanismos que garantizan la eficacia y eficiencia en el área.

Dimensión	Indicadores
Controles internos	- Controles de calidad y cantidad- Identificación de errores frecuentes
Supervisión operativa	- Rol del encargado o jefe- Seguimiento de procedimientos

Retroalimentación y mejora	- Espacios de revisión- Registro de incidencias y mejoras aplicadas
----------------------------	---

5. Tecnología y soporte informático

Objetivo: Analizar el nivel de apoyo tecnológico en la gestión de procedimientos.

Dimensión	Indicadores
Herramientas disponibles	- Sistemas usados (ERP, hojas de cálculo, etc.)- Nivel de actualización
Capacitación en su uso	- Nivel de dominio- Necesidades formativas
Integración con otras áreas	- Flujo de información digital entre sectores- Problemas de compatibilidad

MARCO METODOLÓGICO

Planteamiento del problema:

La coyuntura económica y política global impacta de forma continua en el contexto nacional y regional, condicionando los planes y programas económicos de los países en desarrollo como Argentina. En este escenario, las empresas —independientemente del rubro al que pertenezcan— se ven afectadas en diversos grados por decisiones macroeconómicas, regulaciones, políticas fiscales y cambios estructurales. Particularmente, el sector de la construcción resulta altamente sensible a las variaciones del entorno, sobre todo en lo que respecta a la obra pública, la cual se configura como una herramienta clave tanto de política económica como social.

Esta actividad, fuertemente influenciada por decisiones gubernamentales, se caracteriza por su marcada volatilidad y sensibilidad a factores externos e internos, lo que genera una fuerte incertidumbre en las empresas constructoras respecto a la planificación de sus acciones, afectando su estabilidad y

sostenibilidad. En este contexto, la capacidad de adaptación se vuelve un factor esencial para preservar la competitividad en el mercado.

Frente a esta realidad, la gestión empresarial adquiere un rol estratégico, ya que permite diseñar metas, planificar recursos y ejecutar acciones orientadas a mantener la eficiencia operativa y la competitividad organizacional. Dentro de este enfoque, el diseño de procesos administrativos eficientes y coherentes con los objetivos institucionales constituye un elemento clave para alinear los recursos humanos, materiales y tecnológicos de manera efectiva.

Como lo señala Fermini (2014), “un buen diseño favorece la innovación y la supervivencia de la empresa debido a un mejor rendimiento y a la satisfacción de los grupos de interés” (p. 181). En entornos complejos y altamente competitivos, la calidad y sistematización de los procedimientos administrativos se transforma en un factor crítico de éxito.

La empresa objeto de estudio —una constructora dedicada a obras públicas— presenta como debilidad la ausencia de sistematización en sus procesos administrativos clave, especialmente en el área de depósito. Esta situación repercute negativamente en la eficiencia operativa y en la adecuada gestión de los recursos, dado que no cuenta actualmente con un manual de procedimientos específico para dicha área, la cual reviste carácter estratégico por su incidencia directa en el cumplimiento de plazos, el control de materiales y la trazabilidad de los recursos físicos.

Frente a esta problemática, surge la necesidad de diseñar herramientas que permitan ordenar, estandarizar y mejorar los procesos operativos del área de depósito, considerada crítica dentro del circuito productivo de la empresa. En este sentido, el presente trabajo se orienta a la elaboración de una propuesta concreta que contribuya a la mejora de la gestión administrativa y operativa. Esto plantea el siguiente interrogante central:

¿Qué características debe tener un manual de procedimientos para el área de depósito de la empresa ILAG, de modo que contribuya a mejorar la eficacia organizacional y optimizar la gestión operativa del sector?

Objetivos:

Objetivo general

Proponer un manual de procedimientos para el área de depósito de la empresa ILAG, con el fin de mejorar la eficacia organizacional y optimizar la gestión operativa del sector.

Objetivos específicos

1. Caracterizar el contexto organizacional y funcional del área de depósito de la empresa ILAG, tomando en cuenta las características específicas de la organización para contextualizar y comprender el entorno en el que se desarrollan los procedimientos administrativos del área de depósito y cómo estos afectan al funcionamiento general de la empresa.
2. Evaluar cómo se manifiestan elementos constitutivos de los procedimientos administrativos dentro del área de depósito, tales como la organización funcional, procedimientos operativos, documentación respaldatoria, mecanismos de control y la tecnología empleada.
3. Realizar un diagnóstico técnico para detectar las particularidades y debilidades operativas del procedimiento analizado previamente.
4. Elaborar un manual de procedimientos ajustado a las necesidades específicas detectadas en el diagnóstico, con el fin de mejorar la eficacia y eficiencia operativa del área de depósito.

Características de la investigación

Tipo de investigación:

De acuerdo a Sabino (1998), las investigaciones pueden clasificarse en distintas tipologías, tales como: puras o aplicadas, bibliográficas o de campo. En función de estos criterios, la presente investigación se enmarca dentro de las investigaciones aplicadas, ya que tiene como finalidad la utilización práctica del conocimiento generado para mejorar el funcionamiento del área de depósito de la empresa ILAG.

Asimismo, se trata de una investigación de campo, dado que los datos fueron recolectados directamente en el entorno de la organización, con el propósito de comprender las dinámicas operativas reales y detectar oportunidades de mejora.

El diseño de la investigación es de corte transversal, ya que la recolección de datos se realizó durante un período determinado, específicamente en los meses de abril y mayo del año en curso.

Técnicas de recolección de datos

Para el relevamiento de la información se utilizaron tres técnicas complementarias:

- Entrevistas semiestructuradas: dirigidas a los responsables del área de depósito, con el objetivo de profundizar en la descripción de los procesos existentes, comprender los flujos de trabajo y detectar posibles fallas u oportunidades de mejora.
- Encuestas: aplicadas a los empleados del área, con preguntas cerradas y abiertas que permitieron conocer su percepción sobre las diferentes dimensiones analizadas, mencionadas previamente en el marco conceptual.

Fuentes de información

Las principales fuentes utilizadas fueron primarias, compuestas por los datos recolectados directamente mediante entrevistas, encuestas y observación. Estas se complementaron con fuentes secundarias, provenientes de bibliografía especializada en procedimientos administrativos, gestión logística y normativa organizacional, lo cual permitió contextualizar y fundamentar la propuesta de mejora.

Instrumentos de recolección y tratamiento de los datos:

Se llevaron a cabo entrevistas y encuestas al jefe o encargado de depósito y auxiliar administrativo, las preguntas de la entrevista y las partes de la encuesta estaban en relación a las diferentes dimensiones de análisis e indicadores desarrollados en el marco conceptual del trabajo.

El objetivo de la encuesta fue relevar información sobre el funcionamiento, documentación, procedimientos y controles del área de depósito, como insumo para el diagnóstico y posterior diseño del manual de procedimientos.

Cada parte de la encuesta tenía afirmaciones con opciones de respuesta siguiendo la escala de Likert. Las instrucciones de respuesta fueron: Marque con una X el número que mejor represente su grado de acuerdo con cada afirmación (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo). Para interpretar el resultado, se llevó a cabo un promedio de cada dimensión

PRESENTACIÓN DEL CASO:

Datos Generales de la Empresa

El caso en estudio se trata de una empresa constructora que se dedica principalmente al rubro de la construcción, dio inicio de sus actividades en el año 1989 está ubicada en la ciudad de Resistencia, Provincia del Chaco es una empresa con configuración de unipersonal y se desarrolla tanto en obras públicas como privadas, la empresa se encuentra en un proceso de cambios dado al fallecimiento de su fundador transformando legalmente a la misma en Sucesión y actualmente reorganizándose en una sociedad.

Esta ha tenido un crecimiento sostenido en el tiempo con lo que hoy se trata de una organización que se encuentra encuadrada en el tramo de mediana empresa TRAMO II dentro de la categorización de PyME, actualmente desarrolla obras privadas y públicas y además se encuentra ejecutando obras de gran envergadura donde es partícipe de UNIONES TRANSITORIAS DE EMPRESAS, su estructura ha tenido una expansión muy importante no solo en lo físico de sus instalaciones sino también en la conformación del capital humano en cuanto al personal técnico, administrativo y profesional.

Si bien la empresa fue iniciada y mantenida en el tiempo como una empresa unipersonal en la actualidad ya con el cambio generacional que se presenta dentro de la organización principalmente a nivel gerencial, es una empresa que comienza un camino de transformación legal en cuanto a sus conformación societaria y este punto también es interesante de presentarlo ya que todo camino de reorganización conlleva la necesidad de plasmar los distintos problemas para poder abordarlos e intentar resolverlos antes de que se migren a la nueva conformación ya que todo cambio que se haya logrado implementar si se ve opacado con los obstáculos que debemos identificar provocaría un retraso en la implementación de las nuevas estructuras y por supuesto llevaría a que estos problemas se enquisten

Misión, Visión y Valores

Actualmente la empresa no posee misión, visión y valores formalmente establecidos y comunicados, sin embargo, se encontró dicha información en la tesis de grado de Ruberti, C. (2019, pg. 38) denominada “Caracterización de la Cultura Organizacional en una Empresa de Familia del Sector de la Construcción en la Ciudad de Resistencia” Se exponen a continuación, dichos constructos:

Misión: “Somos una empresa dedicada a la construcción de proyectos de arquitectura y obra civil, en el ámbito público y privado. Nuestra misión es satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la calidad y el compromiso en cada trabajo que realizamos”

Visión: “Ser la empresa constructora líder a nivel provincial, destacándose por la excelencia y el compromiso en nuestros trabajos”

Valores:

También se toma lo expresado por Ruberti C. en su tesis (2019, pg 46) con respecto a lo definido en término de Valores:

“A través de las respuestas obtenidas se pudo ver que los valores presentes fueron la responsabilidad, el compañerismo, el trabajo en equipo, la calidad, el compromiso, la confianza y la lealtad.

Entre ellos hubieron dos que sobresalen del resto, ya que fueron nombrados con mayor frecuencia que los demás y esos valores fueron la responsabilidad y el trabajo en equipo.

El valor responsabilidad se ve reflejada en la manera en que los miembros realizan su trabajo, como también en la forma en que se desenvuelven y desarrollan las actividades tanto dentro como fuera de la organización.

El valor trabajo en equipo se expresa a través del compañerismo y refleja cómo los miembros se sienten identificados con el grupo de trabajo, esto genera un favorable clima laboral y además hace que el trabajo se vuelva más productivo como también que se alcancen los resultados esperados.”

Estructura Organizacional

La empresa tiene un tipo de estructura de tipos Lineal, ya que se basa en una jerarquía clara, con una cadena de mando directa de arriba hacia abajo. La toma de decisiones es centralizada y la autoridad desciende de los superiores a los subordinados; también podemos inferir que tiene una estructura jerárquica es decir tiene una clara cadena de mando y múltiples niveles de gestión.

Los Niveles jerárquicos de la empresa en estudio:

- Nivel estratégico (o superior):

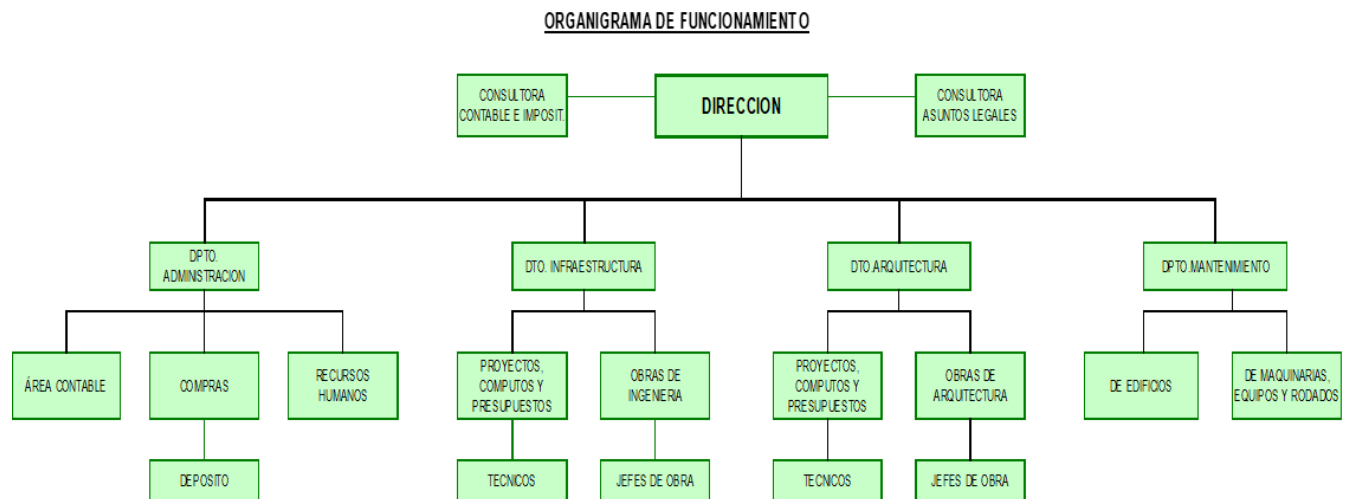
Incluye a la alta dirección, esta se encuentra comprendida por la heredera de la empresa que es la esposa del dueño fundador y dos familiares, en este nivel estos son responsables de la toma de decisiones estratégicas, la definición de la visión y objetivos de la empresa.

- Nivel táctico (o medio):

Está compuesto por gerentes del Área de Infraestructura, Arquitectura estas áreas están a cargo de Ingenieros y Administración y Finanzas cargo de una Contadora, con responsabilidades de gestión. Este nivel se enfoca en la implementación de las decisiones estratégicas y la gestión de los equipos y recursos.

- Nivel operativo (o inferior):

Comprende a los empleados de primera línea, allí tenemos administrativos, técnicos, profesionales juniors y operarios que realizan las tareas operativas de la empresa.



Fuente: Organigrama facilitado por la empresa

Como se puede observar en el organigrama de la empresa, una de las áreas principales es de administración del cual dependen: las sub áreas contable, compras y de recursos humanos. El área de compras, tiene como área de dependencia el área de depósito.

En el departamento de Infraestructura se desarrollan el estudio de los proyectos, cómputos y presupuestos y se llevan a cabo las obras de infraestructura y dentro de lo relacionado con lo técnico vemos otra área o departamento de Arquitectura en el cual también se llevan a cabo las tareas de

estudio de proyectos, cómputos y presupuestos de obras de arquitectura y la realización de las mismas contando estas áreas con profesionales seniors, juniors y personal técnico, además cuenta con una área o departamento de mantenimiento de edificios donde se realizan las tareas de mantenimiento de los inmuebles de propiedad de la empresa y también el mantenimiento de máquinas y equipos propios de la empresa.

- Área de depósito:

El depósito de materiales y herramientas cumple funciones claves, incluyendo el almacenamiento seguro, el control de inventario, la preparación de pedidos y la gestión logística de materiales. Estas funciones son cruciales para optimizar el proceso de construcción y reducir costos.

- Funciones específicas del área de depósito de materiales y herramientas:

Almacenamiento seguro:

El depósito protege los materiales y herramientas de factores ambientales (intemperie, humedad, calor) y de posibles daños o pérdidas; con respecto a esta función la empresa cuenta con un lugar físico con instalaciones nuevas y preparadas para el destino de depósito dentro del predio de la empresa, el mismo cuenta con todas las condiciones para cumplir con los requerimientos, la debilidad que se presenta es la falta de organización y orden en el almacenamiento de materiales y herramientas que conlleva a la poca información y control de inventario entre otros problemas.

Control de inventario:

Se mantiene un registro detallado de los materiales y herramientas disponibles, lo que permite un seguimiento preciso de los stocks y la gestión de la reposición, esta función no se puede realizar en la actualidad dado que no se ha realizado aún el recuento y organización de lo que existe dentro del depósito, es decir solo se usa como un lugar de guardado.

Preparación de pedidos:

Se preparan los materiales y herramientas necesarios para cada etapa de la obra, garantizando que estén disponibles en el momento oportuno y en las cantidades adecuadas, lo que respecta a la

preparación de pedidos se realiza con los detalles que solicita cada encargado de obra y se transcribe en un remito X de forma manual el cual es la documental de la carga del camión donde se transporta el material, este comprobante es firmado por el responsable del área de recepción de materiales de cada una de las obras puede ser en algunos casos una persona específica para esa tarea, esto se suele realizar cuando se tratan de obras de gran envergadura y hay mucho movimiento de entrada y salida de materiales en obra (administrativo de obra) o bien el Capataz de obra en el caso de las obras más pequeñas en las cuales se manejan solo con ese personal en obra; esta función se realiza de forma correcta y los materiales y herramientas solicitados llegan oportunamente a cada uno de los destinos indicados; teniendo en cuenta este procedimiento debemos destacar que los acopios que se realizan en el depósito como por ejemplo materiales como cemento y cal si llevan un control más exhaustivo ya que , esos remitos que contienen estos materiales son volcados en una planilla en Excel donde se hace una carga de ingreso de la compra del acopio y la carga de la salida a la obra solicitada.

Cabe destacar, que no se realiza diariamente el asiento de estos movimientos por lo que en tiempo real no se cuenta con la información del stock.

Gestión logística:

El depósito facilita la recepción, almacenamiento, distribución y expedición de los materiales y herramientas, optimizando los flujos logísticos de la construcción, estas tareas se cumplen y llevan a cabo.

Orden y limpieza:

La característica principal de esta función es mantener un ambiente de trabajo ordenado y limpio, lo que facilita la identificación y el acceso a los materiales y herramientas, así como la prevención de accidentes, con lo que la misma no se cumple en la empresa.

Seguridad:

Se implementan medidas de seguridad para proteger a los trabajadores y prevenir robos, incendios y otras situaciones de riesgo, falla total en esta función, hay problemas de cumplimiento de medidas de higiene y seguridad y se han detectado hurtos.

Optimización de costos:

Al reducir el desperdicio de materiales y herramientas, así como optimizar el uso de recursos logísticos, se contribuye a la reducción de costos del proyecto, partiendo de la base de la falta de organización, orden y recuento de inventario no podemos validar esta función en estas condiciones dentro de la empresa de estudio.

Actualmente, la empresa en estudio se encuentra modificando la estructura del Área de Depósito de materiales y herramientas, ya que se fueron identificando muchas falencias que llevan a pérdidas de rentabilidad y provoca también problemas en el clima laboral del área, por ejemplo enfrentamientos del personal por faltantes de materiales y/o herramientas ya sean por pérdidas por roturas, por un incorrecto manipuleo o almacenamiento o bien por posibles hurtos no identificados, entre otros problemas, descritos por la empresa.

Dentro del área de depósito, encontramos los siguientes roles: Encargado de depósito, auxiliar administrativo, personales obreros para el manipuleo en la carga, descarga y almacenamiento de los materiales y herramientas.

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS:

Análisis de resultados:

Introducción:

A continuación, se presentarán los datos relevados por cada dimensión de análisis, a partir de la sistematización de las encuestas a 3 empleados del área.

Para cada dimensión, se hicieron diferentes afirmaciones. En cada una de ellas, el encuestado debía marcar con una X el número que mejor represente su grado de acuerdo (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo). Por tal motivo, los resultados más cercanos a 1 son considerados débiles y en contraparte, resultados cercanos a 5 son interpretados como positivos. Para identificar a qué extremo se acerca cada afirmación y poder interpretarlas, se llevó a cabo un promedio en cada una de ellas y luego de la dimensión en su totalidad, con la finalidad de lograr un dato concreto del estado de situación actual.

A continuación, se presenta cada dimensión con sus respectivas afirmaciones y cantidad de respuestas en cada una de ellas. En una última columna se expone el promedio de cada afirmación, calculado de la siguiente manera: Sumatoria de todas las respuestas de cada afirmación / el total de respuestas.

Luego, para obtener el promedio general de cada dimensión, se calculó sumando los promedios de cada afirmación / la cantidad de afirmaciones.

Dimensiones analizadas y diagnóstico técnica de cada una:

1. Organización funcional

Pregunta	1	2	3	4	5	PROMEDIO
Las funciones que debo realizar están claramente definidas.		2	1			2.33
Conozco bien las responsabilidades de mis compañeros/as.			3			3
Las instrucciones que recibo son claras y oportunas.		1	1	1		3
La coordinación con otras áreas es fluida.		1	2			2,66

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

El promedio de esta dimensión es de 2,74, lo que podemos interpretar como una situación muy cercana a la neutralidad. Para complementar la información e identificar este resultado, llevamos a cabo entrevistas, donde a partir de ellas, identificamos como principales debilidades:

Si bien existen tareas y funciones asignadas al encargado de depósito, estas no están definidas de forma escrita formalmente

La comunicación interna es débil, se entrecruzan órdenes de distintos gerentes y se producen confusiones, llevando a errores

Ausencia de coordinación, el área no trabaja de manera ordenada por la falta de claridad en las funciones y tareas asignadas

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

2. Procedimientos operativos

Pregunta	1	2	3	4	5	PROMEDIO
Existen procedimientos definidos para las tareas que realizo.		3				2
Sé exactamente qué pasos debo seguir para cumplir con mis tareas.		2	1			2.33
En situaciones no previstas, sé cómo debo proceder.		2	1			2.33

En este caso, nos da un promedio general de 1,11 lo que significa una debilidad en relación a los procedimientos operativos del área.

Esto se puede explicar, por la información recabada de las entrevistas, donde pudimos identificar como principales problemáticas:

Ausencia de procedimientos estandarizados. Existen procedimientos, pero no están formalmente establecidos

No hay claridad en la ejecución ya que los procedimientos que se realizan se llevan a cabo de manera informal, se tiene en cuenta el expertise del personal que llevan las tareas adelante

No se establecieron criterios para excepciones

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

3. Formularios y registros

Pregunta	1	2	3	4	5	PROMEDIO
Utilizo formularios para registrar mis actividades o movimientos.		2	1			2.33
Las instrucciones para completar formularios son claras.		2	1			2.33
Los formularios se almacenan y archivan correctamente	2	1				1.33

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

En el caso de los formularios, el promedio general es de 1.99, lo que representa una debilidad en su uso, registración y almacenamiento. Este resultado, se puede verificar con los datos relevados en las entrevistas referidas a esta dimensión:

Se utilizan formularios estandarizados como Remitos y partes diarios, estos documentos firmados quedan pendientes de carga en las planillas de Excel y luego se vuelca la información y se archivan, la debilidad es la acumulación de estos formularios y el incorrecto archivo, provocando pérdidas por extravíos o roturas

Los registros manuales en los documentos que se realizan se cargan en planillas de Excel, esta carga se realiza al término del mes calendario lo que impide tener información en tiempo real.
No existen instrucciones formalmente establecidas

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

4. Controles y supervisión

Pregunta	1	2	3	4	5	PROMEDIO
Se realizan controles sobre mi trabajo.		2	1			2.33
Recibo devoluciones o correcciones sobre errores.		3	1			3
Hay espacio para sugerencias o mejoras.			3			3

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

En relación a los controles, el resultado del promedio general es de 2,77, aspecto clave en los procedimientos y que no supera el parámetro deseado.

Este resultado se puede verificar, con los resultados de las entrevistas, donde encontramos las siguientes particularidades:

En relación al control de inventarios, no existe un control sistematizado, ya que no se tiene un recuento y organización de los materiales y herramientas existentes.
No existe supervisión operativa de ninguna índole

No se produce el feedback con las personas que trabajan en el depósito ya que no tenemos sistemas de evaluación de las tareas y devolución de los resultados de su trabajo con lo que no existe la retroalimentación tomada esta como una herramienta para la mejora continua.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

5. Tecnología y sistemas

Pregunta	1	2	3	4	5	PROMEDIO
Utilizo herramientas digitales para realizar mi trabajo.		1	2			2,66
Recibí capacitación para utilizar estas herramientas.		3				2
Las herramientas que uso están actualizadas.		3				2

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

El promedio de esta dimensión es **2,22** demostrando la debilidad en el uso de tecnologías y sistemas que faciliten y articulen el trabajo del área, resultado que también reflejan las entrevistas realizadas:

La empresa cuenta con un software FINNEGANS, un sistema hecho a medida de la industria de la construcción, este sistema ha sido puesto en marcha de forma incompleta, queda pendiente la parametrización del subsistema de INVENTARIO que lleva todo el movimiento del depósito y también está pendiente la capacitación del personal en el uso de este sistema

Pendiente de capacitación del personal para el uso del subsistema INVENTARIO

Se integra y relaciona directamente con el subsistema de compras, hasta el momento no se relacionan las áreas

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

PROPUESTA DE MEJORA:

Manual de procedimiento para el área de depósito

Índice temático y glosario de términos,

1. La identificación de responsables y autoridades de aplicación,
2. Las normas escritas de cada procedimiento,
3. Formularios y cursogramas claramente denominados,
4. La descripción detallada de cada proceso (normas de procedimiento),
5. La documentación que circula (formularios) y su circuito administrativo (cursogramas),
6. Los sistemas de archivo y los controles aplicables.

1. RESPONSABLES

- Encargado de Depósito:
- Auxiliares de Depósito:
- Personal de Logística/Administración: apoyar en la coordinación y registros.

Rol	Responsabilidades
Encargado de Depósito	supervisar todas las operaciones del área. Control total de materiales, herramientas, registros y pedidos

Auxiliares de Depósito	ejecutar las tareas operativas diarias Colabora en carga, descarga, limpieza y conteos físicos
Personal Logística/Administración	de apoyar en la coordinación y registros.
Jefe de Obra (externo relacionado)	Solicita materiales según necesidades de cada obra
Encargado de Compras (externo relacionado)	(Informa al depósito sobre nuevas entregas

2.PROCEDIMIENTOS:

A continuación, se proponen los procedimientos para el área, donde se mencionan los objetivos, roles de los responsables y los pasos a seguir. Seguidamente, se menciona para cada uno de los procedimientos las normas de seguridad e higiene para el área.

2.1 Recepción de materiales y herramientas

Objetivo: Asegurar la recepción correcta de materiales y herramientas menores provenientes de proveedores.

El rol del encargado de recepción de materiales es responsable de verificar, registrar y asegurar la correcta recepción de mercancías, insumos o materiales, garantizando que cumplan con los requisitos de calidad, cantidad y documentación establecidos.

Pasos:

1. Verificar orden de compra y remito contra mercadería recibida.
2. Inspeccionar condiciones físicas (roturas, vencimientos, estado del bien y características.), se debe corroborar el estado de los bienes recibidos según factura o remito y si existen observaciones se la deben dejar explicitadas en el documento (factura o remito) y reportar al área de compras para que se informe al proveedor.
3. Registrar en el sistema FINNEGANS el movimiento de inventario o en la planilla Excel.

4. Etiquetar con fecha de ingreso y N° de orden de compras en el lote recibido
5. Almacenar según tipo de producto.

Responsables: Auxiliar + Encargado

- Verificar documentación (remito/factura).
- Revisar cantidad y estado de materiales.
- Registrar ingreso en Formulario RM-DEP-01.
- Informar discrepancias al Encargado de Compras.

Seguridad e higiene para el área:

Objetivo: Garantizar que el proceso de recepción de materiales y herramientas se realice de forma segura, ordenada y bajo condiciones higiénicas adecuadas, minimizando riesgos para el personal, las instalaciones y los productos.

Medidas de Higiene:

- Mantener limpia y ordenada el área de recepción en todo momento.
- Evitar la acumulación de desechos, embalajes y otros residuos en la zona de trabajo.
- Utilizar equipos de protección personal (EPP) limpios y en buen estado (guantes, mascarilla, chaleco, botines de seguridad, casco).
- Lavar o desinfectar herramientas reutilizables cuando sea necesario.
- Asegurar la correcta manipulación de materiales sensibles o contaminantes.

Medidas de Seguridad:

- Verificar que la zona de descarga esté libre de obstáculos y esté señalizada correctamente.
- Usar calzado de seguridad y otros EPP adecuados según el tipo de material recibido.
- Manipular materiales pesados o voluminosos utilizando técnicas de levantamiento seguras o equipos mecánicos (montacargas, carretillas, etc.).
- Revisar que los materiales no presenten daños visibles, fugas o riesgos de corte, explosión o contaminación.
- Controlar el acceso de personal no autorizado al área de recepción.

- Respetar los protocolos ante incidentes, derrames o accidentes.

2.2 Almacenamiento

Objetivo: Garantizar la correcta ubicación, seguridad y conservación de los materiales.

El rol del encargado de almacenamiento de materiales es responsable de organizar, custodiar y mantener en condiciones adecuadas los materiales o herramientas dentro del depósito, asegurando su correcta ubicación, conservación y disponibilidad cuando se requieran.

Normas generales del área:

- Ordenar productos por tipo, rotación (FIFO) de aquellos que tienen vencimientos, y condiciones de conservación.
- Respetar señalética y zonas de seguridad.
- No obstruir pasillos ni salidas de emergencia.

Pasos:

1. Ubicar productos en estanterías o racks, según el sector que corresponda.
2. Registrar la ubicación en el sistema.
3. Verificar temperatura/humedad si aplica.

Seguridad e higiene para el área:

Objetivo: Asegurar que el almacenamiento de materiales y herramientas se realice bajo condiciones óptimas de higiene y seguridad, minimizando riesgos para el personal, evitando daños a los productos y preservando el orden en las instalaciones.

Medidas de Higiene:

- Mantener el depósito limpio, ordenado y libre de residuos, polvo o humedad.
- Establecer rutinas periódicas de limpieza en estanterías, suelos y áreas de tránsito.
- Separar y clasificar materiales según su naturaleza (limpios, contaminados, peligrosos, etc.).
- Evitar el contacto de herramientas sucias con materiales almacenados.

- Almacenar productos químicos o peligrosos en zonas específicas, con ventilación adecuada y contenedores herméticos si es necesario.

Medidas de Seguridad:

- Almacenar los materiales de forma estable, evitando apilamientos que superen los límites permitidos.
- Señalizar correctamente las zonas de almacenamiento y rutas de evacuación.
- Utilizar estanterías o racks adecuados según el peso y tipo de material.
- Respetar las normas de almacenamiento por rotación FIFO (Primero en entrar, primero en salir) y FEFO (Primero en caducar, primero en salir) según corresponda.
- Manipular herramientas cortantes, pesadas o frágiles con cuidado, usando guantes y otros EPP.
- Prohibir el almacenamiento de materiales en pasillos o salidas de emergencia.
- Contar con extintores y equipos de emergencia accesibles y funcionales.

Buenas prácticas en el procedimiento:

1. **Revisión del área de almacenamiento.** Verificar condiciones de orden, espacio y seguridad antes de ubicar nuevos materiales.
2. **Clasificación.** Almacenar por tipo, uso, tamaño o peligrosidad, según un sistema previamente definido.
3. **Registro.** Etiquetar y registrar cada ingreso de material o herramienta en el sistema.
4. **Ubicación segura.** Asegurar que cada elemento esté correctamente colocado, sin riesgo de caídas o accidentes.
5. **Inspección periódica.** Realizar controles visuales y físicos para detectar deterioro, vencimiento o irregularidades.

2.3 Control de Inventario

Objetivo: Mantener registros precisos del stock y detectar diferencias.

El rol del encargado de control de inventario es responsable de supervisar, organizar y mantener los niveles adecuados de inventario, asegurando la precisión de los registros y facilitando el abastecimiento eficiente de los materiales.

Tipos de control:

- Inventario cíclico (conteo periódico de una parte del inventario de forma mensual por sectores).
- Inventario general (anual o semestral).

Pasos a seguir (normas):

1. Extraer listado del sistema.
2. Contar físicamente, este conteo debe registrarse en una planilla, esa registración luego será cargada en el sistema y se procesa la información arrojando el resultado.
3. Comparar y registrar diferencias, una vez cargado el reporte del conteo físico en el sistema este procesa la información y se emiten los informes mostrando las desviaciones existentes.
4. Reportar discrepancias al área de compras para que se realice el análisis y verificación de las operaciones que presentan diferencias y si estas persisten informar a la Dirección para que ésta autorice el ajuste del inventario en el sistema.

Seguridad e higiene para el área:

Objetivo: Establecer medidas de higiene y seguridad que garanticen un entorno ordenado y seguro durante el desarrollo del procedimiento de control de inventario, asegurando la integridad del personal, la precisión de los datos y el buen estado de los materiales y herramientas.

Medidas de Higiene:

- Asegurar que las áreas donde se realiza el inventario estén limpias, ordenadas y libres de residuos.
- Utilizar guantes u otros EPP cuando se manipulen herramientas sucias o contaminadas.
- Separar materiales en mal estado, caducados o contaminados y reportarlos de inmediato.
- Desinfectar herramientas que hayan estado expuestas a ambientes sucios o productos químicos.

- Mantener las superficies de trabajo y equipos de registro (como computadoras, escáneres o tabletas) en condiciones higiénicas.

Medidas de Seguridad:

- Usar equipo de protección personal adecuado (guantes, lentes, calzado de seguridad, casco, etc.) según el tipo de material a manipular.
- Asegurar una buena iluminación y ventilación en las zonas donde se realiza el conteo físico.
- No bloquear pasillos, salidas de emergencia ni zonas de circulación durante la actividad.
- Evitar movimientos bruscos o forzados al manipular materiales pesados o voluminosos; usar ayudas mecánicas si es necesario.
- Identificar y marcar claramente los materiales peligrosos o frágiles para su manipulación cuidadosa.
- Reportar cualquier incidente, daño o riesgo detectado durante el proceso.

Buenas prácticas en el procedimiento:

1. **Planificación del inventario.** Definir rutas y zonas de conteo para evitar aglomeraciones o interrupciones.
2. **Verificación del estado del material.** Registrar observaciones sobre materiales dañados, sucios o mal almacenados.
3. **Control cruzado.** Realizar conteos con al menos dos personas para mayor seguridad y exactitud.
4. **Registro claro.** Usar sistemas digitales o formularios físicos de manera organizada y sin manipulaciones inseguras.
5. **Cierre del procedimiento.** Asegurar que los materiales queden nuevamente en su lugar y las áreas se mantengan limpias y seguras.

2.4 Despacho de materiales y herramientas

Objetivo: Preparar y entregar correctamente los pedidos.

El rol del encargado de despacho y entrega de materiales es responsable de preparar, coordinar y ejecutar la salida de materiales o productos desde el depósito hacia su destino final, asegurando exactitud en la documentación, cumplimiento de tiempos y condiciones adecuadas de transporte.

Pasos a seguir (normas):

1. Recibir orden de preparación por parte de los encargados de obra (jefe de obra),
2. Ubicar productos según el sistema que se está utilizando (FINNEGANS), dentro del informe de STOCK por Depósito, el cual cuenta con un filtrado donde podemos ubicar por tipo de producto en función de la orden de compras que se ha realizado y podemos también identificar a qué centro de costos (obra) está destinada ese producto o material.
3. Verificar cantidades y estado, se realiza esta tarea constatando las cantidades a preparar para su traslado, se conforma el remito X de la empresa de salida de los materiales o herramientas detallando cantidades, tipo, dominio del rodado que realizará la logística y destino (obra): este comprobante irá en triplicado, lo firmará la persona que entrega, el transportista y la persona que recibe los materiales o herramientas en obra, original regresa al Depósito, duplicado queda en la documentación de obra, una vez cerrado el circuito queda en depósito original y triplicado.
4. Embalar y etiquetar correctamente.
5. Registrar las salidas en el sistema FINNEGANS tomando como documental los remitos que cierran cada entrega.
6. Generar remito, identificando materiales y obra a la que se envía.
7. Cargar en el transporte.

Seguridad e higiene para el área:

Objetivo: Establecer lineamientos de higiene y seguridad que deben cumplirse durante el proceso de despacho de materiales y herramientas, a fin de prevenir accidentes, garantizar condiciones adecuadas de trabajo y preservar la integridad de los productos y del personal involucrado.

Medidas de Higiene:

- Mantener limpia y ordenada el área de preparación y despacho.
- Evitar acumulación de residuos, empaques o materiales fuera de lugar.

- Limpiar o desinfectar herramientas y materiales si han estado almacenados en condiciones no óptimas.
- Utilizar guantes limpios u otros EPP higienizados durante la manipulación de materiales.
- Asegurar que los vehículos de transporte estén limpios antes de la carga.

Medidas de Seguridad:

- Usar equipo de protección personal (EPP) adecuado: guantes, chaleco reflectante, calzado de seguridad, cascos, etc.
- Manipular correctamente cargas pesadas, utilizando carros, montacargas o dispositivos de asistencia mecánica.
- Verificar que los pasillos y zonas de carga estén libres de obstáculos o materiales mal colocados.
- Asegurar que los materiales y herramientas estén debidamente embalados y rotulados antes del despacho.
- Supervisar la carga al transporte para evitar caídas, desplazamientos o accidentes.
- Cumplir con los protocolos establecidos para el manejo de materiales peligrosos o frágiles.
- Controlar el acceso de personas no autorizadas durante el proceso de despacho.

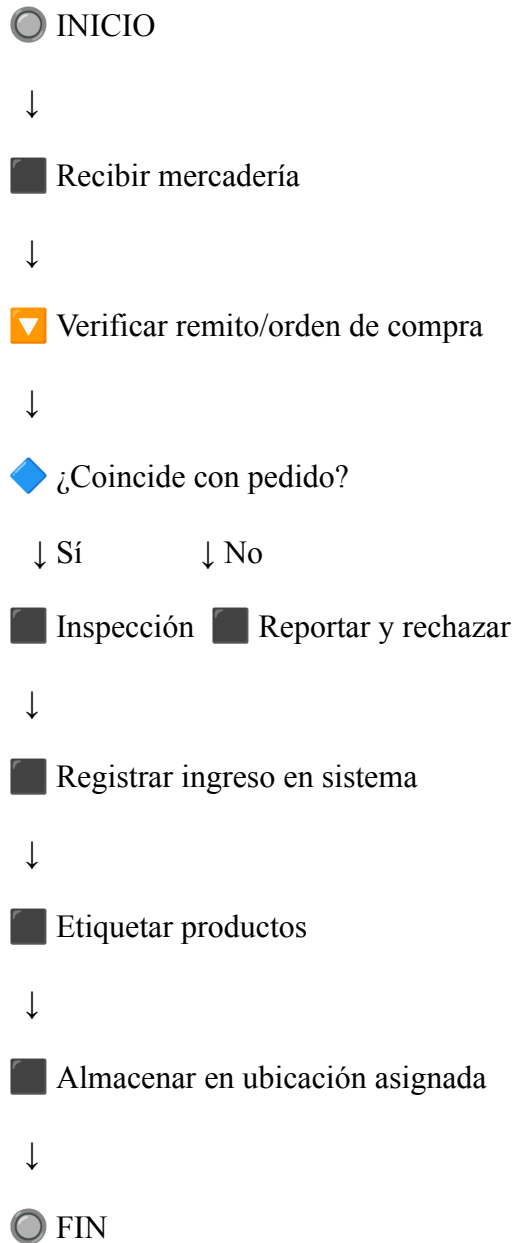
Buenas prácticas en el procedimiento:

1. **Revisión previa.** Confirmar que el pedido esté completo, correctamente identificado y en buen estado antes de su despacho.
2. **Orden de carga.** Distribuir el peso de forma segura y de acuerdo con el tipo de vehículo utilizado.
3. **Documentación.** Asegurar que la guía de despacho, comprobante o remisión acompañe correctamente la carga.
4. **Comunicación.** Informar a los responsables de transporte sobre cualquier instrucción especial de manejo.

5. **Verificación final.** Comprobar que el área de despacho queda limpia, despejada y sin elementos que representen riesgos.

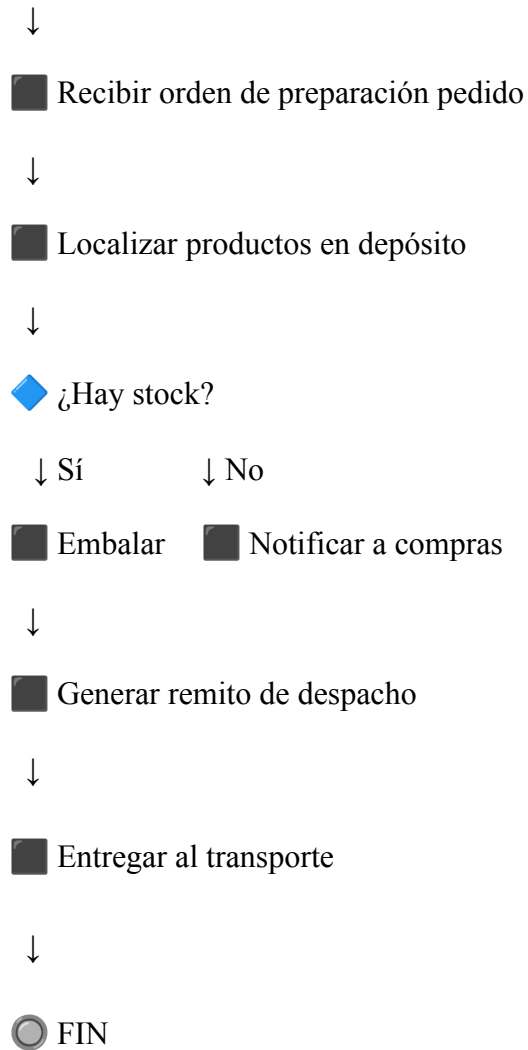
3. CURSOGRAMAS (DIAGRAMAS DE FLUJO)

3.1 Cursograma: Recepción de Mercadería



3.2 Cursograma: Despacho de Pedido





REFLEXIONES FINALES:

Con el objetivo de fortalecer la organización interna, optimizar los recursos y mejorar la eficiencia operativa, la empresa se propone llevar a cabo la implementación progresiva de manuales de procedimientos en sus distintas áreas. Esta iniciativa forma parte de una estrategia integral orientada a estandarizar las tareas, garantizar la calidad de los procesos y facilitar la capacitación del personal.

- Priorización de áreas críticas

Se establecerá un orden de implementación basado en la criticidad de los procesos, su impacto en la operación general y el nivel de riesgo asociado a la falta de estandarización. Áreas como depósito, compras y recursos humanos serán consideradas prioritarias.

- Implementación gradual y monitoreo

La puesta en marcha se realizará en forma escalonada, permitiendo ajustes según las particularidades de cada sector. Se establecerán responsables de seguimiento y se realizarán auditorías internas para verificar la correcta aplicación.

La implementación de manuales de procedimientos no solo contribuirá a ordenar y formalizar las actividades dentro de la empresa, sino que también facilitará la toma de decisiones, el cumplimiento normativo, la integración de nuevos empleados y el crecimiento sostenido de la organización. Estas líneas de acción representan un paso firme hacia una cultura organizacional más eficiente, previsible y profesional.

Por lo antes expuesto tomamos como base de inicio de esta implementación gradual enfocarnos en la organización del área de Depósito. Considerando el objetivo general del presente trabajo: “Proponer un manual de procedimientos para el área de depósito de la empresa ILAG, con la finalidad de consolidar la eficacia organizacional”, previamente se llevó a cabo un diagnóstico técnico, que contempló como principales dimensiones de análisis la organización funcional, procedimientos operativos, formularios y registros, controles -supervisión y tecnología y sistemas. Como diagnóstico técnico se podría sintetizar una debilidad generalizada en los aspectos analizados, lo que fundamenta la necesidad de sistematizar los procedimientos del área. Contrastando con el marco teórico mencionado en el trabajo, se evidenció la importancia de los manuales no solo como documentos estáticos, sino como herramientas dinámicas que contribuyen significativamente a la eficiencia operativa y a la mejora continua dentro de las organizaciones. En palabras de Urrutia Valderrama (2025), “la elaboración de manuales de procedimiento permite optimizar los procesos organizacionales y reducir el tiempo necesario para la gestión de reportes, registros y seguimientos a clientes, facilitando así respuestas más rápidas y soluciones efectivas” (p. 26).

La implementación de un manual de procedimientos en el área de depósito, junto con el uso del Sistema FINNEGANS puede generar beneficios muy concretos y medibles:

- Orden y estandarización: ya que se establecen pasos claros para la recepción, almacenamiento, movimiento y entrega de materiales y herramientas.
- Se eliminan ambigüedades y se reducen errores en el control de stock, como faltantes, duplicaciones o productos mal ubicados. La utilización de formularios y registros digitalizados reducen el riesgo de omisiones y errores manuales.
- Mejora el uso del espacio físico.
- Se puede seguir el recorrido de cada ítem desde su ingreso hasta su salida del depósito, facilitando auditorías internas y externas.
- El personal trabaja con procedimientos claros, mejorando la productividad, reduciendo tiempos improductivos por búsquedas o dudas operativas.
- Se reduce la dependencia del “saber informal” de los trabajadores más antiguos.
- El uso de herramientas permite visualizar datos en tiempo real (stock disponible, rotación, vencimientos).
- Mejora en la toma de decisiones con base en información actualizada y confiable.
- Disminuye pérdidas por caducidad, roturas por mal manejo, pérdidas y hurtos.
- Menor necesidad de compras de emergencia por desabastecimiento no detectado a tiempo.

FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO:

Con miras a próximas etapas de trabajo en la Empresa, se propone como futuras líneas de trabajo la inclusión de la perspectiva de aquellas áreas que mantienen una relación funcional con el área de depósito, tales como compras, logística, producción o administración. Si bien este trabajo se centró exclusivamente en la sistematización de procedimientos del área de depósito, avanzar hacia una visión integradora permitiría mejorar la coordinación, eficiencia y trazabilidad de los procesos vinculados al flujo de materiales y recursos.

Asimismo, se sugiere continuar con el desarrollo de manuales de procedimiento para otras áreas críticas de la empresa, con el objetivo de fortalecer la profesionalización de la gestión interna. Esta propuesta busca constituir un punto de partida para la construcción progresiva de un sistema de gestión más integrado, ordenado y alineado con los objetivos estratégicos de ILAG CONSTRUCCIONES.

BIBLIOGRAFÍA

- Aleu, E.** (2021). *Estrategias para la elaboración de manuales de procedimiento integrados al sistema de control interno y a los procesos de mejora continua de la organización* (Trabajo integrador final de especialización, Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas).
- Américo, R.** (1978). *Diseño y control de formularios*. Ediciones Macch.
- Diamond, S.** (1983). *Cómo preparar manuales administrativos*. Nueva Editorial Interamericana.
- Franklin, E. B.** (2009). *Organización de empresa: Análisis, diseño y estructura*. McGraw-Hill.
- ISO.** (2015). *ISO 9001:2015: Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos*.
- ISO.** (2018). *ISO 9004:2018: Gestión del éxito sostenido de una organización: Un enfoque basado en la gestión de la calidad*.
- Notas de cátedra.** (2021). *Sistemas administrativos* [Material de cátedra]. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Nordeste.
- Palma, A.** (2005). *El manual de procedimientos como sistema de control interno*. Editorial.
- Rodríguez, J.** (2008). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Thomson Learning.
- Ruberti, C.** (2019). *Caracterización de la cultura organizacional en una empresa de familia del sector de la construcción en la ciudad de Resistencia* [Tesis de licenciatura no publicada, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Nordeste].
- Salvatierra, M.** (s.f.). *Manuales y flujogramas (Presentación)*. Scribd. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/742103484/12-Manuales-y-Flujogramas-Presentacion-Autor-Marlin-Salvatierra>
- Secretaría de Relaciones Exteriores.** (2020). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Gobierno de México.

Stagnaro, D., Camblong, J., & Nicolini, J. (s.f.). *El manual de procedimientos: ¿Quién, qué, cómo y cuándo?* Recuperado de <https://wac.colostate.edu/docs/books/encarrera/stagnaro.pdf>

Urrutia Valderrama, E. C. (2025). *Diseño e implementación de un manual de procedimientos y funciones del personal del área de créditos y cobranzas de una empresa del sector de carga y logística* (Trabajo de suficiencia profesional para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Volpentesta, J. (2015). *Organizaciones, procedimientos y estructuras* (3.^a ed.). Librería Editorial Omar Buyatti.

ANEXOS:

• Encuesta al personal del área de depósito – Empresa ILAG

Objetivo: Relevar información sobre el funcionamiento, documentación, procedimientos y controles del área de depósito, como insumo para el diagnóstico y posterior diseño del manual de procedimientos.

Instrucciones: Marque con una X el número que mejor represente su grado de acuerdo con cada afirmación (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo). Las preguntas abiertas deben responderse brevemente.

1. Organización funcional

Pregunta	1	2	3	4	5
Las funciones que debo realizar están claramente definidas.	☐	☐	☐	☐	☐
Conozco bien las responsabilidades de mis compañeros/as.	☐	☐	☐	☐	☐
Las instrucciones que recibo son claras y oportunas.	☐	☐	☐	☐	☐
La coordinación con otras áreas es fluida.	☐	☐	☐	☐	☐

2. Procedimientos operativos

Pregunta	1	2	3	4	5
Existen procedimientos definidos	☐	☐	☐	☐	☐

para las tareas que realizo.					
Sé exactamente qué pasos debo seguir para cumplir con mis tareas.	☐	☐	☐	☐	☐
En situaciones no previstas, sé cómo debo proceder.	☐	☐	☐	☐	☐

3. Formularios y registros

Pregunta	1	2	3	4	5
Utilizo formularios para registrar mis actividades o movimientos.	☐	☐	☐	☐	☐
Las instrucciones para completar formularios son claras.	☐	☐	☐	☐	☐
Los formularios se almacenan y archivan correctamente	☐	☐	☐	☐	☐

4. Controles y supervisión

Pregunta	1	2	3	4	5
Se realizan controles sobre mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
Recibo devoluciones o correcciones sobre errores.	☐	☐	☐	☐	☐
Hay espacio para sugerencias o mejoras.	☐	☐	☐	☐	☐

5. Tecnología y sistemas

Pregunta	1	2	3	4	5
Utilizo herramientas digitales para realizar mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
Recibí capacitación para utilizar estas herramientas.	☐	☐	☐	☐	☐
Las herramientas que uso están actualizadas.	☐	☐	☐	☐	☐

6. Preguntas abiertas

1. ¿Qué tareas considera que podrían organizarse mejor en el área de depósito?

2. ¿Qué dificultades encuentra con los formularios o registros que utiliza?

3. ¿Qué sugerencias haría para mejorar el funcionamiento del área?
