



Septiembre 2018 - ISSN: 1696-8352

## **MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES PARA LA CONSTRUCTORA HIGHWORK S.A.**

**Autor: Ing. Com. Christian Proaño Piedra, MAGP.**

Docente Tutor.

[cproanop@ulvr.edu.ec](mailto:cproanop@ulvr.edu.ec)

Facultad de Administración

Carrera de Administración de Empresas

**Autora: Patricia Carvajal Cedeño**

[paolacarvajal38@gmail.com](mailto:paolacarvajal38@gmail.com)

**Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.**

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Christian Proaño Piedra y Patricia Carvajal Cedeño (2018): "Manual de procesos y funciones para la constructora Highwork S.A.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (septiembre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/manual-constructora-highworksa.html>

### **Resumen**

Constructora Highwork S.A., es una empresa dedicada a la construcción de obras públicas y privadas desde el 5 de Junio del 2018. Está ubicada en la ciudadela las Orquídeas de la ciudad de Guayaquil, respectivamente.

El Manual de Procesos y Funciones Administrativas, tuvo como objetivo principal crear y mejorar flujos de procesos de acuerdo a la función que desempeñan cada colaborador de la empresa, beneficiando a ambas partes Constructora y empleados que conforman la organización. Mediante la investigación descriptiva para conocer su situación actual, utilizando técnicas de investigación como la Observación y la Encuesta, los cuales fueron necesarios para lograr establecer como se encuentra la Constructora, se recomendó la utilización del Manual y actualizar sus procedimientos cada 6 meses que pueden implementarse para el logro de diversos objetivos de la empresa.

Actualmente se está dedicando a la construcción de una urbanización gracias a la demanda de las inmobiliarias que se encuentran operando en las diversas ciudades del Ecuador, una de estas inmobiliarias trabaja actualmente montando una urbanización en la provincia de Santa Elena donde Highwork construye la infraestructura y viviendas.

**Palabras claves:**

Manual, Funciones, Proceso, Departamentos.

**Abstract.**

Constructora Highwork S.A., is a company dedicated to the construction of public and private works since June 5, 2018. It is located in the citadel the Orchids of the city of Guayaquil, respectively.

The Manual of Processes and Administrative Functions, had as main objective to create and improve process flows according to the function performed by each collaborator of the company, benefiting both construction parties and employees that make up the organization. Through descriptive research to know their current situation, using research techniques such as Observation and Survey, which were necessary to establish how the Construction Company is located, it was recommended to use the Manual and update its procedures every 6 months that can be implemented. For the achievement of various objectives of the company.

Currently it is dedicated to the construction of an urbanization thanks to the demand of the real estate companies that are operating in the different cities of Ecuador, one of these real estate works currently assembling an urbanization in the province of Santa Elena where Highwork builds infrastructure and housing.

**Keywords:**

Manual, Functions, Process, Departments.

## **Introducción**

El estudio se realiza en la Constructora Highwork S.A. Dedicada a la construcción de obras civiles. La presente investigación sobre el Manual de Procesos y Funciones Administrativas tiene como finalidad regular y organizar la estructura interna de la empresa implantando normas claras y precisas, el manual indica los procesos que debe seguir cada colaborador según la función que desempeñan en la constructora HIGHWORK S.A.

Las razones fundamentales para implementar el manual de procesos y funciones en la organización son el tiempo y el dinero, o mejor dicho, el ahorro de tiempo en el trabajo y el ahorro de recursos económicos. Es importante establecer que dicho manual es una herramienta básica y procedimental necesaria para la administración del talento humano vinculado a cada uno de las funciones, ésta contiene en forma ordenada y sistemática información sobre los aspectos organizacionales necesarios para ejecutar bien su trabajo.

Según los resultados de las encuestas, la constructora no tiene bien establecido los procesos y funciones que deben seguir y sus colaboradores tampoco saben con certeza los objetivos, misión y visión de la constructora en la que trabajan. Por ello en el presente estudio se propone la creación del Manual de Procesos y Funciones Administrativas.

Encontramos un problema en el análisis de control de la información entre los departamentos con los que cuenta, si esta información no es analizada de forma específica puede generar inconvenientes en la toma de decisiones administrativa y gerencial.

Debido a lo expuesto anteriormente, se realizó un análisis de observación documental, al flujo de proceso de información, en el cual se estudió cada una de los datos y control de trabajo que maneja cada colaborador, con el fin de establecer un proceso eficiente, necesario para que los gerentes puedan conocer las habilidades y aptitudes, conocimiento y nivel de responsabilidad en el manejo de información de los departamentos. Luego se estableció entrevistas al Gerente y colaboradores para confirmar datos más específicos.

La Constructora HIGHWORK S.A. fue constituida el 5 de Junio del 2008, desde entonces se ha dedicado a la construcción de diferentes obras como: carreteras, viviendas, alcantarillado, pavimentación, etc. Ésta cumple con los requisitos legales en el SRI Y Superintendencia de Compañías, normas ISO 9001 necesarias para el control ambiental en una construcción. Uno de los requisitos para la obtención de las normas ISO 9001 es tener documentado los procedimientos, funciones y procesos internos de la organización.

## **Formulación del problema**

¿De qué manera ayudara el Manual Administrativo a definir las funciones y procesos internos de la constructora?

#### **Sistematización del Problema.**

1. ¿Cuál es la situación actual de la Constructora?
2. ¿Cuáles deben ser las estrategias prácticas que se deben aplicar para definir procesos y funciones de la Constructora?
3. ¿Cuáles deben ser los procesos adecuados para la estructura organizacional de la constructora?

#### **Objetivo General:**

Elaborar un manual de procesos y funciones administrativas a través de una investigación cualitativa para que contribuyan a mejorar los procesos en la Constructora Highwork S.A.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Recopilar información sobre la situación en que se encuentra desarrollando sus actividades actualmente la Constructora Higwork S.A.
2. Analizar los procesos adecuados y la estructura organizacional de la constructora.
3. Elaborar un manual de funciones que contribuyan y sustenten mejorar los procesos.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Es importante reconocer el manual de procesos y funciones administrativas ya que sirve como herramienta técnica y procedimental necesaria para la administración del talento humano vinculado a cada uno de los puestos de trabajo, y es necesario ya que contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales (misión, visión, objetivos, funciones, procesos, políticas y ética) necesarios para ejecutar bien el trabajo.

Hice un análisis basándome en otros trabajos relacionadas a mi investigación tales como: Galvis, P., Manrique, R. (2013)., Domínguez, E., Durán, A., Falcón, M., Torres, Y. (2012)., Zúñiga, A., Ortega, O., Guzmán, P. (2013)., Andrade, A., Molineros, J. (2014)., Sánchez, M., (2013), Pincay, R., Rentería, A. (2014)., Romero, G. (2014)., Parco, D., Lázaro, J. (2015). Los trabajos aquí expuestos están dirigidos hacia la formación de un Manual de Procesos y Funciones, todos hablan del control del personal donde los autores se basan en las 5 funciones administrativas de Henri Fayol: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control. También es importante un buen clima laboral para la ejecución de los trabajos en la empresa vinculados al talento humano con normas claras.

El trabajo a realizar tiene que ver mucho con el comportamiento humano en su área de trabajo, muchas veces el personal se ve en situaciones complicadas y algunas veces estresantes, donde, sin una guía que les indique sus normas, políticas, procedimientos y funciones que tienen que realizar cada uno de los empleados en el área administrativa para tener un control administrativo. La finalidad de este control es lograr el objetivo de la compañía que es el éxito de un trabajo bien realizado con eficiencia y eficacia del personal administrativo.

Un manual es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporcionan información rápida y organizada sobre prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio etc.

Tener un manual es importante para toda empresa, aún más cuando cuenta con una gran variedad de oficios, departamentos, funciones y equipos de trabajos distintos, sobre todo, eminentemente importantes tanto individualmente como integralmente. Los manuales, llenan todos los requisitos para ser útiles dentro de la empresa, debido a que garantiza que todos tengan acceso a la misma información, y nadie tenga la oportunidad de trabajar a su gusto, apoyándose en excusas de que es porque creía, pensaba, se imaginaba, sino que sepa muy bien cómo debe ser la correcta ejecución de sus funciones o procedimientos, y que cada quien conozca bien sus funciones, y reconozca las limitaciones correspondientes.

Las empresas que no tienen manuales, muchas veces se rigen a base de la improvisación mecánica, en la que cada cual ejecuta una decisión dependiendo de las circunstancias, las personas, las ideas que se les vienen a la mente de pronto; y todo esto ocurre sin ser planeado, las grandes empresas no escapan de esta realidad.

## **Metodología de la investigación**

### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación aplicada es descriptiva, se recogió información de manera independiente para llegar a conocer la situación, costumbres y actitudes que predominan en la constructora a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, para implementar políticas empresariales que beneficien sus actividades necesarias para implementar el manual.

El propósito de esta investigación es sacar resultados congruentes, claros y significativos para aplicar en el proceso de elaboración del Manual de Procesos y Funciones Administrativas para la constructora.

### **Técnicas de Investigación**

Las técnicas de investigación a ser utilizadas son:

- Observación directa
- Encuesta con preguntas cerradas
- Entrevista.

El tipo de investigación aplicada es descriptiva, se recogió información de manera independiente para llegar a conocer la situación, costumbres y actitudes que predominan en la constructora a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, para implementar políticas empresariales que beneficien sus actividades necesarias para implementar el manual.

El propósito de esta investigación es sacar resultados congruentes, claros y significativos para aplicar en el proceso de elaboración del Manual de Procesos y Funciones Administrativas para la constructora.

Se realizó una investigación documental (Banco de preguntas) y de campo, debido que la información fue recolectada de fuentes primarias o vivas en forma directa de la realidad de la empresa, dado que se requirió de la revisión de trabajos previos, documentos y normas de la empresa para la veracidad de la investigación.

### **Análisis de Observación: Ficha de Observación de la Investigación.**

**Tabla 2: Ficha de Observación de la Investigación**

<b>FICHA DE OBSERVACIÓN</b>	
<b>REPORTE DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>I. DATOS GENERALES:</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>: CONSTRUCTORA HIGHWORK.S.A.</b>
<b>TIEMPO DE OBSERVACIÓN</b>	<b>: tres días desde la 9 am hasta las 12pm</b>

FECHA	: 08/03/2018 al 10/03/2018
TIPO DE OBSERVACIÓN	: Observación directa
NOMBRE DEL OBSERVADOR: Patricia Paola Carvajal Cedeño, Proaño Piedra Christian.	
II. DESCRIPCION DE LA OBSERVACIÓN:	
<div>1. DESCRIPCIÓN FÍSICA DE LAS INSTALACIONES</div> <div><p>a) Sus instalaciones están ubicadas en la Cdla. Las Orquídeas Mz. 44 solar 1, aquí se encuentra la oficina principal del Gerente General donde dirige y administra su empresa y donde tuve la entrevista con el gerente, se le realizó la encuesta en base al banco de preguntas que realicé y fue quien me proporcionó información de las actividades de la constructora.</p><p>b) Procedí a realizar la encuesta a la contadora y demás personal donde su oficina están ubicada en el Puerto Santa Ana edificio THE POINT, sus oficinas son cómodas y aptas para el trabajo que realiza el departamento administrativo- contadora.</p></div> <div>2. DESCRIPCIÓN DEL AMBIENTE</div> <div><p>a) El lugar de trabajo para el Gerente General varia si no está en obra permanece en oficina y si está en obra tiene trabajo de campo.</p><p>b) En el área administrativa-contable existe una buena dinámica y comunicación, esto se debe a la buena comunicación que existe en sus oficinas.</p><p>c) En cambio la parte obrera (maestros, electricistas, ayudante en obra, ingeniero civil, etc.) viene a ser un trabajo campo ya que estos están relacionados directamente con la obra, por lo que debe trabajar según el lugar donde les toque construir.</p></div> <div>3. DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO</div> <div><p>a) Según mi observación durante mi investigación y las encuestas que realice al personal que trabaja para la constructora, he podido analizar la conducta entre compañeros de trabajo, jefes y maestros de obra.</p><p>b) El Gerente General no tiene muy buena relación laboral con el departamento administrativo-contable, debido a que ha podido percibir inconformidad de las</p></div>	

dos partes, una por atraso en los pagos y otra por las obligaciones laborales.

- c) Entre compañeros del departamento administrativo-contable la relación laboral es buena y existe el compañerismo lo cual aparentemente mejora la productividad en su área de trabajo.
- d) El comportamiento que existe entre departamentos no es de la mejor ya que el personal que trabaja en campo (en obra) no tiene una relación de afinidad ni tienen conocimiento del trabajo que realizan cada uno de estos departamentos.

**Elaborado por: Patricia Carvajal,**

#### **Análisis de la Observación:**

Para el proceso de cambio eficaz requiere disposición y esfuerzo de todos los que trabajan para la constructora que implique a todos los niveles de la organización, dirigida por el Gerente General. Hoy las empresas tienen la obligación de adaptarse a los cambios, debido a los avances tecnológicos, sociales, legales y culturales.

Para tener éxito y prosperar, necesitan de personal calificado y que se adapten al cambio que puedan responder eficazmente y producir de manera óptima. Impulsar un plan con metas que se puedan alcanzar. Reconocer y determinar las conductas de gestión del cambio dentro de los grupos. Poner en práctica un proceso que incluya funciones, la comunicación efectiva y medidas de éxito. Siguiendo estas recomendaciones la organización podrá satisfacer las demandas del cambio, asegurando para alcanzar los objetivos y metas que se proponga, inclusive en la difícil economía actual.

#### **Análisis de la Encuesta:**

Análisis de las preguntas de la Encuesta realizada a los empleados de la Constructora Highwork S.A

Tabla 1: Encuesta

PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿Usted conoce los objetivos de la empresa?	1	7
2. ¿Usted conoce los resultados que debe alcanzar en su puesto de trabajo?	2	6
3. ¿Evalúan su desempeño dentro de la empresa?	0	8
4. ¿ Existe colaboración entre las diferentes áreas?	1	7
5. ¿ la comunicación es abierta con sus jefes?	2	6
6. ¿Usted está de acuerdo con cambios de trabajo que pueda realizar la empresa?	1	7
7. ¿Usted sabe que es un Manual de Procesos y Funciones Administrativa?	2	6
8. ¿Sabe usted cuales son las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo en la constructora?	3	5
9. ¿Existen procesos establecidos en su trabajo?	0	8
<b>TOTALES</b>	<b>12</b>	<b>60</b>

Elaborado por: Patricia Carvajal

SI	NO	FACT
12	60	20%

La encuesta realizada a los empleados de la muestra nos da una factibilidad de 20%,  
**Respuesta cerrada:** En este tipo, los encuestados deberán elegir alguna de las posibles opciones, su principal ventaja es que son más fáciles de cuantificar, sin embargo, en ocasiones

ninguna de las opciones refleja el pensamiento de los participantes, para ello, siempre es recomendable añadir la casi “otro”.

### **Análisis de Entrevistas:**

Recopilando la información obtenida por las tres entrevistas realizadas se ha podido confirmar que la empresa Highwork tiene que realizar capacitaciones para sus colaboradores, ya que se considera al talento humano como un Capital valioso que puede aportar habilidades y conocimientos necesarios para que la empresa sea más productiva y competitiva en el mercado.

Adicionalmente se observa que el Gerente, el Jefe financiero y diseño tienen los conocimientos necesarios para la implementación del manual PFA, por lo tanto, están en la capacidad de compartir sus conocimientos, para que estos sean impartidos en una capacitación, ya que confirmaron que están dispuestos a participar en la implementación de un Manual de Procesos y Funciones Administrativas.

Tanto así, que, en las entrevistas realizadas a dichos personajes, indicaron que los casos que habían escuchado sobre la implementación del Manual, se había obtenido resultados positivos, por lo tanto impulsarían al resto de personal a participar en ello.

La entrevista consiste en el dialogo entre dos o más personas, para conocer la realidad desde la perspectiva de cada uno de los entrevistados. De acuerdo a lo indicado y analizado en cada una de las respuestas se mejorará el análisis del entrevistador. Las entrevistas serán realizadas al Gerente y colaboradores de la constructora Highwork S.A.

Ubicación de las oficinas del Gerente General



Figura 1. Ubicación Geográfica de la Empresa

Nota: Google Maps (2018).

El proyecto de investigación se desarrolló en la constructora Highwork S.A, en las oficinas.

## **Conclusión**

El manual de procesos y funciones administrativas se realizó en base del área administrativa y operativa de la empresa constructora Highwork S.A

El resultado de la encuesta dio a conocer la necesidad de la empresa de documentar los procesos y procedimientos de las funciones que desempeñan cada uno de los colaboradores

El manual de funciones administrativas, ayudará a que exista un claro conocimiento en los lineamientos que debe seguir cada integrante del departamento estableciendo controles no solo en el área administrativa sino también en el área operacional.

Es importante que cada departamento establezca sus procesos, y, para evitar futuras riesgos laborales tanto para el trabajador como para la empresa por causa de un mal procedimiento es necesario tener un manual que servirá de guía para el trabajador.

No hay capacitaciones para los empleados que pueda reforzar su desenvolvimiento laboral por lo tanto puede originar en ellos desmotivación para realizar su trabajo evitando iniciativas y resultados favorable para la empresa.

Se puede concluir a lo largo de esta investigación que los manuales son indispensables para cualquier organización, y mientras más claros y sencillos sean éstos, será de fácil entendimiento para cualquier persona que entre a laborar en la constructora, y de esta manera evitamos mal entendidos y pérdidas de recursos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (24 de noviembre del 2017). Banco Central del Ecuador canaliza usd 185 millones para reactivar al sector de la construcción. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1020-banco-central-del-ecuador-canaliza-usd-185-millones-para-reactivar-al-sector-de-la-construccion>

De Val Pardo, I. (1997). Organizar, Acción y Efecto. Madrid, España: Dehon. Recuperado en el 2017

- Harold Koontz, H. W. (2013). Administración: una perspectiva global y empresarial. México DF: McGraw-Hill.
- Ponce, A.R. (2014). Administración de Empresas.: Limusa Editorial. Recuperado en el 2017.
- Riquelme, M. (2017) Las 5 Funciones de la Administración. Recuperado de <https://es.slideshare.net/gitovr/funciones-de-la-administracion-54092787>
- Romo, J. (2013). Manual de Derecho Empresarial (Vol. V). Quito, Pichincha, Ecuador: Mitad del mundo. Recuperado el 1 de noviembre de 2016
- Cueva, J. (2012). Competitividad laboral en organizaciones. Quito, Pichincha, Ecuador: Andina. Recuperado el 1 de noviembre de 2016
- Hernández, E. (2014). La Importancia del Clima Laboral. Recuperado de <http://laestrella.com.pa/economia/importancia-clima-laboral-empresa/23773652>.
- Bonfante, M. (2015). El mejoramiento del clima laboral y el aumento de la productividad empresarial (Vol. III). Santiago, Chile: Andes. Recuperado el 15 de noviembre de 2016
- Ortiz Ibañez, L. (2010). Manual de Procesos y Procedimientos Bases Estratégicas y Organizacionales. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010b/689/MARCO%20LEGAL%20Y%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LA%20EMPRESA%20SOCIAL%20DEL%20ESTADO%20HOSPITAL%20UNIVERSITARIO%20DEL%20CARIBE.htm>.
- JOSE, M. C. (2002). Organización y Métodos para el Mejoramiento Administrativo de las Empresas (págs. 178, 179). EL Salvador: UFG Editores.
- Stephen Robbins, M. C. (2011). Administración (Décima Primera ed.). Naucalpan de Juarez, México: Pearson Educación - Prentice Hall.
- Tamayo y Tamayo, M. (2011). El proceso de la investigación científica. Distrito Federal de México: Limusa.
- Chiavenato, I. (2012). Teoría, Proceso y Práctica. (pp.25; 179-180) Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S. A.
- Muñoz, C. (2010). Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. DF México: Ingramex S. A.
- Torres, S., Herrera, M. (2012). Manuales MAC4DV. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos90/modelo-administracion-empresas-constructoras-mac4dv/modelo-administracion-empresas-constructoras-mac4dv2.shtml#ixzz4yYhm9VPr>
- Barquero, A., (2012). Administración de Recursos Humanos (II Parte). San José, C.R.
- Cordero, F. (7 de agosto de 2015). Políticas Administrativas y su rol en la empresa actual. El Mercurio, pág. 11. Recuperado el 20 de noviembre de 2016
- Zaputt, V. (2013). Importancia de políticas administrativas en el desarrollo comercial y empresarial del sector productivo ecuatoriano. Quito, Pichincha, Ecuador: Andina. Recuperado el 15 de noviembre de 2016
- Granda, A. (4 de enero de 2014). La administración de empresas y su rol en el desarrollo económico moderno. Revista Gestión de Talento Humano, 28-29. Recuperado el 20 de noviembre de 2016
- Fernández Valiñas, Ricardo. (2001). Segmentación de mercados. En R. Fernández Valiñas, Segmentación de mercados (pág. 12). España: Cengage Learning Editores.

Ugalde Romero, M. (Abril, 2004). Manuales de Procedimientos y Diagramas de Flujo en la Administración de Archivos. Ecuador.

Zuany, T. (2004). Manual de Organización y Procedimientos para Empresas en la Construcción de Parques y Edificios Industriales en México (Tesis para Grado de Maestro, Instituto Tecnológico de la Construcción, México). Recuperado de [http://infonavit.janium.net/janium/TESIS/Maestria/Zuany\\_Munoz\\_Tomas\\_Antonio\\_45152.pdf](http://infonavit.janium.net/janium/TESIS/Maestria/Zuany_Munoz_Tomas_Antonio_45152.pdf)

Galvis, P., Manrique, R. (2013). Manual de Funciones y Procesos en la Empresa Surticervezas Andres Pacheco (Tesis del curso de Talento Humano, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia). Recuperado de <https://es.slideshare.net/feercho32/manual-procesos-y-funciones?qid=ca5c90d8-d14e-43ce-a23c-00464041>

Domínguez, E., Durán, A., Falcón, Torres, Y. (2012). Evaluación del Manual de Fusiones Administrativas Dirigido a la Coordinación de Administración de la Fundación Bosque Macuto Barquisimeto Estado Lara (Programa Nacional de Formación en Administración, Venezuela). Recuperado de [https://es.slideshare.net/uptaebbosque4401/proyecto-impresin-macuto?qid=018c7795-e44d-41ce-bb5e-2f561b5a28cf&v=&b=&from\\_search=2](https://es.slideshare.net/uptaebbosque4401/proyecto-impresin-macuto?qid=018c7795-e44d-41ce-bb5e-2f561b5a28cf&v=&b=&from_search=2)

Zuñiga, A., Ortega, O., Guzmán, P. (2013). Guía para Implementar un Manual de Procesos que Mejore las Operaciones de los Departamentos de Compras y Ventas de la Compañía combanc del Ecuador S.A. (Trabajo de titulación previo a la Obtención del Título de Ingeniero Comercial, Guayaquil, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2850/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-84.pdf>

Sanchez, M. (2013). Desarrollo de un Manual de Procesos de Gestión para el Mejoramiento de la Calidad del Servicio y Atención al Cliente en la empresa CadelaesCía. Ltda. De la ciudad de Cuenca (Trabajo de titulación previo a la Obtención del Título de Ingeniero Comercial, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1781/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-12.pdf>

Pincay, R., Renteria, A. (2014). Diseño de un Manual de Descripción de Funciones y de un Manual de Inducción para el personal de la empresa Multimundo S.A. (Título para obtener la carrera de Psicología Organizacional, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1651/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-4.pdf>

Romero, G. (2014). Elaboración de un Estatuto Orgánico por Procesos y Manual de Funciones en la Escuela Primaria Armada Nacional. (Carrera de Psicología Organizacional, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2201/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-10.pdf>

Parco, D., Lásaro, J. (2015). Determinar la Influencia de un Manual de Procesos en la empresa Tamein. (Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de INGENIERA COMERCIAL, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4224/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-191.pdf>

Carrasco, M. (2014). Diseño de un Manual de Control Interno del Proceso de compras de una empresa industrial del sector alimenticio ubicada en la zona norte de la ciudad de Guayaquil. (Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2552/1/T-UCSG-PRE-ECO-CICA-125.pdf>

Pacheco, F. (2014). Diseño de un Manual para la Administración del Departamento de Atención al Cliente en Freight Forwarder para el Manejo de carga de Importación y Exportación. (Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de Ingeniero Comercial, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador). Recuperado el 2018 de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2581/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-20.pdf>

Herrera, H. (2007). Manuales Administrativos. (Como elaborar un Manual de Procedimientos). Recuperado el 2018 de <http://www.monografias.com/trabajos90/modelo-administracion-empresas-constructoras-mac4dv/modelo-administracion-empresas-constructoras-mac4dv2.shtml#ixzz4yYhm9VPr>

Costos-Beneficios Recuperado el 2018 de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/analisis-costo-beneficio>