

## Hablemos de Rosalba Contreras

Universidad Nacional Experimental Simón  
Rodríguez (UNESR)  
Caracas, Venezuela.



Rosalba Contreras es licenciada en Desarrollo Endógeno de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez y estudiante de Educación en la Universidad Central de Venezuela. Es una profesional con experiencia comprobada en el ámbito legislativo y gubernamental, con un sólido conocimiento del funcionamiento de la Asamblea Nacional y las instituciones públicas. Tiene además una amplia experiencia en atención al ciudadano, gestión administrativa y en apoyo técnico parlamentario y control legislativo.

## Como citar Este artículo

Contreras, R.. (2024). Una visión ordenada del proceso de formación institucional: Programa de Inducción para el personal de la Subsecretaría de la Asamblea Nacional.. Revista Transformar. (1) p. 190-210.

## Una visión ordenada del proceso de formación institucional: Programa de Inducción para el personal de la Subsecretaría de la Asamblea Nacional.

Autora: Rosalba Contreras 

Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR)  
Caracas, Venezuela.

### Resumen

El objetivo de esta propuesta fue desarrollar, mediante una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, un programa de inducción que brinde información valiosa y oportuna de la institución al personal que ingresa al despacho de la Subsecretaría, instancia para la cual no existe inducción específica. En tal sentido es imprescindible la formación efectiva para que todas y todos cumplan cabalmente sus funciones. Asimismo, la finalidad de esta propuesta de un programa de inducción es que la trabajadora y el trabajador que ingrese en su nuevo entorno laboral, conozca sus funciones y tareas asignadas al cargo que le toca desempeñar. En este orden de ideas, los resultados de esta investigación contribuyen a que otras oficinas de la Asamblea Nacional consideren la capacitación del personal como elemento indispensable para el buen cumplimiento de sus funciones administrativas en la institución. **Palabras clave:** inducción de personal, gestión administrativa, Asamblea Nacional, formación institucional, administración pública, Subsecretaría.

Recibido: 17-10-2024 Aceptado: 25-10-2024 Publicado: 30-10-2024



## An organized vision of the institutional training process: Induction Program for the Staff of the National Assembly's Sub-secretariat.

Author: Rosalba Contreras 

Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR)  
Caracas, Venezuela.

### Summary

The purpose of this proposal was to develop, through a strengths, weaknesses, opportunities, and threats matrix, an onboarding program that provides valuable and timely institutional information to personnel joining the Office of the Undersecretary of the Venezuelan National Assembly, a unit for which no specific induction currently exists. Effective training is essential so that all staff members can fully carry out their duties. Likewise, this onboarding program proposal aims to ensure that new workers entering their work environment are aware of the functions and tasks assigned to their position. The findings of this research contribute to the consideration by other offices of the National Assembly of staff training as an indispensable element for the proper fulfillment of their administrative functions within the institution. **Keywords:** staff onboarding, administrative management, National Assembly, institutional training, public administration, Undersecretary's Office.

Received: 17-10-2024 Accepted: 25-10-2024 Published 30-10-2024



## Introducción

El trabajo que a continuación presento es un esfuerzo por dar a conocer, desde mi experiencia personal, las labores que he llevado a cabo en mi recorrido por la administración pública, la cual inicié desde muy temprana edad, y que a su vez sumó mi interés por la formación política a tal punto de vincularme con el trabajo administrativo en instituciones gubernamentales tales como en las alcaldías de los municipios Sucre, Libertador, la antigua Alcaldía Metropolitana, el Instituto de Tránsito Terrestre y Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores Justicia y Paz, hasta llegar a la Asamblea Nacional, espacio en el que hoy laboro. Desde estos espacios comienza un recorrido de muchos aprendizajes que me ha llevado a adquirir conocimientos y herramientas fundamentales para cumplir mis funciones como servidora pública.

En tal sentido es importante señalar que inicié mis funciones en la administración pública en el año 2008 con apenas veinte años de edad. Esta decisión me llevó a emprender un camino lleno de aprendizajes de diversa índole, entre los que destaca el saber que me gusta lo que hago y a reafirmar mi interés por aportar y contribuir al desarrollo organizacional en cada espacio donde he laborado.

Mediante esta propuesta de inducción procuro realizar un aporte a mi segunda casa, la Asamblea Nacional, para contribuir al mejor desempeño de mis compañeros y compañeras actuales y a los futuros ingresos de personal a esta institución, más específicamente en la Subsecretaría de la Asamblea Nacional. Confío en que este trabajo despertará el interés y servirá de apoyo a todas las instancias de esta institución y a otros investigadores relacionados con los temas de formación y mejoramiento profesional.



## Motivaciones

A raíz de mi participación en el Programa de Estudios Abiertos de la Universidad Experimental Simón Rodríguez, que me inició en los caminos de la educación liberadora, pude comprender la necesidad de retribuir cada enseñanza y aprendizaje obtenido en la Administración Pública y logré obtener las herramientas para compilar, al menos en parte, los saberes adquiridos a lo largo de mi vida hasta ahora y compartirlos con otros que están en el mismo camino del aprendizaje. En este caso particular, el de la situación de la Subsecretaría de la Asamblea Nacional, enfoqué mi atención en lo que considero de importancia clave en relación a la formación del personal de nuevo ingreso. Debo señalar que mi paso por la comunidad de aprendizaje fue clave en mi comprensión de que todas nuestras experiencias tienen peso en nuestro desarrollo profesional, y que debemos retribuir lo aprendido fomentando el intercambio de saberes y el desarrollo de nuevos conocimientos a través de todos los medios disponibles para favorecer a quienes se inician en el camino del aprendizaje y la educación liberadora.

En definitiva, este tiempo de investigación y reflexión fue oportuno para detectar necesidades en mi lugar de trabajo, así como encontrar una manera clara y efectiva de brindar mi aporte desde mi experiencia a lo largo de estos doce años en la administración pública. Este recorrido me permitió también sistematizar formación, saberes, experiencias alcanzados en pro de mejorar los procesos administrativos y formativos desde la visión específica de mi puesto de trabajo.

Desde el 2012, año en el que ingresé al Poder Legislativo, recibí una inducción general por parte de la Dirección de Desarrollo Humano de la



Asamblea Nacional al momento de firmar contrato bajo el cargo de apoyo profesional; sin embargo, no recibí una inducción específica sobre mi cargo. Al llegar a mi puesto de trabajo solo recibí instrucciones de las actividades que debía realizar. Ya desde ese momento comencé a detectar la poca atención que existe hacia la capacitación del personal que ingresa en una unidad administrativa determinada (sea cual sea) de la Asamblea Nacional. No obstante, tomé la iniciativa y hallé la forma de precisar cuáles eran las funciones que debía cumplir, así como también, conocer en esencia el trabajo que se realizaba.

Para lograr mi cometido me valí de la experiencia de otros empleados, compañeros que me dieron orientación y apoyo invaluable, y de mis investigaciones individuales mediante la revisión de los manuales propios de la institución. Este recorrido me da la posibilidad de brindar información a los compañeros que se incorporan a la institución.

De igual forma, ya estando en el campo laboral en la Asamblea Nacional, pude constatar cuánto conocimiento he obtenido para desarrollar mis funciones dentro de la administración pública, donde el aprendizaje ha sido constante. Es importante destacar que una siempre debe estar dispuesta a aportar un granito de arena desde cualquier espacio, esto es esencial.

Asimismo, me he enfocado en mejorar mi desempeño en el cargo y a veces pienso que hay mucho camino por recorrer en pro del beneficio de mis compañeros y compañeras de trabajo en esta institución. Este interés es una de las razones que me ha llevado a superar debilidades y amenazas que se han presentado al asumir responsabilidades administrativas. Es propicio reflexionar y, de alguna manera, contribuir al desarrollo de un plan de inducción que permita fortalecer la capacitación del personal que labora



en la oficina de la Subsecretaría de la Asamblea Nacional. Tengo fe en que la propuesta que acá presento despertará en los lectores el interés por plantearse nuevas estrategias metodológicas a la hora de enfrentar el importante y valioso proceso de capacitación del personal que labora en la administración pública.

## Teorías de apoyo

Dada la naturaleza de este documento es necesario sustentar lo que he planteado en párrafos anteriores, justificando mi propuesta con argumentos claros y precisos que respalden mis palabras. Aunque la Oficina de Gestión Humana tenga iniciativas y planes de formación, no está demás realizar aportes complementarios desde la perspectiva de quienes laboramos en instancias distintas a esa.

Para contextualizar los conceptos fundamentales hasta ahora empleados, me dispongo a definir qué es una inducción al personal y enmarcar definiciones claves que ubiquen al lector teóricamente en el tema.

Barquero (2005) señala que

*La inducción es un programa que tiene como finalidad orientar y adiestrar al trabajador novato en sus responsabilidades, y enterarlo de las políticas, métodos y procedimientos y otros asuntos de interés relacionado con la organización de la empresa, los cuales debe conocer para un ejercicio eficiente del puesto. (p. 17)*

Por otra parte, Llanos (2005) afirma que

*La inducción es la etapa en la cual se busca adaptar, socializar, integrar y orientar al empleado que se ha resuelto incorporar. Es el primer acercamiento, en términos de trabajo, que tiene el recién ingresado a la empresa. Su trabajo, productividad, identificación, rendimiento y confianza se verán influidos por este primer acercamiento. Transmitir la identidad de la empresa al nuevo empleado, es una tarea importante que deberá ser conducida de tal*



*forma que el empleado conozca la personalidad de la empresa. (p.30)*

En otras palabras, la inducción es un proceso de vital importancia dentro de cualquier institución; en el caso estudiado de la Subsecretaría de la Asamblea Nacional, debe tomarse con especial cuidado dada la importancia de esta instancia en la institución, pues se debe considerar que en la Subsecretaría se adelantan procesos y acciones estrechamente relacionadas con la naturaleza y fines de la Asamblea Nacional, tales como proyectos de ley, acuerdos políticos y otros actos propios de este poder público. Se entiende así, de modo más preciso, la importancia de guiar a los nuevos trabajadores a fin de que cuenten con la preparación adecuada y con un buen recibimiento, de modo tal que su desempeño resulte más productivo y más eficiente.

Sobre la base de lo antes expuesto, y aunque en la Asamblea Nacional ya existe una inducción general, se hace necesario el desarrollo de una inducción específica en la Subsecretaría. Esta realidad es la que me permitirá desarrollar un programa de inducción y capacitación del personal para los nuevos ingresos y para el personal activo actual.

Continuando con el soporte teórico de mi propuesta presentaré a otros autores relacionados con el concepto de inducción como base de formación para los nuevos ingresos. Según Koontz y O'donnell (2004), "un programa de inducción es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoya en presupuestos."





Para Mercado (2003), “un programa de inducción es una serie de actividades relacionadas y ordenadas en forma secuencial, que buscan el logro de algún objetivo, tomando en consideración el factor tiempo.”

El programa de inducción que propongo para los trabajadores de la Subsecretaría de la Asamblea Nacional, tiene como finalidad brindar información específica y a la vez amplia y suficiente que permita ubicar al trabajador respecto a cuál es su rol dentro de la institución, con miras a fortalecer realmente su sentido de pertenencia, así como poder tener seguridad al momento de ejecutar sus labores en el puesto de trabajo asignado. En consecuencia, se deben promover políticas y herramientas necesarias desde la estructura organizativa de alto nivel, para que impulsen esta propuesta que hoy día puedo decir es factible para mejorar los procesos en pro de garantizar una buena gestión en la administración pública.

Es importante definir otros términos para así clasificar los tipos de inducciones que se pueden desarrollar en la institución, en este caso sería en la Asamblea Nacional. Para Naranjo (2019) la Inducción general comprende lo siguiente: “información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización”, en cuanto a la Inducción específica se refiere a la “orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar”.

Por otra parte, Alles (2006) define la inducción general como “inducción a la Organización” y afirma que

*... la persona que ingresa debe adquirir [el conocimiento] respecto a la historia de la organización, su estructura, mercadeo y esquema comercial; políticas de la empresa*



*con respecto a personal, higiene y seguridad, medio ambiente, programas de salud laboral, cultura, misión, valores, etc.”*

Mientras que la inducción específica es “una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición. (Alles, 2006).

Atendiendo a estas definiciones, la inducción general brinda al trabajador una información relevante de la institución al ingresar por primera vez, de forma muy amplia mediante la cual se le da a conocer el funcionamiento de manera general, la estructura organizacional, los beneficios establecidos en la contratación colectiva, además se le dan a conocer sus responsabilidades generales dentro de la organización y se menciona el cargo que desempeñará en la unidad administrativa donde fue asignado. En cuanto a la inducción específica, el trabajador recibirá información más precisa de su cargo a desempeñar, de igual forma se refuerza con énfasis la intención estratégica de la institución, las funciones a ocupar, incluyendo las instrucciones dadas por el jefe inmediato.

Es importante, destacar que el trabajador antes de recibir la inducción específica en la Subsecretaría, previamente debe haber obtenido la inducción general por la Oficina de Gestión Humana, esto con el propósito de vincular las informaciones dadas por ambas oficinas.

## **Aportes**

Mi investigación tiene como finalidad principal realizar un diagnóstico del Programa de Inducción que se llevará a cabo en la Subsecretaría de la Asamblea Nacional, por lo tanto el propósito de mi instrumento de investigación es conocer la opinión de los siete trabajadores de la



Subsecretaría que día a día realizan una labor valiosa con empeño y gran compromiso; sin embargo, estos presentan debilidades en cuanto al manejo de información institucional que requieren ser atendidas inmediatamente para mejorar el desempeño de sus funciones según el cargo que ocupan. Entre los cargos que ocupan los encuestados están: Asistente al Subsecretario, Apoyo Profesional, Apoyo Administrativo y Mensajero. Cada trabajador tiene nociones de sus responsabilidades por instrucciones del jefe inmediato, la Subsecretaría, pero no del cargo propiamente dicho.

A continuación se presenta el instrumento de investigación empleado, el cual consistió en una encuesta con la finalidad de desarrollar mi propuesta.

## **Encuesta a trabajadoras y trabajadores de la Subsecretaría de la Asamblea Nacional.**

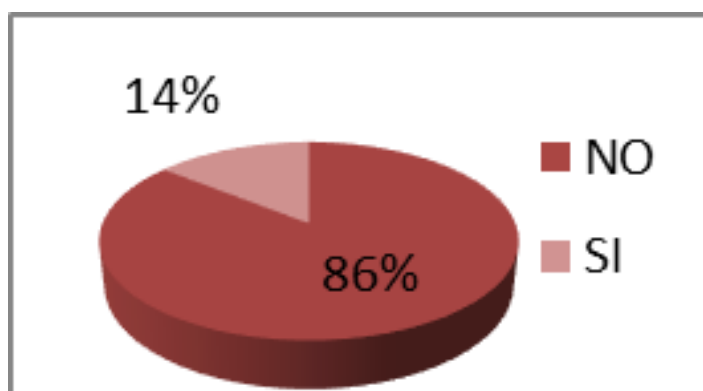
Se realizó mediante esta encuesta la recolección de la información para conocer el estado actual de la situación para luego elaborar la inducción que será aplicada a las trabajadoras y trabajadores de la Subsecretaría de la Asamblea Nacional.



¿Se le suministró información general de la Institución en cuanto: Historia, objetivo, estructura organizacional, visión y misión?

### Gráfica 1.

Intención Estratégica



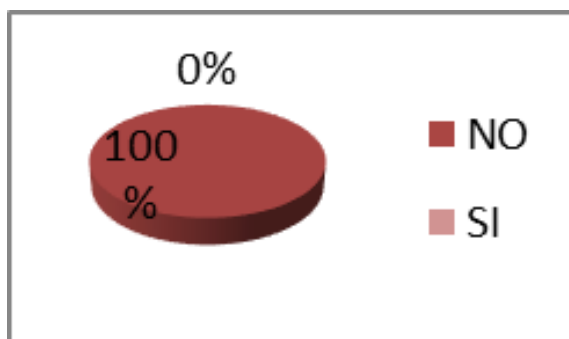
De los 7 encuestados se encontró que 6 de ellos, es decir, el 86%, indicaron que no tienen conocimiento claro de la intención estratégica de la Asamblea Nacional. Solo 1, representando el 14%, respondió que sí. Esta pregunta es muy clara y el resultado demuestra que la institución no estaría cumpliendo con el objetivo, ya que es de vital importancia tener un personal que se encamine al crecimiento institucional, de ahí nace la necesidad de aplicar una adecuada inducción para aclarar y dar a conocer esta información.

¿Antes de iniciar sus actividades laborales por primera vez en la subsecretaría recibió alguna inducción?



## Gráfica 2.

Recibió Inducción



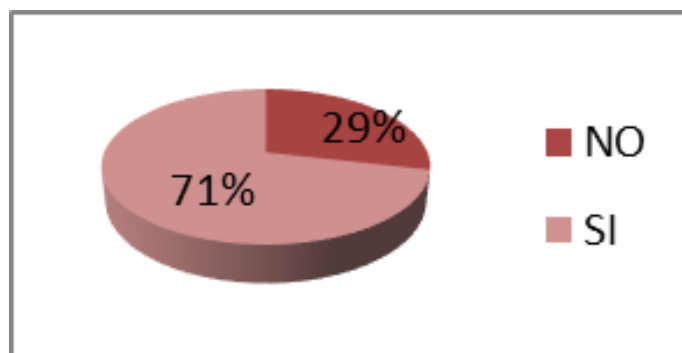
De los 7 empleados encuestados, todos manifestaron no haber recibido algún tipo de inducción al ingresar en el lugar de trabajo. En tal sentido indican que empezaron a desempeñar sus labores sin mayores orientaciones sino únicamente con los conocimientos adquiridos empíricamente en otros lugares de trabajo, aquí se puede observar que se requiere de una inducción específica a los nuevos empleados para evitar el mal desempeño en las labores asignadas en la Subsecretaría.

¿Usted conoce las funciones y responsabilidades del cargo que ocupa en la Subsecretaría?



### Gráfica 3

#### Funciones del Cargo



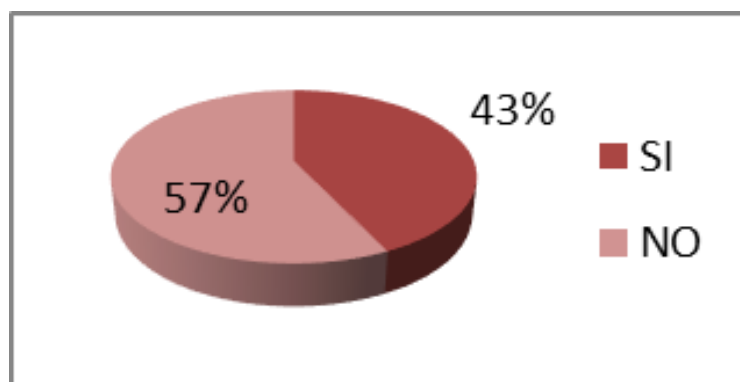
En esta pregunta se encontró que de los 7 empleados, 5 de ellos, el 71%, respondieron que sí conocen sus funciones y responsabilidades, mientras que el 2 de ellos, el 29%, afirmaron no conocerlas. Este resultado muestra que los empleados están desempeñando sus labores sin tener los conocimientos previos y adecuados para desempeñar sus tareas y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente, esto puede ocasionar un mal servicio y bajo rendimiento en las tareas asignadas.

¿Sabías que recientemente se aprobó el Reglamento Orgánico Interno de la Asamblea Nacional?



#### Gráfica 4

##### Reglamento Orgánico Interno



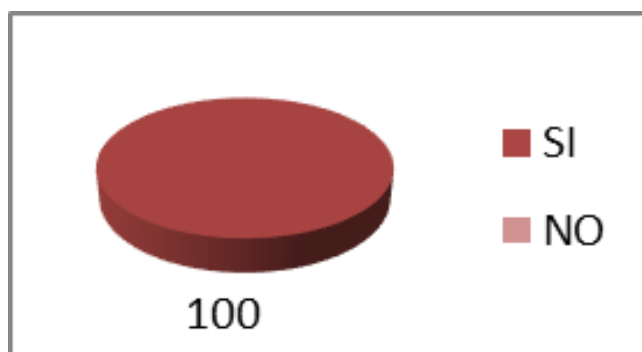
Es claro ver que de 7 empleados encuestados, 3 tienen conocimiento de este Reglamento aprobado el pasado 06 de mayo del 2022 por la Asamblea Nacional, representando el 43%, mientras 4 de ellos afirman no conocer la existencia del Reglamento Interno; en consecuencia, se puede observar que hay una debilidad en el manejo de información institucional por parte de algunos empleados, quienes trabajando para el Poder Legislativo, desconocen documentos legales aprobados y vigentes bajo los cuales se rige la institución para la que laboran actualmente.

¿Le gustaría que aplicaran una inducción en el Despacho de la Subsecretaría?



## Gráfica 5.

### *Aplicar Inducción*



Este resultado es muy importante para mí investigación ya que se evidencia la necesidad de la inducción por parte de los empleados de la Subsecretaría de la Asamblea Nacional, puesto que el total de los empleados encuestados está de acuerdo con que la Institución aplique una inducción específica en esa oficina. Esto demuestra la actitud positiva que tienen los trabajadores para que se les aplique la inducción, la cual va a mejorar su desempeño y rendimiento en su puesto de trabajo y a su vez en el Poder Legislativo.

De acuerdo a este diagnóstico, se pudo verificar la necesidad de realizar no solo un cambio en el manejo de información sino buscar la forma de fortalecer los procesos administrativos ya establecidos en la Asamblea Nacional, pero que requieren ser evaluados por el personal de la Oficina de Gestión Humana. Ya detectadas esta serie de debilidades, es pertinente el desarrollo de un programa de inducción que mejore el desempeño de los empleados de la Subsecretaría. Sin embargo es importante destacar lo siguiente:





1. La aplicación de un programa de inducción debe ser de carácter obligatorio para todo el personal que comienza relaciones laborales con la Institución.
2. Todo trabajador que inicie sus actividades en la entidad será objeto de seguimiento y control en el desarrollo de sus funciones.
3. El plazo o término de inducción para el personal vinculado será cada (01) año si se requiere el mejoramiento de su desempeño.
4. La seguridad y salud en el trabajo es parte fundamental de la cultura organizacional de la institución, es por esto que hace parte del proceso de inducción.

Es decir, estos lineamientos son fundamentales en la orientación y para llevar a cabo este programa de inducción en la oficina de la Subsecretaría. A partir de mi experiencia puedo denotar qué tan efectiva puede ser la capacitación de los trabajadores para cumplir a cabalidad con sus funciones en un entorno laboral saludable. En este orden de ideas, ya después de estar presente en los procesos administrativos de la institución, podría decir que es posible aportar y brindar capacitación a compañeros de trabajo que deseen formar parte de la Asamblea Nacional, asimismo, crecen las expectativas por desarrollar un programa que se va a materializar en espacios administrativos que lo requieren con urgencia.



## Reflexiones concluyentes

Al culminar este proceso de investigación y reflexión, puedo afirmar que la experiencia vivida a lo largo de más de una década en la administración pública venezolana y, particularmente, en la Asamblea Nacional, me ha permitido comprender la importancia vital que tiene la formación y la inducción del personal en el buen funcionamiento de las instituciones del Estado. Lo que comenzó como una inquietud personal frente a las carencias que detecté al ingresar a la Subsecretaría sin una orientación específica sobre mis funciones, se transformó, gracias a mi paso por la comunidad de aprendizaje del Programa de Estudios Abiertos de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, en una propuesta concreta y fundamentada que aspiro pueda beneficiar no solo a mis compañeros y compañeras de la Subsecretaría sino también a otras oficinas de la institución.

Los resultados de la encuesta aplicada a los siete trabajadores de la Subsecretaría fueron reveladores y confirmaron lo que ya intuía desde mi propia vivencia. El hecho de que el cien por ciento del personal manifestara no haber recibido inducción alguna al ingresar a su puesto de trabajo, y que el ochenta y seis por ciento desconociera la intención estratégica de la Asamblea Nacional, evidencia una debilidad institucional que debe ser atendida con urgencia. Sin embargo, lo más significativo de estos hallazgos fue constatar que la totalidad de los encuestados expresó su disposición y su deseo de recibir una inducción específica, lo cual demuestra que existe una actitud positiva y receptiva por parte del personal hacia los procesos de formación y capacitación.



Uno de los aprendizajes más valiosos que me deja esta experiencia es la certeza de que los saberes adquiridos en la práctica cotidiana del trabajo público tienen un enorme valor y deben ser sistematizados y compartidos. Durante mucho tiempo, el conocimiento que acumulamos los servidores públicos en nuestro quehacer diario permanece invisible, fragmentado y sin reconocimiento. La comunidad de aprendizaje me brindó las herramientas y la confianza para convertir esa experiencia acumulada en una propuesta que puede mejorar los procesos administrativos y fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la institución.

Asimismo, esta investigación me reafirma en la convicción de que la formación del personal no debe limitarse a la inducción general que ofrece la Oficina de Gestión Humana, sino que requiere complementarse con inducciones específicas en cada unidad administrativa. Cada despacho, cada dirección y cada oficina de la Asamblea Nacional tiene particularidades, procesos y dinámicas propias que el trabajador necesita conocer para desempeñar sus funciones con eficiencia y compromiso. En el caso de la Subsecretaría, donde se adelantan procesos estrechamente vinculados con la naturaleza parlamentaria de la institución, esta necesidad se torna aún más apremiante.

Finalmente, quiero expresar mi agradecimiento a la comunidad de aprendizaje y al Programa de Estudios Abiertos de la UNESR por haberme permitido recorrer este camino de reflexión y sistematización. La educación liberadora, tal como la he vivido en este proceso, no solo me proporcionó herramientas académicas sino que también fortaleció mi compromiso como servidora pública y mi convicción de que es posible transformar las instituciones desde adentro, con dedicación, con saberes compartidos y



con la voluntad de retribuir a quienes se inician en el camino del aprendizaje. Confío en que esta propuesta de programa de inducción será un aporte significativo para la Subsecretaría de la Asamblea Nacional y que podrá servir de referencia para otras instancias que enfrenten necesidades similares en materia de formación y capacitación del personal.

## Referencias

- Alles, M. (2006). Selección por competencias. 2da edición. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Barquero, Alfredo. (2005). Administración de Recursos Humanos, segunda parte. Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=hfR9aExuRX0C&pg=PA17&dq=que+es+la+induccin+de+personal&hl=es&sa=X&ved=2ahUK EwiT\\_7\\_V8dv6AhWSjABHcu3CWk4ChDoAXoECAkQAg#v=onepage&q=que%20es%20la%20induccin%20de%20personal&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=hfR9aExuRX0C&pg=PA17&dq=que+es+la+induccin+de+personal&hl=es&sa=X&ved=2ahUK EwiT_7_V8dv6AhWSjABHcu3CWk4ChDoAXoECAkQAg#v=onepage&q=que%20es%20la%20induccin%20de%20personal&f=false)
- Chiavenato, Idalberto. (2005). Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, D.C., Colombia.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999. Gaceta Oficial Nro. 5.908 de fecha 16 de febrero de 2009. Disponible: <http://www.minci.gob.ve/wp-content/uploads/2011/04/CONSTITUCION.pdf>
- Estatuto Funcionario de la Asamblea Nacional, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 37.598, diciembre 26, 2002. Disponible: [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_ven\\_anexo\\_17\\_sp.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ven_anexo_17_sp.pdf)
- Jiménez M. Tania E. (2013). Elaboración de un manual de inducción para el personal de la editorial Don Bosco. Disponible: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5618/1/UPS-CT002792.pdf>



Koontz y O'donnell. (2004). Administración moderna. Segunda edición, Barcelona, España.

Llanos J. (2005). Integración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, 2da edición, México.

