

REVOLUCIÓN DIGITAL: UN RETO PARA LOS SERVIDORES Y GESTORES PÚBLICOS

DIGITAL REVOLUTION: A CHALLENGE FOR PUBLIC SERVANTS AND MANAGERS

M.Sc. Lissette Suárez Rodríguez (0000-0002-3094-1683), Universidad de Matanzas

lissette.suarez@umcc.cu

Dr.C. Evelyn González Paris (0000-0001-6530-9875)

Resumen

La agenda de cambio digital ha sido una de las más visibles fuentes de cambio de las administraciones públicas en el siglo XXI. Si bien se han desarrollado iniciativas y reformas importantes basadas en el aprovechamiento de las últimas Tecnologías de la Información y la Comunicación, estas transformaciones no han sido automáticas ni ocurren a la misma velocidad. La transición hacia un gobierno digital es un reto directivo. Varadero Ciudad Inteligente es un proyecto desarrollado por el Parque Científico Tecnológico de Matanzas; persigue transformar al polo turístico en una ciudad que emplee las tecnologías obteniendo datos en tiempo real, generar conocimientos e innovación y lograr, por parte del monitoreo de los directivos del Consejo Popular y los organismos, una mejor prestación de los servicios a la población. El presente trabajo presenta un análisis sobre los requerimientos que deben cumplir los gestores públicos para el manejo eficaz de esta herramienta digital.

Palabras claves: *gobierno; revolución digital; servidores públicos*

Summary

The digital change agenda has been one of the most visible sources of change in public administrations in the 21st century. Although important initiatives and reforms have been developed based on the use of the latest information and communication technologies, these transformations

have not been automatic or occur at the same speed. The transition to a digital government is a managerial challenge. Varadero Smart City, is a project developed by the Matanzas Scientific and Technological Park, it seeks to transform the tourist center into a city that uses technologies to obtain data in real time, generate knowledge and innovation and achieve by monitoring the directors of the People's Council and agencies, a better provision of services to the population. This paper presents an analysis of the requirements these must meet for the effective management of this digital tool.

Key words: *govern; public servants; digital revolution*

A lo largo de la historia, cada vez que ha ocurrido una Revolución, el desarrollo de la Humanidad ha dado un salto enorme y se han producido alteraciones muy significativas en todos los ámbitos de la sociedad, con transformaciones radicales.

En las últimas cuatro décadas, los avances de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han provocado impactos drásticos en la sociedad. La magnitud y rapidez de este cambio ha dado forma a lo que hoy se llama Revolución Digital.

La pandemia del COVID-19 impuso repentinamente la necesidad de trabajar, prestar servicios y comunicarse con los ciudadanos de forma remota. Esta obligación de hacer todo a distancia se sumó a las presiones preexistentes por la transformación digital provenientes de las crecientes demandas ciudadanas de más y mejores servicios que exigen a los gobiernos hacer un uso más eficiente de los recursos públicos. Este conjunto de factores ha empujado a los gobiernos a aprovechar aún más los sistemas digitales disponibles e impulsar con ahínco nuevas iniciativas de transformación digital.

El planeta está evolucionando hacia un mundo hiperconectado e inteligente y, a la vez, mucho más global. El impacto de esta Revolución, tiene un alcance incomparable con cualquiera de las antes vividas, impulsando a un ritmo acelerado cambios políticos, económicos y sociales.

Las TIC juegan un papel absolutamente relevante en la digitalización de la economía, ya que sin la innovación tecnológica que generan, dicha digitalización sería impensable. De hecho, esta ola de digitalización abre enormes oportunidades de crecimiento para todos los sectores de la economía y sociedad, y en particular, nuevas oportunidades de creación de empresas y empleo (Fundación CEDE Confederación española de ejecutivos y directivos, 2022).

Las tecnologías en desarrollo, la reducción de los ciclos tecnológicos y la velocidad de los cambios que todo ello provoca, indican que se debe estar preparado para transformaciones aún más profundas y radicales. La Revolución Digital apenas ha comenzado, se está viendo sólo “la punta del iceberg” de lo que se espera en un futuro no muy lejano.

En este entorno, los directivos, servidores y gestores públicos deben estar preparados para gestionar el impacto de la Revolución Digital. Deben ser capaces de obtener el máximo provecho de todas las oportunidades que ofrece esta era digital, tanto en nuevos negocios como en eficiencia, a

la vez que se hace frente a los retos que puedan surgir en forma de nuevos agentes o de nuevos servicios destinados a reemplazar a los tradicionales (Fuenzalida, Ripani, Salas, & Suárez, 2021).

Cuba también está apostando por estas transformaciones en función de alcanzar la tan deseada informatización de la sociedad. Varadero Ciudad Inteligente es un proyecto desarrollado por el Parque Científico Tecnológico de Matanzas. El mismo persigue transformar al principal polo turístico del país en una ciudad que emplee las TIC para recopilar datos en tiempo real, generar conocimientos e innovación y lograr, por parte del monitoreo de los directivos del Consejo Popular y los organismos, una mejor prestación de los servicios a la población. ¿Están preparados los servidores y gestores de la administración pública para asumir tal empeño?

Es evidente que las nuevas tecnologías tienen una influencia directa y positiva en la competitividad, tanto de las empresas como de los países.

Por esta razón, las sociedades tienen que utilizar las nuevas tecnologías óptimamente. Se deben convertir en sociedades digitales capaces de vender y atender a los clientes (ciudadanos) online, de ser más eficientes y ofrecer a los colaboradores y empleados los mejores medios para que puedan realizar su trabajo eficazmente.

¿Qué es la transformación digital del gobierno?

La transformación digital del gobierno es el cambio de cultura institucional, modelo organizativo, métodos y procesos que aprovecha las TIC para que las instituciones públicas atiendan las necesidades de los ciudadanos y las empresas de forma eficiente, transparente y segura (Fuenzalida, Ripani, Salas, & Suárez, 2021).

Entre otros elementos, tiene cuatro características importantes:

1. El uso de herramientas tecnológicas comunes a toda la administración pública: Hay muchas funciones que son comunes entre instituciones públicas, como el intercambio de información, la verificación de la identidad, la firma de documentos, las comunicaciones con los ciudadanos y la programación de citas, entre otras. La transformación digital ofrece herramientas tecnológicas que pueden ser creadas una vez e implementadas transversalmente en toda la administración pública.
2. Mayor producción y aprovechamiento de datos: El aumento de transacciones digitales genera cada vez más datos. Dadas las políticas, capacidades y gobernanza adecuadas, el sector

público, el privado y los ciudadanos pueden aprovechar estos datos para distintos fines. El crecimiento de la disponibilidad de los datos también genera una mayor necesidad de protección contra posibles abusos.

3. Una progresión hacia el funcionamiento automatizado y proactivo: Aprovechando las herramientas tecnológicas comunes, muchos procedimientos pueden ser automatizados, sin necesidad de que intervengan los funcionarios, e, incluso, iniciados de forma proactiva sin que los ciudadanos deban solicitarlo.
4. Nuevas formas de trabajar: Algunas maneras específicas de trabajar suelen acompañar, y potenciar, los cambios que la transformación digital implica en el funcionamiento de la administración pública. La incorporación de sistemas digitales genera cambios culturales, demanda nuevos modelos de gobernanza y, con frecuencia, requiere modificaciones normativas. Además, introduce nuevas dinámicas de trabajo: el diseño orientado a las necesidades de los usuarios (no de la conveniencia burocrática), y el testeado directamente con ellos; la repetición en ciclos cortos (horas, no meses) de pruebas, análisis y modificaciones; y la apertura (usar códigos abiertos y comunicar con frecuencia y de forma transparente). Si bien estas formas de trabajar no son exclusivas del ámbito digital, resultan importantes para promover la usabilidad, la escalabilidad y la sostenibilidad de la transformación.

La Gestión del Capital Humano para la transformación digital del Gobierno

Según plantean Fuenzalida, Ripani, Salas, & Suárez (2021), la gestión del capital humano es uno de los desafíos clave en la transformación digital del gobierno, tanto para el *impulso* de la transformación digital como para la *adaptación* a ella. Cuando se hace referencia al impulso, no es más que la capacidad para avanzar en la transformación digital, es imprescindible contar con profesionales capaces de entender, diseñar e implementar las tecnologías necesarias. En tanto la adaptación se refiere a la adaptabilidad de los funcionarios y las instituciones a una nueva organización del trabajo, con nuevos procesos, herramientas y tareas.

Es muy visible, empíricamente, la resistencia al cambio por parte de los funcionarios. La resistencia puede provenir del personal permanente encargado de las TIC de las instituciones públicas, que pueden percibir que su formación puede quedar desactualizada y desconocen si van a tener acceso a capacitación adicional. En otras ocasiones, se observan mayores objeciones entre el personal de

menor nivel jerárquico que con mayor proporción desempeñan roles que pueden experimentar más cambios a raíz de la transformación digital. En este contexto, los directivos públicos deben planificar la transición de la fuerza laboral y establecer qué recursos destinar a la reconversión de personal, hacia qué perfiles se dirigirían.

Existe además otro factor muy influyente en la resistencia al cambio, por parte de los funcionarios, y es lo que se refiere a los sistemas que operan sobre la base de tecnologías obsoletas y con frecuencia discontinuadas, cuyo funcionamiento depende del conocimiento de algún funcionario cuya única misión es hacer que esa tecnología obsoleta funcione.

Resulta necesario la comprensión de las ventajas que proporcionan estos cambios en función de:

1. Autoservicio: Simplificar y digitalizar los procesos facilita que el usuario los realice solo, sin necesidad de la intervención de un funcionario. Un ejemplo típico: cuando una institución ofrece un trámite en línea. En un nivel de desarrollo más avanzado, los sistemas manejan todo el proceso administrativo asociado con un trámite y eliminan por completo la intervención de los funcionarios, tanto de los que atienden directamente a la ciudadanía, como de quien tenga que aprobar las solicitudes.
2. Automatización de la gestión administrativa: Varias de las herramientas de la transformación digital tienen como beneficio que reducen o eliminan la necesidad de gestionar papel. Los sistemas de gestión documental mueven documentos dentro de las instituciones. Los sistemas de interoperabilidad mueven datos, documentos y expedientes entre instituciones públicas e, incluso, entre estas y el sector no estatal. Estas tareas, en ausencia de las herramientas digitales, las realizan los servidores públicos: los que trasladan papeles de una oficina a otra, los que reciben documentos en una institución y los despachan a destinatarios externos, los que llaman a otras instituciones para verificar datos, etc.
3. Ayuda en la toma de decisiones: Las herramientas digitales que aprovechan la interoperabilidad y la inteligencia artificial pueden facilitar la toma de decisiones y ahorrar tiempo en los procesos. Estas tecnologías sistematizan y analizan la información de casos individuales, triangulan múltiples fuentes de información y organizan los principales resultados en un formato de fácil acceso.

Los desafíos de construir capacidades para la transformación digital del Gobierno, tanto para su impulso inicial como para fomentar la adaptación, se suman a los grandes retos de la gestión del servicio.

A nivel estratégico, estos desafíos abarcan el rol administrativo del ente rector y las unidades de gestión de recursos humanos en las instituciones públicas. A nivel operativo, abordan las debilidades en la mayoría de los subsistemas de gestión de los recursos humanos, desde la planificación hasta la organización del trabajo (tipos de perfiles de puestos y composición del personal); la gestión del empleo (reclutamiento, selección, etc.), y la gestión de la compensación, del rendimiento y del desarrollo (espacio para crecer profesionalmente y capacitación).

¿Cómo conseguir el talento necesario para impulsar la transformación digital?

Impulsar la transformación digital requiere profesionales altamente capacitados para tareas que abarcan desde las conceptualizaciones macro de los cambios tecnológicos, normativos y organizativos, hasta el diseño detallado y la implementación de las herramientas digitales necesarias para dicha transformación.

El análisis de los desafíos del capital humano de los entes rectores tiene relevancia en dos sentidos. Por una parte, los entes rectores del gobierno digital a nivel nacional desempeñan un rol primordial en la transformación digital porque son quienes la impulsan. Típicamente, son responsables de:

- ✓ Crear e impulsar una estrategia de transformación digital.
- ✓ Crear y gestionar servicios comunes (como identificación y firma digital, interoperabilidad, etc.).
- ✓ Rediseñar y poner en línea servicios públicos para los ciudadanos y las empresas.
- ✓ Coordinar la agenda de transformación digital con otros actores dentro y fuera de la administración pública.
- ✓ Desarrollar capacidad digital en aquellas instituciones de la administración pública que no la tengan, entre otros.

Los déficits de talento también son visibles en el análisis de los entes rectores del gobierno digital, viéndose en el desarrollo de habilidades en un amplio rango de temas como son:

- ✓ Análisis de datos.
- ✓ Gestión de proyectos.
- ✓ Orientación hacia la calidad y satisfacción del cliente.

- ✓ Habilidades técnicas de tecnología.
- ✓ Orientación a resultados.
- ✓ Habilidades socioemocionales.
- ✓ Conocimiento de las reglas del sector público.

¿Qué hacer ante tal situación? Independientemente de que existe un recurso muy efectivo que es la capacitación, existen un conjunto de medidas que a largo plazo pueden dar buenos resultados si son implementadas. Entre ellas se destacan:

- ✓ Mejorar los procesos de reclutamiento y selección.
- ✓ Mejorar la competitividad salarial en el sector.
- ✓ Promover la autogestión del conocimiento.
- ✓ Sistemas de carreras con un enfoque actualizado.

Además de superar los múltiples retos asociados a la adquisición del talento necesario para impulsar la transformación digital, los gobiernos tienen que enfrentar más desafíos. La misma transformación digital cambia los trabajos de muchos funcionarios públicos y genera una necesidad urgente de adaptación. Esto trae consigo una obligación urgente de atención proactiva y detallada para fomentar la adopción de las nuevas herramientas, apoyar el desarrollo profesional de los funcionarios, y mitigar la posible resistencia a cambios que mejorarán la efectividad y la eficiencia de la institución y su valoración pública.

Para gestionar el cambio, que la transformación digital genera en los servidores y gestores públicos, se plantean:

- 1) Diagnóstico y planificación: traducidas en acciones para promover las habilidades digitales necesarias para la transformación digital en cualquier institución pública, divididas en cuatro grandes grupos:
 - ✓ Evaluar el nivel actual de habilidades digitales de los funcionarios públicos.
 - ✓ Desarrollar programas piloto y lanzar una academia digital para desarrollar las habilidades digitales de los funcionarios existentes.
 - ✓ Asegurarse de que el gobierno cuente con prácticas de contrataciones competitivas e innovadoras.

- ✓ Renovar las prácticas de recursos humanos en todo el gobierno (incluyendo el reclutamiento, la gestión del talento, la formación, la gestión del desempeño y la clasificación) para apoyar el análisis de datos y la creación de una comunidad digital.
- 2) Gestión del cambio: La implementación de la transformación digital y de los cambios que esta desencadena sobre el trabajo de los funcionarios puede verse dificultada por diferentes tipos de resistencia: puede existir oposición a las reformas o puede haber resistencia a adoptar las nuevas herramientas tecnológicas. A continuación, se analizan cuatro herramientas para promover el cambio cultural:
- a) tener un liderazgo fuerte, visible y participativo: Una de las claves para aprovechar al máximo la transformación digital y garantizar el éxito de los cambios que implica en los recursos humanos es que todos los esfuerzos cuenten con el apoyo directo y visible de los líderes de las instituciones. Los altos mandos deben ser los embajadores de la transformación y poner todo su interés en ella para asegurar que todos los actores involucrados adopten las estrategias, los sistemas y las modificaciones. En este sentido, la transformación digital es parecida a otras grandes transformaciones organizativas para las que la importancia del liderazgo está bien documentada (Devos, G et al., 2008; Szabla, 2007; Furst & Cable, 2008; Oreg, 2006; Oreg & Berson, 2011; Boomer et al., 2005; Moynihan et al., 2012).
 - b) fomentar la participación activa y la comunicación abierta: La participación activa de los servidores públicos y la comunicación abierta son dos elementos fundamentales para la gestión de cualquier proceso de cambio organizacional (Rogiest et al., 2015; Scott-Ladd & Chan, 2004; McKay, Kuntz & Näswall, 2013; y O'Brien, 2002). Estas estrategias pueden ser particularmente importantes en contextos de transformación digital, dada la incertidumbre que se puede generar.
 - c) incentivar el aprendizaje: Aprender una nueva función o cambiar de carrera requiere mucho esfuerzo. Una amplia literatura documenta las razones por las cuales un empleado puede no querer capacitarse, que incluyen factores tanto individuales como organizacionales (Colquitt, LePine & Noe, 2000).

- d) dialogar con los sindicatos. Los sindicatos tienen un rol importante en velar por los derechos del trabajador y un peso político significativo en muchas instituciones públicas. Por tanto, es fundamental incluirlos en los procesos de cambio institucional idealmente desde la etapa de diseño.
- 3) Capacitación: En este punto se hace referencia a los tipos de capacitación más certeros a la hora de apropiarse de los conocimientos para una transformación digital, entre los que se destacan:
- Capacitaciones formales.
 - Laboratorios de innovación. Son espacios para la creación de nuevas herramientas digitales y pueden serlo también para la formación en habilidades emergentes.
 - Comunidades de práctica. Son espacios donde personas con intereses similares se reúnen para intercambiar ideas e información, desarrollar habilidades de manera informal y en cursos promovidos por la comunidad, y trabajar para avanzar el conocimiento en un tema determinado. Estas comunidades de práctica pueden estar fomentadas y habilitadas por las organizaciones para disponer de lugares donde los servidores públicos puedan capacitarse y son especialmente útiles cuando el conocimiento que buscan promover es emergente, como suele ocurrir con la transformación digital, pues permiten la discusión y difusión de temas novedosos.

¿Qué hacer para abordar los desafíos del Capital Humano que conlleva la transformación digital en los gobiernos?

A partir del análisis de todo lo anteriormente expuesto en Fuenzalida, Ripani, Salas, & Suárez (2021), se sugieren acciones generales para guiar a los gobiernos en cómo abordar los desafíos de Capital Humano asociados a la Transformación digital, resumidas en:

- 1) Fortalecer los mecanismos de atracción y retención del talento digital especializado. Para ello se debe tener en cuenta:
- Promover una mayor oferta de talento digital a través de una mejor vinculación con el sector educativo.

- Reclutar talento digital alineado tanto con las brechas actuales como con la proyección de futuras necesidades (incluyendo perfiles, cantidad de funcionarios y costos estimados).
 - Durante las labores de reclutamiento, enfatizar la misión y el potencial de impacto del trabajo digital del gobierno.
 - Hacer el proceso de reclutamiento más focalizado, técnico y eficiente.
 - Actualizar el sistema de clasificación de puestos.
 - Ofrecer múltiples modalidades de vinculación laboral.
 - Cuidar las inequidades de género en la selección.
 - Crear una cultura de trabajo abierta y moderna.
- 2) Invertir en capacitación digital extensiva. Diseñar capacitación para al menos cuatro grupos de funcionarios:
- Especialistas digitales, para mantener actualizadas sus habilidades. Esto es especialmente importante en el contexto de las profesiones digitales, donde se espera que los especialistas tengan una larga permanencia en el servicio público. Estas habilidades también podrían mejorar a través de la interacción con el talento digital temporal.
 - Líderes institucionales y mandos intermedios, para familiarizarlos con la transformación digital, ayudar a que visualicen cómo encaja con el trabajo de su institución y guiarlos en la tarea de apoyar a los empleados a su cargo en los procesos de eventuales cambios en sus tareas y roles.
 - Funcionarios cuyos trabajos cambiarán a raíz de la transformación digital, para ayudarles a adaptarse a sus nuevos roles.
 - Todos los funcionarios de instituciones que estén implementando la transformación digital, para fomentar la adopción de las nuevas herramientas tecnológicas que tenga su institución y aumentar la apertura hacia cambios futuros.
- 3) Crear mecanismos para manejar los cambios de la transformación digital en el trabajo de los funcionarios en plantilla. Es recomendable considerar las siguientes medidas complementarias:

- Diagnosticar proactivamente qué roles serán susceptibles de cambios o de desaparición tras la implementación de una reforma digital y diseñar medidas de adaptación adecuadas y personalizadas.
 - Desarrollar opciones de movilidad interna para facilitar la reubicación en otros puestos tras la modificación o desaparición de roles.
 - Promover la gestión del cambio a través de un liderazgo fuerte, visible y con comunicación efectiva. Las lecciones aprendidas de la implementación de iniciativas de transformación digital permiten identificar algunos roles clave para los directivos y supervisores.
 - Dar oportunidades de participación. Involucrar a los funcionarios directamente en el diseño de las nuevas herramientas puede mejorar dicho diseño, ayudar a desmitificarlas, mitigar la resistencia al cambio y aumentar su uso.
 - Prepararse para posibles desvinculaciones. Es posible que, en el transcurso de una iniciativa de transformación digital, algunos roles queden obsoletos y no haya una buena opción de transición laboral dentro del sector público.
- 4) Asegurar el trabajo conjunto de los responsables de la transformación digital, la gestión del talento humano y la gestión presupuestaria en la planificación e implementación de la transformación digital. En ese sentido, se aconsejan las siguientes acciones:
- Juntar a los actores críticos. Dígase el apoyo de las máximas autoridades políticas, del ente rector de gobierno digital y de los equipos digitales de las instituciones, gobierno y las áreas de recursos humanos de las instituciones.
 - Fortalecer técnicamente y empoderar más al gobierno y a las oficinas institucionales de gestión de personas.

El rol de los directivos. Estilo de dirección digital una mirada novedosa

Es evidente que la digitalización de la sociedad requiere introducir tecnología con visión de largo plazo, pero, sobre todo, implica reconsiderar la esencia del desarrollo y procesos previos, y una actitud proactiva ante los cambios. No existen soluciones estandarizadas para la gestión del cambio digital porque se trata de integrar las nuevas posibilidades en la sociedad, no sólo añadir nuevas funciones. La tecnología aporta mejores decisiones y acciones más eficaces, pero debe partir de un propósito estratégico, que a su vez debe ser renovado. Por tanto, cada sociedad tendrá que decidir

su propio camino, adaptado a sus realidades operativas, de mercado, culturales, a partir del desarrollo actual de su digitalización. Revolución digital. Impacto de las nuevas tecnologías en el directivo (2022).

Para muchos directivos, la transformación digital va a suponer un cambio radical en su estilo de dirección, que deberá prestar más atención a la colaboración entre funciones, tendrá más cercanía al cliente desde cualquier área, y deberá gestionar perfiles profesionales más variados y con más iniciativa.

Además, el directivo tendrá la responsabilidad de gestionar los frutos de esa transformación, ejerciendo un liderazgo con principios revisados en cuanto a organización, colaboración con terceros, asignación de tareas y responsabilidades y criterios de medición. La gestión de trabajadores del conocimiento en la época de la Revolución Digital será compleja, y deberá combinar lo técnico y lo cultural, lo generalista y la súper especialización, con foco en los recursos y talento.

Las agendas de transformación digital y de gestión del talento humano en los gobiernos están estrechamente relacionadas. No hay transformación digital posible sin especialistas digitales para llevarla adelante y sin que todos los servidores públicos puedan implementar adecuadamente las nuevas tecnologías. La conexión entre la agenda digital y la gestión del capital humano es indiscutible e ineludible. Sin embargo, la alineación de ambas no es automática y requiere nuevas políticas y procesos de gestión del capital humano.

Referencias bibliográficas

- Boomer, R., G. Rich y R. Rubin. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 (7): 733-753.
- Colquitt, J. A., J. A. LePine y R. A. Noe. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85(5): 678-707.
- Devos, G., M. Buelens y D. Bouckennooghe. (2008). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology*, 147(6): 607-630.
- Fuenzalida, F.; Ripani, L.; Salas, R.; Suárez, F. (2021). Transformación digital y empleo público: el futuro del trabajo del gobierno. Banco Interamericano de Desarrollo. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>).
- Fundación CEDE Confederación española de ejecutivos y directivos. (2022). Revolución digital. Impacto de las nuevas tecnologías en el directivo. (Ebook)(pp.98-99). Revisado 22 febrero 2022.
- Furst, S. y D. Cable. (2008). Employee resistance to organizational change: managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93(2): 453-62.
- Moynihan, D. P., S. K. Pandey y B. E. Wright. (2012). Setting the table: How transformational leadership fosters performance information use. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 22(1): 143-164.
- Oreg, S. (2006). Personality, context and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 15(1): 73-101.
- Oreg, S. e Y. Berson. (2011). Leadership and employees' reactions to change: the role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel psychology*, Vol. 64(3): 627-659.
- Szabla, D. B. (2007). A multidimensional view of resistance to organizational change: exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 18(4): 525-5.