

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS, POLÍTICA DE ALTO RENDIMIENTO Y POLÍTICA DE ALTO COMPROMISO; SU UTILIDAD PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA

STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, HIGH PERFORMANCE POLICY AND HIGH ENGAGEMENT POLICY; USEFUL FOR ORGANIZATIONAL CHANGE IN PUBLIC ADMINISTRATION

Recibido: 07/10/2015

Aceptado: 21/03/2016

GASTÓN ARCE CORDERO

Universidad de Costa Rica

Resumen

En nuestra era, la gestión pública requiere afrontar grandes cambios para lograr adaptarse a las nuevas necesidades, agilizar, flexibilizar, buscar la eficiencia y dar acceso a las grandes masas de usuarios, compuestas por ciudadanos, empresas, intermediarios y otros Gobiernos, cada vez más exigentes; por lo que es urgente diseñar estrategias de dirección de recursos humanos, que promuevan niveles de compromiso al cambio en los empleados públicos, siendo que este proceso requiere de mucho compromiso organizacional, además de la disposición a generar nuevas capacidades en los empleados públicos. Esta investigación analiza los antecedentes existentes, ligados a este tema y propone un modelo que incorpora el compromiso al cambio de los empleados públicos, ante la implantación de estrategias de modernización de la gestión pública.

Palabras clave: Recursos Humanos, Gestión Pública, *performance*, compromiso al cambio, política de alto compromiso



Abstract

In our era, governance requires facing big changes to make and adapt to new requirements, speed, flexibility, efficiency and to seek access to the vast number of users increasingly demanding, consisting of citizens, companies, brokers and other Governments; so it is urgent to design strategies for human resource management, that promote hi levels of change commitment in public employees, being that this process requires a lot of organizational commitment, along with the willingness to create new capacities in public employees. This research analyzes the existing studies related to this issue, and proposes a model that incorporates the change commitment in public employees, to implement strategies to modernize public administration.

Keywords: Human Resources, Public Management, Performance, commitment to change, high commitment policy.

Introducción

Todo cambio en una organización o institución pública, implica también un cambio importante en la concepción del empleado público y de las políticas de Dirección de recursos humanos que se deben aplicar, para asegurar el éxito del cambio (Arroyo, 2002).

El estudio de las políticas de alto rendimiento y de alto compromiso, no a nivel general y en contextos de estabilidad, sino específicamente en los procesos de cambio, y hacia dichos cambios, es de especial relevancia en el campo de la Dirección de Recursos Humamos (DRH) en la Administración Pública, en un entorno en

donde todos los Estados tienden a la constante implementación de cambios para modernizarse y lograr mejoras en la performance institucional (Huselid, 1995; Boudreau 2006).

Becker y Gerhart (1996), ya exponían que, a pesar de existir una amplia literatura que defiende la conexión entre

DRH y mejora de resultados organizativos, los intentos de explicar el proceso mediante el cual, ciertas prácticas de DRH impactan en los indicadores de *performance*, son realmente limitados, por lo que un estudio de este tipo, se torna muy relevante, para contribuir a desarrollar una base científica de conocimiento, lo

que nos hace creer, que los resultados buscados con el conjunto de nuestra investigación serían una aportación positiva para conseguir este fin.

La presente investigación se ha diseñado para desarrollar un modelo creado para analizar la incidencia de los cambios sobre los niveles de compromiso de los empleados públicos. Esto para formular diferentes prácticas de Dirección de recursos humanos (DRH), para mejorar los resultados del compromiso organizativo, como indicador de performance, especialmente relevante en las administraciones públicas.

Para la construcción del modelo y posterior análisis de los datos, se utilizará la investigación de tres componentes desarrollado por Meyer y Allen (1991) e implementado por Herscovitch (1999), para medir y validar el compromiso organizativo.

Además, desde un punto de vista científico, se propondrá una metodología a ser utilizada en la aplicación del modelo, que también supone una aportación relevante para la investigación en general, sobre prácticas de DRH de alto rendimiento, alto compromiso al cambio y la posibilidad de comparar resultados con investigaciones anteriores.

Metodología

El presente trabajo es una investigación teórica con un enfoque descriptivo, cuyo propósito fundamental es la recopilación de aportes relacionados parcialmente con el tema, para utilizarlos como marco conceptual de referencia y crear un modelo susceptible de medir el nivel de compromiso del recurso humano ante la implementación de un cambio en la administración pública.

Por esta razón, las fases del presente trabajo de investigación y en lo que este pretende avanzar son:

- Descubrimiento y definición de los problemas a investigar.
- El estudio de la relación existente entre la dirección estratégica de recursos humanos, las políticas de alto rendimiento y políticas de alto compromiso.
- El diseño de un modelo relacional para medir el compromiso organizacional.
- Incentivar el análisis de problemas relevantes para la sociedad en su conjunto y para los agentes económicos y sociales, en especial para la

administración pública
costarricense.

Resultados.

En cuanto a los elementos que componen nuestro estudio, con respecto al compromiso organizativo, y los nuevos requerimientos necesarios para enfrentar el cambio organizacional, analizamos los siguientes aspectos.

Compromiso organizativo

Sabemos que el compromiso organizativo ha sido relacionado con un número significativo de resultados deseables, como el comportamiento civilizado, bajos niveles de rotación de personal, de absentismo, o de intenciones de renuncia, (Herscovitch, 1999; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002), los cuales resultan en un beneficio general de la performance organizativa.

Por otro lado, sabemos que el compromiso es un estado mental que liga a un individuo a un determinado curso de acción. Este estado mental puede tener múltiples dimensiones, con tres posibles resultados; uno en el cual el empleado desarrolla un deseo de permanecer en la organización, como parte de un apego afectivo hacia la organización (Mowday *et al.*, 1982); un reconocimiento del coste y

valoración asociado a irse de la organización, en el sentido de que si se va, le costará mucho encontrar otro empleo que le provea los mismos beneficios (Becker, 1960) y por último, un sentido de obligación de permanecer con la organización (Wiener, 1982); con lo cual pretendemos proponer un modelo de tres dimensiones del compromiso, a fin de poderlo medir de forma efectiva en un entorno real.

a. Modelo tridimensional del compromiso

La base de nuestro estudio para el eventual planteamiento del modelo deseado, se considera el esquema tridimensional de Meyer y Allen (1991), que distingue entre los compromisos de base afectiva, normativa y de continuidad

Consideramos que vale la pena utilizar el modelo tridimensional, para la comprobación de los niveles de compromiso en los empleados de las instituciones públicas, por los múltiples efectos de la implementación de nuevas herramientas y procedimientos relacionados con la modernización de la gestión pública y la necesidad de hacer cambios radicales en el esquema

funcional y operativo en estas instituciones.

Dentro de los estudios que se han realizado en torno a esta temática, destaca el de Herscovitch (1999), quien además propuso métricas para medir las tres dimensiones de compromiso, que pueden ser consideradas para una posible evaluación empírica de nuestro modelo, en futuras investigaciones.

b. Compromiso afectivo

Según Herscovitch (1999), el compromiso afectivo se refiere al apego emocional del empleado, que se identifica con la organización y se involucra en la misma, por lo que continúa trabajando para ella, porque así lo quiere, como un deseo personal.

Es decir, estos individuos mantendrán un determinado curso de acción, porque así lo quieren, por lo que cualquier cosa, o situación, que para el individuo signifique verse envuelto o identificarse con la organización, estimulará en él el reconocer el valor de la asociación con la empresa, o identificarse personalmente con la misma, culminando en el desarrollo del compromiso afectivo.

c. Compromiso de continuidad

Herscovitch (1999) establece que el compromiso de continuidad, se refiere a la percepción del coste que para el empleado tendría retirarse de la organización. Por lo que permanecerá en ella porque lo necesita, ya que piensa que en ningún otro lugar podrá estar mejor, o bien, tiene miedo a averiguarlo.

Esto se da especialmente, cuando el empleado ha invertido en la empresa tiempo y esfuerzos de capacitación, por lo que retirarse significaría perder eso, ya que implicaría también, la pérdida de transferencia de conocimiento, oportunidades de empleo y seguridad laboral.

Este tipo de compromiso es especialmente interesante en el caso de los empleados públicos (que aquí nos ocupa).

d. Compromiso Normativo

De igual forma, Herscovitch (1999) estableció que el compromiso normativo tiene que ver con un sentimiento de obligación con la organización, por parte del empleado, que le obliga a permanecer en ella.

Para que éste se dé, el empleado debe internalizar algunas normas

conductuales, o bien, mantener un sentimiento de retribución, en función del beneficio que recibe de la organización, que le hace querer ser recíproco y leal con esa organización. Es decir se percibe una mutua obligación, o contrato psicológico.

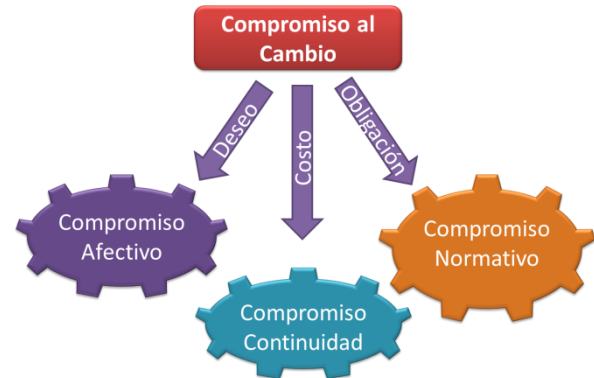
e. Compromiso con el cambio

Como base moduladora de nuestra investigación, tomamos un fenómeno de cambio organizativo, como es la implantación de cambios organizacionales, tales como un nuevo sistema de información digitales, cambio en la normativa o procedimientos aplicables, entre otros, situación en la cual sería necesario medir según la metodología creada por Herscovitch (1999), el compromiso de los empleados públicos con dicho cambio organizativo.

Entendiendo el compromiso con el cambio, tal y como lo definió Herscovitch (1999), que lo interpretó como un estado psicológico que une al individuo a un determinado curso de acción, necesario para la implementación exitosa de una iniciativa de cambio, y que se acopla al modelo de tres dimensiones propuesto por Meyer y Allen (1991)

Figura 1

Modelo de 3 dimensiones del compromiso con el cambio



Fuente: Elaboración propia con base en Herscovitch (1999) y Meyer y Allen (1991; 1997)

Dentro de este modelo, el compromiso Afectivo equivale a que el empleado le de valor e importancia a la iniciativa de cambio y soporte y apoye el cambio, porque así lo quiere (Herscovitch, 1999). Algunos antecedentes señalan que para lograr esto, debe existir claridad en el rol de trabajo, como por ejemplo, el establecimiento de metas, determinación del grado de autonomía, ausencia de conflictos, etc., (Mathieus y Zajac, 1990).

Por tanto, en la medida que el cambio mejore la claridad en el rol de trabajo, mejor será recibido y más altos serán los índices en este sentido (*de ahí*

que nosotros después identifiquemos la actitud favorable ante el cambio, resultante con uno de los factores de nuestra investigación, con el término rol de trabajo de estos autores).

Otros autores también proponen la necesidad de una sensación de justicia en los procedimientos utilizados, mediante la iniciativa de cambio, que se ve también fortalecida cuando la opinión del empleado es tomada en cuenta, para el desarrollo o implementación del cambio (Konovsky y Cropanzano, 1991; Meyer y Allen, 1997). Por último, Herscovitch (1999) añade también, que cuando se logra que en el cambio, el empleado perciba que la iniciativa tiene valor para la organización, este la apoyará si exhibe altos grados de compromiso afectivo, por lo que es importante medir el compromiso para con la organización, antes, durante y después de la implementación de una iniciativa de cambio.

Por su parte, para el compromiso de continuidad, Herscovitch, (1999) indica que los individuos con altos índices de este constructo, soportarán el cambio, porque perciben que deben hacerlo, ya que de no hacerlo, se provocará el fracaso de la organización por la no implementación exitosa del cambio, y eso les será muy

costoso a nivel personal por la posible pérdida de su trabajo y sus condiciones.

En este sentido, Herscovitch (1999) estableció, que si existe un ambiente o sensación de que la organización mantiene un clima punitivo, mediante amenazas o tácticas de miedo, al empleado no le quedará más que seguir adelante con el cambio. De igual forma, al mantener una sensación de inseguridad en el trabajo, de no lograrse los cometidos organizativos (el cambio), también se contribuirá a fortalecer el compromiso de continuidad; por lo que para aquellos que exhiban este tipo de compromiso, o si se desea fortalecerlo, se deberán desarrollar estrategias en este sentido.

Por último, para quienes mantengan altos niveles de compromiso normativo, según Herscovitch (1999), realizarán el cambio simplemente por la obligación que perciben, porque consideran que deben hacerlo en función de su trabajo. Estos individuos, según la misma investigación, requieren una sensación de reciprocidad de parte de la organización, la cual se puede manifestar en la forma de reconocimiento, soporte personal por parte de la organización, o con muestras diversas de lo que la

organización siente o hace por sus funcionarios, enfocando el cambio como una de esas cosas que la organización emprende, para mejorar la situación del empleado, a la vez que desarrolla las metas organizativas.

El constructo también se va a ver fortalecido, si se logra una percepción de contrato psicológico, de mutua contribución y obligación, entre la empresa y el empleado, así como también, si existe una responsabilidad social del empleado, con su obligación dentro de la organización, es decir, si el empleado percibe que realizar el cambio es una necesidad de la sociedad y de su entorno, por lo que se sentirá obligado, más allá que ante la organización, a ejecutar e implementar el cambio que le está siendo presentado por la organización.

f. Nuevos requerimientos para afrontar el cambio

Cuando las organizaciones realizan cambios a nivel organizacional, tales como la implementación de herramientas tecnológicas, cambios normativos, de procedimientos, infraestructura, jefaturas u otros, según se ha planteado; normalmente se basan en la administración por procesos, como una herramienta útil para gestionar los

cambios organizativos (Quiescenti et al, 2006).

Esta misma estrategia la han combinado con diversos sistemas de gestión administrativa, (Kumar y Kumar et al, 2007), entre los que la planificación de recursos, en el entorno de la planificación estratégica, es esencial para lograr una mejora de la performance de una organización (especialmente en cuanto al recurso humano de dicha organización).

Ya en el campo del *Management*, existen muchas investigaciones como la de Hazlett *et al.* (2003), en relación a experiencias de alta calidad que han tomado como sujeto de estudio el sector privado los cambios que han implementado en sus sistemas de información, que analizan un desarrollo que ha llevado a los ciudadanos, a esperar el mismo tipo de desarrollo de las oficinas públicas. Los ciudadanos y los negocios, están demandando más entrega de eficiencia y eficacia, como también una mejora en la calidad de la información y servicios que están recibiendo de las instituciones públicas (Ongaro, 2004).

En este contexto y para intentar entender lo que sucede con los

empleados públicos, en cuanto al fenómeno de los cambios organizativos y la *performance*, Atkinson (2003) utiliza la teoría del desarrollo humano de Weber (1947) y Von Mises (1949) y la elaboración de proposiciones de Rothbard (1962), en relación a las acciones hechas por los servidores públicos en el Estado, para establecer que todos los servidores públicos, tienen metas y, además, todas las acciones de los servidores públicos son propositivas.

Bajo esa óptica, el concepto de atención limitada emprendedora de Gifford (1992), postula que los funcionarios públicos asignarán su atención, entre operaciones rutinarias y los nuevos proyectos (o cambios organizacionales propuestos), según el atractivo relativo de los proyectos que les sean encomendados. Así, los funcionarios públicos tienden a exponerse a las ideas que son conforme a sus intereses, necesidades, habilidades, o actitudes existentes, para tomar decisiones y desarrollar sus actividades, comprometiéndose o no, con la organización y con la ejecución del cambio, según su potencial personal para emprenderlo.

Por esta razón, los funcionarios deliberadamente o inconscientemente, evitan los mensajes que están en conflicto con sus

predisposiciones. Esta idea es similar a la llamada exposición selectiva de Rogers (1983). En otras palabras, la implantación del e-gobierno, puede provocar una disociación de la atención, o intereses, de los funcionarios hacia la gestión pública digitalizada, lo que implicará resistencia al cambio, problemas de ejecución, fracaso en la gestión y múltiples problemas relacionados con los recursos humanos, tales como las expectativas, compromiso, satisfacción, valores de servicio, entre otros según lo planteo Boudreau (2006); produciendo la inminente necesidad de variar el perfil ocupacional de los funcionarios, con el fin de adaptar la gestión pública a la implementación de los cambios que se quieran lograr y que el proceso tenga mayores oportunidades de ser exitoso.

La inserción e implementación de cualquier cambio, en el caso del aparato estatal costarricense, bajo los criterios establecidos, implica grandes permutas en cuanto a la concepción, desarrollo y ejecución de los puestos públicos.

Cambios que a efectos de este trabajo de investigación, serán reconocidos como el “Nuevo Potencial Humano”, ya que implican la incorporación a los puestos públicos, de personal con más habilidades y destrezas

en las áreas necesarias para afrontar los cambios propuestos, con conocimientos especializados emanados de las aulas, de la experiencia y de las capacidades individuales, para transformarse en piezas generadoras de valor dentro de la gestión pública y como parte de un nuevo proceso productivo, enriquecido y modificado para adaptarse a los nuevos tiempos y necesidades ciudadanas.

Figura 2

Nuevo potencial Humano



Fuente: Elaboración propia.

Derivado del análisis de ideas, esto no solo implica la pérdida de empleos tradicionales, que no son generadores de valor, también implica un incremento en la demanda de empleos altamente cualificados y estratégicamente reclutados,

para atender los puestos remanentes, o los nuevos puestos, cuyo requisito indispensable será, contar con destrezas académicas o profesionales relacionadas con el cambio y las nuevas necesidades de las organizaciones públicas, que potencialicen y generen valor en la gestión pública, dentro del proceso de negocio requerido, en la prestación de servicios públicos.

En un estudio del Ministerio de Hacienda de Costa Rica (2005), con relación a estos factores implícitos de la gestión pública, se plantea que por ejemplo la automatización, fomentan la dedicación a actividades y/o tareas generadoras de valor agregado en los funcionarios públicos; es decir, en vez de tener que destinar a un funcionario, por ejemplo, a recoger papeles y someterlos a un ciclo de procesos de actividades rutinarias y engorrosas, hoy día esas tareas serán atendidas de forma automática por aplicaciones electrónicas automatizadas, adecuadas a esa función, dándole entonces la oportunidad a esos funcionarios, de aplicar su conocimiento, destrezas y habilidades, si las tienen o las han desarrollado, en otras tareas que requieran la toma de decisiones o gestiones que impliquen un

valor agregado, como en aquellos casos no comunes, que requieran alguna intervención especializada del recurso humano (Boudreau, 2006).

En este sentido, tenemos claro según la investigación de Timmins (2004) que los servicios públicos no se ejecutan, ni se desarrollan, sin la presencia de personas (los empleados públicos), especialmente con la crecientes demandas de la población; por lo que la necesidad de mejorar la gestión pública introduciendo cambios organizacionales no necesariamente tiene que implicar despidos masivos y la total cancelación de plazas a largo plazo, si hay o se fomenta la especialización en los funcionarios; especialmente porque los gobiernos continúan prometiendo una continua mejora de los servicios, como por ejemplo los de la salud, educación, transporte, policía, entre otros; los cuales son parte del plan de las organizaciones estatales de hoy día, en todo el mundo.

Ninguno de los cambios que requiere la nueva gestión pública, son fáciles de lograr, requieren tiempo y habilidades especiales de conciliación, poder de decisión, liderazgo, manejo de TIC's, etc. tal y como es planteado en las investigaciones de la Organización

para la Cooperación y Desarrollo Económico (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) OCDE (2003), en función de estudios realizados para sus países miembros.

Lo que unido al compromiso o no, del funcionario para adaptarse, o a la magnitud de la reestructuración necesaria en una oficina pública, para adecuarla al nuevo modelo organizacional que se proponga en una Institución pública, significa que son muchos los esfuerzos necesarios para desarrollar una adecuada estrategia de dirección de recursos humanos, en la cual deben estar implícitas nuevas características y habilidades necesarias. Dichas habilidades deben desarrollarse y estimularse por parte de los encargados de cada áreas a ser modificada en las oficinas públicas, para poder incluir dentro de los perfiles ocupacionales, nuevos requisitos o factores diferenciadores, para la selección de personal, que le permitan considerar y establecer las condiciones adecuadas para el desarrollo de un proyecto de cambio en una Institución.

Algunas de estas habilidades que se pueden resaltar, porque son producto de la interpretación de investigaciones

como las de la OCDE (2003), Boudreau (2006), o Heeks (1998), entre otros, y se pueden resumir de la siguiente forma:

- Liderazgo y compromiso, necesarios para desarrollar del cambio
- Habilidades para el desarrollo de la Integración
- Habilidades de adaptación, ya que los cambios normalmente cambiarán las formas de trabajar.
- Habilidades tecnológicas requeridas por los administradores públicos para el cambio.
- Sentido conciliador y negociador, por cuanto el cambio hoy día involucra a socios públicos y privados
- Comprensión y capacidad para desarrollar proyectos, entendiéndose que el implementar un cambio puede ser arriesgado, caro y difícil.
- Capacidades de seguimiento y evaluación.
- Entre otros.

Todos estos factores inciden en que los gerentes (funcionarios gubernamentales

de alto rango) de hoy día, deban ser capaces de conducir (y no ser conducidos), para integrar la estrategia de gestión que implique el cambio necesario para mejorar el performance de si Institución, junto con sus objetivos organizativos (OCDE, 2003). Es decir, se requieren mayores habilidades directivas, así como conocimientos básicos relacionados al cambio que se pretenda implementar, a efectos de que los especialistas, desarrolladores e implementadores, logren hacer su trabajo, de conformidad con los intereses organizativos y no sobre lo que a su juicio, mejor entender, o bien solo sobre aquello en lo que son capaces con sus habilidades actuales, quieren establecer en la organización.

Figura 3 Nuevas habilidades



Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Nuestra investigación pretende generar un pequeño avance a los trabajos precedentes, tratando de analizar, la incidencia de los diferentes tipos de compromiso, sobre las actitudes de los empleados ante procesos de cambio; para lo cual cada empleado afrontará el proceso según su preparación y condiciones individuales; las cuales las instituciones pueden variar con preparación previa, para que exista menos resistencia y más disposición al cambio, aumentando los niveles de compromiso en sus tres constructos, mediante la implementación de estrategias de alto rendimiento y alto compromiso.

Con miras a desarrollar un modelo, que funcione para una eventual contrastación empírica del mismo fenómeno, es posible determinar a nivel teórico, que la implantación de un proceso de cambio en una Institución pública, requerirá de un alto nivel de compromiso con el proceso de cambio, por parte de los empleados públicos, para el cual el empleado requerirá de apoyo y preparación previa.

En este entendido, si las políticas de recursos humanos empleadas antes y durante la implementación del cambio, fueron de “alto compromiso” y lograron ofrecerle al empleado los recursos que necesitaba para afrontar de mejor manera el cambio, éste se percibirá en un sentido positivo, y lograrán el compromiso de los empleados con la organización.

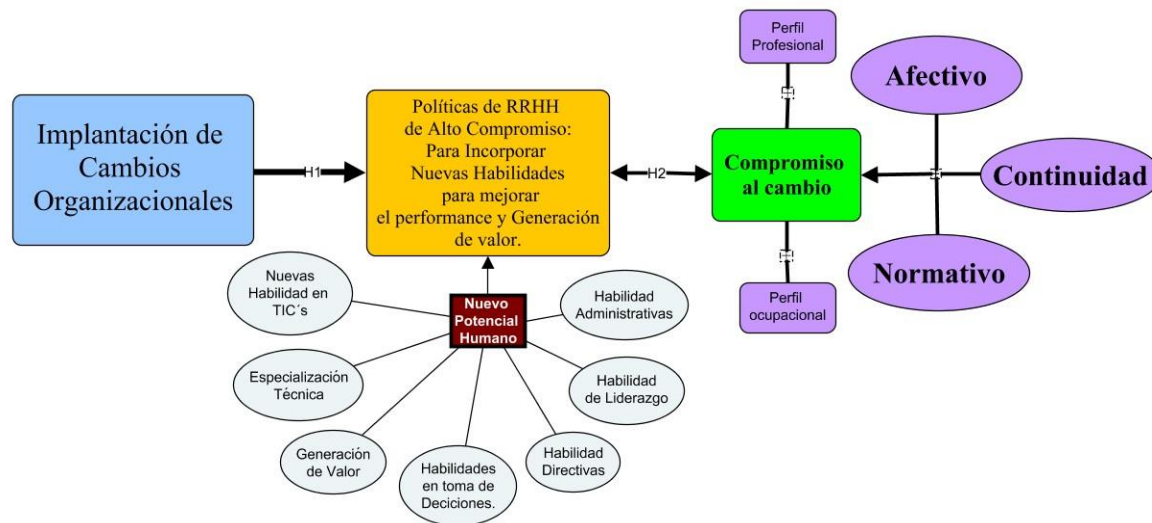
La implantación de políticas de recursos humanos de “alto compromiso”, tendrá una incidencia en los niveles de compromiso con el cambio de los funcionarios y viceversa; por cuanto la sola implantación del cambio y las nuevas políticas, alterarán las percepciones de compromiso del empleado público, así como también los niveles de compromiso con el cambio en los empleados públicos; los cuales al final de cuentas, también incidirán en el éxito de la organización y su performance.

El modelo, que recogemos en la siguiente ilustración, relaciona conceptualmente la implantación de un cambio organizacional, con la necesidad (hipótesis 1), que afecten, entre otros ámbitos, a los niveles de compromiso

organizativo con el proceso de cambio de llevar a cabo una serie de políticas de Dirección de Recursos Humanos

Figura 4

Modelo para analizar la incidencia de los cambios organizacionales, sobre las expectativas de compromiso organizativo de los empleados públicos.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación hecha.

(hipótesis 2).

En este sentido, el compromiso organizativo afecta a los resultados buscados de las políticas de Dirección de Recursos Humanos, por lo que su adecuada implementación y además la correcta identificación de las nuevas necesidades requeridas por los empleados, para ser desarrolladas por el departamento de recursos humanos, serán prioritarias y decisivas en el

éxito y nivel de compromiso, que se tenga por parte de los empleados públicos, hacia el proceso cambio al cual se vea enfrentado, de conformidad con el modelo propuesto

E

Referencias

- Arroyo, C. (2002). Plan Costarricense de Políticas Públicas. Elaborado con apoyo del Programa Nacional de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Gobierno de Costa Rica.
- Atkinson, R.D. (2003). Network government for the digital age. Policy Report, Progressive Policy Institute, Washington, DC, May 1.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, B. y Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), Pp. 779–801.
- Boudreau, C. (2006). Gobierno en Línea. Dilemas, impactos y conductas. École nationale administration publique (ENAP) (paper)
- Gifford, S. (1992). Allocation of entrepreneurial attention, *Journal of Economic Behaviour and Organisation*. Vol. 19, pp. 265-83.
- Hazlett SA y Hill F (2003). E-government: the realities of using IT to transform the public sector. *Managing Service Quality*, 13(6), 445–452.
- Heeks, R. (1998). Information Technology and Public Sector Corruption. IDPM, University of Manchester, UK. Published by: Institute for Development Policy and Management.
- Herscovitch, L. (1999). Commitment to Organizational Change: Extension and Evaluation of the Three-Component Model. Submitted in partial fulfillment of requirement for the degree of Master of Arts. Faculty of Graduate Studies. University of Western Ontario.
- Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635–72.

- Quiescenti, M., M. Bruccoleri, U. La Commare, S. Noto La Diega y G. Perrone. (2006). Business process-oriented design of Enterprise Resource: Planning (ERP) systems for small and medium enterprises. *International Journal of Production Research*, Vol. 44, Nos. 18–19, 15; pp. 3797–3811
- Konovsky, M.A., y Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied psychology*. 76 Pp. 698-707
- Kumar, D. y Kumar, P. (2007). A framework to implement QCS through process cost modeling. *The TQM Magazine*. Vol 19, No. 1. Pp.18-36.
- Mathieu, J.E., y Zajac, D. (1990). A review and meta –analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1 Num. 1. Pp. 61-89
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Meyer, J.P.; Stanley, D.J.; Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational Behavior*. Vol. 61. Pp.20-52
- Ministerio de Hacienda de Costa Rica (2005). Sistema Tic@. Tecnología de Información para el Control Aduanero. Presentación de lanzamiento del Gobierno Digital. San José 10 de octubre (paper)
- Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of Innovations*. 3rd ed. The Free Press, New York, NY.
- Rothbard, M.N. (1962). *Man, Economy and State*, Mises Institute. Auburn, AL.

Mowday, R.T.; Porter, L.W. y Steers, R.M. (1982). Employee-organization linkage: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Nueva York, Academic Press.

Organisation for Economic Co-operation and Development. OCDE (2003). The e-Government imperative: main findings. POLICY BRIEF Organisation. (Paper)

Ongaro E (2004). Process management in the public sector: the experience of one-stop shops in Italy. *International Journal of Public Sector Management* 17(1), 81–107.

Timmins, N (2004). The great jobs juggling act: One of the biggest issues in the public sector is how far and how fast the civil service is going to change. Financial Times. London (UK): Mar 1. pg. 2

Von Mises, L. (1949). Human Action: A Treatise on Economics. Contemporary Books, Chicago, IL.

Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organisation. The Free Press, New York, NY.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*. 7 Pp. 418-428.